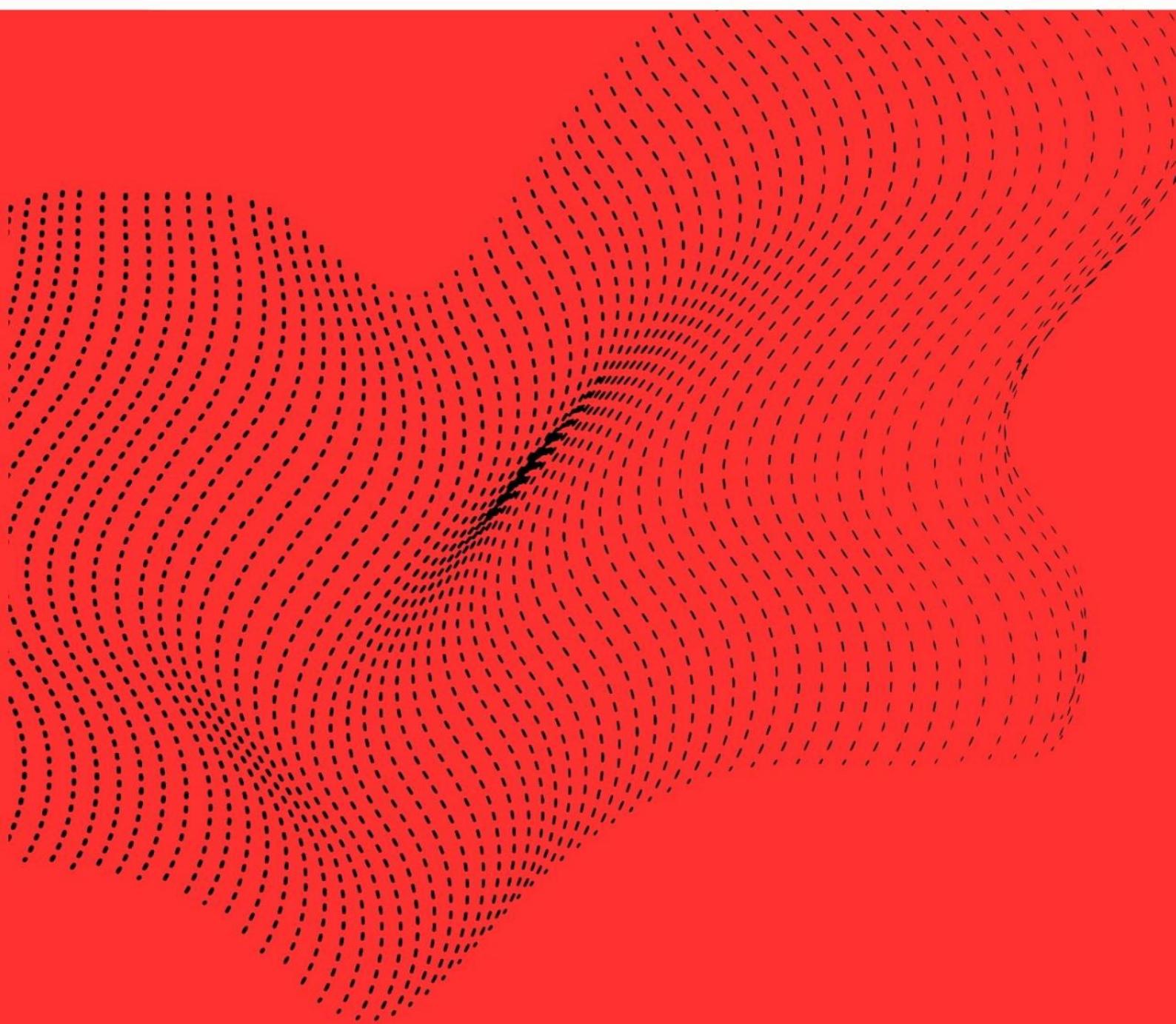




**INTERDISCIPLINARY  
FINANCE AND DEVELOPMENT  
JOURNAL**

**Revue Interdisciplinaire de Finance  
et de Développement**



**Volume - Volume: 3 | Issue - Numéro: 1 | Winter - Hiver 2026**

**ISSN:  
3023-896X**

---

## Interdisciplinary Finance and Development Journal



<https://infinancejournal.com/>



## Revue Interdisciplinaire de Finance et de Développement

---

### OWNER / PROPRIÉTAIRE

Dr. Patrice Racine DIALLO

### MANAGING EDITOR / ÉDITEUR EN CHEF

Dr. Patrice Racine DIALLO

### EDITOR / ÉDITEUR

Dr. Patrice Racine DIALLO

### CONTACT

Editor / Éditeur

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

Technical support / Assistance technique

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

### Email

[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

### Web

<https://infinancejournal.com/>

### ISSN:

**3023-896X**

INDEXING / INDEXATION



## EDITORIAL TEAM / COMITÉ ÉDITORIAL

### Editor / Éditeurs

Dr. Patrice Racine DIALLO

### Associate Editors / Éditeurs Associés

Assoc. Prof. Dr. Özlem SAYILIR (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Asst. Prof. Murat DELİBAŞ (**Ankara Haci Bayram Veli University / TÜRKİYE**)

Dr. Boubacar Amadou CISSE (**Bamako University of Social Sciences and Management / MALI**)

Dr Alhousseini BARRO (**University of Legal and Political Sciences of Bamako / MALI**)

Dr. Hatice DELİBAŞ (**Ankara Haci Bayram Veli University / TÜRKİYE**)

Dr. Muhammed Aslam Chelery Komath (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

### Editorial Board / Comité Éditorial

Prof. Dr. Güven SEVİL (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Abdoul SOGODOGO (**University of Legal and Political Sciences of Bamako / MALI**)

Prof. Dr. Bülent AÇMA (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Seval Kardeş SELİMOĞLU (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Saime ÖNCE (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Aslı AFŞAR (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Abdullah YALAMAN (**Eskisehir Osmangazi University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Nuray TOKGÖZ (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Feride HAYIRSEVER BAŞTÜRK (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Mustafa ÖZER (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Prof. Dr. Amara NIMAGA (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Assoc. Prof. Dr. Alp POLAT (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Nurdan SEVİM (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Çetin POLAT (**Anadolu University / TÜRKİYE**)

Assoc. Prof. Dr. Melik KAMIŞLI (**Bilecik Şeyh Edebali University / TÜRKİYE**)

Asst. Prof. Sharafudheen VK (**Calicut University / INDIA**)

Asst. Prof. Moussa THIAM (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Asst. Prof. Daouda KOUMA (**Normal School of Technical and Vocational Education / MALI**)

Asst. Prof. Murat DELİBAŞ (Ankara Haci Bayram Veli University / TÜRKİYE)

Asst. Prof. Murat DOĞAN (Manisa Celal Bayar University / TÜRKİYE)

Asst. Prof. Rana Şen DOĞAN (Manisa Celal Bayar University / TÜRKİYE)

Dr. Hatice DELİBAŞ (Ankara Haci Bayram Veli University / TÜRKİYE)

Dr. Ibrahima Diarra (Paris Saclay University / FRANCE)

Dr. Alou DEMBELE (University of Segou / MALI)

**Managing Editor / Éditeur En Chef**

Dr. Patrice Racine DIALLO

**Technical Editor / Éditeur Technique**

Besir İstemi (Information Manager/Programmer)

**EDITOR'S NOTE :**

This issue was born out of a shared concern and a consciously embraced sense of hope.

It addresses rice production under increasing climate variability, public procurement systems that shape the effectiveness of public policies, fuel shortages, health systems under strain, the challenge of building endogenous industries, and media narratives capable of fostering both fear and resilience. At the heart of these analyses lies a fundamental question: how can decent living conditions be preserved amid economic, institutional, and social uncertainty?

The contributions brought together in this issue do not remain at the level of theoretical abstraction. They are grounded in concrete realities, agricultural territories, public administrations, cities under pressure, populations facing scarcity, and states striving for sovereignty. They also open a space for ethical reflection, notably through the thought of Emmanuel Levinas, reminding us that any reflection on development entails a responsibility toward others.

This issue does not claim to provide exhaustive answers. Instead, it makes a deliberate choice: to confront the complexity of reality with scientific rigor, critical insight, and intellectual commitment. Here, thinking is never neutral; it is an act of lucidity, sometimes even a form of resistance.

We wish you an engaging read.

**The Editor**

Dr. Patrice Racine DIALLO

## **NOTE DE L'ÉDITEUR :**

Ce numéro est né d'une inquiétude partagée et d'une espérance assumée.

Il y est question de riz cultivé sous une variabilité climatique croissante, de marchés publics qui conditionnent la réussite des politiques publiques, de pénuries de carburant, de systèmes de santé sous tension, d'industries à construire de manière endogène, et de récits médiatiques capables de nourrir aussi bien la peur que la résilience. Au cœur de ces analyses se pose une interrogation essentielle : comment préserver des conditions de vie dignes dans un contexte d'incertitude économique, institutionnelle et sociale ?

Les contributions réunies dans ce numéro ne s'en tiennent pas à des abstractions théoriques. Elles s'ancrent dans des réalités concrètes : des territoires agricoles, des administrations publiques, des villes éprouvées, des populations confrontées à la rareté, des États en quête de souveraineté. Elles ouvrent également un espace de réflexion éthique, notamment à travers la pensée de Levinas, rappelant que toute réflexion sur le développement engage une responsabilité envers l'autre.

Ce numéro ne prétend pas épuiser les réponses. Il fait un choix clair : affronter la complexité du réel avec exigence scientifique, sens critique et engagement intellectuel. Penser n'y est jamais neutre ; c'est un acte de lucidité, parfois même une forme de résistance.

Bonne lecture.

### **L'Éditeur**

Dr. Patrice Racine DIALLO

## CONTENTS

<b>1. Effect Of Rice Initiative Programme On Rice Yield Under Climate Variability In Mali</b>	
<i>Moussa Macalou, John Baptist D. Jatoe, Irene S. Egyir, and Kwabena A. Anaman</i>	<i>1-19</i>
<b>2. Procédures de passation des marchés publics au Mali : Analyses Critiques</b>	
<i>Soumaïla ONGOÏBA, Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA</i>	<i>20-57</i>
<b>3. Résilience économique face à la crise du carburant : une étude empirique à Tombouctou, Mopti et Bamako</b>	
<i>Dr Ahmadou TOURE</i>	<i>58-69</i>
<b>4. L'essence Ethique De L'humain Chez Levinas : Au-délà De L'être, De La Culture Et De L'histoire</b>	
<i>Minourou BAGAYOGO</i>	<i>70-83</i>
<b>5. Industrialisation endogène et souveraineté économique dans l'AES : enjeux pour les entreprises nationales</b>	
<i>Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA, Dr. Mahamadou Beïdaly SANGARE</i>	<i>84-97</i>
<b>6. L'impact des médias numériques sur la résilience souverainiste au Mali : Une analyse empirique des narratifs médiatiques post-2020, face au terrorisme, à la désinformation et à la guerre informationnelle</b>	
<i>Dr Ahmadou TOURE</i>	<i>98-105</i>
<b>7. Impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali (2018-2023)</b>	
<i>Soumaïla ONGOÏBA, Issa COULIBALY, Adama KOMINA, Houdou Attikou DIALLO</i>	<i>106-141</i>
<b>8. Financement de la santé au Mali : Défis et perspectives en 2023</b>	
<i>Dr Mohamed dit Bably CISSE, DIALLO Abdoulaye Mohamed, Papa AMARA NIMAGA</i>	<i>142-176</i>

**CORRESPONDENCE ADDRESS :**

Türkiye Research Center in Mali

Maarif Foundation of Türkiye in Mali / Bamako

Tel: (00223) 76766402

E-mail: [pr.diallo@ml.maarifschools.org](mailto:pr.diallo@ml.maarifschools.org), [racinediallo5481@gmail.com](mailto:racinediallo5481@gmail.com),  
[editor@infinancejournal.com](mailto:editor@infinancejournal.com)

The Interdisciplinary Finance and Development Journal (IFDJ) is an international, scientific, and peer-reviewed journal. It is published twice a year (in January and July). The authors are fully responsible for the content and any ethical violations related to the articles published in the journal. Articles cannot be published, in whole or in part, elsewhere without the publisher's permission.

**Publication Date:** January 24, 2026.



---

### Article Type: Research Article

Received: 30/11/2025

Volume/Issue: 3(1)

Accepted: 20/01/2026

Pub Date Season: Winter

Published: 24/01/2026

Pages: 20-57

Cite as: Ongoïba, S., Diallo, A. M., & Komina, A. (2026). Procédures de passation des marchés publics au Mali : Analyses Critiques. *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 3(1), 20-57.

## Procédures de passation des marchés publics au Mali : Analyses Critiques

**Soumaïla ONGOÏBA<sup>1</sup>, Abdoulaye Mohamed DIALLO<sup>2</sup>, Adama KOMINA<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), [soumailaongiba@gmail.com](mailto:soumailaongiba@gmail.com)

<sup>2</sup>Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), [dialloba41@gmail.com](mailto:dialloba41@gmail.com), ORCID : 0009-0009-0141-0822

<sup>3</sup>Doctorant, Ecole Doctorale « Droit-Economie-Sciences Sociales-Lettres et Arts » ED-DESSLA Mali, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG), [adamakomina@gmail.com](mailto:adamakomina@gmail.com), ORCID : 0009-0004-8022-6620

DOI : 10.5281/zenodo.18363072

### RÉSUMÉ

Cet article propose une analyse critique des procédures de passation des marchés publics au Mali, tout en les confrontant à celles de la Banque mondiale (BM), afin de mettre en exergue leurs points forts, leurs faiblesses ainsi que les obstacles entravant leur efficience. S'appuyant sur les textes réglementaires en vigueur, notamment le Code des marchés publics et ses décrets d'application, l'étude examine la conformité des procédures aux principes de transparence, d'efficacité et de concurrence loyale. Elle souligne que, malgré des avancées notables dans l'alignement du cadre juridique sur les standards internationaux, des insuffisances persistent dans la mise en œuvre, notamment au niveau de la planification, de la publicité, du contrôle et de la régulation. L'analyse révèle également que la complexité des procédures, les retards dans les délais d'exécution et la faible capacité technique des acteurs constituent des facteurs limitant la performance du système.

**Mots-clés :** Marchés Publics, Procédures, Transparence, Gouvernance, Mali.

## Public procurement procedures in Mali: Critical Analyses

### ABSTRACT

This article offers a critical analysis of public procurement procedures in Mali, while comparing them to those of the World Bank (WB), in order to highlight their strengths, weaknesses, and the obstacles hindering their effectiveness. Based on current regulations, particularly the Public Procurement Code and its implementing decrees, the study examines the compliance of procedures with the principles of transparency, efficiency, and fair competition. It emphasizes that, despite notable progress in aligning the legal framework with international standards, shortcomings persist in implementation, particularly in terms of planning, advertising, control, and regulation. The analysis also reveals that the complexity of procedures, delays in execution times, and the low technical capacity of actors are factors limiting the system's performance.

**Keywords :** Public Procurement, Procedures, Transparency, Governance, Mali.

## INTRODUCTION

Les procédures de passation des marchés publics regroupent l'ensembles des méthodes, techniques et outils utilisés, conformément aux seuils prévus par la réglementation en vigueur, en vue de la sélection d'un attributaire définitif (titulaire de marché). Il existe des procédures spécifiques aux marchés de travaux, fournitures et services courants ; des procédures applicables uniquement aux marchés de Prestations Intellectuelles (PI) ; ainsi qu'une procédure commune à toutes les natures de marché. Il s'agit dans ce dernier cas de l'Entente directe (ED), soumise à des conditions rigoureuses.

Au Mali, la commande publique demeure un levier central de l'action de l'État et de l'investissement, d'où l'importance stratégique de procédures de passation fiables, transparentes et efficientes. Depuis l'adoption du Code des marchés publics par le décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, l'architecture juridique s'est consolidée autour de principes de transparence, d'égalité d'accès, de concurrence et de redevabilité, complétés par des textes d'application et des ajustements sectoriels. Ces évolutions ont été progressivement actualisées par des décrets spécifiques : par exemple sur les exclusions de champ et les régimes d'urgence afin d'adapter le cadre aux chocs exogènes et aux besoins opérationnels des autorités contractantes. Parallèlement, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de service public (ARMDS) a renforcé la surveillance, l'audit et le règlement des différends. Les rapports annuels 2021-2023 mettent en évidence à la fois des progrès (professionnalisation des acteurs, clarification des procédures) et des fragilités récurrentes (retards, qualité inégale des dossiers, maîtrise perfectible des outils numériques, faiblesse des contrôles internes). Ces constats invitent à une lecture critique de l'effectivité des règles « sur le papier » au regard des pratiques, des capacités et des résultats. Le cadre national s'inscrit, de surcroît, dans un environnement communautaire et partenarial. Au niveau de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), les directives de 2005 sur les procédures et la déontologie ont servi de socle d'harmonisation, complétées par des textes plus récents (notamment la directive n°01/2022/CM/UEMOA sur les PPP) qui appellent à une cohérence accrue entre outils contractuels, gestion des risques et performance. Sur le plan international, les évaluations et bases de connaissances [Méthodologie d'Evaluation des Systèmes nationaux de Passation des Marchés (MAPS), Groupe d'Evaluation Indépendante (IEG), Global Public Procurement Database ou Base de données mondiale sur les marchés publics (GPPD) de la Banque mondiale (BM)] soulignent, de manière transversale, que la création de valeur en achat public repose autant sur la qualité de l'exécution et des contrôles que sur la conformité formelle aux textes. Dans ce contexte, cet article propose une analyse critique des procédures de passation au Mali (Procédures nationales et celles de la BM spécifiquement) : en examinant dans une première partie l'adéquation entre le cadre normatif et les principes de transparence, d'efficacité et de concurrence et dans une deuxième partie l'analyse critique de certains codes et donnés spécifiques proprement dits.

## 1 Procédures de passation de marchés publics au Mali

Conformément aux procédures nationales, au Mali, les marchés publics sont passés, soit par Appel d'offres (AO), soit par Entente directe « 1.1 », soit à travers des procédures propres aux Prestations intellectuelles « 1.2 » (CMP-DSP, 2015, art. 48 & 55). En ce qui concerne les procédures de la BM, en plus des modes cités qui sont propres aux procédures nationales, il existe le mode de passation par Appel à Propositions [BM/RPMES-FPI, 6.2 à 6.4, (2020)].

### *1.1 Procédures propres aux marchés de travaux, fournitures et services courants*

Pour ce qui est des procédures nationales, il s'agit principalement de l'AO et de l'ED, auxquels s'ajoute l'Appel à proposition lorsqu'il est question de projets financés par la BM. Il convient de noter que l'AO peut être ouvert (AOO) ou restreint (AOR) [CMP-DSP, art. 49-52, (2015)]. Quel que soit le mode choisi, sa mise en œuvre est toujours précédée d'activités préparatoires.

#### 1.1.1 Activités préparatoires

Les activités de préparation et de planification qui précèdent la passation des marchés publics, sont essentielles pour garantir le bon déroulement de la procédure. Ainsi, nous distinguons :

- **Activités préliminaires**

Les autorités contractantes prévoient l'ensemble des besoins de l'année « n+1 » durant l'année « n ». Ces besoins font l'objet d'une quantification, d'une estimation financière, puis inscrits dans le budget d'Etat. Le budget adopté et voté sert de base à la planification des activités de passation dans le Plan de Passation des Marchés (PPM) de l'année « n+1 ».

- **Plan de Passation des Marchés (PPM)**

Les autorités contractantes élaborent des plans prévisionnels annuels de passation, basés sur leur programme d'activités. Ces plans révisables, doivent être cohérents avec les crédits alloués et transmis à la Direction générale des Marchés publics et des Délégations de Service public (DGMP-DSP) pour Avis. Ils sont publiés après Avis de Non Objection (ANO), sous forme d'Avis généraux indicatifs pour les marchés atteignant les seuils. Ils sont ensuite publiés sous forme de PPM afin d'assurer la transparence et la conformité de la planification (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art.23, 2005 ; CMP-DSP, art.33 & 62, 2015). Notons que pour les projets financés par la BM, la validation du PPM se fait avec l'accord juridique dont il est partie intégrante. Les mises à jour du PPM, dont la version initiale est conçue pour au moins dix-huit (18) mois, sont soumises à l'ANO de la BM (BM/ RPMES-FPI, 4.1 à 4.5, 2020).

- **Précision des besoins**

La détermination des besoins avec la plus grande précision possible constitue une étape cruciale avant toute finalisation du dossier de passation. En effet, une définition claire et détaillée des besoins, à travers leurs spécifications, est essentielle pour garantir la satisfaction de l'entité publique, assurer la conformité aux normes et standards internationaux, favoriser la concurrence et l'équité, et prévenir les litiges et les

retards dans l'exécution des marchés publics (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 44 & 48, 2005 ; CMP-DSP, art. 34 & 35, 2015).

### 1.1.2 Procédure de passation par Appel d'Offres ouvert (AOO)

Elle constitue la règle (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 28.2, 2005). C'est le mode de passation par défaut pour les marchés de travaux, fournitures et services courants (Ongoïba, S. 2018). L'AO est dit « *ouvert* » lorsque tous les candidats, ne se trouvant pas dans une situation d'interdiction et possédant les capacités juridiques et techniques requises, peuvent soumettre une offre ou une demande de préqualification. Cette procédure peut s'exécuter en une ou deux (02) étapes, précédé d'une préqualification, avec ou sans concours (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 30, 31 & 33, 2005 ; CMP-DSP, art. 50 à 53, 2015). Par contre, en ce qui concerne la BM, l'AO s'exécute en une étape (BM/RPMES-FPI, 6.5 & à 6.6, 2020).

#### - Appel d'Offres ouvert (AOO) en une étape sans préqualification

Ce mode de passation est celui que les spécialistes privilégient le plus. Pour plus de détails, le **tableau 1** ci-dessous présente illustre cette procédure.

**Tableau 1 :** Différentes tâches exécutées dans l'AOO en une étape et sans préqualification.

N°	Opérations à effectuer	Phase
1	Planification de tous les marchés publics dans le PPM révisable	Planification et préparation de l'AOO
2	Transmission PPM pour Avis de la DGMP-DSP ou BM selon le cas	
3	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le PPM selon le cas	
4	Publication de l'Avis général indicatif ou de Passation, ensuite du PPM	
5	Préparation du DAOO <sup>1</sup> (Précision des spécifications et critères du dossier)	
6	Transmission DAO pour ANO à la DGMP-DSP ou à la BM selon le cas	Passation et entrée en vigueur du marché
7	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le DAOO selon le cas	
8	Publication de l'AAOO <sup>2</sup> spécifique (30 jours au minimum)	
9	Création de la commission d'évaluation des offres, remise du dossier aux candidats à titre onéreux ou gratuit, période d'éclaircissement, etc.	
10	Remise des offres par les soumissionnaires et enregistrement des offres	
11	Ouverture des offres, évaluation et proposition d'attribution du marché	
12	Rédaction et signature du rapport et élaboration du projet de marché	
13	Soumission du rapport et projet de marché à l'ANO de la DGMP ou BM	
14	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le rapport et le projet de marché	
15	Notification à l'attributaire provisoire et lettres de regret aux perdants	
16	Publication de l'Avis d'attribution provisoire et attente quant aux recours	

<sup>1</sup> DAOO signifie Dossier d'Appel d'Offres Ouvert

<sup>2</sup> AAOO signifie Avis d'Appel d'Offres Ouvert

17	Conclusion, engagement et approbation du marché	
18	Numérotation du marché par la DGMP-DSP	
19	Notification définitive au titulaire, entrée en vigueur du marché	
20	Enregistrement du marché au niveau du service des impôts	
21	Exécution du marchés et suivi de l'exécution	Exécution, réception et suivi post exécution
22	Création d'une commission de réception du marché	
23	Réception du marché, observations, réserves et divers	
24	Règlement du marchés et garanties	
25	Suivi poste exécution le cas échéant	

Il convient de noter que cette description correspond à l'AOO à enveloppe unique (Offres technique et financière dans la même enveloppe) de la BM (BM/ RPMES-FPI, S6, 6.28, 2020). En plus la BM admet une procédure d'AOO à deux (02) enveloppes (BM/ RPMES-FPI, S6, 6.29, 2020). A cet égard, après la **tâche n°4 du tableau 1** interviennent les suivantes :

**Tableau 2 : Description de la procédure d'AOO à deux enveloppes**

N°	Opérations à effectuer	Phase
i)	Remise et enregistrement des offres techniques et financières dans deux enveloppes distinctes à l'intérieur d'une grande enveloppe	Passation du marché
ii)	Ouverture et évaluation des seules offres techniques	
iii)	Rédaction et signature du rapport des offres techniques	
iv)	Soumission du rapport à l'ANO de la BM	
v)	ANO de la BM sur le rapport et le projet de marché	
vi)	Ouverture des offres financières et évaluation combinée	
vii)	Rédaction et signature du rapport d'évaluation combinée et élaboration du projet de marché	

Ainsi, après le point **vii)** du **tableau 2**, les autres tâches se succèdent à partir de la **tâche n°13** jusqu'à la **25** du **tableau 1** ci-dessus.

- **Appel d'Offres ouvert (AOO) en deux étapes,**

Il s'agit d'un mode utilisé dans le cadre des marchés de grande complexité, nécessitant une phase préliminaire de discussion et de clarification d'aspects techniques avant la finalisation des offres. Ce mode de passation s'applique aussi aux marchés dont l'attribution repose sur la performance, plutôt que sur les spécifications techniques (CMP-DSP, art. 52, 2015). Les différences avec l'AOO en une étape sont consignées dans le **tableau 3** ci-dessous. Notons que de la **tâche n°1 à 4** du **tableau 1** ci-dessus, consacrées à la planification et à la préparation, il n'existe aucune différence avec l'AOO en une étape.

**Tableau 3 : Description de la procédure d'Appel d'offres ouvert en deux étapes**

N°	Opérations à effectuer	Phase
i)	Demande d'autorisation de passation de marché par AOO en deux étapes, accompagnée du DAOO de la 1 <sup>ère</sup> étape pour ANO à la DGMP-DSP	Passation et entrée en vigueur du marché
ii)	ANO DGMP-DSP sur la demande et le DAOO de la 1 <sup>ère</sup> étape	
iii)	Publication de l'AAOO spécifique	
iv)	Création de la commission d'évaluation des offres, remise du dossier aux candidats intéressés, période d'éclaircissement, addenda, etc.	
v)	Remise des offres par les soumissionnaires et enregistrement des offres	
vi)	Ouverture et évaluation des offres techniques sans indication de prix	
vii)	Rédaction et signature du rapport d'évaluation des offres techniques	
viii)	Transmission du rapport avec le DAOO révisé pour la 2 <sup>e</sup> étape et la liste restreinte des soumissionnaires retenus, pour ANO à la DGMP	
ix)	ANO de la DGMP-DSP sur le rapport et le DAOO pour la 2 <sup>e</sup> étape	
x)	Invitation des soumissionnaires retenus pour le retrait du DAOO pour 2 <sup>e</sup> étape et information des soumissionnaires non retenus, recours possibles	

Ainsi, après la tâche « x » du **tableau 3** ci-dessus, la procédure se poursuit à l'identique de l'AOO en une étape, à partir de la **tâche n°10** jusqu'à la **25** du **tableau 1**.

#### - Appel d'Offres ouvert (AOO) avec préqualification

Dans le cadre d'un AOO avec Préqualification, les soumissionnaires sont d'abord soumis à un processus de préqualification. Leur aptitude à exécuter le marché est évaluée en fonction de critères définis dans l'invitation à soumissionner. Seuls les candidats répondant aux critères de qualification sont ensuite admis à soumettre une offre complète. Ce processus permet de restreindre le nombre de soumissionnaires (CMP-DSP, art. 51, 2015). L'AOO en une étape ainsi que l'AOO en deux étapes peuvent être précédés d'une phase de préqualification (CMP-DSP, art. 51 et 52, 2015). L'AOO en une étape avec préqualification comporte le même nombre de tâches que l'AOO en deux étapes sans préqualification, à la différence qu'il n'y a aucune discussion au cours de la phase de préqualification.

#### - Appel d'Offres ouvert (AOO) avec concours

L'AOO avec concours est un mode spécifique de passation permettant de sélectionner des prestataires sur la base d'études ou de recherches particulières. Ce mode implique un processus d'évaluation par un jury compétent dans le domaine concerné à hauteur d'au moins 1/3. Dans cette procédure, l'autorité contractante fixe le maximum de dépenses prévues (CMP-DSP, art. 51 et 52, 2015). Ce mode de passation comporte le même nombre de tâches que l'AOO en une étape, sans préqualification.

#### 1.1.3 Procédures exceptionnelles ou dérogatoires

##### - Appel d'offres restreint (AOR)

L'AOR est une procédure spécifiquement utilisée dans le cadre des marchés pour l'acquisition des biens et/ou services de nature spécialisée, disponibles auprès d'un nombre limité d'opérateurs (fournisseurs, entrepreneurs ou prestataires de services). Cependant, seuls les candidats préalablement sélectionnés, en raison de leur expérience, sont invités à soumettre une offre. Afin d'obtenir des offres de qualité et un bon niveau de compétitivité, le nombre de candidats admis à soumissionner est choisi de manière à garantir une concurrence réelle (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 32, 2005 ; CMP-DSP, art. 54, 2015). Cette procédure est identique à l'AOO avec ou sans préqualification en une étape, sauf que :

- Une demande expresse est adressée à la DGMP-DSP ou BM, selon le cas, aux fins d'autorisation de passation par AOR avant la **tâche n°6 du tableau 1** ci-dessus ;
- Au niveau de la **tâche n°6 du tableau 1**, c'est un Dossier d'Appel d'Offres Restreint (DAOR) qui est transmis avec une liste restreinte des candidats présélectionnés, au lieu de Dossier d'Appel d'Offres Ouvert (DAOO) ;
- Au niveau de la **tâche n°8 du tableau 1**, en lieu et place de la publication d'un Avis d'Appel d'Offres Ouvert (AAOO), c'est une lettre d'invitation qui est adressée aux candidats présélectionnés.

- **Entente directe (ED) ou Sélection directe (SD)**

- **ED ou SD, de quoi s'agit-il ?**

L'ED ou la SD est une procédure exceptionnelle, dérogatoire, utilisée dans des cas spécifiques où les besoins ne peuvent être satisfaits que de manière directe. L'ED comporte des dispositions spécifiques concernant le contrôle des prix ainsi que les obligations comptables des opérateurs. L'ED ou SD est donc une procédure par laquelle l'autorité contractante engage des discussions directes avec un opérateur, sans passer par une procédure d'AO. Tout recours à cette procédure doit être justifié et soumis à l'autorisation préalable de la DGMP-DSP (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 38, 2005 ; CMP-DSP, art. 58, 2015). Par ailleurs, la BM précise que la Sélection directe (SD) peut être engagée « *pour des raisons de proportionnalité, d'adaptation à l'objectif visé et d'optimisation des ressources* » [BM/RPMES-FPI, S6, 6.8, (2020)].

- **Recours au Marché par Entente Directe**

L'entente directe est utilisée dans les cas suivants : i) lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits que par une prestation nécessitant l'emploi d'un brevet d'invention, d'une licence ou de droits exclusifs détenus par un seul opérateur ; ii) en cas d'extrême urgence, pour les travaux, fournitures ou services que l'autorité contractante doit faire exécuter en remplacement d'un opérateur défaillant ; iii) dans le cas d'une urgence impérieuse, obligeant une intervention immédiate (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 38, 2005 ; CMP-DSP, art. 58, 2015). En complément des cas cités, la BM précise qu'un marché convenablement passé et exécuté, même s'il n'a pas été au préalable financé par elle, peut être reconduit par SD si une justification est fournie, les prix sont raisonnables et l'AO n'y apporterait aucune valeur ajoutée. Elle ajoute aux cas de reconduction justifiée, un marché de faible

valeur, sans risque majeur et validé dans le PPM ; des raisons de standardisation ; des raisons de performance, la SD des Institutions des NU (BM/ RPMES-FPI, S6, 6.9, 2020). Le **tableau 4** ci-dessous fournit des détails à la suite de la **tâche n°4** du **tableau n°1**.

**Tableau 4** : Différentes tâches à exécuter dans un marché conclu par ED ou SD.

N°	Opérations à effectuer	Phase
i)	Demande de passation par ED ou SD à la DGMP-DSP ou BM	Passation
ii)	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur la demande selon le cas	
iii)	Préparation du dossier de consultation (Précision des spécifications et critères du dossier), puis invitation de l'opérateur sélectionné	
iv)	Réception de la proposition de l'opérateur	
v)	Négociations de la proposition	
vi)	Rédaction et signature du PV de négociations (y compris par l'opérateur) et élaboration du projet de contrat	
vii)	Transmission du PV et du projet de contrat pour ANO de la DGMP-DSP ou de la BM selon le cas	

Après le point **vii)** « Transmission du PV et du projet de contrat pour ANO », le reste de la procédure est identique au **tableau 1** (AOO), à partir de la **tâche n°14** jusqu'à **25**.

Par ailleurs, il existe d'autres modalités de passation applicables aux modes ci-dessus décrits. Il s'agit notamment des marchés à commandes (indication d'une quantité minimale et maximale), des marchés à clientèle, où seuls les prix unitaires sont définis, mais pas les quantités (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 36 & 37, 2005 ; CMP-DSP, art. 39 & 40, 2015) ; des marchés passés suite à des offres spontanées (CMP-DSP, art. 57, 2015) ; des accords-cadres (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 1<sup>er</sup>, 2005 ; CMP-DSP, art. 2 & 41, 2015). Cependant, ces modalités de passation ne feront pas l'objet de développement dans le cadre de la présente étude. En revanche, la procédure d'Appel à proposition (AP), absente des procédures nationales, mais applicable au sein des projets de la BM, sera abordée.

#### - Appel à proposition (AP)

L'AP, est une méthode de passation en plusieurs étapes, utilisée par les projets de développement sous financement BM. L'emprunteur y fait recours lorsque les besoins en fournitures, travaux ou services autres que les Services de consultants sont de nature complexe, et pour lesquels il est indispensable d'inviter des proposants à présenter des solutions innovantes, personnalisées et souvent variantes (BM/RPMES-FPI, 6.3, 2020). L'évaluation se fait sur la base de critères notés, contrairement à toutes les procédures nationales de passation de marchés de travaux, fournitures et services courants. Il en existe trois (3) modèles (BM/RPMES-FPI, Annexe XII, 3.1, 2020). Un seul de ces modèles sera

développé ci-dessous dans le **tableau 7**. Pour la phase de planification, se référer au **tableau 1**, en ses **tâches 1 à 4**.

**Tableau 5** : Description de l'AP en deux (02) étapes à la suite de la sélection initiale.

N°	Opérations à effectuer	Phase
1	Préparation du dossier de sélection	Sélection initiale
2	Transmission du dossier de sélection pour ANO à la BM	
3	ANO de la BM sur le dossier de sélection	
4	Publication de l'Avis spécifique (30 jours au minimum)	
5	Création de la commission d'évaluation des offres, remise du dossier de sélection, période d'éclaircissement, d'addenda etc.	
6	Réception et enregistrement des propositions	
7	Ouverture et évaluation des propositions sur la base de critères notés et présélection des proposants	
8	Rédaction et signature du rapport de sélection	
9	Transmission du rapport de sélection pour ANO à la BM	
10	ANO de la BM sur le rapport de sélection	
11	Notification d'invitation aux candidats présélectionnés et lettre de regret aux candidats non sélectionnés, possibilité de recours	Première étape
12	Remise du dossier d'AP technique aux proposants présélectionnés	
13	Dépôt et enregistrement des propositions techniques	
14	Evaluation des Propositions techniques, discussions avec chaque proposant et amélioration du dossier d'AP	
15	Remise des propositions technique et financière complètes	Deuxième étape
16	Ouverture et évaluation des seules propositions techniques, et mise sous scellé des propositions financières	
17	Rédaction et signature du rapport des propositions techniques	
18	Transmission du rapport BM pour ANO à la BM	
19	Invitation des proposants ayant obtenu la note minimale de qualification pour l'ouverture des propositions financières <sup>3</sup> , information des non qualifiés avec communication de notes.	
20	Ouverture et évaluation des propositions financières et sélection de la proposition la plus avantageuse	
21	Rédaction et signature du rapport d'évaluation combinée	
22	Négociation ou Meilleure Offre Finale (MOF) <sup>4</sup>	

<sup>3</sup> Les proposants dont les propositions techniques n'ont pas atteint la note minimale requise, se verront retourner leurs propositions financières sans être ouvertes.

<sup>4</sup> Les deux (02) procédures optionnelles sont mutuellement exclusives, soit c'est avec négociations, soit avec MOF. Avec l'une ou l'autre de ces deux (02) options, l'ouverture des offres financières ne se fait pas en public, mais devant un garant de probité indépendant (Vérificateur de probité) jugé acceptable par la BM. Sans les négociations et sans la MOF (méthode directe), nous passons de la **tâche 21 à 23 du tableau 5**.

23	Transmission à la BM pour Avis, du rapport d'évaluation, du PV le cas échéant de négociation et du projet de marché	
24	ANO de la BM sur les documents transmis	
25	Notification à l'attributaire provisoire et lettres de regret aux perdants	

A la suite de la **tâche n°25** du **tableau 5**, se référer au **tableau 1**, à partir de la **tâche 16 jusqu'à 25** pour la suite et fin de la procédure.

A la différence des procédures de la BM et de celles du Togo (Décret n°2022-080/PR du 06/07/2022), cette procédure comme mentionné ci-dessus est absente des procédures nationales, tout comme celles du Sénégal (Décret n°2014-1212 du 22 septembre 2014).

Après avoir analysé les procédures propres aux marchés de travaux, fournitures et services courants, il conviendrait d'examiner les procédures propres aux PI.

### *1.2 Procédures propres aux marchés de prestations intellectuelles*

Aussi appelés services de consultants (BM/RPMES-FPI, 2020), ils font référence à des marchés à caractère substantiellement intellectuel, dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable. Ces marchés sont attribués à la suite d'un Avis à Manifestation d'Intérêt (AMI) et après une mise en concurrence, d'un nombre limité de candidats pré-qualifiés (Directive n°04/2005/CM/UEMOA, art. 34, 2005 ; CMP-DSP, art. 55.1, 2015). Il existe différentes sortes de sélections pour les marchés de PI ou SC. Il s'agit de : i) la Sélection fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ; ii) la Sélection dans le Cadre d'un Budget Déterminé (SCBD) ; iii) la Sélection au Moindre Coût (SMC) ; iv) la Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ) ; v) la Sélection fondée sur les Qualifications du Consultant (SQC) ; vi) la Sélection directe (CMP-DSP, art. 55.4, 2015 ; BM/RPMES-FPI, 7.2, 2020) et la sélection des consultants individuels (CMP-DSP, art. 56, 2015 ; BM/RPMES-FPI, 7.34 à 7.39, 2020).

#### *1.2.1 Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC)*

Ce mode de passation par excellence représente pour les PI, ce que représente l'AOO pour les marchés de travaux, fournitures et services courants. Les différentes étapes ainsi que les tâches relatives à cette méthode de sélection sont décrites dans le **tableau 6** ci-dessous.

**Tableau 6 : Description de la Sélection Fondée sur la Qualité et le Cout (SFQC)**

N°	Opérations à effectuer	Phase
1	Planification de tous les marchés publics dans le PPM	Planification et préparation de la SFQC
2	Soumission du PPM à l'ANO de la DGMP-DSP ou de la BM selon le cas	
3	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le PPM selon le cas	

4	Publication de l’Avis général indicatif ou de Passation, ensuite du PPM	
5	Préparation de l’Avis de Manifestation d’intérêt sur la base des TDR	
6	Publication de l’AMI (15 jours au minimum), période d’éclaircissement	
7	Réception et enregistrement des manifestation d’intérêt (MI)	
8	Ouverture et évaluation des MI et présélection des candidats	
9	Rédaction et signature du rapport de manifestation d’intérêt (RMI)	
10	Préparation de la DP (précision TDR et autres critères d’évaluation)	
11	Transmission RMI et DP à la DGMP ou BM pour Avis selon le cas	
12	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le RMI et DP selon le cas	
13	Notification d’invitation aux candidats présélectionnés et lettre de regret aux candidats non sélectionnés avec possibilité de recours	
14	Remise de la DP à titre onéreux ou gratuit aux candidats présélectionnés pour un délai de préparation de trente (30) jours minimum, création de la commission d’évaluation et période d’éclaircissement et d’addenda	
15	Remise et enregistrement des propositions des consultants	
16	Ouverture et évaluation des seules propositions techniques, et mise sous scellé des propositions financières <sup>5</sup>	
17	Rédaction et signature du rapport des propositions techniques	
18	Transmission du rapport à la DGMP ou BM pour Avis selon le cas	
19	ANO DGMP-DSP ou BM sur le rapport des propositions techniques	
20	Invitation des consultants qualifiés (70-80 points) pour l’ouverture des propositions financières ; information des non qualifiés avec communication de notes et retour de leur PF. Possibilité de recours	
21	Ouverture et évaluation des propositions financières	
22	Rédaction et signature du rapport d’évaluation combinée	
23	Invitation du consultant ayant obtenu la note technique et financière combinée la plus élevée, pour la séance de négociations	
24	Négociations, derniers ajustements (Si pas entente consultation du 2 <sup>e</sup> )	
25	Rédaction, signature PV de négociations et élaboration projet de marché	
26	Transmission à la DGMP-DSP ou BM pour ANO, le rapport d’évaluation combinée, le PV de négociations et le projet de marché	
27	ANO DGM-DSP ou BM sur les documents transmis	
28	Notification à l’attributaire provisoire et lettres de regret aux perdants	
29	Publication de l’Avis d’attribution provisoire et attente d’éventuels recours	
30	Conclusion, engagement et approbation du marché	
31	Numérotation du marché par la DGMP-DSP	
32	Notification définitive au titulaire, entrée en vigueur du marché	

Passation et entrée en vigueur du marché

<sup>5</sup> Pour chaque consultant, les propositions technique et financière sont soumises sous la forme d’une enveloppe unique, contenant deux (02) enveloppes distinctes et cachetées comportant respectivement la proposition technique et la proposition financière [CMP-DSP, art. 55.2, (2015) ; BM/RPMES-FPI, 7.2, e), (2020)].).

33	Enregistrement du marché au niveau du service des impôts	
34	Débriefing avec l'autorité contractante, Exécution du marché sur Ordre de Service (OS) ou non et suivi de l'exécution	Exécution du marché
35	Remise des livrables provisoires (Rapport, logiciel, etc.)	
36	Observations sur les livrables provisoires par l'autorité contractante	
37	Intégration des observations et transmission des livrables définitifs	
38	Validation des livrables par l'autorité contractante	
39	Règlement du marchés et garanties	
40	Suivi poste exécution le cas échéant	

A la différence de l'évaluation des marchés de travaux, fournitures et services courants qui se fait en l'absence de toute pondération, l'évaluation des PI repose sur des notations technique et financière pondérées et additionnées.

### 1.2.2 Cas pratique d'évaluation des propositions

Cette illustration commence à partir de la **tâche n°16 (Ouverture) du tableau 6** ci-dessus, en supposant que la liste restreinte est constituée de trois (03) consultants (A, B et C). L'ouverture des propositions techniques s'effectue dans les mêmes conditions que celles des AOO. En revanche, les propositions technique et financière sont contenues dans deux enveloppes distinctes, elles-mêmes placées à l'intérieur d'une plus grande enveloppe cachetée. Seules les propositions techniques sont ouvertes et lues à haute et intelligible voix au cours d'une séance publique. Quant aux propositions financières, elles sont conservées par l'autorité contractante dans un lieu sûr (CMP-DSP, art. 55, 2015 ; BM/RPMES-FPI, 5.36 & 5.37, 2020).

#### - Ouverture et évaluation des propositions techniques

Après l'ouverture et l'établissement du PV s'y rapportant, la sous-commission technique procède à l'évaluation des propositions techniques en adoptant la méthodologie suivante : i) vérification de la fourniture et de la conformité des pièces demandées ; ii) évaluation technique ; iii) classement des consultants par ordre décroissant du score technique. Ce processus est illustré comme suit :

##### i) Vérification de la fourniture et conformité des pièces demandées dans la DP

Supposons que seuls les consultants **A et C** ont franchi cette étape.

##### ii) Évaluation technique

Cette séance technique consiste à évaluer les consultants suivant la grille d'annotation indiquée dans la DP. Par exemple, supposons que le nombre de points minimal requis est de 75/100. **Le tableau 7** ci-dessous donne une illustration de cette évaluation.

**Tableau 7** : Illustration de la notation suivant la grille d'annotation du rapport type d'évaluation

Critères et sous critères	<u>Pli 1 : A</u>	<u>Pli 3 : C</u>
1- Expérience du Cabinet dans le domaine concerné..... <b><u>10</u></b> points	<b><u>10</u></b>	<b><u>10</u></b>
<i>a- Réalisation d'au moins deux missions similaires dans le domaine concerné, 10 points</i>	10	10
2- Conformité du plan de travail, de la méthodologie, de l'organisation et personnel aux TDR ..... <b><u>30</u></b> points	<b><u>30</u></b>	<b><u>25</u></b>
<i>a- Plan de travail 10 points</i>	10	10
▪ Conforme, <b><u>10</u></b> points	10	10
▪ Moins conforme, <b><u>5</u></b> points		
▪ Pas conforme, <b><u>0</u></b> point		
<i>b- Méthodologie 15 points</i>	15	10
▪ Conforme, <b><u>15</u></b> points	15	
▪ Moins conforme <b><u>10</u></b> points		10
▪ Pas conforme <b><u>0</u></b> point		
<i>c- Organisation et personnel 5 points</i>	5	5
▪ Conforme, <b><u>5</u></b> points	5	5
▪ Moins conforme, <b><u>2,5</u></b> points		
▪ Pas conforme, <b><u>0</u></b> point		
3- Qualifications et compétences techniques du consultant pour la mission ..... <b><u>60</u></b> points	<b><u>57</u></b>	<b><u>60</u></b>
<i>a- Un Expert n°1 spécialiste dans un domaine pertinent pour la mission (Chef de mission) ..... <b><u>35</u></b> points</i>	35	35
▪ Qualifications générales : <b><u>10</u></b> points	10	10
- Diplôme dans un domaine en rapport avec la mission..... <b><u>5</u></b> points	5	5
- Avoir une expérience générale d'un nombre d'années défini..... <b><u>5</u></b> points	5	5
▪ Expérience spécifique : <b><u>25</u></b> points	25	25
- Expérience pertinente pour la mission, à raison de 5 points par mission similaire..... <b><u>25</u></b> points	25	25
<i>b- Un Expert n°2 spécialiste dans un domaine pertinent pour la mission..... <b><u>25</u></b> points</i>	25	25
▪ Qualifications générales : <b><u>10</u></b> points	10	10
- Diplôme en rapport avec la mission..... <b><u>5</u></b> points	5	5
- Avoir une expérience générale d'un nombre d'années défini..... <b><u>5</u></b> points	5	5

▪ <i>Expérience spécifique : 15 points</i>	12	15
- Expérience pertinente pour la mission, à raison de 3 points par mission similaire..... <b>15 points</b>	12	15
<b>Total des points / 100</b>	<b>97/100</b>	<b>95/100</b>

Chaque point obtenu ou perdu par un Consultant est commenté et justifié dans le rapport.

**iii) Classement des consultants par ordre décroissant du score technique :**

L'évaluation des propositions techniques donne le classement suivant :

1<sup>er</sup> pli n°1 : **Consultant A** avec **97 sur 100 points**.

2<sup>e</sup> Pli n°3 : **Consultant C** avec **95 sur 100 points**.

La note technique minimale requise étant de 75/100 points, le pli n°1, **Consultant A**, ayant obtenu **97/100 points**, et le Pli n°3, **Consultant C**, ayant obtenu **95/100 points**, sont proposés pour l'évaluation financière. En revanche, le pli n°2, **consultant B**, n'ayant pas franchi l'étape de vérification de la fourniture et de la conformité des pièces demandées, est écarté.

À l'issue de l'évaluation, le rapport, signé par les membres de la commission, est transmis à la DGMP-DSP ou à la BM pour Avis, conformément à la **tâche n°18 du tableau 6** ci-dessus.

**- Ouverture et évaluation des propositions financières et évaluation combinée**

L'ouverture des propositions financières, qui se fait dans les mêmes conditions que celle des propositions techniques, correspond à la **tâche n°21 du tableau 6**. L'évaluation de la sous-commission technique s'effectue selon la méthodologie suivante : i) examen préliminaire des propositions ; ii) Calcul du score ; iii) Proposition de négociations du marché :

**i) Examen préliminaire des propositions financières :**

Supposons que les consultants **A** et **C** ont franchi cette étape. Après toutes vérification, la proposition du Consultant **A** s'élève à 85 000 000 F CFA, tandis que celle du Consultant **C** est de 80 000 000 F CFA. La pondération se fera sur la base de 70% pour la note technique et 30% pour la note financière des deux (02) consultants ayant atteint ce stade.

**ii) Calcul des scores :**

**ii-1 Calcul du score financier (SF) :**

Pour le calcul du score financier, nous utilisons la formule suivante :

- Note Financière (NF) = 100 x Proposition financière la moins distante/la proposition financière du pli concerné ;
- Score Financier (SF) = NF x 30/100 ;
- Score Global (SG) = Score Technique (ST) + SF.

Ainsi :

- SF du pli n°1 : **Consultant A** =  $(80\ 000\ 000/85\ 000\ 000) \times 100 = 94,12$  points.  
SF du pli n°1 : **Consultant A** =  $94,12 \times 30/100 = 28,24$  points.
- NF du pli n°3 : **Consultant C** =  $(80\ 000\ 000/80\ 000\ 000) \times 100 = 100$  points.  
SF du pli n°3 : **Consultant C** =  $100 \times 30/100 = 30$  points.

### ii-2 Calcul du score global (combinaison du score technique et du score financier) :

- ST du pli n°1 : **Consultant A** =  $97 \times 0,7 = 67,90$  points.
- SG du pli n°1 : **Consultant A** =  $67,90 + 28,24 = 96,14$  points.
- ST du pli n°3 : **Consultant C** =  $95 \times 0,7 = 66,50$  points.
- SG du pli n°3 : **Consultant C** =  $66,50 + 30 = 96,50$  points.

### ii-3 Classement :

1<sup>er</sup> pli n°3 : **Consultant C** avec 96,50 points.

2<sup>e</sup> pli n°1 : **Consultant A** avec 96,14 points.

#### iii) Proposition de négociations :

La sélection étant fondée sur la qualité technique et le « moindre coût », le pli ayant obtenu le score global le plus élevé est celui du **Consultant C** avec 96,50 points. Le pli n°3 : **Consultant C**, est donc proposé pour les négociations.

Pour la suite de la procédure, se référer au **tableau 6**, à partir de la **tâche 22 à 40**.

#### 1.2.3 Procédures exceptionnelles dans la passation des PI

Au-delà de la SFQC, les autres procédures prévues dans le cadre des PI sont : la SCBD ; la SMC ; la SFQ ; la SQC ; l'ED ou SD et la sélection des consultants individuels.

##### - Sélection dans le cadre d'un Budget Déterminé (SCBD)

Ce mode de passation est utilisé par l'autorité contractante dans le cadre des PI relativement simples. Il respecte toutes les étapes et tâches à exécuter dans la SFQC (**Voir tableau 6**), à la différence près que l'autorité contractante précise, au préalable, le budget dont elle dispose. Dès lors, après l'évaluation des propositions techniques, seule la « *proposition dont la note technique est la plus élevée et qui rentre*

*dans le budget déterminé est considérée comme la Proposition la plus Avantageuse »* (BM/RPMES-FPI, 7.4 & 7.5, 2020). Le consultant arrivé premier, sera invité pour les négociations, tandis que les autres recevront des lettres de regret.

#### **- Sélection au Moindre Coût (SMC)**

Ce mode de passation, tout comme la SCBD, suit toutes les étapes et tâches de la SFQC (**Voir tableau 6**). Toutefois, parmi les consultants techniquement qualifiés, seul celui ayant présenté la proposition financière la moins-disante sera invité à engager les négociations. « *Cette méthode convient en règle générale pour des missions standard ou courantes (par exemple la préparation de dossiers techniques de travaux non complexes), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies* » (BM/RPMES-FPI, 7.6 & 7.7, 2020).

#### **- Sélection fondée sur la qualité (SFQ)**

A l'instar des méthodes précédentes, celle-ci s'exécute globalement comme la SFQC. Cependant, elle tient sa particularité du fait qu'elle offre la possibilité aux consultants de ne présenter, dans un premier temps, que la proposition technique. Dans ce cas, le consultant ayant obtenu la note technique la plus élevée sera invité à présenter une proposition financière aux fins de négociations. En outre, lorsque la Demande de Proposition (DP) exige la remise simultanée des propositions technique et financière, seul le consultant ayant obtenu la note technique la plus élevée, verra sa proposition financière ouverte, puis invité pour les négociations. Ce mode de sélection est utilisé dans le cadre des missions complexes ou très spécialisées, pour lesquelles il est difficile de définir les TDR avec précision. Il est également employé pour les missions très sensibles ou celles ayant un impact important en aval, etc. (BM/RPMES-FPI, 7.8, 7.9 & 7.10, 2020).

#### **- Sélection fondée sur les Qualifications du Consultant (SQC)**

Cette méthode tient sa particularité du fait que, suite à la réception des réponses à l'AMI (l'AMI n'est pas obligatoire) d'au moins trois (03) consultants, celui présentant le meilleur niveau de qualification et d'expérience est retenu. Ce consultant est ensuite invité à soumettre ses Propositions technique et financière aux fins de négociations (BM/RPMES-FPI, 7.11 & 7.12, 2020). Cette méthode n'est pas prévue dans les procédures nationales.

#### **- Section de consultant individuel**

A la différence de toutes les méthodes de passation des PI étudiées, la sélection de consultants individuels est la seule à interdire la participation de consultants en tant que bureau ou cabinet. Seuls les consultants individuels (personnes physiques) peuvent y prendre part. La sélection peut se faire suivant trois (03) modalités : i) la mise en concurrence ouverte (CMP-DSP, art. 56.2, 2015) ; ii) la mise en concurrence restreinte qui est absente des procédures nationales (BM/RPMES-FPI, 7.38, 2020) ; et iii) la SD ou l'ED (BM/RPMES-FPI, 7.39, 2020). Dans le cadre des procédures nationales, lorsque la mise en concurrence est ouverte, la sélection de consultants individuels exige une publication quel que soit le

montant. On y fait recours, dans tous les cas, lorsque la mission ne requiert pas l'intervention d'une équipe d'experts et « *aucun appui professionnel supplémentaire extérieur* » n'est nécessaire (CMP-DSP, art. 56.1, 2015). Se référer au **tableau 6** ci-dessus, en ce qui concerne les étapes préliminaires de planification et des premières tâches de la passation (**tâche n°1 à 5**). Les étapes et tâches suivantes sont ensuite nécessaires :

**Tableau 8 :** Description de la Sélection de consultants individuels suivant la modalité de mise en concurrence ouverte

N°	Opérations à effectuer	Phase
i)	Publication de l'AMI (15 jours au minimum), période d'éclaircissement	Passation du marché
ii)	Réception et enregistrement des manifestation d'intérêt (MI)	
iii)	Ouverture et évaluation des MI et sélection du consultant le plus qualifié	
iv)	Rédaction et signature du rapport de manifestation d'intérêt (RMI)	
v)	Transmission RMI à la DGMP ou BM pour Avis selon le cas	
vi)	ANO de la DGMP-DSP ou de la BM sur le RMI selon le cas	
vii)	Invitation à la préparation de propositions techniques et financière au consultant individuel le plus qualifié au regard des critères de sélection. Lettres de regret aux candidats non sélectionnés avec possibilité de recours	
viii)	Remise et enregistrement de la proposition du consultant individuel retenu	
ix)	Ouverture et négociations de propositions (Si pas d'entente, recours au 2 <sup>e</sup> )	
x)	Rédaction, signature PV de négociations et élaboration projet de marché	

A la suite de la rédaction du rapport, il convient de se référer à nouveau au **tableau 6** ci-dessus, en particulier aux **tâches n°26 à 40**.

Quant à la sélection par mise en concurrence restreinte des consultants individuels, elle ne diffère, en substance, de la sélection par mise en concurrence ouverte que par l'absence de publication. En remplacement de la publication, une liste restreinte de consultants individuels est constituée. La constitution de cette liste est motivée, puis soumise à l'autorisation préalable de l'organe chargé du contrôle a priori de la passation (DGMP-DSP ou BM). Une fois l'ANO obtenu, une invitation à soumettre une proposition est adressée à chaque consultant individuel. Après le dépôt des propositions, il convient de se référer au **tableau 8** ci-dessus, précisément à partir de la tâche **ii)** jusqu'à la fin de la procédure.

Les procédures de passation ayant été abordées de façon substantielle, il serait pertinent jeter un regard critique sur certaines dispositions de la réglementation nationale.

## 2 Analyse critique de certaines dispositions du Code et étude de données spécifiques

Tout d'abord, un examen de certaines dispositions de la règlementation nationale et partenariale (BM spécifiquement) sera réalisé (2.1). Par la suite, l'analyse de quelques données issues des données statiques de la DGMP-DSP sera menée (2.2).

### 2.1 Analyse critique de certaines dispositions issues des principaux textes réglementant les marchés publics au Mali

#### 2.1.1 Analyse des déterminants du choix des procédures

##### - Les déterminants suivant les procédures nationales

- La nature du marché

Déterminer les modes de passation des marchés publics au Mali, selon la nature du marché, revient à les repartir en deux (2) principales catégories (CMP-DSP, 2015, art. 48.1 et 48.3).

**\* Première catégorie :** Il s'agit des marchés de fournitures, de services courants et de travaux respectant les seuils légaux de passation. Ces marchés ne peuvent être passés au Mali que par Appel d'Offres (AO) ou par entente directe (ED) (CMP-DSP, 2015, art. 48.1).

**\* Deuxième catégorie :** Il s'agit des marchés publics de prestations intellectuelles qui, contrairement à la première catégorie, sont passés par une consultation suivie d'une remise de propositions (CMP-DSP, 2015, art. 48.3), ou par Entente directe (CMP-DSP, 2015, art. 55.6).

De ces deux catégories de marchés, les constats suivants surgissent : **i)** aucun marché de prestations intellectuelles ne peut être passé par AO ; **ii)** aucun marché de fournitures, de services courants ou de travaux ne peut être passé par une procédure propre aux prestations intellectuelles ; **iii)** quelle que soit la nature du marché, celui-ci peut être attribué par ED. Il convient, en outre, de préciser qu'en dessous des seuils de passation, aucune distinction n'est faite dans l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015, modifié, fixant les modalités d'application (AFMAC) du Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, quant à la nature du marché et aux procédures applicables. En effet, les modes de passation en dessous des seuils [la Demande de Renseignement et de Prix à Compétition Ouverte (DRPCO) ; la Demande de Renseignement et de Prix à Compétition Restreinte (DRPCR) et la Demande de Cotation (DC)] sont communs à toutes les natures de marché (AFMAC, 2015, art.22).

- Le montant estimatif ou l'enveloppe prévisionnelle du marché

A l'exception de l'ED, lorsque la nature d'un marché est connue, celui-ci ne peut être attribué que par AO pour la première catégorie, et par des procédures propres aux PI pour la deuxième catégorie, conformément aux seuils légaux. Le recours à la DC ainsi qu'aux DRPCR et DRPCO se fait lorsque la valeur estimée du marché est inférieure aux seuils réglementaires, quelle que soit sa nature.

**Tableau 9 :** Détermination des choix des procédures en fonction de la valeur estimative

Modes de passation	Fournitures ou services courants	Travaux	Prestations Intellectuelles
AO	Au moins 80 000 000	Au moins 100 000 000	Non concernés
DRPCO	De 25 000 000 à moins de 80 000 000	De 25 000 000 à moins de 100 000 000	De 15 000 000 à moins de 70 000 000
Procédures propres aux PI	Non concernés	Non concernés	Au moins 70 000 000
DRPCR	De 5 à moins de 25 000 000	De 5 à moins de 25 000 000	5 000 000 à moins de 15 000 000
ED	Tous montants	Tous montants	Tous montants
DC avec contrat	De 500 000 à moins de 5 000 000	De 500 000 à moins de 5 000 000	De 500 000 à moins de 5 000 000
DC sans contrat	Moins de 500 000	Moins de 500 000	Moins de 500 000

**Références :** CMP-DSP, 2015, art.9.1 & AFMAC, 2015, art.23 et 24. (Montants en FCFA)

- Autres déterminants :

\* « *L'urgence impérieuse motivée par des circonstances imprévisibles ou de force majeure ne permettant pas de respecter les délais prévus dans les procédures d'appel d'offres, nécessitant une intervention immédiate* » constitue l'un des principaux déterminants du mode particulier de passation qu'est l'ED (CMP-DSP, 2015, art.58.2).

\* **L'extrême urgence** est également un facteur déterminant dans le mode de passation et de conclusion des marchés par ED avec un entrepreneur, fournisseur ou prestataire de remplacement dans une situation pour laquelle « *les travaux, fournitures ou services que l'autorité contractante [fait] exécuter en lieu et place de l'entrepreneur, du fournisseur ou du prestataire défaillant* » (CMP-DSP, 2015, art.58.2).

- Les déterminants des choix suivant les procédures sur financement BM

- La nature du marché

La détermination des modes de passation des marchés suivant la nature du marché, s'appuie sur deux (2) classes : (BM/ RPMES-FPI, 6.2 et 7.2, 2020).

**\*Première classe :** Il s'agit des marchés de travaux, de fournitures et de services autres que les services de consultants. Ces marchés ne peuvent être attribués que par Appel à Propositions (AP) ; AO ; DC ; Sélection directe ou ED (BM/ RPMES-FPI, 6.2, 2020).

**\*Deuxième classe :** les marchés publics de services de consultants (SC) sont passés, selon des procédures qui leur sont propres. Les modes possibles pour cette nature de marché correspondent à ceux des procédures nationales, avec en plus la SQC (BM/ RPMES-FPI, 7.2 & 7.34-7.39, 2020).

A l'analyse, il ressort que : **i)** aucun marché de services de consultants ne peut être passé par selon les procédures propres à la première classe, à l'exception de l'ED ; **ii)** aucun marché de travaux, de fournitures, ou de services autres que les services de consultants, ne peut être passé selon les procédures propres à la deuxième classe, à l'exception de l'ED ; **iii)** l'ED est donc la seule procédure (ou mode de passation) commune aux deux (2) classes.

- **Le montant estimatif du marché pour les projets financés par la BM :**

Les seuils de passation, définis selon la nature des marchés, sont appliqués à chaque projet en fonction des risques associés aux opérations de passation dans le pays (BM/RPMES-FPI, 2020, 3.1). Les nouveaux seuils, mis à jour pour les approches et méthodes de passation des marchés par pays (financés par la Banque mondiale), sont entrés en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2023. Ils ont été revus à la hausse dans certains pays du sahel, précisément au Burkina Fasso, au Mali, au Niger et au Tchad.

**Tableau 10 :** Détermination des modes de passation en fonction du montant estimatif

Modes de passation	Fournitures ou services autres que les SC	Travaux	Services de consultants
Ouvert à l'International	Au moins 15 000 000	Au moins 3 000 000	Au moins 400 000
Ouvert sur le plan national	Moins de 15 000 000	Moins de 3 000 000	Moins de 400 000
			≥ 500 000 pour l'ingénierie et la supervision travaux
DC	Au plus 300 000	Au plus 500 000	Non concernés
	Au plus 500 000 pour les véhicules et carburant		
ED	Tous montants	Tous montants	Tous montants

**Source :** Lettre n°CdS/aic/344-23 du 12 septembre 2023. (Montants en USD)

Quel que soit le mode de passation, celui-ci s'inscrit dans le cadre des seuils ci-dessus indiqués, en fonction de la nature du marché, pour le Burkina Fasso, le Mali, le Niger et le Tchad. Il convient également de noter que, lorsque les seuils sont ouverts à l'International ou qu'il s'agit d'une ED, les procédures de passation sont soumises à une revue a priori de la BM.

- **Autres déterminants au niveau de la BM**

Il existe d'autres déterminants influençant les modes de passation des marchés dans le cadre des procédures sur financement extérieur (BM par exemple) : Il s'agit notamment des :

**\*aspects de gouvernance :** Ils font référence à des situations d'instabilité, de conflit ou de fragilité, conduisant à des problèmes sécuritaires et autres (BM/ RPMES-FPI, 2020, 3.3.a).

**\*aspects économiques :** Ils comprennent des éléments comme la taille économique, l'inflation, la préférence nationale, etc. (BM/ RPMES-FPI, 2020, 3.3.b).

**\*aspects technologiques** : Ceux-ci incluent la rapidité des changements technologiques, le besoin de transfert d'informations, etc. (BM/ RPMES-FPI, 2020, 3.3.c).

**\*aspects de développement durable** : Ils incorporent des exigences en matière de pratiques durables de passation de marchés, des impacts sociaux liés au travail dans un environnement sensible, l'importation de la main-d'œuvre ... (BM/ RPMES-FPI, 2020, 3.3.d).

#### - Analyse comparative

En comparant les déterminants des choix des procédures nationales avec ceux de la BM, on remarque tout d'abord que la nature du marché, le montant estimatif et l'urgence constituent des déterminants communs aux deux règlementations (CMP-DSP, 2015, art. 48.1, 48.3, 55.6 ; BM/ RPMES-FPI, 2020, 6.2 et 7.2). En revanche, figurent parmi les déterminants de la BM des aspects liés à la gouvernance, à l'économie, à la technologie et au développement durable (BM/ RPMES-FPI, 2020, 3.3), qui ne sont pas explicitement mentionnés dans le CMP-DSP, 2015. Par ailleurs, les modes de passation propres aux services de consultants, selon les procédures de la BM sont similaires à ceux des PI dans le cadre des procédures nationales, à l'exception de la SQC (CMP-DSP, 2015, art. 55 et 56). Enfin, à la différence de la BM, les procédures nationales ne prévoient pas non plus le mode de passation par AP.

#### 2.2.2 Incohérence de la règlementation nationale quant à la détermination des autorités de conclusion et celles d'approbation

Pour mieux examiner cette incohérence, il convient de présenter, sous forme de tableau, les seuils de conclusion et d'approbation des marchés publics, conformément au Décret n°2014-0256/P-RM du 10 avril 2014 et l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015.

**Tableau 11** : Représentation des autorités de conclusion et d'approbation des contrats suivant les seuils de passation : Cas des DFM (Montants en FCFA)

Autorités	Fournitures ou services courants	Travaux	Prestations Intellectuelles
Seuils Décret 2014-0256	De 25 à 300 millions	25 à 250 millions	15 à 100 millions
Seuils Arrêté 2015-3721	De 25 à moins de 80 millions	De 25 à moins de 100 millions	De 15 à moins de 70 millions
Autorités de conclusion Décret et Arrêté pour les deux seuils	DFM	DFM	DFM
Autorités d'approbation Décret 2014-0256	Ministre	Ministre	Ministre
Autorités d'approbation Arrêté 2015-3721	Administrateur de crédits	Administrateur de crédits	Administrateur de crédits

**Références** : DACA-MP/DSP, 2014, art.2 & AFMAC, 2015, art.22.

Pour traduire l'esprit de la gestion budgétaire en mode « programme », l'Arrêté 2015-3721 (AFMAC), modifié, dispose : « *Avant tout commencement d'exécution, le marché attribué suivant les procédures*

*de demande de renseignement et de prix, [...] est approuvé par l'administrateur de crédits... »* (AFMAC, 2015, art.22). Or, les administrateurs de crédits auxquels l'Arrêté fait référence, correspondent aux Responsables de programmes (RPROG) dans notre exemple. Le Décret, qui, étant supérieur à l'Arrêté (AFMAC) dans la hiérarchie des normes, ne prévoit toutefois aucun administrateur de crédits ni RPROG comme autorités d'approbation de contrats, comme l'indique le tableau ci-dessus. De même, selon l'Arrêté, « *dans le cas où la Direction des Finances et du Matériel est en position d'administrateur de crédit, les marchés sont conclus par le Chef de la Division Approvisionnement et approuvés par le DFM* » (AFMAC, 2015, art.22). Or, le Décret ne prévoit aucun Chef de Division Approvisionnement comme autorité de conclusion, même pour les seuils mentionnés dans l'Arrêté. Ainsi, l'Arrêté 2015-3721, modifié, se trouve en contradiction avec le Décret, qui lui est supérieur. Dès lors, un blocage peut apparaître entre certaines délégations du contrôle financier et certaines autorités contractantes, notamment les DFM. Etant entendu que pour ces délégations, la seule autorité de conclusion reconnue, c'est le DFM, et la seule autorité d'approbation, c'est le Ministre, conformément au Décret. Enfin, le décret visé ne fait aucune mention des autorités de conclusion et d'approbation des marchés conclus au sein des autorités administratives indépendante (AAI). Cette situation donne lieu à des pratiques diversifiées d'une AAI à une autre. Ainsi, étant donné que l'Arrêté 2015-3721, modifié, est postérieur au Décret et traduit en plus l'esprit de la gestion du budget en mode programme, il convient dès lors, d'opter pour une relecture du Décret, en vue de prendre en compte les innovations consacrées par l'Arrêté et prévoir les autorités de conclusion et d'approbation des marchés au niveau des AAI.

### 2.1.3 Analyse critique d'autres insuffisances

- **Insuffisance de la technique d'évaluation des offres pour les marchés de travaux, fournitures et services courants**

Contrairement aux prestations intellectuelles, pour lesquelles l'autorité contractante a la possibilité de recourir à des « *critères et sous-critères d'évaluation avec des poids respectifs* » ou des pourcentages de pondération, l'évaluation des marchés de travaux, de fournitures et services courants s'effectue en l'absence de toute pondération (Voir Dossiers types du Mali, avril 2017 « *DP et DTAO travaux, fournitures et services courants* »). En effet, pour sélectionner l'offre conforme évaluée la moins-disante pour ces natures de marchés, l'autorité contractante se réfère plutôt à des critères économiques, financiers et techniques, spécifiés dans le DAO. « *Ces critères d'évaluation, tels que les coûts d'utilisation, le prix, la rentabilité, la qualité, [...], en rapport avec l'objet du marché, quantifiables et exprimés en termes monétaires* » (CMP-DSP, 2015, art. 75). S'il s'avère que l'autorité contractante ne devait retenir qu'un seul critère pour l'évaluation des offres, alors celui-ci sera le prix. Néanmoins, au cours de l'évaluation détaillée des offres, en ce qui concerne les réserves mineures, si le DAO le prévoit, l'autorité contractante peut procéder à des ajustements en termes monétaires desdites offres, mais uniquement aux fins d'évaluation. Par exemple, lorsqu'une offre indique un délai de livraison supérieur au délai minimal spécifié dans le DAO, mais inférieur au maximal, alors l'offre sera soumise à une

pénalité prévue par les Instructions aux Candidats (IC). Si les IC ne comportent pas d'indication à cet égard, il sera alors appliqué une pénalité en référence au taux des dommages indiqué dans le DAO. (Rapport type fournitures et services courants, 2017, 6.1 des instructions pour l'évaluation des offres). Pour autant, ces ajustements ne peuvent, en aucun cas, être considérés comme une pondération, à l'instar de celle pratiquée dans l'évaluation des propositions issues des marchés de PI ou celle indiquée par l'art. R. 2152-12. du Décret n°2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique en France, qui stipule que : « *pour les marchés passés selon une procédure formalisée, les critères d'attribution font l'objet d'une pondération ou, lorsque la pondération n'est pas possible pour des raisons objectives, sont indiqués par ordre décroissant d'importance* ».

Il est tout aussi important de signaler, que les insuffisances du CMP-DSP, 2015, modifié, ne se limitent pas seulement au manque de pondération pour les types de marchés cités, mais vont bien au-delà. En effet, ni le CMP-DSP ni son arrêté d'application ne précisent explicitement comment doit s'effectuer l'évaluation des offres en fonction des différentes natures de marchés. Pour les prestations intellectuelles, il faut se référer à la DP type, en sa version de 2017, « *Section 3 : Données particulières de la DP* », pour en savoir plus sur « *les critères d'évaluation, les sous-critères, et leurs poids respectifs* ». Cela donne, néanmoins, plus de précisions sur l'évaluation des propositions techniques et financières, en comparaison aux marchés de travaux, de fournitures et services courants. Pour ces derniers, malgré l'absence d'une réelle pondération, il faut se référer aux DAO types, version 2017, ainsi qu'aux rapports types d'évaluation des offres de la même année, pour obtenir des informations sur les quatre (4) principales étapes de l'évaluations. Dès lors, et pour plus d'efficacité, il serait pertinent d'introduire la pondération dans l'évaluation des offres en réponse à des AOO relatifs aux travaux, fournitures et services, notamment à l'image de la France et d'autres pays. Toutefois, cette mesure devrait préalablement faire l'objet d'une formalisation dans une prochaine révision du code des marchés publics.

#### **- Incomplétude des principes fondamentaux dans le code des marchés publics**

Notons tout d'abord que les principes fondamentaux auxquels doivent être soumises les procédures de passation, d'exécution et de suivi des marchés publics varient quelque peu d'une réglementation à une autre, d'une directive à une autre<sup>6</sup>. Cependant, quels que soient la directive, le code des marchés publics,

---

<sup>6</sup> Par exemple, aux principes fondamentaux du Décret 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié, portant code des marchés publics et des délégations de service du Mali, l'Ordonnance n°2019-679 du 24 juillet 2019 portant code des Marchés publics en Côte d'Ivoire ajoute : l'interdiction de toute discrimination fondée sur la nationalité des candidats, sous réserve de la préférence communautaire ; l'équilibre économique et financier des marchés et le respect de la réglementation en matière environnementale, sociale et du travail, de protection des personnes handicapées et du genre. Notons que ces deux codes sont issus de la Directive N°04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA, qui elle-même ne fait pas mieux que le code de la Côte d'Ivoire. Pendant ce temps, l'Ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics en France n'énonce que trois principes fondamentaux qui figurent dans la quasi-totalité des codes des marchés publics. Il s'agit des

et/ou le règlement, les principes contenus dans le préambule de la loi type de la Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International (CNUDCI) sont les plus fréquemment utilisés. Il s'agit de l'économie et de l'efficacité du processus d'achat ; de l'encouragement de la participation lors des acquisitions publiques ; de la promotion de la concurrence ; du traitement juste, égal et équitable des opérateurs, ainsi que de la transparence des procédures de passation (CNUDCI, 2001). A ces principes s'ajoutent ceux du libre accès à la commande publique ; de l'obligation de rendre compte (appelée aussi redevabilité) et de la confidentialité de certaines informations issues des offres concurrentes, conformément à certaines législations. Quant au Décret 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié, portant code des marchés publics au Mali, il en a repris les principes suivants : l'économie et l'efficacité du processus d'acquisition ; le libre accès à la commande publique ; l'égalité de traitement des candidats, la reconnaissance mutuelle et la transparence des procédures (CMP-DSP, 2015, art. 3). A partir de ce moment, il devient légitime de s'interroger quant à l'insuffisance du CMP-DSP du fait de son manque de reconnaissance explicite de certains principes fondamentaux tels que : *«la participation ; la redevabilité ; la concurrence ; la confidentialité de certaines informations et la protection de l'environnement»*.

Cependant, il serait plus juste de nuancer ce constat en évoquant plutôt une relégation au second plan, par le CMP-DSP de certains de ces éléments. En effet, même si le code ne reconnaît pas explicitement les éléments cités comme principes fondamentaux, certaines de ses dispositions défendent malgré tout : *« la concurrence »* (CMP-DSP, 2015, art. 6 ; 31 ; 55 ; 127), *« la confidentialité de certaines informations »* (CMP-DSP, 2015, art. 20.2 ; 60), ou encore *« la protection de l'environnement »* (CMP-DSP, 2015, art. 91 ; 57.4), etc.

#### **- Insuffisances quant aux conditions de validité d'un marché public**

Pour qu'un marché public soit valide au Mali, le CMP-DSP précise qu'il doit avoir été conclu en bonne et due forme, avant d'être approuvé par l'autorité compétente, au sens du Décret n°2014-0256/P-RM du 10 avril 2014, DACA-MP/DSP. Ensuite, il doit être notifié au titulaire, avant son entrée en vigueur conformément aux dispositions du contrat. Enfin, une publication de l'attribution définitive doit être effectuée. En effet, un marché public conclu est transmis à une autorité d'approbation distincte de celle qui l'a conclu. Cette autorité doit l'approuver, sous peine d'exposer le marché à un recours devant le Comité de Règlement des Différends (CRD) de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (ARMDS), sauf en cas d'absence ou d'insuffisance de crédits. L'acte d'approbation marque la validité du contrat (CMP-DSP, 20115, art. 21 et 82). Par ailleurs, dans les trois (3) jours calendaires suivant son approbation, le marché doit faire l'objet d'une notification au titulaire, avant tout commencement d'exécution (CMP-DSP, 2015, art. 83). La notification marque l'entrée en vigueur du marché et le début de l'exécution du contrat sauf spécification contraire [par exemple un

---

principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures.

début d'exécution peut être matérialisé par un Ordre de service (OS) par exemple]. Le marché notifié doit également faire l'objet d'un avis d'attribution définitive (CMP-DSP, 2015, art. 84). Dès l'entrée en vigueur, le marché reste valide jusqu'à l'extinction de l'ensemble des droits et obligations réciproques des parties. Etant entendu que la fin des droits et obligations réciproques entre les parties est généralement déterminée par des dispositions contractuelles spécifiques, telles que les clauses de **résiliation** (CMP-DSP, 2015, art. 101), les conditions de **règlement des litiges** (CMP-DSP, 2015, art. 119), ou les obligations post-exécution comme les **garanties** (CMP-DSP, 2015, art. 97 à 97), les **assurances**, etc.

Ces conditions de validité, issues du CMP-DSP, aussi explicite soient-elles, semblent ignorer certaines conditions de validité d'un contrat administratif pourtant reconnues, voire érigées par la doctrine et la réglementation de plusieurs pays au rang de principes généraux du droit. « *Or au Mali, la réglementation tout comme la doctrine et la jurisprudence restent muettes sur [certains de] ces principes généraux* » (Dicko, A., 2018). Selon Guttier, C. (2001), cité par Dicko, A. 2018, il s'agit des conditions prévues par le droit des obligations, dont l'insatisfaction entraîne la nullité du contrat. Ces conditions de validité sont : le consentement, la capacité, l'objet et la cause. Il convient de noter que, parmi ces conditions, la question de la capacité a été exceptionnellement prévue par le CMP-DSP (2015), qui stipule que « *Le candidat doit remplir les conditions juridiques, techniques et financières nécessaires à l'exécution du marché, ainsi que posséder l'expérience de contrats analogue* » (CMP-DSP, 2015, art. 23 et 24). Par ailleurs, « *le consentement ne doit pas être atteint par un vice du consentement comme l'erreur, le dôle ou la violence* » (Dicko, A., 2018).

#### - Insuffisances liées aux conditions de travail des agents

Au Mali, par le passé, en raison d'un vide juridique, les autorités contractantes utilisaient les produits de la vente des DAO et DP comme frais de fonctionnement des commissions de dépouillement et de jugement des offres. En effet, le Décret n°95-401-P-RM du 10 novembre 1995, portant code des marchés publics au Mali ; son Arrêté d'application, l'Arrêté n°97-1037/MFC-SG du 26 juin 1997 ; ainsi que les réglementations précédentes étaient tous muets sur la question. Cette insuffisance réglementaire a conduit à des abus dans la fixation des prix de vente des dossiers. En effet, le prix des dossiers devenait de plus en plus exorbitant, du fait de l'utilisation des produits issus de cette vente au profit des commissions d'évaluation. Ce n'est qu'après moult plaintes que l'Arrêté n°09-1969/MEFSG du 6 août 2009 fixant les modalités d'application du Décret n°08-485/P-RM du 11 août 2008 (abrogeant les textes précédemment cités), a mis un terme à cette situation. Cet Arrêté, en son article 10 précise que « *lorsque le dossier d'appel à la concurrence n'est pas remis gratuitement, les produits issus de la vente des dossiers sont reversés au Trésor Public. En ce qui concerne les organismes personnalisés, les produits issus de la vente des dossiers sont versés au comptable dudit organisme* ». Cette disposition a, depuis lors, été maintenue au niveau du même article dans l'Arrêté n°2014-1323/MEF-SG du 25 avril 2014 et au niveau de l'article 9 de l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015, modifié, tout en précisant

que « *80% des produits de la vente des dossiers des Collectivités Territoriales et des Etablissements publics sont reversés au Trésor Public et 20% à l'autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public* ». Quant au Décret n°09-687/P-RM du 29 décembre 2009, il précise qu'un taux de 0,5% du montant hors taxes (HT) des marchés est reversé à l'ARMDS, afin de permettre à cette essentielle structure de remplir souverainement les missions qui lui sont confiées.

En tout état de cause, aucune disposition tangible n'a été entreprise ni à travers le code, ni dans ses textes subséquents, pour octroyer un budget de fonctionnement aux commissions d'évaluation des offres, après avoir mis fin à l'utilisation illégale des produits issus de la vente des dossiers. Outre cette défaillance, les autorités contractantes au niveau de l'Etat exécutent la substance du travail de préparation, de passation, de gestion des dossiers et de suivi de l'exécution des marchés publics, sans bénéficier du moindre avantage explicitement et légalement accordé, pendant que d'importantes sommes sont en jeux. Cette deuxième faiblesse de la réglementation constitue un risque majeur pour les deniers publics, d'autant plus que l'amélioration des conditions de travail des acteurs de la chaîne de la corruption a un impact positif largement reconnu.

#### **- Insuffisances concernant les recours**

Un différend, un litige ou une revendication formulée au moment de la passation, de l'exécution, de la résiliation ou de l'interprétation des textes doit faire l'objet d'un recours gracieux, d'un recours non-juridictionnel, d'un recours juridictionnel, ou encore d'un arbitrage (CMP-DSP, 2015, art.119). Cependant, cette étude se concentrera plus sur la période de passation. En effet, tout candidat ou soumissionnaire peut saisir l'autorité contractante d'un recours gracieux contre les décisions ou procédures lui ayant causé préjudice (CMP-DSP, 2015, art.120). Les décisions rendues, peuvent faire l'objet d'un recours devant le CRD de l'ARMDS, dont les décisions peuvent ensuite être contestées devant Section administrative de la Cour suprême, à l'exception des sociétés soumises aux règles de marchés publics, qui relèvent des juridictions de droit commun (CMP-DSP, 2015, art.121). Par ailleurs, les litiges peuvent également être soumis à un tribunal arbitral de l'OHADA, à condition qu'une clause compromissoire ait été prévue (CMP-DSP, 2015, art.124).

A l'évidence, la camisole de force dans laquelle le code des marchés publics maintient les requérants risque de faire perdre de vue les raisons fondamentales ayant conduit à l'institution même du recours. Imposer aux requérants de s'adresser au préalable à l'autorité contractante est une initiative salutaire, toutefois débouter un requérant pour défaut d'utilisation de cette voie préalable semble abusif, et va à l'encontre de l'obligation de faire respecter les principes fondamentaux de la bonne gouvernance des marchés publics. Par exemple, pour un cas de violation flagrante des procédures de passation de marché, si un recours est intenté en premier lieu devant le CRD, il sera purement et simplement rejeté pour vice de procédures, sans procéder à une analyse du fond du dossier. Il semble, en effet, plus opportun devant une telle situation, de revoir les dispositions du code afin permettre un renvoi du requérant devant

l'autorité contractante pour l'exercice préalable de son droit de recours gracieux. Il est réservé le même sort au requérant s'adressant à la Section administrative de la Cour suprême, avant le CRD. En plus des observations déjà développées, d'autres insuffisances retiennent également notre attention. Il s'agit entre autres des faiblesses présentées par la clause compromissoire et le manque d'objectivité de certains critères d'évaluation.

## *2.2 Analyse des marchés passés au Mali de 2018 à 2023 suivant leurs natures, leurs modes de passation et leurs sources de financement*

Cette analyse, qui porte sur les marchés atteignant les seuils réglementaires, met en exergue un total de 32 742 marchés, pour un montant global de 3 319 862 235 380 FCFA, sur la période allant de 2018 à 2023.

### *2.2.1 Analyse des marchés passés suivant leurs natures*

L'analyse montre que les marchés de fournitures et services courants ont été les plus nombreux au Mali de 2018 à 2023, avec un total 21 725. Le record annuel a été atteint en 2021, avec 4 672, tandis que le minimal a été observé en 2018, avec 2 403. Ces marchés sont suivis, à une distance significative, par les travaux qui totalisent 6 173 marchés. Le record enregistré pour les travaux a été de 1 364 marchés en 2023, contre un minimal de 667 en 2022. Quant aux marchés de prestations intellectuelles, ils ont été les moins nombreux au cours de la période, avec un total de 4 844. Toutefois, un pic a été observé en 2018 avec 1 411 marchés, soit un taux de 30,66%, contre seulement 505 en 2022, représentant 11,08%.

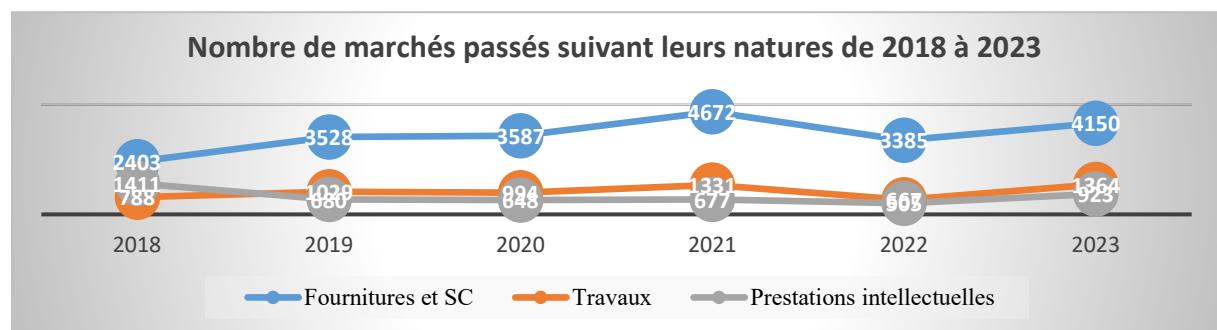
**Tableau 12 :** Nombre de marchés passés au Mali de 2018 à 2023 suivant leurs natures

Nature des marchés	Nombre	Pourcentage nombre	Montant des marchés	Pourcentage montant
<b>Marchés passés en 2018</b>				
<b>Fournitures et SC</b>	2403	52,22%	248 283 101 121	46,39%
<b>Travaux</b>	788	17,12%	226 997 925 908	42,41%
<b>Prestations intellectuelles</b>	1411	30,66%	59 964 076 836	11,20%
<b>Total</b>	<b>4602</b>	<b>100%</b>	<b>535 245 103 865</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2019</b>				
<b>Fournitures et SC</b>	3528	67,37%	206 885 898 708	41,30%
<b>Travaux</b>	1029	19,65%	254 410 727 508	50,79%
<b>Prestations intellectuelles</b>	680	12,98%	39 607 544 642	7,91%
<b>Total</b>	<b>5237</b>	<b>100%</b>	<b>500 904 170 858</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2020</b>				
<b>Fournitures et SC</b>	3 587	68,60%	222 759 671 905	44,40%
<b>Travaux</b>	994	19,01%	249 066 184 575	49,64%
<b>Prestations intellectuelles</b>	648	12,39%	29 880 497 847	5,96%
<b>Total</b>	<b>5 229</b>	<b>100%</b>	<b>501 706 354 327</b>	<b>100%</b>

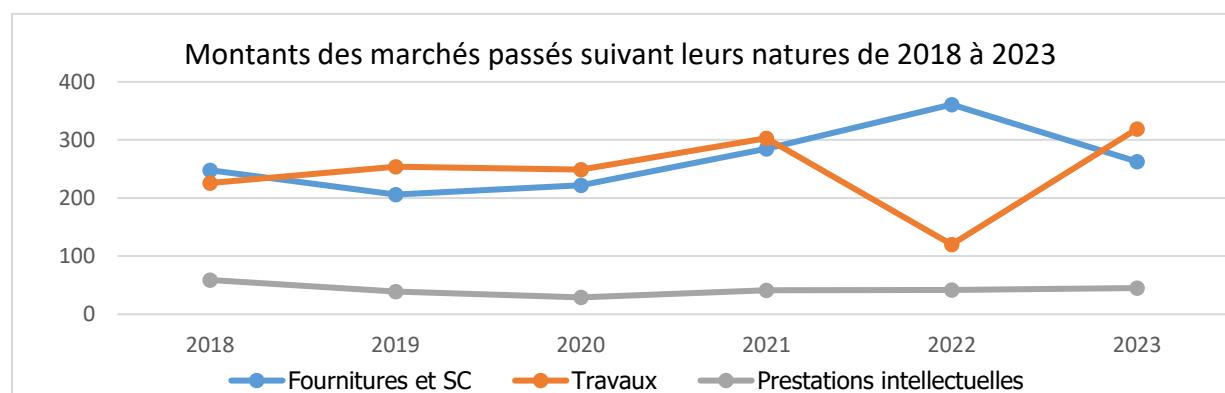
<b>Marchés passés en 2021</b>				
<b>Fournitures et SC</b>	4 672	69,94%	285 318 070 749	45,24%
<b>Travaux</b>	1331	19,93%	303 899 839 842	48,18%
<b>Prestations intellectuelles</b>	677	10,13%	41 512 161 459	6,58%
<b>Total</b>	<b>6 680</b>	<b>100%</b>	<b>630 730 072 050</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2022</b>				
<b>Fournitures et SC</b>	3 385	74,28%	361 096 013 660	68,98%
<b>Travaux</b>	667	14,64%	120 034 154 738	22,93%
<b>Prestations intellectuelles</b>	505	11,08%	42 378 404 975	8,10%
<b>Total</b>	<b>4 557</b>	<b>100%</b>	<b>523 508 573 373</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2023</b>				
<b>Fournitures et services courants</b>	4 150	64,47%	263 523 182 988	41,98%
<b>Travaux</b>	1 364	21,19%	319 366 961 061	50,87%
<b>Prestations intellectuelles</b>	923	14,34%	44 877 816 858	7,15%
<b>Total</b>	<b>6 437</b>	<b>100%</b>	<b>627 767 960 907</b>	<b>100%</b>
<b>Récapitulatif</b>				
<b>Totaux Fournitures et SC</b>	<b>21 725</b>	<b>66%</b>	<b>1 587 865 939 131</b>	<b>48%</b>
<b>Totaux Travaux</b>	<b>6 173</b>	<b>19%</b>	<b>1 473 775 793 632</b>	<b>44%</b>
<b>Totaux prestations intellectuelles</b>	<b>4 844</b>	<b>15%</b>	<b>258 220 502 617</b>	<b>8%</b>
<b>Total</b>	<b>32 742</b>	<b>100%</b>	<b>3 319 862 235 380</b>	<b>100%</b>

Source : DGMP-DSP (Statistiques 2018-2023)

En termes de montants, les fournitures et SC restent en tête de liste. Ils ont englouti près de 1 588 milliards de FCFA de 2018 à 2023, soit 48%, avec un record annuel de plus 361 milliards en 2022. Ils sont suivis par les travaux qui totalisent plus de 1 473 milliards de FCFA, avec un pic annuel de 303 milliards de FCFA en 2021. Ces chiffres démontrent que les investissements au Mali nécessitent un renforcement, notamment par une augmentation des travaux. En ce qui concerne les PI, elles sont nettement en retrait, représentant seulement 8% du total, avec moins de 260 milliards de FCFA, malgré un record de près de 60 milliards en 2018. Ceci dénote une régression tant en nombre qu'en montant pour cette nature de marchés.

**Graphique 1** : Représentation du nombre de marchés suivant leurs natures de 2018 à 2023

**Source** : Auteur

**Graphique 2** : Représentation des montants associés aux marchés suivant leurs natures

**Source** : Auteur

Les marchés de fournitures n'ont cessé de croître en nombre de 2018 et 2021, avant de baisser en 2022, puis de recommencer à monter en 2023. Par contre, en termes de montants annuels, ils ont connu une baisse en 2019, avant suivre une tendance haussière de 2020 à 2022. Les travaux ont progressé de 2018 à 2021, avant de chuter en 2022. Cette baisse s'explique par une diminution des investissements publics dans le pays. En revanche, en 2023, ils ont enregistré une hausse excédant le niveau de 2018. En ce qui concerne les PI, elles ont suivi une tendance à la baisse tant en nombre qu'en montant, de 2018 à 2022. Malgré la reprise observée en 2023, les PI n'ont jamais réussi à atteindre à nouveau les 50 milliards FCFA.

## 2.2.2 Analyse des marchés suivant leurs modes de passation

**Tableau 13** : Présentation des marchés passés de 2018 à 2023 suivant le mode de passation

Mode passation	de	Nombre marchés	de	Pourcentage nombre	Montant marchés	des	Pourcentage montant
<b>Marchés passés en 2018</b>							
<b>AOO</b>		4384		95,26%	405 112 123 433		75,69%
<b>AOR</b>		90		1,96%	91 507 762 108		17,10%
<b>ED</b>		128		2,78%	38 625 218 324		7,22%
<b>Total</b>		<b>4602</b>		<b>100%</b>	<b>535 245 103 865</b>		<b>100%</b>

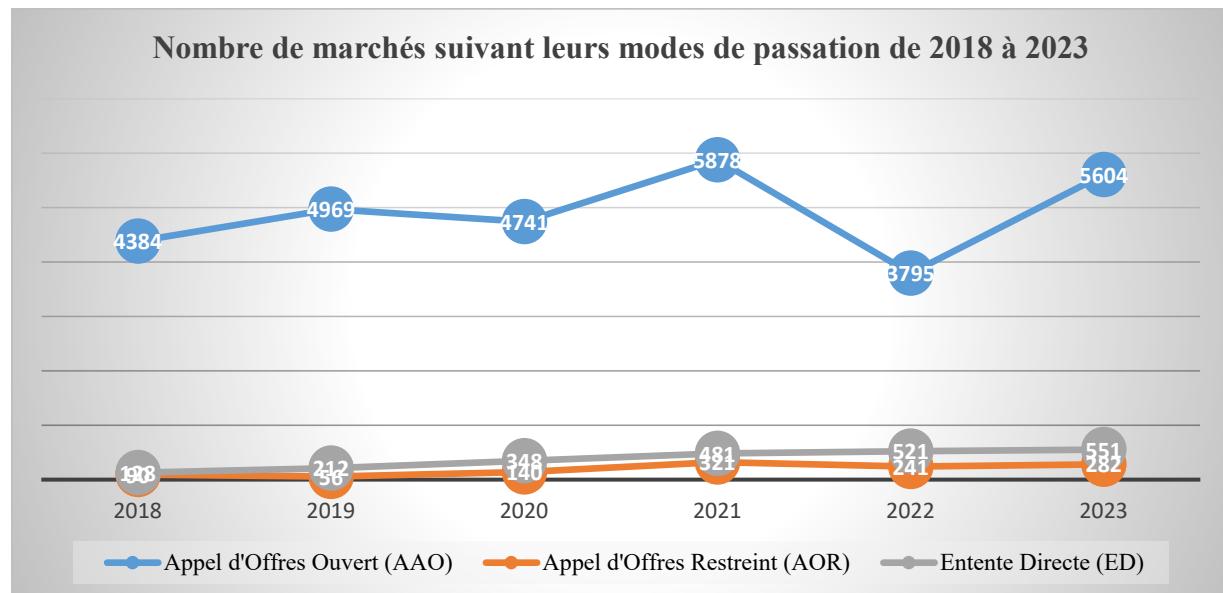
Marchés passés en 2019				
<b>AOO</b>	4969	94,88%	416 375 260 918	83,12%
<b>AOR</b>	56	1,07%	29 215 828 506	5,83%
<b>ED</b>	212	4,05%	55 323 081 434	11,04%
<b>Total</b>	<b>5237</b>	<b>100%</b>	<b>500 914 170 858</b>	<b>100%</b>
Marchés passés en 2020				
<b>AAO</b>	4 741	90,67%	361 930 663 123	72,14%
<b>AOR</b>	140	2,68%	91 514 233 052	18,24%
<b>ED</b>	348	6,66%	48 261 458 152	9,62%
<b>Total</b>	<b>5 229</b>	<b>100%</b>	<b>501 706 354 327</b>	<b>100%</b>
Marchés passés en 2021				
<b>AAO</b>	5 878	87,99%	296 711 346 277	47,04%
<b>AOR</b>	321	4,81%	135 262 774 222	21,45%
<b>ED</b>	481	7,20%	198 755 951 551	31,51%
<b>Total</b>	<b>6 680</b>	<b>100%</b>	<b>630 730 072 050</b>	<b>100%</b>
Marchés passés en 2022				
<b>AAO</b>	3 795	83,28%	223 787 378 535	42,75%
<b>AOR</b>	241	5,29%	191 482 312 989	36,58%
<b>ED</b>	521	11,43%	108 238 881 899	20,68%
<b>Total</b>	<b>4 557</b>	<b>100%</b>	<b>523 508 573 423</b>	<b>100%</b>
Marchés passés en 2023				
<b>AAO</b>	5 604	87,06%	361 696 977 416	57,62%
<b>AOR</b>	282	4,38%	132 856 750 270	21,16%
<b>ED</b>	551	8,56%	133 214 233 221	21,22%
<b>Total</b>	<b>6 437</b>	<b>100%</b>	<b>627 767 960 907</b>	<b>100%</b>
Récapitulatif				
<b>Totaux AOO</b>	<b>29 371</b>	<b>89,70%</b>	<b>2 065 613 749 702</b>	<b>62,22%</b>
<b>Totaux AOR</b>	<b>1 130</b>	<b>3,45%</b>	<b>671 839 661 147</b>	<b>20,24%</b>
<b>Totaux ED</b>	<b>2 241</b>	<b>6,84%</b>	<b>582 418 824 581</b>	<b>17,54%</b>
<b>Totaux</b>	<b>32 742</b>	<b>100%</b>	<b>3 319 872 235 430</b>	<b>100%</b>

Source : DGMP-DSP (Statistiques 2018-2023)

L’analyse des marchés suivant leurs modes de passation révèle que les AOO sont les plus nombreux, avec 29 371 marchés, soit 89,70%, et représentent près de 2065 milliards de FCFA, soit 57,62%. On note un record de 5878 marchés en 2021 et 416 milliards FCFA en 2019, soit près de 95%. Ce qui dénote un système relativement transparent et concurrentiel. En revanche, les AOR et les ED évoluent à une distance significative, avec respectivement 1 130 et 2 241 marchés, soit 3,45% et 6,84%. Les AOR

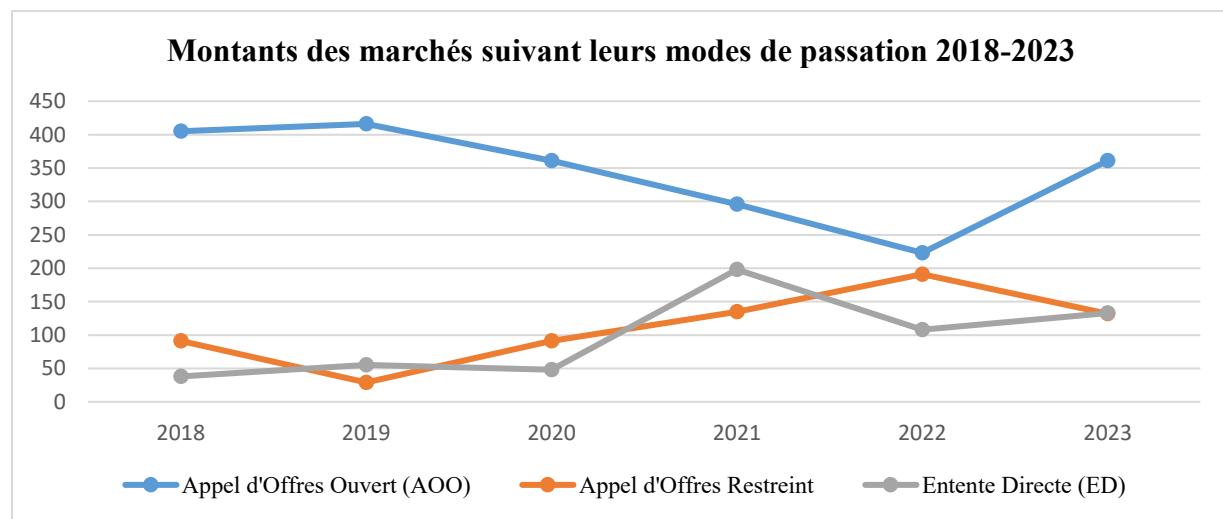
prennent l'ascendant, en termes de montant, avec près de 671 milliards de FCAF, contre moins de 583 milliards pour les ED. En nombre, les ED (6,84%) dépassent le seuil communautaire de 5%. Par contre le montant est plus préoccupant, d'autant plus qu'il dépasse les 17%, ce qui est largement au-dessus du seuil plafond de 5%.

**Graphique 3 :** Nombre de marchés suivant leurs modes de passation de 2018 à 2023



**Source :** Auteur

**Graphique 4 :** Montants des marchés suivant leurs modes de passation de 2018 à 2023



**Source :** Auteur

L'analyse du **graphique 4** montre que les AOO ont évolué en dent de scie au cours de la période. Ils ont connu une chute brutale en nombre en 2022. En termes de montant, une tendance baissière est observée à partir de 2019, passant ainsi de plus 400 milliards en 2019 à moins de 362 en 2023. Par ailleurs, les procédures dérogatoires d'AOR et d'ED se sont successivement alternés d'année en année

de 2019 à 2023. On note une tendance nettement haussière pour les AOR de 2019 à 2022, avant d'enregistrer une forte baisse en 2023.

### 2.2.3 Analyse des marchés suivant leurs sources de financement

Tableau 14 : Présentation des marchés de 2018 à 2023 suivant leurs sources de financement

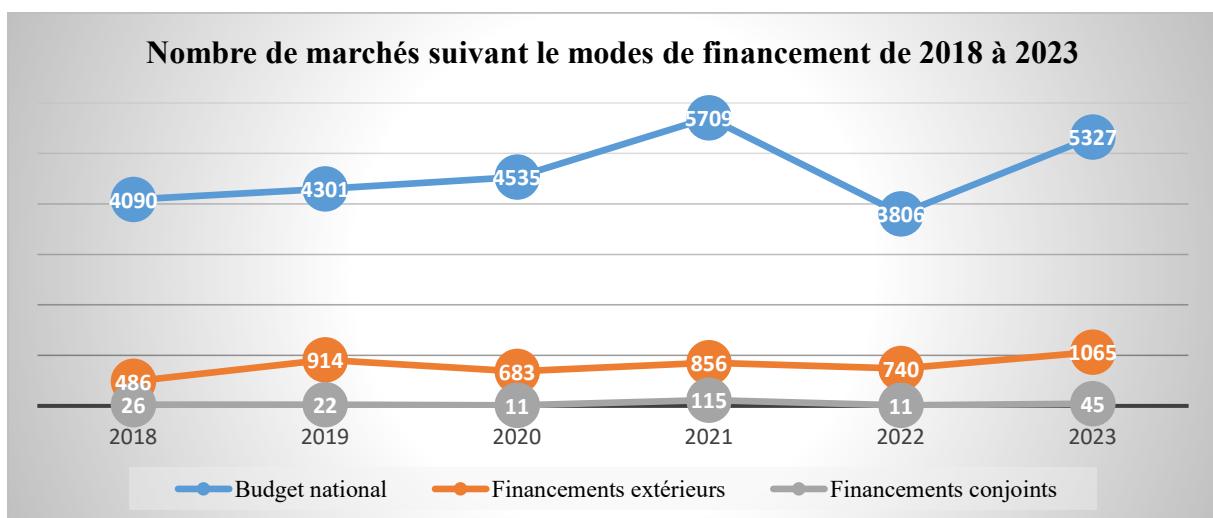
Source de financement	Nombre	Pourcentage nombre	Montant marchés	Pourcentage montant
<b>Marchés passés en 2018</b>				
<b>Budget national</b>	4090	88,87%	248 283 101 121	46,39%
<b>Financement extérieur</b>	486	10,56%	226 997 925 908	42,41%
<b>Financement conjoint</b>	26	0,56%	59 964 076 836	11,20%
<b>Total</b>	<b>4602</b>	<b>100%</b>	<b>535 245 103 865</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2019</b>				
<b>Budget national</b>	4301	82,13%	243 229 135 720	48,56%
<b>Financement extérieur</b>	914	17,45%	253 903 420 413	50,69%
<b>Financement conjoint</b>	22	0,42%	3 771 614 725	0,75%
<b>Total</b>	<b>5237</b>	<b>100%</b>	<b>500 904 170 858</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2020</b>				
<b>Budget national</b>	4 535	86,73%	342 228 256 790	68,21%
<b>Financement extérieur</b>	683	13,06%	121 135 442 477	24,14%
<b>Financement conjoint</b>	11	0,21%	38 342 655 060	7,64%
<b>Total</b>	<b>5 229</b>	<b>100%</b>	<b>501 706 354 327</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2021</b>				
<b>Budget national</b>	5 709	85,46%	404 571 105 459	64,14%
<b>Financement extérieur</b>	856	12,81%	220 093 521 977	34,90%
<b>Financement conjoint</b>	115	1,72%	6 065 444 614	0,96%
<b>Total</b>	<b>6 680</b>	<b>100%</b>	<b>630 730 072 050</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2022</b>				
<b>Budget national</b>	3 806	83,52%	415 259 616 477	79,32%
<b>Financement extérieur</b>	740	16,24%	108 065 077 896	20,64%
<b>Financement conjoint (FC)</b>	11	0,24%	183 879 000	0,04%
<b>Total</b>	<b>4 557</b>	<b>100%</b>	<b>523 508 573 373</b>	<b>100%</b>
<b>Marchés passés en 2023</b>				
<b>Budget national</b>	5 327	82,76%	483 205 168 866	76,97%
<b>Financement extérieur</b>	1065	16,54%	141 507 830 428	22,54%
<b>Financement conjoint</b>	45	0,70%	3 054 961 613	0,49%
<b>Total</b>	<b>6 437</b>	<b>100%</b>	<b>627 767 960 907</b>	<b>100%</b>

Récapitulatif				
<b>Totaux BN</b>	27 768	84,88%	2 136 776 384 433	64,36%
<b>Totaux Financements extérieurs</b>	4 744	14,50%	1 071 703 219 099	32,28%
<b>Totaux des FC</b>	204	0,62%	111 382 631 848	3,36%
<b>Totaux généraux</b>	<b>32 716</b>	<b>100%</b>	<b>3 319 862 235 380</b>	<b>100%</b>

**Source :** DGMP-DSP (Statistiques 2018-2023)

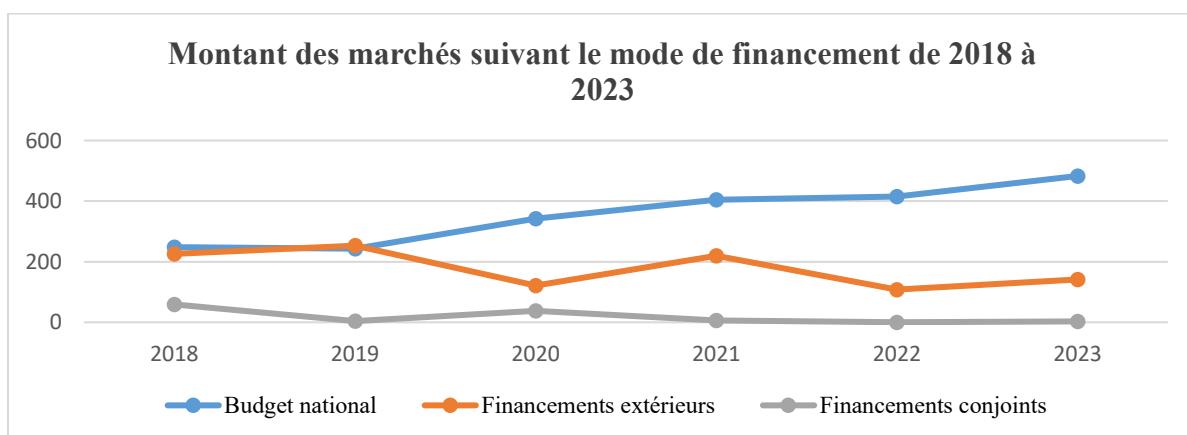
Sur les 32 716 marchés financés au cours de la période de 2018 à 2023, le BN représente la plus grande portion du financement avec 27 768 marchés, soit 84,88%, et un pic annuel de 5 709 en 2022. Il est suivi par le financement extérieur qui totalise 4 744 marchés, soit plus de 14%. Quant au financement conjoint, il est nettement en marge au Mali. Au cours des six (6) années étudiées, seulement 204 marchés en ont bénéficié, soit un taux de 0,62%. Le minimal a été enregistré en 2022, avec seulement onze (11) marchés, soit 0,21%.

**Graphique 5 :** Nombre des marchés suivant la source de financement de 2018 à 2023



**Source :** Auteur

**Graphique 7 :** Montant des marchés suivant la source de financement de 2018 à 2023



**Source :** Auteur

Le BN a financé les MP au Mali à hauteur de 2 136 milliards de FCFA au cours de la période étudiée, soit 64,36%, avec un maximal de 483 milliards de FCFA en 2023, représentant plus de 82%. Cependant, la tendance haussière en termes de nombre, depuis 2018, a brusquement chuté en 2022, avant de remonter en 2023. Le financement extérieur, totalisant plus de 1 065 milliards de FCFA (16,54%), a connu des fluctuations avant d'atteindre son niveau le plus bas en 2022 avec 108 milliards de FCFA. Quant au financement conjoint, il ne représente que 3,36 % du financement total au cours de la période, avec seulement 111 milliards de FCFA. Il a enregistré un record à la baisse d'un peu plus de 3 milliards en 2021, soit un taux de 0,49%.

## CONCLUSION

L'analyse critique des procédures de passation des marchés publics au Mali révèle un système en quête d'efficacité et de transparence, mais encore marqué par des défis structurels et opérationnels. Si le cadre juridique national, inspiré des normes communautaires de l'UEMOA et des standards internationaux, consacre des principes fondamentaux tels que la concurrence, l'égalité d'accès et la redevabilité, la mise en œuvre reste freinée par des difficultés persistantes : lourdeur des procédures, faible maîtrise des outils par les acteurs, retards dans les délais, insuffisance des contrôles internes et externalisation limitée des audits.

Ces insuffisances sont accentuées par des contraintes institutionnelles et contextuelles : faibles capacités techniques des autorités contractantes, manque de professionnalisation des acheteurs publics, ainsi qu'une gouvernance encore perfectible en matière de prévention des risques de collusion et de corruption. En outre, le recours fréquent aux procédures exceptionnelles, souvent justifié par des situations d'urgence, tend à fragiliser le respect des principes de transparence et d'égalité de traitement.

Pour surmonter ces limites, il est indispensable d'engager des réformes structurelles orientées vers la simplification des procédures, la professionnalisation des acteurs, le renforcement des capacités de contrôle, et surtout la digitalisation intégrale de la chaîne de passation afin d'améliorer la traçabilité et la performance. Une meilleure articulation entre les prescriptions normatives et les réalités opérationnelles constitue également une condition essentielle pour faire des marchés publics un véritable levier de bonne gouvernance et de création de valeur publique.

En définitive, l'efficacité des procédures de passation ne dépend pas uniquement de la conformité juridique, mais surtout de leur capacité à répondre aux objectifs de performance, d'intégrité et d'optimisation des ressources publiques, dans un contexte où les enjeux économiques, sociaux et institutionnels appellent à des pratiques plus rigoureuses et innovantes.

## BIBLIOGRAPHIE

**ARMDS** (2023). *Rapport annuel 2023 (et rapports 2021–2022)*. Décret n°2023-0275/PT-RM du 3 mai 2023 (régime des marchés exclus) ; Décret n°2024-0639/PT-RM du 8 novembre 2024 (mesures d'urgence inondations).

**Arrêté** n°2024-4354 MEF-SG du 24 décembre 2024 fixant la liste initiale détaillée des besoins concernés par les marchés relatifs aux mesures d'urgence

**Arrêté** interministériel n°2024-0124/MEF/MATCL-SG du 28 février 2024 *fixant les dispositions particulières relatives à la passation des marchés des collectivités territoriales au Mali.*

**Arrêté** n°2019-4798/MEF-SG du 18 décembre 2019 *portant CCAG applicables aux marchés publics de travaux au Mali.*

**Arrêté** n°2019-4799/MEF-SG du 18 décembre 2019 *portant CCAG applicables aux marchés publics de PI au Mali.*

**Arrêté** n°2019-4800/MEF-SG du 18 décembre 2019 *portant CCAG applicables aux marchés publics de services courants au Mali.*

**Arrêté** n°2019-4801/MEF-SG du 18 décembre 2019 *portant CCAG applicables aux marchés publics de fournitures au Mali.*

**Arrêté** n°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015, a été modifié par les Arrêtés n°1560/MEF-SG du 22 avril 2020 et n°2023-3292/MEF-SG du 24 octobre 2023 fixant les modalités d'application du Décret n°2015-0604/P-RM.

**Arrêté** interministériel n°10-0203/MEF/MATCL-SG du 28 janvier 2010 *fixant les dispositions particulières relatives à la passation des marchés des collectivités territoriales*

**Arrêté** n°09-1970/MEF-SG du 06 août 2009 *portant CCAG applicables aux marchés publics de travaux.*

**Arrêté** n°09-1971/MEF-SG du 06 août 2009 *portant CCAG applicables aux marchés publics de fournitures courantes, services, d'informatique et bureautique.*

**Arrêtés** n°09-1972/MEF-SG du 06 août 2009 *portant CCAG applicables aux marchés publics de PI.*

**Arrêté** n°97-1037/MFC-SG du 26 juin 1997 portant application du Décret n°95-401-P-RM du 10 novembre 1995.

**Arrêté** n°09-1969/MEFSG du 6 août 2009 fixant les modalités d'application du Décret n°08-485/P-RM du 11 août 2008.

**Banque** Mondiale (BM), (2020). *Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projet d'Investissement (RPMES-FPI)*, 4<sup>e</sup> édition, 140 pages.

**Décret** n°2024-0639/PT-RM du 08 novembre 2024 fixant le régime des marchés publics relatifs aux mesures d'urgence

**Décret** n°2023-0275-PT-RM du 03 mai 2023 *fixant le régime des marchés de travaux, fournitures, services exclus du champ d'application du décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié.*

**Décret** n°2022-080/PR du 06 juillet 2022, *portant Code des marchés publics en République du Togo.*

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

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

**Décret** n°2019-0300-P-RM du 17 avril 2019 portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage public déléguée au Mali.

**Décret** n°2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique en France

**Décret** n°2018-0473-PM-RM du 28 mai 2018 portant adoption de mesures d'orientation de la commande publique au Mali.

**Décret** n°2018-0009/P-RM du 10 janvier 2018 portant règlement général sur la comptabilité publique au Mali.

**Décret** n°2016-0155/P-RM du 15 mars 2016 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des cellules de passation des marchés publics.

**Décret** n°2014-1212 du 22 septembre 2014, portant Code des marchés publics en République du Sénégal.

**Décret** n°2014-0764/P-RM du 9 octobre 2014 fixant le régime des marchés de travaux, fournitures, services exclus du champ d'application du décret n°08-485/ P-RM du 11 août 2008.

**Décret** n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, modifié, portant code des marchés publics et des délégations de service public au Mali.

**Décret** n°2014-0256/P-RM du 10 avril 2014 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés et des DSP.

**Décret** n°09-687/P-RM du 29 décembre 2009 fixant les taux de la redevance de régulation des marchés publics et des délégations de service public, des produits des ventes des dossiers d'appel d'offres versés à l'ARMDS et des frais d'enregistrement des recours non juridictionnels.

**Décret** n°08-485/P-RM du 11 août 2008, portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public, modifié par Décret n°2011-079/P-RM du 22 février 2011.

**Décret** n°09-219/PM-RM du 11 mai 2009 déterminant les autorités chargées de la conclusion et de l'approbation des marchés et des DSP

**Décret** n°09-137/P-RM du 27 mars 2009, modifié, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des Directions des Finances et du Matériel

**Décret** n°95-401-P-RM du 10 novembre 1995, portant code des marchés publics, modifié par Décret n°99-292/P-RM du 21 septembre 1999.

**Décret** n°92-059/P-CTSP du 14 février 1992 portant réglementation des marchés publics.

**Décret** n°0204/PG-RM du 08 novembre 1977, modifiant le Décret n°108/PG-RM du 22 juillet 1968.

**Décret n°49-500 du 11 avril 1949 portant application pour les territoires relevant du ministère de la France d'Outre-mer, relatif aux marchés passés au nom de l'Etat, modifié par le Décret du 21 novembre 1952.**

**Dicko, A., (2018). *Droit des marchés publics au Mali, cadre harmonisé des marchés publics au sein de l'espace UEMOA, Procédures de passation des marchés des bailleurs de fonds*, L'Harmattan-Mali, Bamako, 485 pages.**

**Directive n°2014/23/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur l'attribution de contrats de concession.**

**Directive n°2014/25/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux.**

**Directive n°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA.**

**Directive n°01/2009/CM/UEMO portant Code de transparence dans la gestion des Finances publiques**

**Directive n°04/2005/CM/UEMOA, (2005). Portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'union économique et monétaire ouest-africaine.**

**Directive n°05/2005/CM/UEMOA, (2005). Portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'union économique et monétaire ouest-africaine.**

**Directive n°2004/17/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux.**

**Directive n°2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.**

**Directive n°92/13/CEE du Conseil, du 25 février 1992, portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives à l'application des règles communautaires sur les procédures de passation des marchés des entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications.**

**Directive n°89/665/CEE du Conseil, du 21 décembre 1989, portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives relatives à l'application des procédures de recours en matière de passation des marchés publics de fournitures et de travaux.**

**Loi n°2016-020 du 09 juin 2016, portant ratification de l'Ordonnance n°2016-013/P-RM du 29 mars 2016, portant création de la DNCF.**

**Loi n°01-009 du 28 mai 2001 portant ratification de l'Ordonnance n°00-059/P-RM du 28 septembre 2000, portant création de l'Inspection des Finances**

**Loi 2013-028 du 11 juillet 2013, modifiée, relative aux Lois de Finances au Mali**

**Loi n°08-022 du 23 juillet 2008 portant création de la DGMP-DSP, modifiée par la loi n°2011-029 du 24 juin 2011 au Mali.**

**Loi n°08-023** du 23 juillet 2008 *relative à l'ARMDS, modifiée par la loi n°2011-030 du 24 juin 2011 au Mali.*

**Loi n°03-030** du 25 août 2003, *instituant le Vérificateur général.*

**Loi n°00-067** du 30 novembre 2000 *portant ratification de l'Ordonnance n°00-051/PRM du 27 septembre 2000, portant création du CGSP.*

**Loi n°90-06/AN-RM** du 19 février 1990 *portant création de la DGMP.*

**Ordonnance n°2015-899** du 23 juillet 2015 *relative aux marchés publics en France*

**Ordonnance n°2015-899** du 23 juillet 2015 *relative aux marchés publics en France*