

# Marchés publics et la corruption au Bénin et en Centrafrique : Analyse comparée du rôle des autorités de régulation

Présenté par

**Francis Junior KOPOANOMO**

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

Département Management

Spécialité : Gouvernance et Management Publics

Directeur de mémoire : Dr. Flavien TCHAPGA

le 15 Octobre 2023

Devant le jury composé de :

Ph.D Mahamat ABDELLATIF	Président
Maître de conférences en Sciences de gestion (CNU-France) et Maître assistant CAMES	
Dr. Flavien TCHPGA	Examineur
Professeur à l'Université Paris Nord et associé à l'Université Senghor à Alexandrie	
Dr. Alioune DRAME	Examineur
Directeur du département Management à l'Université Senghor à Alexandrie	

## Remerciements

Ce travail a été réalisé grâce à la contribution des diverses personnes qui, de loin ou de près, ont apporté leurs pierres, envers lesquelles nous tenons à exprimer nos sincères remerciements.

Ils vont en premier lieu à l'endroit de mon Directeur de mémoire, Docteur Flavien TCHAPGA, pour ses orientations, son expertise et surtout sa disponibilité. Je suis reconnaissant de nos discussions qui m'ont permis d'élargir mes horizons et de développer ma réflexion sur ce travail et je n'oublierai jamais la fois où vous m'avez dit que la corruption est une activité économique.

Je remercie le Docteur Alioune DRAMÉ, Directeur de notre Département, pour son dynamisme et sa bienveillance. Je remercie également Madame Suzanne YOUSSEF et Magui HASSAN, ainsi que l'ensemble du personnel, plus particulièrement les professeurs du département Management.

Mon remerciement va à l'endroit du Monsieur Séraphin AGBAHOUNGBATA, Président de l'Autorité de régulation des marchés publics du Bénin de m'avoir accepté en recherche dans son organisation ainsi qu'à ma tutrice de stage, Madame Rosine Sylvie Donté OLADE et également à tout le personnel qui m'ont fourni une aide non négligeable.

Je tiens à remercier ma famille, qui m'a encouragée et soutenue tout au long de mes études et de l'élaboration de ce document. Je suis reconnaissant à mes parents, Francis et Julienne, à mon oncle Jean-Christophe, et à mon frère Claudel. Cette œuvre est également la vôtre. Que le Seigneur Jésus vous le rende au centuple.

A ma chérie, Nonkar Sara KA-MBAÏRO, d'être toujours à mes côtés, car ton soutien indéfectible a été un pilier solide sur lequel je me suis appuyé tout au long de cette aventure académique. Ce mémoire porte également un peu de toi, car sans ton amour et ton soutien, il aurait été beaucoup plus difficile à réaliser.

Je remercie sincèrement toute la famille KOSSOUHO, et en particulier mon cher colocataire, le fofo Euphrem Biova, pour son soutien inestimable lors de la rédaction de mon mémoire. Sa présence encourageante, ses conseils précieux et son aide bienveillante ont rendu mon séjour au pays des amazones plus agréable.

Je ne saurais terminer sans remercier tous mes compatriotes, Elias, Félicité et Zélie. Mais aussi tous les collègues de la promotion spécialement les auditeurs du département management pour la coopération constante, l'ambiance fraternelle, les moments de travail passés ensemble avec les paroles drôles et les entraides, sachez que vous m'avez apporté la joie, la volonté et la force de réussir.

## **Dédicace**

A mon grand frère Printemps Lionel KOPOANOMO

## Résumé

Dans la plupart des pays en développement, les systèmes de passation des marchés sont loin d'être parfaits. Elles résultent notamment de l'insuffisance ou de la caducité des législations, de la lenteur et de la complexité des formalités, de l'absence des mécanismes de contrôle et de responsabilité, mais également de la corruption et de la fraude. Ces lacunes ont nécessairement un impact négatif sur les finances de l'Etat et freinent le développement de ces pays.

La présente étude a pour objectif d'analyser la problématique de la corruption et de la bonne gouvernance dans les marchés publics en Afrique subsaharienne, en se concentrant sur le Bénin et la République centrafricaine. Elle met l'accent sur l'efficacité des autorités administratives indépendantes en charge de la régulation des marchés publics à travers l'analyse de leur cadre réglementaire et juridique ainsi que de leur niveau d'autonomie ou d'indépendance.

L'étude conclut que la lutte contre la corruption dans les marchés publics en Afrique subsaharienne passe par la mise en place de mécanismes de régulation efficaces. Ces mécanismes doivent être indépendants et autonomes, et ils doivent disposer des ressources et des compétences nécessaires pour mener à bien leur mission car la qualité du système de marchés publics d'une économie peut avoir des effets considérables sur son développement économique et social.

**Mots clés :** Corruption, bonne gouvernance, marchés publics et régulation

## **Abstract**

In most developing countries, procurement systems are far from perfect. The main causes are inadequate or outdated legislation, slow and complex formalities, lack of control and accountability mechanisms, and corruption and fraud. These shortcomings inevitably have a negative impact on government finances, and hamper the development of these countries.

The aim of this study is to analyze the issue of corruption and good governance in public procurement in sub-Saharan Africa, focusing on Benin and the Central African Republic. It focuses on the effectiveness of the independent administrative authorities in charge of regulating public procurement, through an analysis of their regulatory and legal framework, as well as their level of autonomy or independence.

The study concludes that the fight against corruption in public procurement in sub-Saharan Africa requires the establishment of effective regulatory mechanisms. These mechanisms must be independent and autonomous, and they must have the resources and skills needed to carry out their mission, since the quality of an economy's public procurement system can have a considerable impact on its economic and social development.

**Key words** : Corruption, good governance, public procurement and regulation

## Epigraphe

*« L'absence de bonne gouvernance en Afrique signifie en général des institutions faibles, un équilibre des pouvoirs inefficace, des cadres juridiques et réglementaires insuffisants, et des mécanismes d'exécution peu efficaces autant de facteurs qui favorisent la corruption ».*

La Commission économique pour l'Afrique (CEA)

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AAI : Autorité administrative indépendante
- AC : Autorité contractante
- AFD : Agence française pour le développement
- ARMP : Autorité de régulation des marchés publics
- BAD : Banque Africaine de Développement
- CEMAC: Communauté économique et monétaire de l’Afrique centrale
- CCMP : Cellule de contrôle des marchés publics
- DAO : Dossiers d’appel d’offres
- DGMP : Direction Générale des Marchés Publics
- DNCMP : Direction nationale de contrôle des marchés publics
- DRAJ : Direction de réglementation et des affaires juridiques
- FFOM : Force, faiblesse, opportunité et menace
- FIDA : Fonds international de développement agricole
- IDLO : International Development Law Organization
- IPC : Indice de perception de la corruption
- MP : Marchés publics
- ODD : Objectifs du développement durable
- OHADA : Organisation pour l’harmonisation en Afrique du droit des affaires
- ONU : Organisation des nations unies
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OLC : Office national de lutte contre la corruption
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- PIB : Produit intérieur brut
- PME : Petites et moyennes entreprises
- PNAD : Plan National pour des Achats Durables
- PNUD : Programme des nations unies pour le développement
- PPP : Partenariat public-privé
- PRMP : Personne responsable des marchés publics
- RCA : République Centrafricaine
- UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine
- ZLECA : Zone de libre-échange continentale africain

## Table des matières

Introduction.....	1
Chapitre 1 - Marchés publics et la corruption en Afrique subsaharienne .....	4
Section 1. Marchés publics : moteur du développement .....	4
Section 2. La corruption, un fléau dans les marchés publics en Afrique .....	10
Chapitre 2 - Gouvernance des marchés publics : vecteur du développement.....	18
Section 1. Bonne gouvernance et régulation des marchés publics .....	18
Section 2. Cadre de l'étude et démarche méthodologique adoptée .....	25
Chapitre 3 - Analyse des défis, résultats et recommandations .....	33
Section 1. Analyse stratégique comparée des ARMP et résultats.....	33
Section 2. Recommandations.....	41
Section 3. Bilan du stage : acquis et challenges.....	46
Conclusion .....	48

## Introduction

La gouvernance et la corruption dans les marchés publics sont des questions à controverse qui revêtent une grande importance pour le développement durable<sup>1</sup>. Elles sont au cœur des politiques de développement préconisées par les institutions internationales. La mondialisation continue de modifier les trajectoires de croissance des pays, avec de graves conséquences pour les pauvres, notamment en affectant leur accès aux moyens de production et aux marchés. Les pays africains se doivent de traduire les possibilités offertes par la mondialisation en croissance inclusive, en réduction accrue de la pauvreté et en développement durable.

Les marchés publics peuvent servir des objectifs économiques, sociaux et politiques en termes d'affectation des ressources et de transfert des capitaux à différents niveaux. Les marchés publics représentent une part considérable de l'argent des contribuables, ce qui correspond à environ 12 % du PIB mondial et à 29 % des dépenses publiques<sup>2</sup>. Selon les données de la Banque mondiale, les marchés publics se sont élevés à 11 000 milliards de dollars sur un PIB mondial de près de 90 millions de milliards de dollars en 2018. Tous les gouvernements dépensent des milliards ou des millions chaque année pour des transactions liées aux passations de marchés. Par exemple, dans les pays de l'Afrique subsaharienne, les marchés publics représentent plus de 50 % des dépenses publiques et 15 % du PIB. Cette proportion est généralement plus élevée dans les pays en développement aux revenus les plus faibles. Elle a atteint les 18,68 % du PIB en 2022 en République du Bénin et 16,15 % en République Centrafricaine en 2022<sup>3</sup>.

Compte tenu de leur ampleur, les marchés publics ne constituent pas simplement de simples achats techniques de produits et de services nécessaires au bon fonctionnement de l'administration publique. De ce point de vue, la mise en œuvre et le maintien des méthodes de gouvernance dans le système de marchés publics est une tâche essentielle, mais difficile. Si les marchés publics doivent viser la meilleure performance possible en termes de coûts et de services, elle est régulièrement montrée du doigt pour son inefficacité<sup>4</sup>. Il est clairement ressorti que la mauvaise gouvernance a un coût pour la stabilité économique de l'Afrique et pour relever durablement ce défi, il faudrait « une rupture avec les mauvaises pratiques qui nuisent à la qualité des résultats économiques ».

---

<sup>1</sup> Mesurer la corruption en Afrique : prendre en compte la dimension internationale, CEA, 2016.

<sup>2</sup> Banque mondiale, rapport sur les marchés publics, 2022

<sup>3</sup> Tania Ghossein, Asif Mohammed Islam, Federica Saliola, Public procurement and the private business sector. Evidence from firm-level data, Banque mondiale, Policy research working paper, n° 8575, 2018, p. 2.

<sup>4</sup> Stéphane Saussier et Jean Tirole, Avril 2015

Au cours de ces dernières années, les questions de la corruption, et plus généralement de bonne gouvernance dans les marchés publics, ont été placées au cœur des débats dans la plupart des pays. En effet, avec l'avènement de la démocratie au début des années 90, l'exigence de la bonne gouvernance est devenue perceptible et le phénomène de la corruption beaucoup plus décrié. Ensuite, la libéralisation de l'économie a multiplié les acteurs qui attendent des agents de l'Etat et des services publics des prestations en quantités et en qualité plus grandes et dans des délais de plus en plus courts. La concurrence pour bénéficier des marchés, dont les plus gros sont généralement des marchés publics, a pu entraîner une accentuation du phénomène de la corruption.

Aujourd'hui, le phénomène est devenu préoccupant car, même sur le plan international, les partenaires au développement n'hésitent pas à subordonner leurs appuis aux divers programmes des pays en voie de développement à la réduction de la corruption. De nombreux systèmes de passation des marchés nationaux sont fondamentalement sains en matière d'organisation et de procédures de base. Néanmoins, les faiblesses sont courantes dans l'exécution, le respect, le contrôle et la mise en application des réglementations en vigueur, exposant potentiellement les donateurs à des risques fiduciaires accrus, y compris les risques de corruption<sup>5</sup>.

La réussite des réformes et de toutes les stratégies de développement économiques et sociales ne dépend pas seulement du contenu des politiques mais surtout de la bonne gouvernance président à leur mise en œuvre. Confrontée à la réalité des États en situation de fragilité sociale et politique, la bonne gouvernance se heurte pourtant à de profondes difficultés<sup>6</sup>. C'est pourquoi, à l'instar de la communauté internationale, le problème de la lutte contre la corruption est devenu un enjeu très important au plan national de chaque pays.

Le renforcement des systèmes de passation des marchés publics est ainsi primordial pour aboutir à des résultats concrets et durables et pour bâtir des institutions efficaces. C'est pourquoi les gouvernements du Bénin et de la Centrafrique ont respectivement mis en place en 2009 et 2008 une autorité administrative indépendante dénommée « Autorité de Régulation des Marchés Publics » qui a pour objectif et attribution, de lutter, de rechercher et d'analyser les faits de corruption dans les marchés publics et les infractions connexes à quelque niveau que ce soit, de saisir les dossiers de corruption ou de fraudes et de mener des investigations sur ces dossiers. Ces structures ont également pour mission d'informer l'opinion publique ainsi que les institutions de l'Etat sur les dossiers brûlants dont elles ont à connaître.

---

<sup>5</sup> Kari K. Heggstad et Mona Frøystad, Décembre 2011

<sup>6</sup> Chataigner, Magro, 2007

La discussion permet d'ouvrir la porte à notre sujet de recherche de la fin de formation qui s'intitule « Marchés publics et la corruption au Bénin et en Centrafrique : Analyse comparée du rôle des autorités de régulation » une réflexion qui nous amène à mener une étude comparative sur la problématique de régulation des pratiques illicites dans les marchés publics entre le Bénin et la Centrafrique.

Cependant, pour pouvoir comprendre les problèmes liés à la régulation des marchés publics dans le cadre de cette étude, il faut au moins connaître le fonctionnement des organes de régulation, ce qui nous amène à poser la question centrale suivante : " *De quelle manière les ARMP peuvent-elles promouvoir efficacement la transparence et lutter contre la corruption dans les marchés publics au Bénin et en Centrafrique ?* ". A l'aune de cette question principale, les sous questions suivantes nécessitent d'être posées nous permettant de mieux aborder la thématique :

- Comment les lois et les réglementations affectent-elles la manière dont les ARMP exercent leur contrôle ?
- De quelles manières les ARMP mènent-elles la régulation des marchés publics dans les deux pays ?

Pour mieux aborder cette recherche, le mémoire sera divisé en trois parties. Le premier chapitre présentera les marchés publics et la corruption en Afrique subsaharienne. Il définit les concepts de corruption et de marchés publics, et elle examinera la problématique de la corruption dans les marchés publics. Le deuxième chapitre présentera la bonne gouvernance comme un levier pour l'efficacité dans la régulation des marchés publics au Bénin et en Centrafrique. Ensuite le cadre de l'étude et démarche méthodologique adoptée pour cette étude. Le troisième chapitre analysera et présentera les résultats obtenus. Ensuite des enseignements tirés de l'étude et des recommandations pour améliorer l'efficacité des autorités de régulation de nos deux pays (02) pays d'étude dans la lutte contre la corruption dans les marchés publics.

## Chapitre 1 - Marchés publics et la corruption en Afrique subsaharienne

Le chapitre sera scindé en deux (02) sections. Il sera question dans ce chapitre de faire un aperçu sur les fondements théoriques des marchés, plus spécifiquement comment les marchés publics peuvent stimuler la croissance économique, en créant des emplois, en améliorant l'infrastructure et en encourageant l'innovation et ensuite nous examinerons la problématique de la corruption dans les marchés publics pour finir par un état de lieux dans les deux (02) pays d'études.

### Section 1. Marchés publics : moteur du développement

Aujourd'hui, la notion de marchés publics est extrêmement diverse et difficile à définir. Pour que ce document soit facile à comprendre, nous devons définir certains termes et concepts clés. Le français est une langue vivante et en constante évolution, et certains mots peuvent avoir des significations différentes selon le contexte.

#### 1.1. Définitions des concepts

Il n'y a pas de consensus sur la définition des marchés publics, ni donc de cadre réglementaire et légal unique. La Banque mondiale et d'autres organismes travaillent avec des définitions différentes. On présente ici quelques variations nationales :

- *Marchés publics*

#### *Encadré 1. Les variations des définitions nationales des marchés publics*

*Le Bénin définit le marché public comme marché public un contrat écrit passé, par lequel un ou plusieurs entrepreneurs fournisseurs ou prestataires de services s'engagent envers une ou plusieurs autorités contractantes soumises au présent code, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant rémunération<sup>7</sup>.*

*La Centrafrique définit les marchés publics comme des contrats administratifs écrits bénéficiant d'un concours financier ou de la garantie de l'Etat et conclus à titre onéreux par une autorité contractante visée aux articles 4 et 5 de la présente loi avec des entités privées ou publiques pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services<sup>8</sup>.*

Le marché public est considéré comme un outil très important qui permet aux gouvernements des différents pays d'atteindre les objectifs économiques et sociaux<sup>9</sup>. Il est un procédé ou un processus complexe qui permet d'améliorer le développement économique et social d'un pays en rendant le secteur d'infrastructures plus valorisant<sup>10</sup>. « Il se produit effectivement

<sup>7</sup> Selon l'article 1er de la loi N° 2020 - 26 DU 29 SEPTEMBRE 2020 portant code des marchés publics en République du Bénin

<sup>8</sup> Selon l'article 1er de loi n°08-017 du 6 juin 2008 portant Code de marchés publics et délégations de service public en République Centrafricaine

<sup>9</sup> Arrowsmith, 1998

<sup>10</sup> Thai et Gimms, 2000

quand un organisme public souhaite acheter ou procurer des biens et des services auprès d'un organisme extérieur<sup>11</sup> ». Selon Rothery (2003), c'est un processus qui permet au gouvernement de solliciter des services auprès des entreprises de prestations afin de réaliser des projets de construction d'infrastructures et autres. Pour Uyarra et Flanagan (2010), ils sont des moyens par lesquels les organismes publics acquièrent des biens et des services par la réalisation des travaux qui les amène à leur objectif.

Selon le Manuel des marchés publics de la Banque mondiale définit les marchés publics comme étant des contrats conclus par des entités publiques avec des fournisseurs de biens, de travaux ou de services pour répondre aux besoins de la collectivité ou de l'organisation publique. Ces contrats sont soumis à des procédures et à des règles spécifiques visant à promouvoir la transparence, l'équité et l'efficacité dans la passation de marchés.

- *Passation de marchés publics*

Dans cette étude, nous faisons principalement référence à la passation de marchés publics qui, est l'ensemble des opérations qui permettent à une entité contractante de choisir un fournisseur ou un prestataire de services pour l'exécution d'un contrat, de la définition des besoins jusqu'à la signature du contrat<sup>12</sup>.

La passation de marchés est très nécessaire car elle permet aux Etats et aux organisations d'acquérir des biens et des services dont ils ont besoin pour leur fonctionnement efficace. C'est un processus qui permet d'économiser de l'argent en négociant de bons prix et en s'assurant qu'elles obtiennent la meilleure qualité la plus possible. Le processus de passation de marchés s'avère parfois complexe et long, mais il est essentiel pour s'assurer que les Etats et les institutions puissent obtenir les biens, les services ou les travaux dont ils ont besoin au meilleur coût et qualité.

L'acquisition de fournitures, de services ou de travaux à l'exception des articles les plus simples est un processus long allant de l'identification du besoin à la réception et à l'acceptation d'une livraison de biens, à l'exécution d'un service ou à la mise en service de projets d'immobilisations. Le processus ou cycle de passation des marchés comprend toutes les étapes du processus d'acquisition de biens, de services et de travaux.

## 1.2. Typologie des marchés publics

Selon le guide de l'acheteur public, les types de marchés publics sont au nombre de quatre (O4) et définis comme suit<sup>13</sup> :

---

<sup>11</sup> Arrowsmith, 2005, p. 1

<sup>12</sup> Selon le Guide pratique de la passation des marchés publics de fournitures, services et travaux en Afrique de l'Ouest publié par la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) en 2017

<sup>13</sup> Le guide de l'acheteur public, Edition 2015, page 7

*a. Marchés de travaux*

Les marchés de travaux désignent des marchés ayant pour objet la réalisation de tous travaux de bâtiment, de génie civil ou génie rural<sup>14</sup>. Ils comprennent la construction de nouvelles structures telles que des bâtiments, des autoroutes, des ponts, ainsi que des rénovations, des extensions, des réparations, des transports, des infrastructures de centrales électriques, eau et assainissement.

*b. Marchés de fournitures*

Les fournitures ou biens sont des produits physiques achetés ou fabriqués sur demande. Ils concernent les types de biens comme les véhicules, les fournitures médicales, les fournitures et équipements de bureau, le mobilier, le matériel informatique, les livres. Les marchés de fournitures ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits ou matériels<sup>15</sup>.

*c. Marchés de services*

Les marchés de services ont pour objet la réalisation de prestations de services courants. Ils comprennent une grande variété de prestations, telles que les services d'entretiens et de réparation, de transport, de nettoyage et de gestion de bâtiments d'une administration, de publication et d'impression, de publicité, les prestations de maintenance des outils informatiques, les prestations de transport scolaire et universitaire, etc.<sup>16</sup>

*d. Marchés de prestations intellectuelles*

Dans la catégorie des marchés de services sont inclus les marchés de prestations intellectuelles. Mais, ils s'en distinguent car l'objet de ces marchés ne consiste pas dans un résultat matériel ou physiquement quantifiable, tel que le transport d'un bien, le nettoyage d'un immeuble ou le seul traitement informatique de données<sup>17</sup>. C'est le savoir-faire d'un consultant qui est primordial pour sa réalisation et non l'importance de ses moyens matériels ou de sa capacité financière. Par exemple, la réalisation de l'étude, les services de conseils, les prestations d'ingénierie, de maître d'ouvrage, de maîtrise d'ouvrage déléguée, de conseil juridique, d'expertise comptable, de formation etc.

Du fait de leurs caractéristiques, ces marchés sont soumis à des procédures de passation particulières.

*e. Marchés publics mixtes*

Les marchés publics mixtes sont des contrats passés par un même acheteur et dont il reste à déterminer le régime de passation applicable parce qu'ils comportent des prestations de différents types : Ils comportent des prestations diverses de travaux et de fournitures ou de

---

<sup>14</sup> Définition des marchés de travaux, des marchés de fournitures et des marchés de services (marche-public.fr)

<sup>15</sup> Idem

<sup>16</sup> Idem

<sup>17</sup> Ibid

services, des prestations de fournitures et de services et des prestations de services diverses relevant de régimes juridiques de passation différents<sup>18</sup>.

Lorsqu'il est impossible de déterminer la catégorie à laquelle correspond la valeur estimée la plus élevée, il convient d'appliquer les règles les plus strictes, soit le régime normal de passation des marchés publics de services<sup>19</sup>.

### 1.3. Rôles des marchés publics

Les marchés publics couvrent l'achat de biens et de services, de même que la commande de travaux, par un pouvoir public tel qu'une administration nationale, une autorité locale ou les organismes qui en dépendent. Ces achats représentent une part importante du produit intérieur brut (PIB) et jouent rôle essentiel dans le développement d'un pays<sup>20</sup>. Une bonne gestion des marchés publics peut permettre à l'Etat de réaliser des économies sur ses dépenses, de contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté et à l'atteinte des Objectifs du développement durable (ODD)<sup>21</sup>.

Compte tenu de leur ampleur et de leur importance, les marchés publics représentent un instrument politique considérable qui permet aux gouvernements d'améliorer les services publics, de créer une marge de manœuvre budgétaire et des emplois, et de stimuler la croissance du secteur privé.

A la compréhension du rôle des marchés publics, Jean Tirole, économiste français lauréat du prix Nobel d'économie en 2014 et d'autres auteurs ont défini les rôles clés des marchés<sup>22</sup>. En voici quelques-uns :

- *Allocation des ressources*

L'accent est mis sur l'efficacité et la performance des marchés publics. L'auteur souligne que les marchés publics peuvent allouer efficacement les ressources publiques en achetant les biens et services nécessaires à l'exécution des missions de l'Etat. Ils permettent de sélectionner les fournisseurs les plus compétents et de s'assurer que les biens et services obtenus répondent aux besoins spécifiques de l'administration publique.

- *Ouverture de la concurrence*

Les marchés publics visent à promouvoir la concurrence et à prévenir les monopoles c'est à dire qu'elle permet aux entreprises de proposer des produits et services de qualité à des prix compétitifs. Dans un marché concurrentiel, où les entreprises seront incitées à innover et à

---

<sup>18</sup> [Contrats de la commande publique et autres contrats | economie.gouv.fr](#)

<sup>19</sup> [Procédures de marchés publics | Entreprendre.Service-Public.fr](#)

<sup>20</sup> Renforcer les pratiques de passation des marchés dans les pays en développement, Vol 3, Paris, Les Éditions OCDE, 2005, p.1

<sup>21</sup> IDLO, les marchés publics et le développement, 2006, p.1

<sup>22</sup> [David Encaoua](#), Pouvoir de marché, stratégies et régulation : Les contributions de Jean Tirole, Prix Nobel d'Économie 2014, 2015

améliorer leurs performances afin d'obtenir le marché. Ils fournissent une plate-forme transparente et équitable où les entreprises peuvent concourir pour des marchés publics, ce qui contribue à maintenir des prix compétitifs et encourage l'innovation.

- *Réponse aux besoins collectifs*

Ils permettent aux gouvernements de répondre aux besoins collectifs des citoyens, tels que le développement des infrastructures publiques, la fourniture de services de santé et d'éducation, l'approvisionnement en énergie, etc. Grâce à l'utilisation stratégique des marchés publics, les gouvernements peuvent garantir que les besoins fondamentaux de la société sont satisfaits de manière efficace et équitable<sup>23</sup>.

- *Transparence et responsabilité*

Ils sont soumis à des règles et procédures strictes pour garantir la transparence, l'équité et la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. Les marchés publics contribuent à la prévention de la corruption, à la garantie de la bonne utilisation des ressources et favorisent la confiance entre les gouvernements et les citoyens.

- *Développement économique*

Les marchés publics jouent un rôle clé dans la stimulation de l'activité économique car en signant des contrats avec des entreprises, le gouvernement favorise le développement d'industries spécifiques, encourage l'innovation technologique et soutient les petites et moyennes entreprises parce que ces dernières à leur niveau vont recruter plus de personnel et investir.

- *Objectifs sociaux et environnementaux*

Les marchés publics sont utilisés pour promouvoir des objectifs sociaux et environnementaux, tels que l'inclusion sociale, la protection de l'environnement et la durabilité. Les Etats encouragent les entreprises à adopter des pratiques durables en intégrant des critères de responsabilité sociale et environnementale dans leurs appels d'offres. Les achats publics durables permettent aux personnes publiques d'assumer leur responsabilité environnementale, sociale et économique, tout en apportant des gains à leur structure. Ils constituent un levier majeur pour orienter les marchés vers une meilleure prise en compte du développement durable<sup>24</sup>.

#### 1.4. Marchés publics, un levier de croissance économique pour le Bénin et la RCA

En 2022, les marchés publics ont représenté environ 25% du budget de l'État du Bénin<sup>25</sup>. Cette part est en constante croissance, et devrait encore augmenter dans les prochaines années. Le

---

<sup>23</sup> Saussier, Stéphane, et Jean Tirole. « Renforcer l'efficacité de la commande publique », *Notes du conseil d'analyse économique*, vol. 22, no. 3, 2015, pp. 1-12.

<sup>24</sup> Selon le Plan National pour des Achats Durables (PNAD 2022-2025)

<sup>25</sup> [Site officiel du Ministère de l'Économie et des Finances du Bénin](#)

Bénin est engagé dans la réforme de la gestion des marchés publics, afin de garantir leur bon fonctionnement et de maximiser leurs retombées économiques. Les marchés publics sont un élément important de l'économie du Bénin. Ils ont un impact positif sur la croissance économique, la création d'emplois, l'efficacité de l'administration publique, la lutte contre la corruption et la promotion de la concurrence. Ils représentent une part importante de l'économie béninoise, avec un montant estimé à plus de 100 milliards de FCFA par an<sup>26</sup>.

Selon une étude de la Banque Mondiale en 2022, la part des dépenses publiques par rapport au PIB en République centrafricaine a connu une évolution significative. Elle représente environ 16,15% du PIB<sup>27</sup>. Ils sont un moteur important de la croissance économique du pays. L'étude a également révélé que les marchés publics ont créé 100 000 emplois en Centrafrique depuis 2016 jusqu'à présent.

Comme l'a suggéré l'Organisation de coopération et de développements économiques et vu les chiffres évoqués par la Banque mondiale, il faut noter que les MP sont importants pour le développement d'un pays. Cette analyse n'a pas mis à côté le Bénin et la Centrafrique dont beaucoup de projets de développement sont financés par des marchés publics<sup>28</sup>, où l'on peut trouver entre autres :

- Construction de routes et d'autoroutes ;
- Construction d'écoles et d'hôpitaux ;
- Approvisionnement en eau potable et en assainissement ;
- Électrification rurale ;
- Développement des infrastructures agricoles ;
- Développement des transports publics etc.

Dans l'ensemble, les marchés publics sont un pilier dans le développement économique et social du Bénin et de la Centrafrique. Ils offrent de nombreux avantages aux habitants de ces pays, notamment à :

- Augmenter l'économie locale en fournissant des contrats aux entreprises locales.
- Perfectionner l'infrastructure et les services publics en fournissant des fonds pour la construction et la maintenance d'écoles, d'hôpitaux, de routes et d'autres infrastructures.
- Créer des emplois en fournissant des opportunités de travail aux citoyens.
- Lutter contre la corruption en établissant des procédures transparentes et équitables pour l'attribution des contrats<sup>29</sup>.

---

<sup>26</sup> [Économie du Bénin — Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_du_B%C3%A9nin)

<sup>27</sup> Cahiers économiques de la République centrafricaine

<sup>28</sup> Selon l'Organisation Internationale de Droit du Développement

<sup>29</sup> [https://financing.desa.un.org/>IAMH\\_FR\\_Jun2021](https://financing.desa.un.org/>IAMH_FR_Jun2021)

Malgré toutes les importances des marchés publics, il faut noter que nos deux (02) pays d'études continuent de faire face à un certain nombre de défis notamment la corruption, le manque de transparence, le manque de capacité des structures en charge de régulation etc.

En définitive, la capacité d'atteindre les objectifs de développement économique et social pour les pays dépend largement du bon fonctionnement de leurs systèmes de passation des marchés<sup>30</sup>. Pour cela, les Etats doivent mettre en place des cadres juridiques et institutionnels adéquats et adopter les standards internationalement reconnus en la matière.

## Section 2. La corruption, un fléau dans les marchés publics en Afrique

Les marchés publics en Afrique sont souvent confrontés à divers défis et obstacles qui peuvent entraver leur bon déroulement. La corruption est souvent un problème majeur dans les marchés publics en Afrique. Selon l'ancien président de la Banque africaine de développement (BAD), Donald Kaberuka, la corruption est une menace planétaire. Aucun pays n'est à l'abri. Elle érode les institutions démocratiques et sape l'état de droit<sup>31</sup>. Elle fait obstacle au développement économique et on pourrait y voir la dune dans laquelle s'enlise la prospérité. Dans le monde globalisé et fortement interconnecté qui est le nôtre, la corruption est un des écueils les plus dangereux.

Un système de marchés publics qui fonctionne bien accroît la confiance des citoyens dans le gouvernement et l'efficacité du secteur privé, tandis que le manque de transparence, la corruption et l'inefficacité des marchés publics affectent directement les citoyens et la confiance dans les institutions publiques (OCDE, 2015). Les pertes dues à la corruption sont estimées en milliards de dollars chaque année. En République Centrafricaine, les marchés publics occupent une place de premier plan dans l'économie nationale, mais leur essor est entravé par divers défis persistants. Parmi les enjeux majeurs auxquels ils font face, on peut trouver entre autres :

### 2.1. Corruption, fléau dans les marchés publics

La corruption est en effet l'un des principaux obstacles à la transformation structurelle en Afrique. Les tentatives faites pour définir la corruption ont leurs points forts et leurs faiblesses, mais Khan (2006) propose un cadre contextuel crédible pour une analyse de la corruption en Afrique. Il décrit la corruption comme étant un phénomène qui est étroitement lié à la mauvaise gouvernance et ajoute qu'il est à la fois nécessaire et souhaitable « d'exercer des pressions pour réduire la corruption et progresser vers la bonne gouvernance, mais cela ne

---

<sup>30</sup> Renforcer les pratiques de passation des marchés dans les pays en développement, Vol 3, Paris, Les Editions OCDE, 2005, p. 21

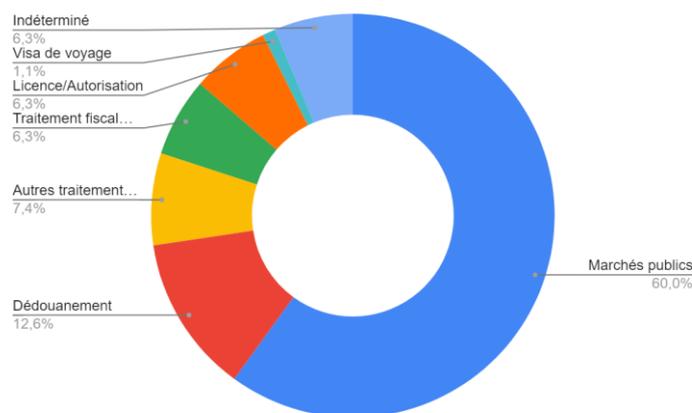
<sup>31</sup> Déclaré à l'occasion de la Journée internationale de lutte contre la corruption, le 9 décembre 2013.

pourra se faire que si l'on prête attention aussi aux autres capacités de gouvernance requises pour accélérer et soutenir la croissance »<sup>32</sup>.

La corruption dans la passation des marchés publics constitue un obstacle majeur au développement. Comme l'indique Søreide (2002, 1), « la corruption dans la passation des marchés publics se traduit par le fait que les agents ou dirigeants politiques chargés de l'achat de biens et de services se fournissent auprès des corrupteurs les plus offrants au lieu de choisir le meilleur rapport qualité-prix ». La corruption peut survenir à n'importe quelle étape de la procédure de passation des marchés<sup>33</sup>. Elle se manifeste par des infractions aux règles courantes de passation des marchés ou par un abus de pouvoir à des fins discrétionnaires. Nombreuses sont les pratiques susceptibles dans certains cas d'être assimilées à de la corruption mais dont le statut juridique est flou.

Dans les marchés publics, la corruption est un acte qui peut être engagé à la fois par le fonctionnaire corrompu et par l'entreprise privée, dans toutes les étapes du processus de passation du marché. Mais la corruption n'implique pas nécessairement de fonctionnaire. Les entreprises privées peuvent se livrer ensemble à des pratiques collusoires afin de fausser l'appel d'offres en leur faveur. Dans de nombreux pays et institutions publiques, des procédures complexes et dépourvues de transparence génèrent des faiblesses dans les systèmes de passation de marchés publics, qui deviennent alors un terrain favorable à une installation de la corruption.

Graphique 1: Activités gouvernementales les plus vulnérables à la corruption



Source : Rapport de Transparency International sur la corruption transnationale, 2022

<sup>32</sup> Mesurer la corruption en Afrique : prendre en compte la dimension internationale, 2016, p. 216

<sup>33</sup> Schultz et Søreide, 2006

## 2.2. Analyse des facteurs de la corruption dans les marchés publics

### 2.2.1. Causes de la corruption

Selon Svensson J., (2005) "La corruption est un aboutissement – le reflet des institutions juridiques, économiques, culturelles et politiques d'un pays". Bien que chaque cas de corruption soit, dans une certaine mesure, unique, les causes peuvent être divisées en deux grandes catégories<sup>34</sup> : causes structurelles et causes individuelles.

- *Causes dites structurelles*

Elles font référence au système politique, à l'histoire et la culture d'un pays ainsi qu'à d'autres facteurs d'ordre systémique qui peuvent influencer le niveau global de corruption tel qu'un manque de transparence et de responsabilisation dans le processus de passation des marchés publics, un système judiciaire inefficace qui ne punit pas la corruption, un faible niveau d'éducation et de sensibilisation à la corruption, une culture de l'impunité etc.

- *Causes dites individuelles*

Elles se rapportent aux décisions d'individus, des entreprises et d'autres groupes de se livrer à des actes de corruption<sup>35</sup> entre autres on a comme raison la cupidité, l'appât du gain, l'absence de morale, la volonté de contourner les lois, l'absence de sens de l'éthique et bien d'autres.

### 2.2.2. Méthodes de la corruption

La corruption dans la passation de marchés publics peut revêtir des formes diverses. Les méthodes et stratagèmes les plus communs au Bénin, en RCA et de tout autre pays pour conclure un accord illicite dans le cadre d'une passation de marchés peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : pots-de-vin, collusion des soumissionnaires, fraude et recours à des réseaux informels.

#### a. Pots-de-vin

Les pots-de-vin, souvent perçus comme la forme la plus courante de corruption, constituent une offre d'argent, de biens ou de services visant à obtenir un avantage que le bénéficiaire n'a pas le droit légal d'accorder<sup>36</sup>. Les motifs qui les sous-tendent sont, par exemple, obtenir des informations, accélérer les procédures administratives, obtenir un traitement préférentiel, disqualifier des concurrents, réaliser un travail de piètre qualité en toute impunité, peser sur l'issue de procédures juridiques et réglementaires et influencer l'attribution d'avantages tels que des subventions, des abattements fiscaux et des pensions.

---

<sup>34</sup> Cette section s'appuie sur le travail de Andvig and Moene (1990), Aidt (2003), Schultz and Søreide (2006, 10) et Thomas and Meagher (2004).

<sup>35</sup> Frøystad, Heggstad, and Fjeldstad, *linking Procurement and Political Economy*, 2010.

<sup>36</sup> Transparency International, 2011

Le versement de pots-de-vin à des fonctionnaires est une pratique communément utilisée pour décrocher des contrats lucratifs. Un pot-de-vin peut être octroyé dans le cadre d'une transaction directe entre deux parties, ou il peut être transféré par le biais d'intermédiaires ou de réseaux informels. Le pot-de-vin peut être une des nombreuses actions destinées à remporter un contrat de manière frauduleuse.

*b. Les commissions*

Elles constituent une forme de pots-de-vin. L'agent public qui influence la procédure de passation des marchés perçoit une partie des gains supplémentaires dont bénéficiera l'entreprise privée grâce à des actes de corruption<sup>37</sup>.

*c. Offres collusoires*

Une offre collusoire ou truquage des soumissions survient lorsque des sociétés se concertent pour fixer le résultat d'une offre de biens et de services acquis dans le cadre d'un appel d'offres<sup>38</sup>. Les fonds supplémentaires obtenus grâce au prix majoré du contrat sont généralement distribués entre conspirateurs. Certaines offres collusoires sont le jeu de fonctionnaires tandis que d'autres n'impliquent que des entreprises<sup>39</sup> :

- Offres collusoires impliquant des fonctionnaires

Dans cette catégorie nous trouverons entre autres l'exclusion de soumissionnaires qualifiés, les spécifications truquées, l'offre partielle, les attributions directes non justifiées, la manipulation des appels d'offres, les conflits d'intérêts non déclarés et bien d'autres.

- Offres collusoires impliquant des entrepreneurs :

C'est un type de collusion qui se produit lorsque des entrepreneurs se concertent pour fixer le prix d'un produit ou d'un service. Cela peut se faire de diverses manières, telles que par les offres complémentaires, la suppression des offres, la répartition des marchés etc.

## 2.4. Autres formes de la corruption

Elles peuvent prendre de nombreuses formes, notamment :

● *Détournement de fonds*

De façon générale, il est perçu comme l'appropriation illicite de biens ou de fonds confiés à un individu mais appartenant à d'autres<sup>40</sup>. Par exemple, si un agent public chargé du financement de la santé publique empêche une partie des fonds publics censés être destinés à un fournisseur de matériel médical, il peut être inculpé pour détournement de fonds.

● *Paiements dits de facilitation*

---

<sup>37</sup> Harris and Singer 2010

<sup>38</sup> Cette section s'appuie sur l'OCDE (2009b) et sur l'outil d'apprentissage d'U4 pour identifier les signaux d'alertes (U4 2009c)

<sup>39</sup> ROUBAN Luc, « Le statut des fonctionnaires comme enjeu socio-historique », *Revue française d'administration publique*, 2009/4 (n° 132), p. 677

<sup>40</sup> Andvig and Fjeldstad, 2001

Il existe souvent des cas où des fonctionnaires touchent de l'argent en espèce pour accomplir des tâches routinières qui sont de leur ressort comme traiter des demandes et délivrer des permis etc. Ces versements ne sont pas destinés à influencer le résultat du travail du fonctionnaire mais à en accélérer la réalisation. Un responsable de la passation des marchés pourrait ainsi accepter des cadeaux ou avantages en échange d'un accès plus rapide à l'information sur les appels d'offres qui devrait être rendue publique mais n'est pas facilement accessible.

- *Fraude*

Il s'agit de manipulation mensongère ou de déformation de l'information par un agent public à des fins personnelles. La fraude est un crime économique et représente, à ce titre, un phénomène plus large que les pots-de-vin et le détournement de fonds. Comme l'indiquent Andvig et Fjeldstad (2001, 9), « il s'agit de fraude lorsque les dirigeants politiques et les agents publics prennent leur part pour fermer les yeux sur des crimes économiques et il s'agit de fraude grave lorsqu'ils y jouent un rôle actif ». Dans la passation des marchés, on parle de fraude en cas de non-respect du cahier des charges ou de soumission de factures qui sont soit falsifiées, soit artificiellement élevées ou encore dupliquées<sup>41</sup>.

- *Extorsion*

Elle peut être une forme de corruption si un fonctionnaire utilise son pouvoir ou abuse en vue d'exercer une pression sur des acteurs privés, ou si des acteurs privés abusent de leurs réseaux et de leur pouvoir informel pour menacer des fonctionnaires. L'extorsion peut être utilisée de manière à causer un préjudice à une personne afin d'obtenir des avantages ; il ne s'agit donc pas d'une situation avantageuse pour toutes les parties de la même manière que d'autres formes de corruption.

- *Réseaux informels*

Les personnes appartenant à des cercles informels sont souvent à même et désireux de s'entraider<sup>42</sup>. C'est le cas notamment des personnes qui ont fréquenté le même établissement scolaire, des collègues de travail (anciens et actuels), des amis et des connaissances, et plus généralement, des personnes qui partagent des intérêts économiques et politiques. Les affiliations familiales, claniques, ethniques ou partisans sont également courantes. Les réseaux informels peuvent avoir une grande influence sur l'intégrité publique.

- *Népotisme*

Pour ce cas les proches et parents peuvent se voir accorder des faveurs sous forme d'emploi ou d'avantages<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> U4 2009c

<sup>42</sup> Grødeland 2005, Public Perceptions of Corruption and Anti-Corruption Reform in the Western Balkans, 2013

<sup>43</sup> Andvig and Fjeldstad, Corruption A Review of Contemporary Research, 2001

- *Favoritisme*

Les titulaires de charge publique peuvent accorder faveurs, emplois et contrats en échange de soutien politique. Ces systèmes ont tendance à ignorer les règles formelles et privilégient les réseaux personnels<sup>44</sup>.

- *Conflits d'intérêts*

Ceci se produit lorsqu'un fonctionnaire a un intérêt privé qui pourrait compromettre l'exercice impartial de ses fonctions. Les conflits d'intérêts constituent un phénomène normal mais ils doivent être anticipés, déclarés et bien gérés, voire évités lorsqu'ils sont susceptibles d'entraîner la corruption<sup>45</sup>.

## 2.4. Etat des lieux de la corruption dans les deux (02) pays d'étude

D'une manière générale les secteurs les plus corrompus par ordre de priorité sont la douane, les marchés publics, les impôts, la police et la gendarmerie<sup>46</sup>. L'OCDE (2007) estime que la passation des marchés publics est l'activité des pouvoirs publics la plus exposée au risque de corruption. Au Bénin et tout comme en RCA, elle se manifeste par le recours aux dessous-de-table, des pots-de-vin, les collusions etc. Un examen rigoureux de la situation révèle une préoccupation alarmante : l'état de la corruption dans les marchés publics au Bénin et en République centrafricaine.

### 2.4.1. Le cas Béninois

En 2022, le Bénin a été classé au 151<sup>e</sup> rang sur 180 pays dans l'Indice de perception de la corruption (IPC) de Transparency International. Cela signifie que le Bénin est considéré comme un pays très corrompu. La corruption est un problème majeur au Bénin. Elle touche tous les secteurs de la société, mais elle est particulièrement répandue dans les marchés publics<sup>47</sup>.

La corruption a un impact négatif sur le développement économique du Bénin. Elle détourne des fonds publics, décourage l'investissement privé et nuit à l'attractivité du pays pour les investisseurs et les entrepreneurs étrangers. Elle entraîne également une perte de recettes fiscales, une hausse des prix et une mauvaise qualité des travaux et des services. Elle nuit également à la confiance du public dans les institutions publiques.

Au Bénin, la corruption dans les marchés publics prend de nombreuses formes<sup>48</sup>, dont le surfacturation, le paiement de pots-de-vin, le népotisme, le favoritisme et le détournement de fonds publics.

---

<sup>44</sup> Op cit

<sup>45</sup> Reed, 2008

<sup>46</sup> OLC (2008), Livre Blanc sur l'Etat de la Corruption au Bénin, p.32

<sup>47</sup> [Rapport sur la corruption et la gouvernance au Bénin | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](https://www.undp.org/fr/publications/rapport-sur-la-corruption-et-la-gouvernance-au-benin)

<sup>48</sup> Selon L'office national de lutte contre la corruption (OLC)

Afin d'illustrer concrètement les concepts discutés précédemment, prenons l'exemple suivant sur le récent scandale qui fait la une des journaux au Bénin actuellement :

*Encadré 2. L'Etat Béninois au cours d'une affaire de détournement de centaines de milliards*

« Un rapport d'audit portant sur les marchés publics de l'année 2020 au Bénin a mis en lumière des irrégularités au sein de 38 structures de l'État, pour un montant total dépassant les 130 milliards FCFA.

Cette révélation a incité l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) à s'autosaisir du dossier pour enquêter et appliquer d'éventuelles sanctions.

L'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) a décidé de prendre le dossier en main afin de mener des investigations approfondies sur les structures concernées et de déterminer les éventuelles responsabilités individuelles.

Selon le rapport d'audit, qui a examiné 44 structures gouvernementales, près de 86% d'entre elles ont été impliquées dans des pratiques douteuses en matière de marchés publics pendant l'année 2020.

Ces irrégularités portent sur un montant impressionnant de plus de 130 milliards FCFA, suscitant des inquiétudes quant à la gestion transparente et équitable des fonds publics :

- Le rapport d'audit a révélé des cas de surfacturation, de favoritisme et de corruption.
- Les irrégularités ont été constatées dans plusieurs structures de l'État, notamment au ministère des Infrastructures, des Travaux Publics et de l'Équipement, au ministère de la Santé et au ministère de l'Éducation Nationale.
- Le montant total des irrégularités est estimé à 130 milliards FCFA.

Le gouvernement du Bénin est maintenant confronté à la tâche importante de prendre des mesures appropriées en réponse aux résultats de l'audit. Cela pourrait inclure la mise en place de sanctions à l'encontre des personnes et des entités responsables des irrégularités, ainsi que des mesures correctives pour améliorer les pratiques de passation et de gestion des marchés publics.

L'ARMP doit maintenant poursuivre ses enquêtes pour garantir que les responsabilités soient établies et que des mesures adéquates soient prises pour protéger l'intégrité des marchés publics et promouvoir une gestion responsable des fonds publics ».

Source : Autorité de régulation des marchés publics du Bénin, 8 août 2023

Ce témoignage montre comment la corruption constitue un handicap pour le développement et crée des tensions et des crises sociopolitiques au Bénin. Comme le témoignent beaucoup de nos enquêtes, la corruption est une réalité de tous les jours au Bénin.

#### 2.4.2. Le cas Centrafricain

En 2022, la République Centrafricaine obtient un score de 20 sur 100 dans l'Indice de perception de la corruption de Transparency International, ce qui le place à la 178e place sur

180 pays<sup>49</sup>. Selon le rapport d'étape 2019 de l'OCDE, la corruption dans les marchés publics en Centrafrique coûterait à l'économie environ 15 % du PIB. Le rapport souligne également que la corruption dans les marchés publics est un obstacle majeur au développement économique et à la réduction de la pauvreté.

En RCA, les marchés publics représentent une part importante des dépenses publiques et sont donc devenus une cible potentielle privilégiée pour la corruption. Dans la plupart des cas des autres pays, on assiste au paiement de pots-de-vin à des fonctionnaires publics pour obtenir un contrat, à l'attribution de contrats à des entreprises qui ne sont pas les plus qualifiées ou les plus compétitives, à la surfacturation des contrats, à la sous-qualité des travaux effectués et la non-exécution des contrats.

*Encadré 3. Scandale relatif au contrat de construction de l'aéroport international de Bangui-M'poko*

*Le cas cité est un exemple récent parmi tant d'autres qui démontre clairement de la corruption qui sévit en République centrafricaine. En 2018, le gouvernement centrafricain a signé un contrat de 1,2 milliard de dollars avec une société chinoise pour la construction d'un nouvel aéroport international à Bangui. Le contrat a été attribué sans appel d'offres et les conditions du contrat ont été secrètes. Il a été révélé plus tard par les autorités du pays suite à des investigations que la société chinoise avait versé des pots-de-vin à des responsables centrafricains pour obtenir le contrat.*

*Le scandale a provoqué une vague d'indignation en République centrafricaine. Les citoyens ont protesté contre la corruption et la mauvaise gestion du gouvernement. Le scandale a également nui à l'image de la République centrafricaine sur la scène internationale et également aux relations entre la République centrafricaine et la Chine.*

*Quant à cette construction jusqu'à présent elle demeure non faite vu que les enquêtes sont toujours en cours pour identifier les personnes responsables de ce coup.*

*Source : Rapport d'audit publié en 2020 par la Cour des comptes de la République centrafricaine*

L'exemple du scandale du contrat de construction de l'aéroport de Bangui-M'poko cité est un rappel que la corruption est un problème grave en République centrafricaine. Elle empêche l'investissement privé, elle détourne des fonds publics, elle sape la confiance des citoyens dans les institutions publiques et à l'origine d'une détérioration de l'environnement des affaires<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Rapport de la perception de la corruption de Transparency International, 2022

<sup>50</sup> [Perception de la corruption en République centrafricaine 2015-2019 | Statista](#)

## **Chapitre 2 - Gouvernance des marchés publics : vecteur du développement**

Le deuxième chapitre de ce mémoire traite du cadre méthodologique et de la gouvernance dans les marchés publics dans nos deux (02) pays d'étude. La première section présentera le contexte et la justification de l'étude, ainsi que la base de connaissances sur le problème de recherche. La deuxième décrira les techniques d'investigation. Enfin, troisième section consistera à faire l'analyse des enjeux de la bonne gouvernance et de la régulation des marchés publics basés sur une approche systémique qui prend en compte l'ensemble des acteurs et des processus impliqués dans les marchés publics.

### **Section 1. Bonne gouvernance et régulation des marchés publics**

Cette section présentera les concepts de bonne gouvernance et de régulation des marchés publics. Elle définit les principes et les étapes clés de la bonne gouvernance, ainsi que les acteurs et les règles en vigueur dans les deux pays d'étude. Elle traite également du rôle de l'autorité de régulation dans le domaine des marchés publics.

#### **1.1. Notion de bonne gouvernance et les marchés publics**

Étant donné que des risques de corruption existent tout au long du processus de passation des marchés publics, une approche holistique de l'atténuation des risques et de la prévention de la corruption est nécessaire. D'où l'importance du renforcement de la bonne gouvernance tant au Bénin qu'en République Centrafricaine. Concentrer les mesures d'intégrité sur une seule étape du processus peut accroître les risques à d'autres étapes.

Depuis le rapport de 1989 de la Banque mondiale sur l'Afrique, la notion de «gouvernance» est devenue un terme de plus en plus populaire dans les domaines du développement et de l'administration publique. Les marchés publics constituent un domaine essentiel pour la mise en œuvre de la gouvernance pour plusieurs raisons.

Selon Alain Supiot (2015) la gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'un Etat, d'une institution ou d'une organisation qu'elle soit publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. Pour être « bonne », la « gouvernance » doit reposer sur quelques principes interdépendants.

Premièrement ceci implique le respect strict des règles et des étapes à procéder à la passation qui entraîne tout d'abord, à garantir que les marchés publics sont gérés de manière transparente et équitable. Cela permet de prévenir les fraudes et les abus, et d'assurer que les fonds publics sont utilisés de manière efficiente. Deuxièmement, la bonne gouvernance dans les marchés publics permet de stimuler la concurrence entre les entreprises. Cela permet de faire baisser les prix et d'obtenir les meilleurs biens et services pour les contribuables. Troisièmement, elle permet de renforcer la confiance des citoyens dans l'administration



L'ensemble des participants doivent bénéficier de chances identiques de concourir. La discrimination entre les fournisseurs ou les entrepreneurs pour la fourniture des biens, l'exécution des travaux ou la fourniture de services doit être prohibée.

- *Responsabilité*

L'Etat et en particulier les services des marchés publics doivent garantir le respect de ces principes. Les cadres juridiques et institutionnels doivent aussi favoriser leur application.

### 1.2.2. Cycle de passation : Étapes clés

Tout système de passation des marchés publics répond à une série de règles et de procédures établies assurant transparence, équité et efficacité. Le cadre général de ce processus contribue au bon déroulement des marchés publics. Le cycle de passation des marchés publics comporte une succession d'opérations qui se résument en trois grandes phases :

- a. 1ère phase : *Précédant l'appel d'offres*

Les besoins en matière de biens et de services sont identifiés. Idéalement, il convient d'évaluer si les besoins sont réels avant de mettre en place les exigences liées à l'achat. Ensuite, le choix de la procédure est établi. Le choix se pose ici au niveau du mode d'attribution; soit par la mise en concurrence ou soit par l'attribution du contrat sur une base de non concurrence :

- *Appel d'offres non concurrentiel*

Exclut toute mise en concurrence dans l'attribution des contrats pour les biens ou services achetés. Cela signifie que les entreprises ne sont pas en concurrence pour obtenir un marché. En revanche, un fournisseur est choisi directement par le responsable des passations de marchés ou par le département ou bureau demandeur. Cette solution est généralement appliquée lorsque la valeur des biens ou services est inférieure à un certain seuil défini par la loi<sup>55</sup>.

Il faut noter que ce cas d'offre généralement pointé du doigt car le caractère non-concurrentiel ne garantit pas que le meilleur prix soit obtenu pour le contrat. Il est considéré comme moins équitable, car ils ne donnent pas à tous les soumissionnaires une chance égale de remporter le contrat. Dans certains cas, ils peuvent également être considérés comme illégaux, si les lois sur la concurrence l'exigent. D'où la probabilité élevée ou le risque de la corruption, de favoritisme ou de népotisme dans la plupart des cas.

- *Appel d'offres concurrentiel*

Généralement, le jeu de la concurrence consiste à atténuer les risques inhérents aux procédures non concurrentielles, tels que le népotisme ou la subornation des décideurs<sup>56</sup>. La plupart des lois nationales sur les marchés publics obligent les services publics à opter pour

---

<sup>55</sup> [contrats-quasi-regie.pdf \(economie.gouv.fr\)](#)

<sup>56</sup> [Pratiques anticoncurrentielles | economie.gouv.fr](#)

des appels d'offres concurrentiels sauf si des circonstances exceptionnelles justifient que l'on procède autrement. Une procédure d'appel d'offres concurrentielle n'est pas un obstacle absolu à la mauvaise gestion et à la corruption mais elle peut optimiser l'ouverture et la transparence de la procédure, et ainsi, exercer une pression pour justifier les irrégularités telles que le manque d'efficacité, des résultats peu probants et des tarifs anormalement élevés<sup>57</sup>.

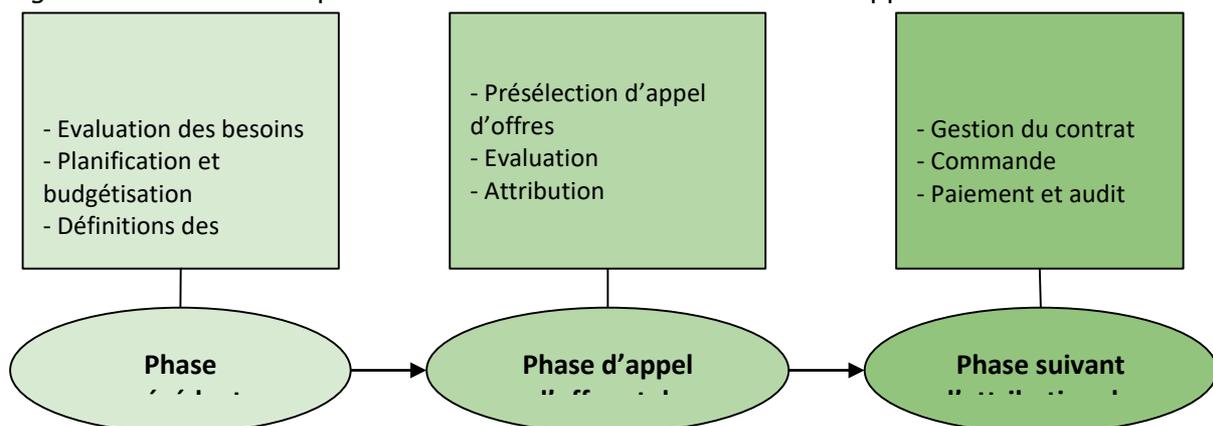
b. 2e phase : *Appel d'offres et de prise de décision*

Elle comprend des étapes qui sont communes aux procédures concurrentielles et non concurrentielles. Pour ces deux cas, les fournisseurs potentiels doivent faire l'objet d'une évaluation et une décision d'attribution doit être prise. Toutefois, dans le cadre d'un appel d'offres concurrentiel, il est envisageable d'effectuer une présélection des soumissionnaires. De plus, il convient de soigneusement planifier les modalités de l'appel d'offres.

c. 3e Phase : *Suivant l'attribution du contrat*

Elle comprend les tâches extrêmement importantes de contrôle, de gestion et d'audit de la bonne exécution du contrat. Particulièrement les négociations portant sur de grands et complexes projets, des demandes de modification des conditions contractuelles peuvent être requises après l'attribution du contrat<sup>58</sup>. La gestion des alertes autour du projet de passation de marchés dans la phase suivant l'attribution d'un contrat est indispensable pour garantir que les modifications concernant, par exemple, les conditions, le calendrier ou les tarifs, n'ouvrent pas la porte à la fraude.

Figure 1 : Phases d'une passation de marchés dans le cadre d'un appel d'offres



Source : Kari K. Heggstad et Mona Frøystad, 2011

### 1.2.3. Multitude risque pour l'intégrité tout au long du cycle de passation des marchés publics

Des risques pour l'intégrité apparaissent à chaque étape du processus de passation des marchés publics, de la phase d'évaluation des besoins et de soumission à l'exécution du

<sup>57</sup> ADB and OECD, 2006

<sup>58</sup> [Contrôle de gestion : définition, rôle et missions \(blog-gestion-de-projet.com\)](http://blog-gestion-de-projet.com)

contrat et au paiement. La nature du risque pour l'intégrité peut varier d'une étape à l'autre et les signaux d'alerte comprennent l'influence indue, les conflits d'intérêts et divers types de risques de fraude. Promouvoir l'intégrité dans les marchés publics reviendrait à identifier les risques à chaque étape de la passation des marchés publics et à proposer des mesures réalistes pour les contrer.

*Tableau 1: Risques pour l'intégrité dans le processus de passation des marchés (cf. annexe 1)*

### 1.3. ARMP et les acteurs intervenant dans les marchés publics

#### 1.3.1. Autorité de régulation des marchés publics

Il est important de noter que le développement des marchés publics au Bénin et en République Centrafricaine varie d'un pays à l'autre, en fonction de leur histoire coloniale, de leur système économique et de leur niveau de développement<sup>59</sup>. Un cadre efficace et performant des marchés publics doit s'appuyer sur des institutions bien organisées afin de superviser les opérations de passation et garantir des pratiques saines. Il doit notamment exister un organe de régulation des marchés publics disposant des capacités techniques et matérielles nécessaires pour assurer l'application, le suivi et l'interprétation des règles<sup>60</sup>.

Cependant, il faut souligner qu'en générale dans les deux pays (02) d'étude, la régulation des marchés publics a connu des évolutions significatives depuis la mise en place des autorités administratives indépendantes en charge. Il s'agit dans les deux pays des autorités de régulation des marchés publics, des structures qui ont été mises en place pour lutter contre le fléau de la corruption et pour s'asseoir une bonne gouvernance.

Les autorités de régulation des marchés publics, en abrégé ARMP, sont des autorités administratives indépendantes chargées de la régulation de la commande publique. Elles sont dotées de la personnalité juridique et jouissent d'une autonomie administrative et financière. Au Bénin tout comme en Centrafrique, elles font partie des autorités administratives indépendantes, elles sont chargées de veiller à la bonne application des règles relatives aux marchés publics. Leurs fonctions peuvent varier selon les pays et les juridictions, mais généralement, elles ont pour objectifs :

#### *a. La définition des règles et des procédures des marchés publics*

Elles élaborent des directives, des lois et des règlements pour encadrer les procédures d'attribution des marchés publics, en veillant à ce qu'elles soient conformes aux normes internationales et aux meilleures pratiques. L'assistance des autorités nationales

---

<sup>59</sup> John Mbeki, *Marchés publics en Afrique : Origines et évolution*

<sup>60</sup> Indicateurs de référence des CPARs pour évaluer les systèmes nationaux de passation des marchés publics, Washington, Banque mondiale, 2005, p. 6

compétentes dans le cadre de la définition des politiques et de l'élaboration de la réglementation en matière de la commande publique.

*b. La supervision et le contrôle des procédures*

Les ARMP surveillent le déroulement des procédures d'attribution des marchés publics pour s'assurer de leur transparence, de leur légalité et de leur équité. La mise en œuvre des procédures d'audits techniques indépendants de la commande publique ainsi que la sanction des irrégularités constatées.

*c. La formation et l'assistance aux parties prenantes*

Les autorités de régulation des marchés publics peuvent organiser des formations pour les acteurs impliqués dans les marchés publics, tels que les autorités contractantes, les fournisseurs et les prestataires de services, pour les aider à comprendre les règles et les procédures et à les appliquer correctement. L'ARMP est aussi responsable de l'organisation du système de formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique et le développement du cadre professionnel.

*d. La gestion des conflits*

Les organes de régulation sont souvent responsables de la résolution des conflits et des litiges qui surviennent dans le cadre des marchés publics, la conciliation des parties en cas de litiges nés à l'occasion de l'exécution des marchés publics et la facilitation du dialogue compétitif entre les parties au contrat, en cas de différends dans le cadre de l'exécution du contrat. On peut citer aussi la conciliation des parties en cas de litiges nés à l'occasion de l'exécution des marchés publics, le règlement non juridictionnel des litiges nés à l'occasion de la passation des marchés publics et de partenariat public-privé et la facilitation du dialogue entre les parties au contrat en cas de différends dans le cadre de l'exécution d'un contrat de partenariat public privé.

*e. La promotion de la concurrence*

Les ARMP jouent un rôle très important dans la promotion de la concurrence en permettant aux entreprises de participer à des appels d'offres ouverts et transparents pour obtenir des contrats gouvernementaux. Cela favorise la compétition entre les fournisseurs, encourage l'innovation, stimule l'efficacité et garantit l'utilisation efficace des ressources publiques. En favorisant l'égalité des chances, la transparence et la non-discrimination, les marchés publics contribuent à création d'un environnement équitable pour les entreprises et assurent une utilisation responsable des fonds publics.

### 1.3.2. Institutions en charges des marchés publics au Bénin et en Centrafrique

En dehors de l'ARMP qui est l'organe de régulation, le Bénin et la Centrafrique ont d'autres structures à la charge du contrôle, de surveillance, d'approbation et de la supervision des marchés publics.

*Encadré 4. Autres institutions des commandes publiques dans les pays cibles*  
*Les autres institutions en charge des marchés publics au Bénin et en République centrafricaine sont les suivantes :*

- *Bénin*
  - *Ministère de l'Économie et des Finances ;*
  - *Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation ;*
  - *Direction nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)<sup>61</sup> ;*
  - *Cellule de contrôle des marchés publics (CCMP)<sup>62</sup>*
  
- *République centrafricaine*
  - *Ministère de l'Économie et des Finances ;*
  - *Ministère de l'Administration publique et de la Réforme de l'État ;*
  - *Direction Générale des Marchés Publics (DGMP)<sup>63</sup>.*

*Enfin, le contrôle repose aussi sur des commissions spéciales de passation de marchés que l'on retrouve dans quatre ministères dits prioritaires (Santé, Infrastructures, Agriculture, Education).*

*Sources : Nous-mêmes, en se basant sur le code des marchés publics du Bénin et RCA*

L'encadré ci-dessus nous montre les autres structures intervenant dans les marchés publics, elles sont chargées de contrôler et d'organiser les marchés publics dans leur pays respectif. Elles ont pour mission de garantir la transparence, l'efficacité et l'équité des marchés publics, ainsi que la protection des intérêts des soumissionnaires et des bénéficiaires des marchés publics.

Les institutions en charge des marchés publics jouent un rôle important dans le développement économique de leurs pays. Elles permettent de mobiliser des ressources financières pour financer des projets d'infrastructures et de services publics, et elles contribuent à améliorer la qualité de ces projets.

### 1.3.3. Acteurs intervenant dans les marchés publics au Bénin et en Centrafrique

Au Bénin et en Centrafrique, les marchés publics sont régis par des lois et des réglementations différentes. Le système des marchés publics est très complexifié. En conséquence, les différents acteurs qui interviennent dans ces marchés sont également divers. Ils sont les suivants :

*Tableau 2 : Complexité des acteurs intervenant dans les marchés publics*

---

<sup>61</sup> Défini par le chapitre 1er et suivant du DÉCRET N° 2020 – 598 DU 23 DÉCEMBRE 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction nationale de contrôle des marchés publics

<sup>62</sup> Défini par le chapitre 1er et suivant du Chapitre 1er et suivant du DÉCRET N° 2020 – 597 DU 23 DÉCEMBRE 2020 portant attributions, organisation et fonctionnement des Cellules de contrôle des marchés publics en République du Bénin

<sup>63</sup> Défini par l'article 1er et suivant du décret n°08-321 du 06 Juin 2008 portant organisation et fonctionnement de la Direction Générale des Marchés Publics en République Centrafricaine

<b>Acteurs</b>	<b>Rôles</b>
<b>Les autorités contractantes</b>	Les personnes ou les organisations qui ont la responsabilité d'attribuer les marchés publics
<b>Les soumissionnaires</b>	Les organisations qui soumettent des offres pour remporter des marchés publics
<b>Les adjudicataires</b>	Les personnes ou les organisations qui remportent les marchés publics
<b>Le maître d'ouvrage</b>	L'organisme est responsable de la gestion du contrat et de la coordination des activités des différents acteurs.
<b>Le maître d'œuvre</b>	L'organisme est responsable de la qualité des travaux et de la conformité aux exigences de l'autorité publique.
<b>Le contrôleur des marchés publics</b>	L'organisme qui est chargé de vérifier la conformité des marchés publics aux règles de la commande publique.
<b>Le régulateur des marchés publics</b>	Un organisme indépendant chargé de régulation des litiges et des différends si y' a lors des procédures de passation de marchés

Les acteurs du processus de passation des marchés peuvent considérablement réduire les risques de corruption. L'intégrité désigne le respect des normes éthiques et des valeurs morales d'honnêteté, de professionnalisme et de droiture, et constitue une pierre angulaire pour garantir l'équité, la non-discrimination et la conformité dans le processus de passation des marchés publics. Par conséquent, la préservation de l'intégrité est à la base de tout effort de lutte contre la corruption dans la passation des marchés publics.

## Section 2. Cadre de l'étude et démarche méthodologique adoptée

Cette section se concentre sur trois aspects essentiels de cette étude. Tout d'abord, il fournit le contexte de la recherche, suivi de la base de connaissances sur le problème de recherche. Enfin, il se penche sur les techniques d'investigation.

### 2.1. Contexte et justification de la recherche

Le Bénin et la Centrafricaine sont tous deux des pays pauvres et en développement en Afrique subsaharienne. Le Bénin est classé 167e sur 189 pays dans le Rapport sur le développement humain 2022 et est désormais dans la catégorie des pays à revenus intermédiaires, tranche inférieure<sup>64</sup>. Le pays ouest-africain quitte ainsi pour la première fois de son histoire la tranche des pays à faibles revenus, tandis que la République centrafricaine est classée 187e<sup>65</sup>. La RCA est souvent confrontée à de nombreux défis économiques, politiques et sociaux, notamment

<sup>64</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/benin/overview>

<sup>65</sup> <https://www.worldbank.org/en/country/centralafricanrepublic/overview>

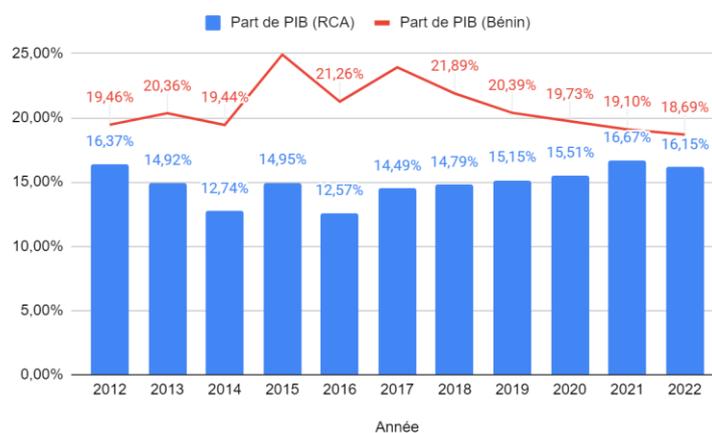
des conflits civils récurrents, ce qui a eu un impact significatif sur son développement économique, est toujours classée par la Banque mondiale comme un pays à faible revenu<sup>66</sup>.

Le Bénin est un pays plus stable politiquement que la République centrafricaine. Le Bénin a connu une transition démocratique réussie en 1991 et a depuis tenu des élections libres et équitables. La République centrafricaine, en revanche, a été en proie à l'instabilité politique et à la guerre civile depuis de nombreuses années.

Le Bénin a une économie plus diversifiée que la République centrafricaine. L'agriculture, l'industrie et les services sont les principales industries du Bénin. La République centrafricaine, en revanche, est une économie principalement agricole. Les deux (02) pays sont tous confrontés à de nombreux défis. Ils doivent lutter contre la pauvreté, l'instabilité politique, les conflits armés et surtout la corruption dans les marchés publics. Cependant, ils ont également le potentiel de croissance économique et de développement.

La corruption dans les marchés publics est le principal obstacle au développement économique et social dans le monde. Selon la Banque Mondiale, chaque année 1 000 milliards de dollars sont versés en pots-de-vin tandis que quelque 2 600 milliards de dollars, soit plus de 5 % du PIB mondial, sont détournés. Le Programme des Nations Unies pour le développement estime que, dans les pays en développement, le montant des fonds soustraits de leur destination par la corruption est 10 fois plus élevé que celui de l'aide publique au développement. Mais la corruption ne se limite pas au vol de fonds là où ils sont le plus nécessaires; elle est également la cause d'une gouvernance défailante. De ce fait, elle concerne tout un chacun et peut amoindrir la prospérité, compromettre le respect des droits humains et entraver la prestation de services.

*Graphique 2 : Evolution des dépenses publiques et la classification du Bénin et en RCA*



**Source :** Données de Statista Research Department et Banque mondiale, 2022

<sup>66</sup> [République Centrafricaine \(banquemonde.org\)](http://banquemonde.org)

- *Au Bénin*

Selon la Banque mondiale, au Bénin, les dépenses publiques ont augmenté de manière significative, passant de 19,46 % du PIB en 2012 à 24,92 % du PIB en 2020. En 2020, la part a chuté à 19,73% en raison des effets de la pandémie de COVID-19, entraînant une contraction économique et des pressions financières. En 2021, elle s'est maintenue à 19,10% avec une reprise économique progressive, et en 2022, elle est légèrement remontée à 19,68% en raison d'investissements publics prioritaires et de dépenses pour la relance économique.

- *En Centrafrique*

En République centrafricaine, les récentes données de la Banque mondiale montrent que les dépenses publiques ont également augmenté, mais de manière moins importante, passant de 12,57 % du PIB en 2016 à 16,67 % du PIB en 2021. En 2020, elle a continué à augmenter pour atteindre 15,51 %, principalement en raison de l'impact de la pandémie de COVID-19 et des mesures de relance économique. En 2021, elle a augmenté de manière significative pour atteindre 16,67 %, en raison des dépenses de santé accrues et des mesures de soutien économique et social liées à la pandémie. En 2022, elle a légèrement diminué pour s'établir à 16,15 %, en raison d'une contraction des dépenses par rapport à la croissance du PIB et d'ajustements budgétaires.

## 2.2. Base de connaissances sur le problème de recherche

### 2.2.1. Question centrale

Cependant, pour pouvoir comprendre les problèmes liés à la régulation des marchés publics dans le cadre de cette étude, il faut au moins connaître le fonctionnement des organes de régulation, ce qui nous amène à poser la question centrale suivante : "*De quelle manière les ARMP peuvent-elles promouvoir efficacement la transparence et lutter contre la corruption dans les marchés publics au Bénin et en Centrafrique ?*". A l'aune de cette question principale, les sous questions suivantes nécessitent d'être posées nous permettant de mieux aborder la thématique :

- Comment les lois et les réglementations affectent-elles la manière dont les ARMP exercent leur contrôle ?
- De quelles manières les ARMP mènent-elles la régulation des marchés publics dans les deux pays ?

Les réponses à ces questions permettront d'obtenir une vue d'ensemble de la régulation dans les deux pays en identifiant les principales différences et similitudes en termes de législation et la qualité de la gouvernance des structures en question afin de faire des propositions des recommandations pour améliorer les pratiques et les performances de l'ARMP dans chaque pays.

### 2.2.2. Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette étude est de renforcer la capacité des autorités de régulation des deux (02) pays d'étude.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Analyser l'impact des lois et des réglementations sur la manière dont les ARMP exercent leur contrôle.
- Examiner les mécanismes de régulation des ARMP en fonction de leur niveau d'indépendance et d'autonomie.

En somme, cette étude aspire à déceler les atouts et les limites actuels des autorités de régulation. Elle ambitionne également de consolider les législations en vigueur, d'accroître l'autonomie et l'indépendance des ARMP, et de mettre en lumière les domaines nécessitant des ajustements, tout en proposant des recommandations pertinentes. Ce travail s'inscrit dans une démarche de renforcement de la gouvernance, avec l'objectif ultime d'optimiser la gestion des fonds publics.

### 2.2.3. Hypothèses de l'étude

L'hypothèse est souvent considérée comme la réponse supposée ou anticipée à la question de recherche<sup>67</sup>. C'est aussi « la réponse présumée à la question de recherche dont on ne sait pas encore si elle est fondée ou contestable, qu'on doit confirmer ou infirmer mais au sujet de laquelle on croit que les faits pourront établir soit la vraisemblance, soit l'incertitude<sup>68</sup> ». Alors pour appréhender notre étude et répondre effectivement à notre question de recherche nous avons émis les deux (02) hypothèses suivantes :

- *Hypothèse 1* : Les lois et les réglementations des marchés publics impactent l'efficacité des ARMP.
- *Hypothèse 2* : L'indépendance et l'autonomie des ARMP sont des facteurs clés à l'atteinte de leurs objectifs.

Les hypothèses émises ci-haut vont nous servir de base pour mener une étude comparative plus approfondie entre le Bénin et la Centrafrique.

### 2.2.4. Variables de l'étude

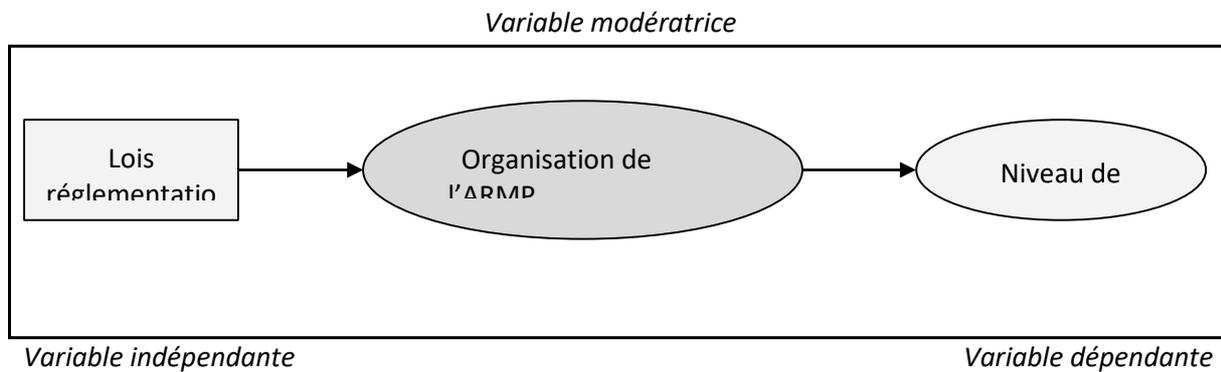
L'objet de la présente étude étant de comprendre les réglementations et les pratiques existantes en matière de transparence dans les marchés publics dans leur pays respectif. A cela les variables de notre étude reposent sur les deux (02) hypothèses émises ci-haut :

---

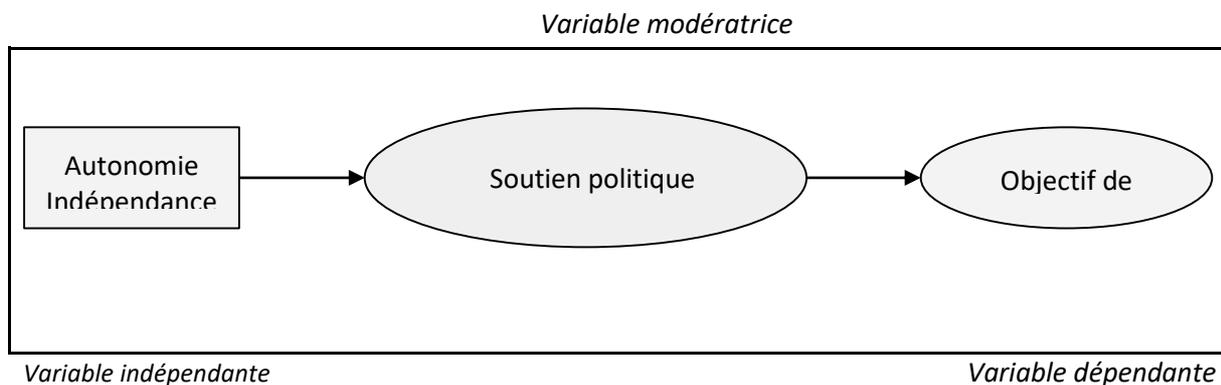
<sup>67</sup> Guide méthodologique de la recherche en psychologie, Université de Lausanne

<sup>68</sup> Laramée et Vallée, 1991

- *Illustration pour l'hypothèse 1*



- *Illustration pour l'hypothèse 2*



### 2.2.5. Intérêt de l'étude

Nous avons jugé spécifier les intérêts de notre étude en quatre (04) niveaux :

- *1<sup>er</sup> niveau*

Pour nous, cette recherche représente une occasion inestimable d'acquérir une solide formation en méthodologie de recherche, de développer nos compétences analytiques et notre esprit critique. Plus encore, elle nous offre la chance de lier les enseignements académiques à la réalité concrète des entreprises et de nous familiariser avec le contexte socio-professionnel. En somme, c'est une véritable immersion et expérience enrichissante.

- *2<sup>ème</sup> niveau*

Du Bénin et Centrafrique, les résultats de cette étude pourraient aider les décideurs à identifier les bonnes pratiques et à élaborer des politiques pour améliorer la régulation des marchés publics dans les deux pays en vue d'améliorer leur performance dans l'atteinte de leur objectif.

- *3<sup>e</sup> niveau*

Pour l'Université Senghor, ce document de recherche, comme tout autre du genre produit par un étudiant dudit université, est destiné à servir à tous les étudiants qui souhaiteront également rédiger leur mémoire ou faire une recherche qui va dans le même angle. C'est ainsi qu'il demeurera dans la bibliothèque de l'Université comme référence.

- *4<sup>e</sup> niveau*

Promotion de l'innovation, les études de recherche peuvent conduire à des découvertes et des innovations qui ont des applications pratiques dans le monde réel. Ces avancées peuvent renforcer la position de l'université en tant qu'acteur majeur de la formation et du renforcement de capacités des cadres en Afrique et pour l'Afrique surtout dans le domaine de l'innovation et du développement numérique et technologique.

#### 2.2.6. Délimitation du champ de l'étude

Notre étude se concentre sur les organes de régulation des marchés publics en Afrique, en tenant compte de la complexité du secteur d'activité et de l'ampleur du continent. Afin d'éviter de nous aventurer dans un sujet de recherche vague, nous avons pris la décision de délimiter notre travail en deux zones spécifiques. La première zone choisie est celle de l'UEMOA, plus précisément le Bénin, où nous étudierons l'autorité de régulation des marchés publics. La seconde zone est celle de la CEMAC, avec une attention particulière portée à la Centrafrique, où nous analyserons également son organe de régulation et son fonctionnement dans ce contexte précis. Cette approche géographiquement ciblée nous permettra d'obtenir des données plus précises et de mieux comprendre les spécificités de chaque pays en matière de régulation des Marchés Publics en Afrique.

#### 3.3. Techniques d'investigation

Pour la réussite d'une étude, il reste à signaler que la collecte des données est une étape nécessaire et fondamentale. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique basée sur une approche à la fois qualitative et quantitative à savoir une étude documentaire, une étude terrain, une expérimentation et les observations.

##### 3.3.1. Etude documentaire

Les documents sont une source importante de données dans les études de cas. Ils peuvent être utiles dans le cas de confirmations des informations ou pour fournir un canon aux données provenant d'autres sources (Yin, 2003 ; Meyer, 2001). Pour pouvoir recueillir les informations par rapport à cette étude, une série de recherches documentaires ont été faites. Elle concerne tout d'abord l'analyse des textes de loi et les règlements régissant les marchés publics dans les deux pays. Ainsi, nous avons eu à faire des recherches dans les archives de l'ARMP-Bénin afin d'examiner des documents officiels, de consulter des rapports d'activités etc. Nous avons également consulté de nombreux sites et bouquiner des anciens mémoires allant dans le même sens que notre sujet d'étude dans la bibliothèque en ligne de l'Université Senghor.

##### 3.3.2. Etude terrain

Les études terrains concernent les cinq (05) mois de stage que nous avons effectués au sein de l'ARMP du Bénin. Une opportunité pour nous de toucher du doigt et surtout de côtoyer et

discuter avec les personnes ressources et expérimentées dans ce domaine que nous avons appris auprès d'eux. Occasion de faire de multiples entretiens avec le personnel. Rappelons que les entretiens sont considérés comme l'une des plus importantes sources de données pour une recherche qualitative (Yin 2003). L'entretien de recherche peut être défini comme « L'entretien de recherche est un outil de collecte de données qualitatives, qui permet d'explorer les expériences, les opinions et les connaissances des participants<sup>69</sup> ».

### 3.3.3. Observations

L'observation consiste pour nous à recueillir des informations en observant directement les personnes, les comportements ou les phénomènes liés à notre recherche. Les observations sont non participantes ou participantes. Au sein de l'ARMP cette technique nous a permis de participer aux ateliers, aux séances de travail, aux différentes formations et assister aux auditions en cas de différends lors de la procédure ou l'exécution d'un marché réunissant les différentes parties concernées.

## 4.4. Échantillonnage, matériels et outils de collectes de données

### 4.4.1 Echantillonnage

L'échantillon de notre étude comprend tout le personnel de l'ARMP des deux pays cibles principalement ceux travaillant au sein de la Direction de réglementation et des affaires juridiques mais également les personnes responsables des marchés publics qui sont toujours en contact avec les ARMP et les codes des marchés publics, les Présidents et les Secrétaires permanents y compris.

Au terme des travaux, nous nous sommes retrouvés au total avec 31 retours des questionnaires dont 19 du Bénin et 12 de la Centrafrique qu'on a jugé exploitables. Cet échantillon se présente comme suit :

*Tableau 3 : Répartition des répondants par pays*

Cibles	Effectif		Pourcentage (%)	
	Bénin	RCA	Bénin	RCA
<b>ARMP</b>	8	5	42,10%	41,66%
<b>PRMP</b>	11	8	57,89%	66,66%
<b>Total</b>	19	12	100%	100%

### 4.4.2. Matériels utilisés

<sup>69</sup> Deslauriers, 1991, p. 33

Nous nous sommes appuyés sur les documents suivants pour mener notre travail de recherche :

- les rapports d'activités des années antérieures ;
- les ouvrages et les articles sur liés aux marchés publics ;
- les codes des marchés publics des deux (02) pays d'étude ;
- le guide d'acheteur public ;
- la loi portant cadre juridique du PPP et ses décrets d'application etc.

#### 4.4.3. Outils de collecte de données

Pour notre recherche, les guides d'entretien et des questionnaires ont été élaborés pour rassembler des informations :

##### *a. Guide d'entretien*

Selon Jean-Michel Le Gall comme un outil qui permet de structurer une conversation entre un interviewer et un interviewé. Composé de questions ouvertes, fermées ou semi-ouvertes, un guide d'entretien qui permet à l'interviewer d'obtenir des informations sur le sujet d'une quelconque étude ou une enquête. Pour le cas de notre recherche, nous avons élaboré des guides d'entretien pour cadrer nos échanges avec notre population cible. Il s'agit du Président, du Secrétaire permanent et de la Directrice de réglementation des affaires juridiques de nos deux (02) pays d'étude. Il a pour objectif de recueillir les informations qualitatives de hautes qualités pour notre recherche sur les lois et réglementations sur les marchés publics en vigueur et l'indépendance des structures en question (cf. annexe).

##### *b. Questionnaires*

Cependant, Michel Grawitz (1996) a défini un questionnaire comme étant un instrument de collecte de données qui permet de recueillir des informations sur les opinions, les attitudes ou les comportements des individus. Vu que le sujet de notre recherche nécessite de tester des hypothèses ou d'évaluer des relations de cause à effet, d'où la nécessité de l'approche expérimentale. Cela implique de concevoir et de mettre en œuvre un protocole expérimental rigoureux pour contrôler les variables et recueillir des données quantitatives afin de juger les hypothèses qu'on a préalablement émises. De ce fait, nous avons aussi administré des questionnaires à l'endroit du personnel des ARMP et de quelques personnes responsables des marchés publics des deux (02) pays d'étude. Ces questionnaires ont permis d'obtenir des informations quantitatives par rapport à notre recherche et ses informations après traitement nous ont servi de bases en termes d'opinions ou points de vue des cibles par rapport à nos hypothèses de recherches (cf. annexes 2).

## Chapitre 3 - Analyse des défis, résultats et recommandations

Le chapitre sera composé de trois (03) sections. La première présentera les résultats des analyses stratégiques comparées des ARMP tout en présentant les résultats obtenus à partir des données empiriques collectées lors des divers entretiens et des questionnaires. La seconde section formulera des recommandations pour améliorer la performance des ARMP, suivie de la dernière section qui consistera à faire un bilan du stage, en mettant en évidence les acquis et les challenges.

### Section 1. Analyse stratégique comparée des ARMP et résultats

Notre étude nous amène à faire une analyse stratégique du cadre légal et institutionnel des ARMP de nos deux (02) pays d'étude afin d'identifier les forces et faiblesses du cadre légal et institutionnel, d'identifier les opportunités et les menaces auxquelles les ARMP sont confrontées afin de prendre des décisions éclairées et à développer des stratégies efficaces pour l'atteinte de leur objectif.

#### 1.1. Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel du Bénin

Le cadre réglementaire et légal des marchés publics au Bénin présente de nombreux atouts et opportunités. Cependant, il présente également quelques faiblesses et menaces. Il est important de renforcer les points forts du cadre et de réduire les points faibles et les menaces afin de garantir la bonne exécution du cadre et d'atteindre les objectifs fixés.

Tableau 4: Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP du Bénin

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Législation récente et complète</li> <li>- Législation transparente et accessible au public</li> <li>- Volonté politique</li> <li>- Forte participation du secteur privé</li> <li>- Large réseau de partenariat</li> <li>- Système d'information performant</li> <li>- Digitalisation du processus de la gestion MP</li> <li>- Organisation des séances de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de sensibilisation</li> <li>- Manque de coordination entre les différents acteurs</li> <li>- Insuffisance de ressources humaines et financières</li> <li>- Inadaptation aux besoins des PME</li> <li>- Complexité du cadre légal</li> <li>- Bureaucratie</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance économique du Bénin</li> <li>- Augmentation des investissements publics</li> <li>- Mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD)</li> <li>- Coopération régionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pression des Lobbies<sup>70</sup></li> <li>- Volatilités prix de marchés</li> <li>- Persistance de la corruption dans le secteur des marchés publics</li> <li>- Opposition des acteurs des marchés publics<sup>71</sup></li> </ul>

<sup>70</sup> Toute opération visant à influencer l'élaboration des politiques et des processus décisionnels.

<sup>71</sup> Il s'agit communément des désaccords entre les organes de passation, de contrôle et de régulation

Le cadre réglementaire et légal des marchés publics au Bénin présente de nombreux atouts. Tout d'abord, il a été récemment élaboré en s'inspirant des meilleures normes internationales. Deuxièmement, il est complet et couvre tous les aspects de la passation des marchés publics. Troisièmement, il est transparent et accessible au public. Quatrièmement, il est fondé sur les principes de la bonne gouvernance et de l'efficacité.

Cependant, il présente également quelques faiblesses et menaces dont il est important de les analyser.

#### 1.1.1. Analyse des faiblesses en tenant compte des potentiels risques

Le cadre légal et institutionnel de l'ARMP du Bénin présente un certain nombre de faiblesses qui entravent son efficacité. Ces faiblesses peuvent être regroupées en cinq points :

*Tableau 5 : Risques afférents aux faiblesses du cadre légal et institutionnel de l'ARMP au Bénin*

Faiblesses	Risques
Manque de sensibilisation à l'importance des marchés publics	- Manque d'opportunités pour les PME.
Manque de coordination entre les différents acteurs	- Retards dans l'exécution des marchés publics - Quelques irrégularités. - Augmentation des coûts
Manque de capacité institutionnelle	- Perte de confiance de la part des opérateurs économiques - Exposition à des influences extérieures
Inadaptation aux besoins des petites et moyennes entreprises	- Obstacle à l'accès des PME
Complexité du cadre légal	- Difficulté dans l'interprétation

#### 1.1.2. Analyse des menaces en tenant compte des potentiels risques

La pression des lobbies, la volatilité des prix des marchés et la persistance de la corruption dans le secteur des marchés publics constituent des menaces importantes pour le cadre légal et institutionnel de l'ARMP du Bénin.

*Tableau 6: Risques afférents aux menaces du cadre légal et institutionnel de l'ARMP au Bénin*

Menaces	Risques
Pression des Lobbies <sup>72</sup>	- Non-respect des procédures - Mauvaise allocation des ressources publiques
Volatilités prix de marchés	- Baisse de la qualité des travaux réalisés
Persistance de la corruption dans le secteur des marchés publics	- Non-respect des procédures - Mauvaise allocation des ressources publiques

<sup>72</sup> Toute opération visant à influencer l'élaboration des politiques et des processus décisionnels.

## 1.2. Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP de la Centrafrique

L'analyse FFOM de l'ARMP de Centrafrique nous montre que le cadre réglementaire et légal des marchés publics en Centrafrique présente un certain nombre de forces et de faiblesses mais également un certain nombre d'opportunités et de menaces pour le cadre.

**Tableau 7 : Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en Centrafrique**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisme indépendant et impartial</li> <li>- Alignement sur les pratiques internationales</li> <li>- Emplacement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caducité de la législation</li> <li>- Législation incomplète</li> <li>- Inadéquation du cadre juridique au contexte centrafricain</li> <li>- Insuffisance de ressources financières et humaines</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte croissance économique</li> <li>- Accès aux marchés de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA)</li> <li>- Engagement de l'Etat à moderniser son système</li> <li>- Soutien des institutions internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de volonté politique</li> <li>- Instabilité politique</li> <li>- Persistance de la corruption dans le secteur public</li> <li>- Manque de coopération des acteurs</li> <li>- Influence politique</li> </ul>

Tout comme pour le Bénin, le cadre réglementaire et légal des marchés publics en Centrafrique présente aussi des forces et quelques opportunités qu'il faut encourager et faire des efforts pour les maintenir à long terme.

Cependant, il présente également plusieurs faiblesses et menaces que nous allons analyser avec les risques qui les sont afférents.

### 1.2.1. Analyse des faiblesses en tenant compte des potentiels risques

Le cadre légal et institutionnel de l'ARMP de la RCA présente un certain nombre de faiblesses qui contribuent à des dysfonctionnements dans la passation et l'exécution des marchés publics. Ces faiblesses peuvent être regroupées en quatre catégories :

**Tableau 8 : Risques afférents aux faiblesses du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en RCA**

<b>Faiblesses</b>	<b>Risques afférents</b>
Non-respect de la législation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix de soumissionnaires incompetents ou non qualifiés</li> <li>- Le paiement de prix excessifs pour les biens et services</li> <li>- La corruption et le népotisme</li> <li>- La fraude et le détournement de fonds publics</li> </ul>
Caducité de la législation	Non prise en compte des défis liée à : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'aspect genre</li> <li>- La numérisation</li> <li>- Les changements climatiques</li> </ul>

Manque de sensibilisation et de formation au nouveau code	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des erreurs et</li> <li>- Des malentendus</li> <li>- Mauvaises interprétation</li> </ul>
Limite de la capacité administrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des retards et</li> <li>- Des inefficacités dans les procédures de marchés publics</li> </ul>

### 1.2.2. Analyse des menaces en tenant compte des potentiels risques

Le cadre légal et institutionnel de l'ARMP de la RCA est confronté à un certain nombre de menaces qui peuvent compromettre sa capacité à assurer la transparence, l'équité et l'efficacité des marchés publics dans le pays.

*Tableau 9 : Risques afférents aux menaces du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en RCA*

Menaces	Risques afférents
Manque de volonté politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de transparence et d'efficacité</li> <li>- Manque de responsabilisation dans le processus</li> <li>- Généralisation de la corruption dans le secteur public</li> </ul>
Faible capacité institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité de mise en œuvre d'un bon cadre de passation</li> <li>- Insuffisance du personnel</li> <li>- Difficulté à mener des enquêtes approfondies</li> </ul>
Instabilité politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté pour la mise en œuvre du nouveau cadre</li> <li>- Non-respect des normes de transparence et d'efficacité</li> </ul>
Persistance de la corruption dans le secteur public	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-respect des procédures</li> <li>- Mauvaise allocation des ressources publiques</li> </ul>
Manque de coopération des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frein à la croissance économique.</li> </ul>
Influence politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obstacle à la bonne gouvernance</li> </ul>

### 1.3. Similitudes entre les organes de régulation des deux pays

L'ARMP du Bénin et de la RCA présentent de nombreuses similitudes, notamment en ce qui concerne leur dénomination, leur organisation et fonctionnement, leurs activités, leurs impacts, leur pouvoir et leur financement.

*Tableau 10 : Récapitulatif des principaux points de similitudes entre l'ARMP du Bénin et de la RCA*

Caractéristiques	Similitudes
Dénomination	Autorité de régulation des marchés publics
Organisation et fonctionnement	Le Conseil de régulation et le Secrétariat permanent

<b>Activités</b>	Formation des agents publics, sensibilisation du public aux marchés publics, etc.
<b>Impacts</b>	Contribution à la promotion de la bonne gouvernance
<b>Pouvoir</b>	Pouvoirs d'investigation, de sanction et de recours.
<b>Financement</b>	Par l'État

#### 1.4. Différences entre les organes de régulation des deux pays

Les ARMP du Bénin et de Centrafrique sont deux institutions chargées de veiller à la transparence, à l'efficacité et à l'équité des marchés publics dans leurs pays respectifs. Néanmoins, il existe quelques différences entre ses deux (02) structures.

*Tableau 11* : Récapitulatif des principales différences entre l'ARMP du Bénin et de la Centrafrique

Critères	Bénin	Centrafrique
<b>Date de création</b>	2009	2008
<b>Compétence</b>	Sur l'ensemble des marchés publics	Sur les marchés publics et les délégations de service public.
<b>Structure</b>	Rattachée à la Présidence	Rattachée à la Primature
<b>Fonctionnement</b>	Une régulation a priori et à posteriori	Une régulation a posteriori
<b>Budget</b>	Plus important	Moins important
<b>Effectif</b>	Insuffisant	Très insuffisant
<b>Degré d'influence</b>	Plus d'autonomie pour prendre des décisions	Susceptible d'être influencée par les politiques gouvernementales
<b>Législation</b>	Plus récente	Plus ancienne

L'analyse comparative des deux pays étudiés présente des situations contrastées. La comparaison nous révèle que les deux structures ont des missions similaires, mais présentent des différences importantes en termes de date de création, de compétence, de structure, de fonctionnement, de budget, d'effectif, de degré d'influence et de législation.

L'ARMP du Bénin est plus récente, à une compétence plus large car elle est rattachée à la Présidence, elle fonctionne selon une régulation a priori et dispose d'un budget plus important avec un effectif plus important, à plus d'autonomie et dispose d'une législation plus récente.

En gros, elle a une législation et une pratique plus avancées en matière de lutte contre la corruption dans les marchés publics.

L'ARMP de la Centrafrique est plus ancien que son homologue béninois. Elle dispose d'une compétence plus restreinte, se limitant aux marchés publics de l'État et des collectivités locales. Elle est rattachée à la Primature, ce qui limite son autonomie. Elle fonctionne selon une régulation a posteriori, ce qui signifie qu'elle intervient après la signature des contrats. Elle dispose d'un budget moins important et d'un effectif très insuffisant, ce qui limite son efficacité. Elle dispose d'une législation plus ancienne, qui est moins adaptée aux réalités actuelles.

### 1.5. Analyses des données et vérification des hypothèses

Cette étude nous a permis d'avoir une idée générale sur les deux (02) hypothèses de notre recherche que nous avons émises au début. Il revient pour nous d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir des résultats de nos différentes enquêtes faites à travers les questionnaires et les interviews faites au personnel des ARMP de nos pays d'étude.

Par rapport aux données obtenues, l'étape suivante est de procéder à la vérification du degré de validité des hypothèses. Notons que la vérification du degré de validité de l'hypothèse est un processus qui consiste à évaluer la probabilité qu'une hypothèse soit vraie<sup>73</sup>. Ce processus est essentiel car il permet de déterminer si l'hypothèse est suffisamment solide pour être utilisée comme base de la recherche. Il est question à ce niveau de voir si les hypothèses sont soit vraies ou fausses, affirmées ou infirmées afin de prendre des décisions éclairées.

Cependant, en tenant compte de la force des preuves, de la plausibilité et de la simplicité d'une hypothèse, nous pouvons évaluer son degré de validité et prendre une décision éclairée quant à sa probabilité d'être vraie. Pour cette analyse, si une hypothèse présente un degré de validité élevé, il est plus probable qu'elle soit vraie. En revanche, si elle a un degré de validité faible, il est moins probable qu'elle soit vraie et qu'il soit judicieux d'agir en conséquence.

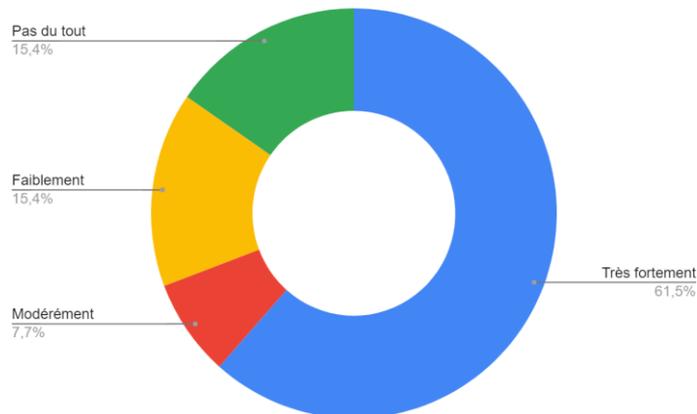
#### 1.5.1. Degré de validité de l'hypothèse 1 : *Les lois et les réglementations sur les marchés publics impactent l'efficacité des ARMP.*

Dans le cadre de cette recherche, la population sondée a été ciblée par choix raisonné, et ce, par catégorie. L'échantillon comprend les répondants travaillant au sein de l'ARMP des deux pays d'étude. Mais les seules opinions du personnel ne suffisent pas pour appréhender le phénomène. Il est donc judicieux de prendre l'avis des personnes responsables des marchés publics, car ceux aussi, dans l'exercice de leur fonction, sont en contact à tout moment avec les textes et les réglementations des marchés publics de leur pays respectifs.

---

<sup>73</sup> Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, 1962

a. *Impact de la lois et les réglementations par rapport à la régulation des MP au Bénin*

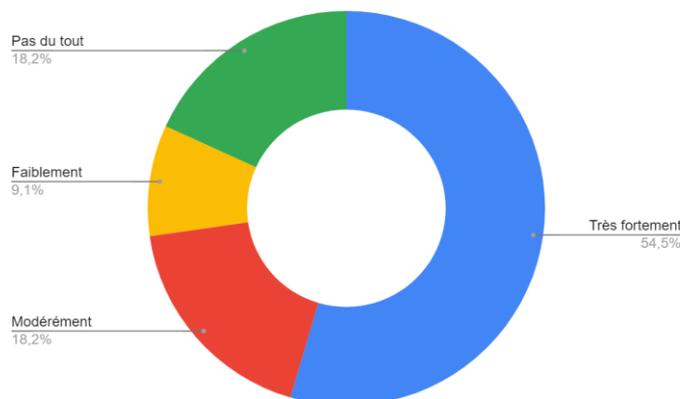


Graphique 3 : Impact de la loi et les réglementations par rapport à la régulation au Bénin

L'analyse des résultats obtenus du questionnaire par rapport à l'hypothèse 1 nous a permis de concevoir ce graphique. En ce qui concerne cette première hypothèse, 61,5% de voix ont soutenu très fortement que la loi et la réglementation en vigueur actuelle du Bénin permettent à l'ARMP de réguler le secteur des marchés publics contre 15,4% de ceux qui ne sont pas du tout d'accord. Par ailleurs, 15,4% et 7,7% ont respectivement répondu faiblement et modérément à cette même question.

Concernant cette hypothèse, il est prévu que tout avis dont le pourcentage dépasse les autres sera retenu. En conclusion, les lois et les réglementations actuelles sur les marchés publics du Bénin influencent très fortement le contrôle de l'ARMP du Bénin. Les lois et les réglementations s'efforcent de garantir que les marchés publics soient ouverts, transparents et compétitifs, et que les fonds publics soient utilisés de manière efficace et efficiente.

b. *Impact de la lois et réglementations par rapport à la régulation des MP en Centrafrique*



Graphique 4 : Impact des lois et réglementations par rapport à la régulation en RCA

La conception de ce graphique s'appuie sur les résultats de l'analyse des données du questionnaire relative à l'hypothèse 1 en Centrafrique. Les résultats de cette enquête confirment l'impact positif des lois et réglementations sur les marchés publics ainsi que du rôle des ARMP. En effet, plus de la moitié des personnes interrogées (54,5 %) pensent que les lois et réglementations actuelles sur les marchés publics influent très fortement sur le contrôle des ARMP en République Centrafricaine. Cependant, quelques pourcentages estiment qu'il reste encore beaucoup à faire pour garantir la transparence, l'équité et la concurrence dans ces marchés. Ce qui n'est pas du tout faux.

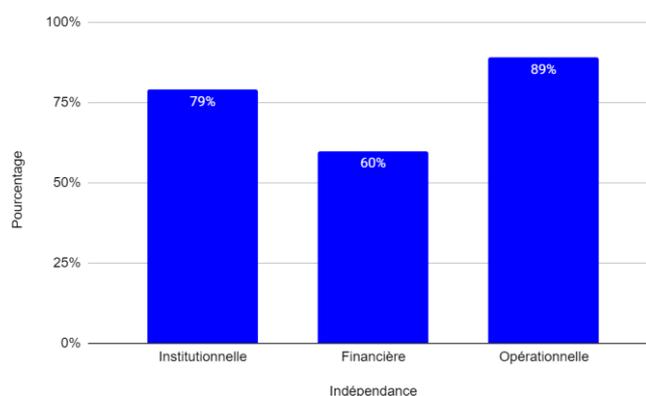
#### ★ Réponse à l'hypothèse 1

Les données ci-haut suggèrent que l'hypothèse 1 selon laquelle les lois et les réglementations sur les marchés publics impactent l'efficacité des ARMP est valide et dans nos deux pays d'étude. Ce qui confirme la citation fournie par la Commission économique pour l'Afrique (CEA) dans son rapport sur la gouvernance en Afrique, publié en 2016 qui précise que les cadres juridiques et réglementaires insuffisants ne fournissent pas de protection suffisante contre la corruption.

1.5.2. Degré de validité de l'hypothèse 2 : *L'indépendance et l'autonomie des ARMP sont des facteurs clés à l'atteinte de leurs objectifs.*

Pour cette seconde hypothèse, l'échantillon comprend seulement les répondants travaillant au sein de l'ARMP des deux pays d'étude, car ce sont eux qui peuvent savoir et révéler si les institutions en question sont autonomes ou indépendantes.

#### a. Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP du Bénin

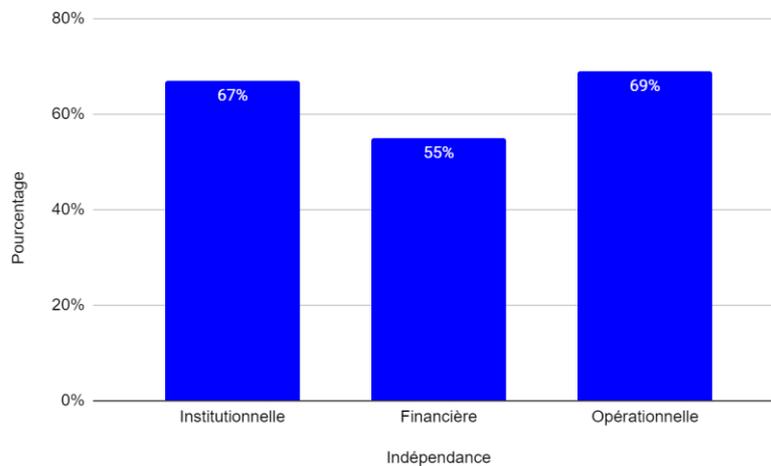


Graphique 5 : Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP du Bénin

Le graphique présenté a été créé à partir de l'analyse des données du questionnaire pour l'hypothèse 2 au Bénin. En ce qui concerne cette deuxième hypothèse pour le cas du Bénin, le résultat révèle que le niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP est évalué à 79% pour l'indépendance institutionnelle, 60% pour l'indépendance financière et 89% pour l'indépendance opérationnelle.

Dans l'ensemble, le niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP du Bénin est satisfaisant. Cependant, il reste certains domaines dans lesquels il faut renforcer son indépendance, notamment en matière de financement. En améliorant son indépendance financière, l'ARMP pourrait renforcer sa position d'autorité de régulation indépendante et impartiale.

*b. Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP de la Centrafrique*



*Graphique 6 : Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP de la Centrafrique*

L'analyse des données du questionnaire pour l'hypothèse 2 en Centrafrique a conduit à la création de ce graphique. En ce qui concerne cette hypothèse, les résultats nous montrent que l'ARMP de la RCA a un niveau d'indépendance institutionnelle de 67%, d'indépendance financière de 54% et d'indépendance opérationnelle de 69%. Cela signifie que l'institution est relativement indépendante des pouvoirs politiques et économiques.

★ *Réponse à l'hypothèse 2*

Les données confirment la deuxième hypothèse selon laquelle l'indépendance et l'autonomie des ARMP sont des facteurs clés à l'atteinte de leurs objectifs tant au Bénin ainsi qu'en Centrafrique. Ce résultat confirme les écrits de Daron Acemoglu et James Robinson qui soutiennent que l'autonomie des institutions est essentielle pour la bonne gouvernance<sup>74</sup>. Ils affirment également que les institutions autonomes sont même plus susceptibles de résister aux pressions des intérêts particuliers, de servir l'intérêt général et surtout la liberté d'action.

Section 2. Recommandations

Sur la base de l'analyse stratégique comparée des ARMP faite dans la section précédente, nous avons constaté quelques points jugés indispensables à améliorer, ce qui nous a poussés à formuler quelques recommandations liées aux différentes faiblesses et menaces détectées

<sup>74</sup> Daron Acemoglu et James Robinson, *Porcs et patriciens : économie politique des régimes politiques*, 2012

afin de relever les défis pour une meilleure régulation des marchés publics dans nos deux (02) pays d'études. Les recommandations sont d'une part communes pour les deux (02) organes et d'autre part spécifiques à chaque pays :

## 2.1. Recommandations communes aux organes de régulation des deux pays

Le Bénin et la Centrafrique sont deux pays en développement qui ont connu une croissance économique significative au cours des dernières années. Cette croissance a été tirée par une série de facteurs, notamment l'investissement public, le développement des infrastructures et la croissance du secteur privé.

Toutefois, il reste encore du travail à faire pour améliorer la régulation des marchés publics dans ces deux pays. Les recommandations suivantes pourraient aider à améliorer la régulation des marchés publics des deux (02) pays de notre étude, elles sont d'ordre réglementaire, partenarial et institutionnel :

### 2.1.1. Sur le plan réglementaire

#### *a. Relire la réglementation des marchés*

Cette relecture consiste à mettre à jour les textes qui datent et qui sont devenus obsolètes. Car les marchés publics sont dans un domaine complexe et en constante évolution raison pour laquelle les régulateurs du Bénin et la Centrafrique doivent être en mesure de mettre en place à tout moment de nouvelles lois afin de s'adapter et répondre aux nouveaux défis en termes d'égalité de genre, des enjeux environnementaux et climatiques et surtout le numérique et la digitalisation. Les deux (02) pays d'études doivent faire une réforme continue des textes afin d'insuffler un rythme plus rapide et fluide et de se tenir à jour...

#### *b. Appliquer scrupuleusement et rigoureusement les sanctions*

Il est question d'appliquer scrupuleusement et avec fermeté toutes les sanctions prévues par la loi aux responsables de toutes pratiques illicites dans les marchés publics avec des mesures dissuasives telles que l'exclusion des commandes publiques, paiement des amendes, révocation des agréments, suspension des droits de soumission, restitution des sommes indûment perçues etc. Il est important d'appliquer également le système de « black-listing<sup>75</sup> » également utilisé par la plupart d'organisations internationales comme la Banque mondiale et la Banque africaine de développement. Car certains acteurs pensent actuellement que dans les marchés publics « la corruption est une activité économique<sup>76</sup> » ou avant de se lancer en évaluant les risques, les peines et les pertes possibles contre le profit en cas de réussite d'où l'importance de sanctionner et punir sévèrement ce fléau qui gangrène le développement économique et social de nos pays.

---

<sup>75</sup> Les compagnies reconnues coupables de corruption sont déclarées inéligibles pour les marchés publics pendant un certain temps

<sup>76</sup> Déclaré par Professeur Flavien TCHAPGA lors de notre échange le 03 Août 2023 à 13h

### 2.1.2. Sur le plan institutionnel et organisationnel

#### *a. Augmenter l'effectif du personnel*

Les ARMP traitent un grand nombre de dossiers chaque jour mais ne disposent pas de personnel suffisant pour pouvoir accélérer les traitements d'où nécessité de recruter son personnel administratif surtout au niveau de la Direction de réglementation des affaires juridiques. En augmentant le nombre d'employés, les ARMP peuvent fournir un service plus rapide et plus efficace qui conduira à une réduction du temps ou de délais de traitement des dossiers.

#### *b. Renforcer les capacités financières*

Il s'agit pour les gouvernements de ces deux (02) pays de doter les organes de régulation en ressources financières nécessaires et suffisantes pour mener à bien leurs missions. Car en étant financièrement suffisante les ARMP pourront collecter et analyser des données volumineuses, mener des enquêtes et des poursuites complexes, identifier les risques potentiels dans les MP, enquêter efficacement sur les violations des réglementations, acquérir des technologies et des outils de pointe, et surtout de promouvoir la formation et l'éducation en matière de marchés publics.

#### *c. Informatiser les systèmes de passation des marchés*

Elle consiste à la suppression progressive de tout contact physique. Cette stratégie permettrait de rationaliser les processus et de réduire les délais. Elle rend les informations sur les marchés publics plus accessibles et transparentes à tous de sorte que l'ensemble du processus de passation des marchés, de la publication de l'appel d'offres à l'attribution du contrat peut être suivi ou retracé par l'ARMP. Mais elle permet également une bonne connexion c'est à dire communication et collaboration entre les ARMP avec les parties prenantes, notamment les fournisseurs potentiels, les entreprises et la société civile ce qui peut contribuer à améliorer la qualité des marchés publics.

#### *a. Améliorer la proximité avec les acteurs locaux*

Il est question de la décentralisation de l'ARMP. Pour ce faire il faut créer des bureaux déconcentrés de l'ARMP dans chaque département ou préfecture, ces bureaux seraient chargés d'assurer les missions de l'ARMP au niveau local. La décentralisation permettrait d'améliorer l'accessibilité de l'ARMP aux acteurs locaux du marché public. La présence de l'ARMP dans ces zones permettrait de faciliter les échanges entre les acteurs locaux et l'ARMP, et de favoriser une meilleure compréhension des règles et procédures du marché public.

### 2.1.3. Sur le plan partenarial

#### *a. Renforcer la coopération entre le secteur privé et la société civile*

Les gouvernements et les ARMP du Bénin et de la Centrafrique doivent prendre en compte le secteur privé et la société civile lors de l'élaboration des lois et des règlements sur les marchés publics et travailler avec eux pour prévenir la corruption. Ils doivent être pris en compte car

le secteur privé est un acteur important de l'économie et joue un rôle majeur dans la fourniture de biens et de services à la population, la société civile, quant à elle, représente les intérêts des citoyens et peut jouer un rôle de surveillance du secteur public.

*b. Nouer des partenariats avec d'autres organes de la sous-région*

Faire le benchmark des autres pays pour avoir une perception de la façon dont les autres le font afin de permettre aux ARMP d'apprendre les meilleures pratiques de leurs homologues dans d'autres pays et de les adapter à leur propre contexte. Ces partenariats peuvent permettre aux ARMP de partager des connaissances et des expériences telles que les bonnes pratiques, les outils et les méthodes de travail ainsi que la mutualisation des ressources par exemple les experts, les équipements ou les infrastructures.

*c. Collaborer avec des organisations internationales*

Il est très important aux ARMP soit du Bénin ou de la Centrafrique de participer à des projets et programmes des institutions internationales, telles que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Agence française de développement (AFD), la Banque mondiale ou Transparency International. Ces projets et programmes permettent aux ARMP d'échanger des connaissances et des expériences avec leurs homologues internationaux, d'apprendre les meilleures pratiques et de développer de nouvelles compétences afin d'améliorer la gouvernance et la lutte contre la corruption.

## 2.2. Recommandations spécifiques à chaque pays

### 2.2.1. Recommandations spécifiques pour le Bénin

La République du Bénin pourrait améliorer la régulation des marchés publics et favoriser un environnement plus favorable à la concurrence, à la croissance économique et à la création d'emplois en suivant ces recommandations suivantes :

*a. Simplifier le cadre légal*

La simplification du cadre légal pour l'Etat du Bénin consiste à réunir les différentes lois et réglementations en un seul texte tout en utilisant un langage clair et concis si possible fournir des exemples et des illustrations. Tout de même l'ARMP du Bénin doit de temps en temps offrir des assistances aux entreprises pour mieux comprendre le cadre légal.

*b. Adapter le cadre légal aux besoins des PME*

Pour aider au développement des petites et moyennes entreprises, le gouvernement du Bénin et l'ARMP pourraient leur fournir des délais de soumission plus longs, en réduisant les exigences en matière de garanties financières et en leur fournissant des assistances techniques si besoin.

*c. Réduire la pression des lobbies*

Il est possible de renforcer l'indépendance des organes, cela pourrait inclure des restrictions plus strictes sur les cadeaux et les avantages offerts aux décideurs publics en prohibant les cadeaux et les autres formes de corruption entre les lobbyistes et les décideurs publics et surtout organiser des campagnes d'éducation publique sur les risques du lobbying car le public devrait être conscient des risques que le lobbying fait peser sur la bonne gouvernance et la concurrence libre et non faussée.

### 2.2.2. Recommandations spécifiques pour la Centrafrique

L'amélioration de la régulation des marchés publics est un défi important, mais il est essentiel pour le développement économique et social de la RCA. En suivant les recommandations ci-dessus, l'Etat centrafricain et l'ARMP contribueront à améliorer l'efficacité de l'utilisation des fonds publics, il s'agit donc de :

#### *a. Mettre à jour le cadre juridique*

En République Centrafricaine, le cadre juridique actuel en matière de marchés publics est très ancien et ne tient pas compte des nouveaux défis et enjeux mondiaux, tels que l'aspect genre, la crise climatique, les défis de l'environnement et la numérisation. Il est nécessaire de mettre à jour le cadre juridique pour tenir compte de ces nouvelles réalités afin de garantir que les marchés publics soient plus efficaces, efficients et transparents. Car un cadre juridique comportant des normes claires et complètes est indispensable pour avoir un bon système de passation des marchés publics.

#### *b. Former et sensibiliser les différents acteurs*

Il est important de temps en temps d'assurer des sensibilisations et des séances de formation sur la législation du MP auprès des acteurs concernés, tels que les pouvoirs adjudicateurs, les candidats et les opérateurs économiques. Cela permettra de garantir que le code soit appliqué correctement et de prévenir les abus et les irrégularités.

#### *c. Réduire l'instabilité politique*

Les autorités centrafricaines doivent dans leur politique publique œuvrer efficacement à créer un environnement politique stable et propice aux investissements. Car cela implique le renforcement de l'état de droit, de lutter contre la corruption et de promouvoir la démocratie et la bonne gouvernance. Cette stabilité permettra à l'ARMP son projet de mise en place nouveau cadre législatif.

#### *d. Augmenter la volonté politique*

Cela implique pour le gouvernement centrafricain de s'engager fermement à fournir les ressources et l'autonomie nécessaires aux institutions chargées de la régulation, et de mettre en place des mécanismes de responsabilisation efficaces.

### Section 3. Bilan du stage : acquis et challenges

#### 3.1. Apports du stage

Du lundi 8 mai au vendredi 29 septembre 2023, nous avons eu l'opportunité de vivre une expérience unique au sein de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) du Bénin à Cotonou. Durant ces cinq (05) mois, nous avons été plongés dans l'univers des marchés publics, une aventure passionnante qui nous a permis de découvrir de nouvelles connaissances et de nous enrichir professionnellement et personnellement. Nous avons eu l'opportunité de découvrir le fonctionnement de l'ARMP, une institution essentielle à la bonne gouvernance des marchés publics au Bénin.

Au démarrage du stage, nous avons reçu un calendrier de déroulement, servant de fil conducteur pour notre passage dans les différents services dont nous devons faire le tour. Il s'agit du Service des affaires juridiques, Service de recours et enfin le Service des réformes et de la réglementation.

D'abord, ce stage nous a permis de participer aux travaux de l'atelier national de validation des résultats issus de l'évaluation du système de passation des marchés publics, par la méthodologie MAPS et d'assister à l'atelier de la Banque Mondiale relatif au cadre de passation de marché. A cela s'ajoute une séance de vulgarisation des nouveaux manuels de procédures et documents types d'appel à concurrence actualisés au profit des acteurs du système de passation des marchés publics. Au cours de cette séance, j'ai pu approfondir ma compréhension des différents documents liés aux marchés publics. J'ai également acquis des connaissances essentielles sur les règles et les procédures à suivre lors de la préparation et de la soumission d'une offre pour un marché public.

Ensuite, ce stage a été un véritable tremplin pour la rédaction de notre mémoire. Nous avons pu consulter les documents stratégiques et les rapports annuels, ce qui nous a aidés à mieux comprendre le contexte et les enjeux de l'organisation en question. Nous avons également pu rencontrer des professionnels du domaine, ce qui nous a permis de recadrer notre thème et de préciser notre approche méthodologique. Grâce à ce stage, nous avons pu aborder notre étude sous un angle original et approfondi.

En somme, le stage nous a permis d'acquérir une meilleure compréhension du fonctionnement des marchés publics, de découvrir les mécanismes de régulation des litiges et de la lutte contre la corruption dans le domaine des marchés publics, de développer ses compétences en matière de recherche et de rédaction, de tisser des relations avec des professionnels du domaine des marchés publics et surtout de réseauter avec des professionnels du secteur tant au Bénin qu'à l'international.

### 3.2. Difficultés rencontrées

Cette étude est le fruit d'un travail acharné et d'une détermination sans faille face aux obstacles. Au cours de l'exécution de ce chef-œuvre nous avons eu certaines difficultés qui pourraient être remédié dans les prochaines études.

Primo, elles portent sur certaines potentielles cibles qui n'ont pas été atteintes par l'entretien ou le questionnaire notamment au niveau de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics de la Centrafrique à savoir le Président et le Secrétaire permanent, malgré nos multiples mails, des questionnaires envoyés etc.

Deuxio, elle est relative au non-retour des questionnaires de la part de certaines de nos cibles notamment les personnes responsables des marchés de nos (02) pays d'étude ou nous avons trouvé leur coordonnées dans la base de données, un manque de collaboration sont, entre autres, les problèmes auxquels nous avons eu à faire face au cours de notre travail d'étude et de recherche.

Tertio, nous avons fait notre possible pour rencontrer le plus de personnes possible, mais certaines ont dû décliner notre invitation en raison de leur agenda très chargé. Elles ont des engagements professionnels et personnels qui ne leur permettent pas de s'accorder du temps pour nous.

Quarto, elle est d'ordre financier.

### 3.3. Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, ce chef-d'œuvre présente certaines limites. La première est celle de la recherche qualitative en soi. À savoir, son faible pouvoir de généralisation. Les données collectées dans le cadre de cette étude exploratoire ont été obtenues à travers des entretiens semi-directifs. Autrement dit, elles se basent sur des opinions subjectives. Les données pourraient comporter des biais de désirabilité sociale dans la mesure où des répondants auraient fourni certaines réponses sous un angle positif dans le souci de faire bonne impression.

Par conséquent, les résultats obtenus peuvent ne pas être valides dans d'autres contextes et peuvent aussi varier selon les catégories des répondants. La seconde est liée au fait que certains entretiens ont été réalisés sous la contrainte du temps et surtout à distance tel est le cas des informations obtenues du côté de la RCA. Cela a pu impacter certainement les informations fournies par nos répondants.

## Conclusion

Au terme de notre étude qui consiste à faire une étude comparative entre l'autorité de régulation des marchés publics du Bénin et celle de la Centrafrique afin de dégager les similitudes et les points de différence pour l'amélioration de la performance des deux structures d'obtenir une vue d'ensemble de la régulation et de proposer des recommandations pour améliorer les pratiques et les performances de l'ARMP dans les deux pays d'étude.

Nous avons pu atteindre les différents objectifs que nous nous sommes fixés qui consistent d'une part à analyser l'impact des lois et des réglementations sur la manière dont les ARMP exercent leur contrôle et de l'autre part à examiner les mécanismes de supervision et de contrôle des ARMP en fonction de leur niveau d'indépendance et d'autonomie afin de dégager les similitudes et les points de différence pour l'amélioration de la performance des deux structures.

Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons mis en place un guide d'entretien et élaboré des questionnaires que nous avons soumis à un échantillon du personnel clé des ARMP du Bénin et de la Centrafrique et à quelques personnes responsables des marchés publics des ministères afin de recueillir leurs appréciations, leurs points de vue, leur opinions sur les lois et les législations en vigueur des de nos pays d'étude et surtout sur l'indépendance et l'autonomie des ARMP en question.

Les différentes approches entreprises nous ont permis de faire une analyse stratégique comparée du cadre légal et institutionnel de nos deux structures d'études en faisant sortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces possibles. L'analyse approfondie des faibles et menaces ressorties nous amène à mettre en exergue les potentiels risques afférents qui sont liés à chaque. Elle nous a permis de mieux comprendre les points forts et les points faibles de ces cadres, ainsi que les défis et les opportunités auxquels ils sont confrontés afin d'établir de manière exploratoire les stratégies d'amélioration et contribuer au développement du pays principalement la régulation du secteur des marchés publics.

Ainsi cette étude nous a permis d'avoir une idée générale sur les deux hypothèses que nous avons émises. En ce qui concerne la première, les résultats confirment la satisfaction de la loi et des législations en vigueur. Elle s'avère confirmée au niveau du Bénin et de la Centrafrique dans la mesure où le résultat obtenu suite à notre questionnaire montre que 61,5% de voix ont soutenu très fortement que la loi et la réglementation en vigueur actuelle du Bénin permettent à l'ARMP de réguler le secteur des marchés publics et 54,5 % qui ont également soutenu l'idée en République Centrafricaine. La deuxième hypothèse se trouve également confirmée étant donné que plus de la moitié du personnel enquêté ont une opinion positive que l'ARMP du Bénin est autonome et indépendante avec un pourcentage de 79, 60 et 89

respectivement pour le niveau d'indépendance institutionnelle, financière et opérationnelle. De même pour le cas centrafricain avec 67%, 54% et 69% pour le niveau d'indépendance institutionnelle, financière et opérationnelle de voix.

Les résultats obtenus montrent que ces deux pays ont mis en place des dispositifs juridiques et institutionnels similaires pour lutter contre la corruption dans les marchés publics. Cependant il existe des différences importantes entre les deux cadres juridiques et institutionnels. Ces différences ont des impacts importants sur l'efficacité des autorités de régulation dans la promotion de la concurrence, de la protection des consommateurs et de l'intérêt public.

Sur la base des résultats de cette étude, afin de renforcer l'efficacité des autorités de régulation des marchés publics, nous proposons aux ARMP de nos deux pays quelques actions. Elles sont communes à chaque pays toutefois spécifiques et d'ordres elles d'ordre réglementaires, partenarial et institutionnelles. Elles consistent pour les deux pays de renforcer la réglementation des marchés, de renforcer la responsabilisation dans les marchés publics, de renforcer les capacités des autorités de régulation, d'informatiser les systèmes de passation des marchés, de renforcer la coopération entre le secteur privé les la société civile, de nouer des partenariats avec d'autres organes de la sous-région et avec des organisations internationales. Ces mesures permettront de lutter plus efficacement contre la corruption dans les marchés publics, et de contribuer au développement économique et social des deux pays.

Il faut noter qu'au Bénin et tout comme en Centrafrique, la corruption dans les marchés publics demeure toujours un problème majeur, qui a des conséquences néfastes sur l'économie et la société.

A cela, ils sont censés avoir besoin et continuer à assurer la bonne gouvernance et de bâtir de solides institutions de gouvernance afin d'appuyer et d'accélérer ses efforts de développement économique, par le biais de la transformation structurelle (CEA et Union africaine, 2011). Car un système de marchés publics qui fonctionne bien accroît la confiance des citoyens dans le gouvernement et l'efficacité du secteur privé, tandis que le manque de transparence, la corruption et l'inefficacité des marchés publics affectent directement les citoyens et la confiance dans les institutions publiques. Les pertes dues à la corruption sont estimées en milliards de dollars chaque année.

*...Le plus souvent, les gouvernements finissent par construire des « routes qui ne mènent nulle part » du fait tout simplement que ces activités génèrent des pots-de-vin ou servent les intérêts politiques des décideurs (Mauro 1998 ; Tanzi et Davoodi 2002).*

## Références bibliographiques

### - Ouvrages généraux

1. Daron Acemoglu et James A. Robinson, Prospérité, puissance et pauvreté : Pourquoi certains pays réussissent mieux que d'autres, Markus Haller, 2015, 637 p.
2. OCDE (2007), « Le soutien budgétaire, les approches sectorielles et le développement des capacités en matière de gestion des finances publiques », dans Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, Volume 2 : Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management, Éditions OCDE, Paris.
3. [Jacques Chevallier](#), Science administrative, 3e éd. refondue, 2002, PUF coll. Thémis science politique, 633 p.
4. Tchabouré Aimé GOGUE, Gouvernance en Afrique : Etat des Lieux, 2001,

### - Ouvrages spécifiques

1. Les effets des dépenses publiques sur la croissance économique dans la sous-région de la CEMAC : Une analyse comparative entre les États fragiles et non fragiles, Nembot Ndeffo Luc (Université de Dschang, Cameroun), Melachio Tameko André (Université de Yaoundé II, Cameroun) et Kos A Mougno Alice (Université de Dschang, Cameroun)
2. La problématique de la bonne gouvernance en Afrique sub-saharienne Par BAPOLISI MAPENDO Jean-Marie et TUNAMUSIFU SHIRAMBERE Philippe
3. ZOGNING, Félix et DUFOUR, Muriel. Gouvernance et performance: une perspective internationale. Editions JFD, 2018.

### - Articles

1. Åse B. Grødeland, Perceptions du public sur la corruption et la réforme anti-corruption dans les Balkans occidentaux, 2013, p. 535-598 (64 pages)
2. AYHAN Berkay, ÜSTÜNER Yılmaz, « La gouvernance dans les marchés publics : La réforme du système turc de marchés publics », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2015/3 (Vol. 81), p. 679-701. DOI : 10.3917/risa.813.0679. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2015-3-page-679.htm>
3. BLUNDO, Giorgio. «Dessus-de-table» La corruption quotidienne dans la passation des marchés publics locaux au Sénégal. Politique africaine, 2001, no 3, p. 79-97.
4. DIARRA Gaoussou, PLANE Patrick, « La Banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance », Mondes en développement, 2012/2 (n°158), p. 51-70.
5. ENCAOUA David, « Pouvoir de marché, stratégies et régulation : Les contributions de Jean Tirole, Prix Nobel d'Économie 2014 », Revue d'économie politique, 2015/1 (Vol. 125), p. 1-76. DOI : 10.3917/redp.251.0001. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2015-1-page-1.htm>

6. Ghossein, Tania M. et Islam, Asif Mohammed et Saliola, Federica, Marchés publics et secteur privé des entreprises : données probantes tirées de données au niveau de l'entreprise (5 septembre 2018). <https://ssrn.com/abstract=3246147>
7. HEGGSTAD, Kari K. et FRØYSTAD, Mona. Les fondements de l'intégrité dans la passation des marchés. U4 Issue, 2011, vol. 2011, no 16.
8. LLORENS, François et TERNEYRE, Philippe. Passation des marchés: critères de choix et exactitude des motifs d'éviction. Revue de Droit Immobilier, 1994, no 01, p. 47.
9. GATFAOUI, Shérazade, et al. Renouveler la gouvernance en Centrafrique: le défi des confiances!. 2017.
10. GONCALVES Olga, « Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ? », Gestion et management public, 2013/1 (Volume 1/n°3), p. 40-57.
11. LAVALLÉE Emmanuelle, RAZAFINDRAKOTO Mireille, ROUBAUD François, « Ce qui engendre la corruption : une analyse microéconomique sur données africaines », Revue d'économie du développement, 2010/3 (Vol. 18), p. 5-47. DOI : 10.3917/edd.243.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-du-developpement-2010-3-page-5.htm>
12. MEISEL Nicolas, AOUDIA Jacques Ould, « L'insaisissable relation entre « bonne gouvernance » et développement », Revue économique, 2008/6 (Vol. 59), p. 1159-1191. DOI : 10.3917/reco.596.1159. URL : <https://www.cairn.info/revue-economique-2008-6-page-1159.htm>
13. OCDE (2007), « Le soutien budgétaire, les approches sectorielles et le développement des capacités en matière de gestion des finances publiques », dans Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery, Volume 2 : Budget Support, Sector Wide Approaches and Capacity Development in Public Financial Management, Éditions OCDE, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264036253-5-fr>
14. PITSEYS 1, John. Le concept de gouvernance. Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 2010, vol. 65, no 2, p. 207-228.
15. PRÉBISSY-SCHNALL Catherine, « Les marchés publics resteront-ils le domaine privilégié de la corruption politico-administrative ? », Revue française d'administration publique, 2020/3 (N° 175), p. 693-705. DOI : 10.3917/rfap.175.0693. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2020-3-page-693.htm>
16. ROUBAN Luc, « Le statut des fonctionnaires comme enjeu socio-historique », Revue française d'administration publique, 2009/4 (n° 132), p. 673-687. DOI : 10.3917/rfap.132.0673. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-4-page-673.htm>
17. SALHAB Sami, « Les composantes rationnelles d'une réforme administrative », Confluences Méditerranée, 2003/4 (N° 47), p. 79-95. DOI : 10.3917/come.047.0079. URL : <https://www.cairn.info/revue-confluences-mediterranee-2003-4-page-79.htm>
18. SAUSSIÉ Stéphanie, TIROLE Jean, « Renforcer l'efficacité de la commande publique », Notes du conseil d'analyse économique, 2015/3 (n° 22), p. 1-12. DOI : 10.3917/ncae.022.0001. URL : <https://www.cairn.info/revue-notes-du-conseil-d-analyse-economique-2015-3-page-1.htm>

20. ZOGNING, Félix et DUFOUR, Muriel. Gouvernance et performance: une perspective internationale. Editions JFD, 2018.

- **Thèses et mémoires**

1. Passation des marchés publics communaux en République du Bénin : Quelles stratégies pour freiner la corruption et asseoir une bonne gouvernance locale ? Marc Dossou DOKOUI, 2011.
2. L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin, Mme YÉTIBOCA SANGA PEMA, Université de Québec à Chicoutimi, 2016.
3. Les organes de régulation, de contrôle et d'approbation des marchés publics : étude comparative de ces organismes a partir des dispositions de 3 textes officiels constitutifs datant de 1989, 2004, 2009, Marc Aurel E. DECASTRO, Décembre 2013.

- **Lois et décrets**

1. Loi n° 2020-26 du 29 Septembre 2020 portant code des marchés publics en république du bénin et ses décrets d'application ;
2. Loi n°08-017 du 6 juin 2008 portant Code de marchés publics et délégations de service public en République Centrafricaine ;
3. Loi n° 2016-24 du 28 Juin 2017 portant cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin.

- **Rapports**

1. Rapport d'activités d'exercice 2021 et 2022 de l'ARMP de la République du Bénin
2. Rapport d'activités d'exercice 2020 et 2021 de l'ARMP de la République Centrafricaine
3. Rapport sur la Gouvernance en Afrique IV 2016 : Mesurer la Corruption en Afrique : Prendre en Compte la Dimension Internationale, CEA, 2016
3. Rapport de l'état de la Gouvernance Politique, démocratique, administrative et économique en RCA, 2019

- **Guides**

1. Guide sur la prévention de la corruption dans la passation des marchés, Organisation mondiale des douanes (OMD), 2016
2. Guide l'acheteur public, édition 2015
3. Guide pratique de passation des marchés du FIDA

- **Webographie**

1. <https://armp.bj/> Consulté plusieurs fois
2. <https://www.finances.gouv.cf/> Consulté plusieurs fois
3. <https://www.transparency.org/en> Consulté plusieurs fois

4. <https://www.banquemonde.org/fr/home> Consulté plusieurs fois

## Table des illustrations

### Liste des encadrés

Encadré 1. Les variations des définitions nationales des marchés publics.....	6
Encadré 2. L'Etat béninois au cours d'une affaire de détournement de centaines de milliards.....	17
Encadré 3. Scandal relatif au contrat de construction de l'aéroport international de Bangui-M'poko	18
Encadré 4. Institutions de la commandes publiques dans les pays cibles.....	31

### Liste des figures

Figure 1 : Phases d'une passation de marchés dans le cadre d'un appel d'offres.....	23
-------------------------------------------------------------------------------------	----

### Liste des graphiques

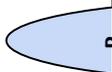
Graphique 1 : Activités gouvernementales les plus vulnérables à la corruption.....	12
Graphique 2 : Evolution des dépenses publiques et la classification du Bénin et en RCA.....	31
Graphique 3 : Impact de la lois et les réglementations par rapport à la régulation au Bénin.....	44
Graphique 4 : Impact de la lois et réglementations par rapport à la régulation en RCA.....	44
Graphique 5 : Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP du Bénin.....	45
Graphique 6 : Niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP de la Centrafrique.....	46

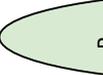
### Liste des tableaux

Tableau 1: Risques pour l'intégrité dans le processus de passation des marché.....	24
Tableau 2 : Complexités des acteurs intervenant dans les marchés publics.....	27
Tableau 3 : Répartition des répondants par pays.....	36
Tableau 4: Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP du Bénin.....	38
Tableau 5 : Risques afférents aux faiblesses du cadre légal et institutionnel de l'ARMP au Bénin.....	39
Tableau 6: Risques afférents aux menaces du cadre légal et institutionnel de l'ARMP au Bénin.....	39
Tableau 7 : Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en Centrafrique.....	40
Tableau 8 : Risques afférents aux faiblesses du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en RCA.....	40
Tableau 9 : Risques afférents aux menaces du cadre légal et institutionnel de l'ARMP en RCA.....	41
Tableau 10 : Récapitulatif des principaux points de similitudes entre l'ARMP du Bénin et de la RCA..	42
Tableau 11 : Récapitulatif des principales différences entre l'ARMP du Bénin et de la Centrafrique...	42

## Annexes

Annexe 1 : Multitude risque pour l'intégrité tout au long du cycle de passation des marchés publics

Phases	Principales actions	Risques
	Évaluation des besoins et analyse du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'évaluation adéquate des besoins</li> <li>• Influence d'acteurs externes sur les décisions publiques</li> <li>• Accord informel sur contrat</li> </ul>
	Planification et budgétisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise planification des marchés publics</li> <li>• Marchés publics non alignés avec le processus global de prise de décision d'investissement</li> <li>• Budgétisation irréaliste ou déficit budgétaire</li> </ul>
	Développement des spécifications / exigences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécifications techniques adaptées à une entreprise spécifique</li> <li>• Critères de sélection définis subjectivement et non établis à l'avance</li> <li>• Demande d'échantillons inutiles de biens</li> <li>• Achat d'informations sur les spécifications du projet</li> </ul>
	Choix de la procédure de passation des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de justifications appropriées pour l'utilisation de procédures non concurrentielles</li> <li>• Abus de procédures non concurrentielles sur la base d'exceptions légales : fractionnement des marchés, abus de l'extrême urgence, modifications non prises en charge</li> </ul>
	Demande de proposition/offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'avis public relatif à l'invitation à soumissionner</li> <li>• Critères d'évaluation et d'attribution non annoncés</li> <li>• Informations sur les marchés publics non divulguées et non rendues publiques</li> </ul>
	Soumission des offres	Absence de concurrence ou appels d'offres collusoires (appel d'offres de couverture, suppression des offres, rotation des offres, attribution du marché)

	Évaluation des offres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflits d'intérêts et corruption dans le processus d'évaluation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiarité avec les soumissionnaires au fil du temps</li> <li>- Intérêts personnels comme des cadeaux reçus ou des emplois futurs/supplémentaires</li> <li>- Aucune mise en œuvre effective du « principe des quatre yeux »</li> </ul> </li> </ul>
	Attribution de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs ne parviennent pas à divulguer des données précises sur les coûts ou les prix dans leurs propositions, entraînant une augmentation des prix de contrat (c.-à-d. factures majorées)</li> <li>• Conflit d'intérêts et corruption dans le processus d'approbation (pas de séparation effective des autorités financières, contractuelles et du projet)</li> <li>• Manque d'accès aux documents sur la procédure</li> </ul>
	Gestion / performances du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abus du fournisseur dans l'exécution du contrat, notamment en ce qui concerne la qualité, les prix et le calendrier :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification substantielle des conditions du contrat pour donner davantage de temps au fournisseur pour exécuter le contrat et/ou des prix plus élevés</li> <li>- Substitution de produits ou travaux de mauvaise qualité ou service non conforme aux spécifications du contrat</li> <li>- Vol de biens avant la livraison à l'utilisateur final ou avant leur enregistrement</li> <li>- Déficience de la supervision des agents publics et/ou collusion entre les entrepreneurs et les officiels chargés de la supervision</li> <li>- Sous-traitants et partenaires choisis de façon non transparente ou non responsabilisés</li> </ul> </li> </ul>
	Commande et paiement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de séparation entre les fonctions financières et/ou manque de supervision des agents publics entraînant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fausse comptabilité et mauvaise répartition des coûts ou migration des coûts entre les contrats</li> <li>- Retards de paiement des factures</li> </ul> </li> <li>• Fausse ou double facturation de produits et services non fournis</li> </ul>

**Source :** Rapport de l'OCDE sur la corruption transnational, 2016

## Annexe 2 : Questionnaire

### Section 1 : Informations générales

---

1. Quel est votre pays de résidence ? .....
2. Quelle est votre profession ou domaine d'activité ? .....
3. Êtes-vous impliqué(e) dans la gestion ou le contrôle des Marchés Publics ? (Oui/Non) .....

### Section 2 : Connaissance des lois et réglementations

---

1. Êtes-vous familier(e) avec les lois et réglementations en vigueur régissant les marchés publics dans votre pays ? (Oui/Non) .....
2. Dans quelle mesure pensez-vous que les lois et les réglementations actuelles sur les marchés publics de votre pays influencent le contrôle des ARMP ? (Sélectionnez la réponse qui s'applique)
  - a. Très fortement
  - b. Modérément
  - c. Faiblement
  - d. Pas du tout
3. À votre avis, quelles sont les principales fonctions des ARMP en ce qui concerne la régulation des marchés publics ? (Sélectionnez les réponses qui s'appliquent)
  - a. Surveillance des procédures d'appel d'offres
  - b. Vérification de la conformité aux lois et réglementations
  - c. Évaluation de la transparence et de l'équité des marchés publics
  - d. Sanction des pratiques illégales ou frauduleuses
  - e. Promotion de la concurrence dans les marchés publics
  - f. Autre (veuillez spécifier) .....

### Section 3 : Comparaison des lois et réglementations

---

1. Avez-vous des connaissances sur les lois et réglementations régissant les marchés publics dans un autre pays ? (Oui/Non) .....
- Si oui, quel pays ? .....
2. Selon vous, quelles différences majeures existent entre les lois et réglementations de votre pays et celles de l'autre pays en ce qui concerne la régulation des ARMP ?  
.....  
.....  
.....

### Section 4 : Autonomie et indépendance des ARMP

---

1. Dans votre pays, considérez-vous que l'ARMP dispose d'un niveau suffisant d'indépendance et d'autonomie ? (Sélectionnez la réponse qui s'applique)
  - a. Oui, totalement indépendante et autonome
  - b. Oui, partiellement indépendante et autonome
  - c. Non, pas du tout indépendante et autonome

2. Dans quelle mesure pensez-vous que le niveau d'indépendance et d'autonomie de l'ARMP dans votre pays influence son efficacité à atteindre ses objectifs ?

- a. Très fortement
- b. Modérément
- c. Faiblement
- d. Pas du tout

3. Quels sont les principaux obstacles à l'indépendance et à l'autonomie de l'ARMP dans votre pays, le cas échéant ?

.....  
.....  
.....  
.....

### Section 5 : Commentaires supplémentaires

---

1. Quelles autres observations ou commentaires souhaitez-vous partager concernant les réglementations des marchés publics dans votre pays?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Avez-vous d'autres commentaires, observations ou suggestions qui pourraient aider l'ARMP de votre pays à atteindre ses objectifs ?

.....  
.....  
.....  
.....

Merci d'avoir participé à ce questionnaire ! Vos réponses sont très précieuses pour notre recherche.

## Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicace.....	ii
Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Epigraphe.....	v
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Marchés publics et la corruption en Afrique subsaharienne.....	4
Section 1. Marchés publics : moteur du développement.....	4
1.1. Définitions des concepts.....	4
1.2. Typologie des marchés publics.....	5
1.3. Rôles des marchés publics.....	7
1.4. Marchés publics, un levier de croissance économique pour le Bénin et la RCA.....	8
Section 2. La corruption, un fléau dans les marchés publics en Afrique.....	10
2.1. Corruption, fléau dans les marchés publics.....	10
2.2. Analyse des facteurs de la corruption dans les marchés publics.....	12
2.4. Autres formes de la corruption.....	13
2.4. Etat des lieux de la corruption dans les deux (02) pays d'étude.....	15
Chapitre 2 - Gouvernance des marchés publics : vecteur du développement.....	18
Section 1. Bonne gouvernance et régulation des marchés publics.....	18
1.1. Notion de bonne gouvernance et les marchés publics.....	18
1.2. Des principes aux étapes clés des marchés publics.....	19
1.3. ARMP et les acteurs intervenant dans les marchés publics.....	22
Section 2. Cadre de l'étude et démarche méthodologique adoptée.....	25
2.1. Contexte et justification de la recherche.....	25
2.2. Base de connaissances sur le problème de recherche.....	27
3.3. Techniques d'investigation.....	30
4.4. Échantillonnage, matériels et outils de collectes de données.....	31
Chapitre 3 - Analyse des défis, résultats et recommandations.....	33
Section 1. Analyse stratégique comparée des ARMP et résultats.....	33

1.1. Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel du Bénin .....	33
1.2. Analyse FFOM du cadre légal et institutionnel de l'ARMP de la Centrafrique.....	35
1.3. Similitudes entre les organes de régulation des deux pays.....	36
1.4. Différences entre les organes de régulation des deux pays.....	37
1.5. Analyses des données et vérification des hypothèses .....	38
Section 2. Recommandations .....	41
2.1. Recommandations communes aux organes de régulation des deux pays .....	42
2.2. Recommandations spécifiques à chaque pays .....	44
Section 3. Bilan du stage : acquis et challenges.....	46
3.1. Apports du stage .....	46
3.2. Difficultés rencontrées.....	47
3.3. Limites de la recherche .....	47
Conclusion.....	48
Références bibliographiques .....	50
Table des illustrations .....	54
<b>Liste des encadrés</b> .....	54
<b>Liste des figures</b> .....	54
<b>Liste des graphiques</b> .....	54
<b>Liste des tableaux</b> .....	54
Annexes.....	55
Annexe 1 : Multitude risque pour l'intégrité tout au long du cycle de passation des marchés publics .....	55
<b>Annexe 2 : Questionnaire</b> .....	57