



**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**

**© 2026**

## 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 Hacı 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 Hacı 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 Hacı 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 Hacı 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**

Beşir 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

### **1. Effect Of Rice Initiative Programme On Rice Yield Under Climate Variability In Mali**

*Moussa Macalou, John Baptist D. Jatoe, Irene S. Egyir, and Kwabena A. Anaman*

1-19

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

*Soumaïla ONGOÏBA, Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA*

20-57

### **3. Résilience économique face à la crise du carburant : une étude empirique à Tombouctou, Mopti et Bamako**

*Dr Ahmadou TOURE*

58-69

### **4. L'essence Ethique De L'humain Chez Levinas : Au-delà De L'être, De La Culture Et De L'histoire**

*Minourou BAGAYOGO*

70-83

### **5. Industrialisation endogène et souveraineté économique dans l'AES : enjeux pour les entreprises nationales**

*Abdoulaye Mohamed DIALLO, Adama KOMINA, Dr. Mahamadou Beïdaly SANGARE*

84-97

### **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**

*Dr Ahmadou TOURE*

98-105

### **7. Impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali (2018-2023)**

*Soumaïla ONGOÏBA, Issa COULIBALY, Adama KOMINA, Houdou Attikou DIALLO*

106-141

### **8. Financement de la santé au Mali : Défis et perspectives en 2023**

*Dr Mohamed dit Babily CISSE, DIALLO Abdoulaye Mohamed, Papa AMARA NIMAGA*

142-176



**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

Accepted: 20/01/2026

Published: 24/01/2026

Volume/Issue: 3(1)

Pub Date Season: Winter

Pages: 106-141

**Cite as:** Ongoïba, S., Coulibaly, I., Komina, A., & Diallo, H. A. (2026). Impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali (2018-2023). *Interdisciplinary Finance and Development Journal*, 3(1), 106-141.

## Impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali (2018-2023)

**Soumaila ONGOÏBA<sup>1</sup>, Issa COULIBALY<sup>2</sup>, Adama KOMINA<sup>3</sup>, Houdou Attikou DIALLO<sup>4</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), [icoul73@yahoo.fr](mailto:icoul73@yahoo.fr)

<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

<sup>4</sup>Enseignant-chercheur, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), [had12001@yahoo.fr](mailto:had12001@yahoo.fr)

DOI : 10.5281/zenodo.18363123

### RÉSUMÉ

La présente étude analyse l'impact de la gouvernance des marchés publics (GMP) sur la performance des projets et programmes au Mali, entre 2018 et 2023, au sein des Directions des Finances et du Matériel (DFM). La problématique centrale interroge le lien entre la qualité de la gouvernance, notamment les mécanismes d'audit et de contrôle, et la performance mesurée en termes d'efficacité, d'efficience, de coûts, de délais et de qualité. La méthodologie adoptée repose sur une approche quantitative, hypothético-déductive, appuyée par une collecte de données auprès de 43 responsables des DFM, 20 opérateurs économiques, et 10 membres de la société civile. L'analyse bivariée révèle que la bonne gouvernance, marquée par la transparence, la redevabilité, l'absence d'ingérence politique et la qualité des audits, améliore significativement la performance des marchés publics. Les délais courts favorisent la satisfaction, notamment dans les projets plus que dans les programmes. Toutefois, des défis subsistent, tels que l'ingérence politique, les longs délais d'approbation des programmes, et la participation limitée des parties prenantes externes. Cette étude conclut que renforcer la transparence, professionnaliser les acteurs, optimiser les procédures et intégrer un contrôle multidimensionnel sont essentiels pour une gouvernance performante et durable.

**Mots-clés :** Gouvernance, marchés publics, performance, projets/programmes, Direction des Finances et du Matériel.

## ***Impact of public procurement governance on project/program performance in the DFM in Mali (2018-2023)***

### **ABSTRACT**

*This study examines the impact of public procurement governance (GMP) on the performance of projects and programs in Mali from 2018 to 2023 within the Financial and Material Departments (DFM). The central issue investigates the link between governance quality, notably audit and control mechanisms, and performance measured through efficiency, cost, timeliness, and quality. The methodology employs a quantitative, hypothetico-deductive approach supported by data collection from 43 DFM managers, 20 economic operators, and 10 civil society members. Bivariate analysis shows that good governance, characterized by transparency, accountability, absence of political interference, and quality audits, significantly enhances procurement performance. Shorter delays boost satisfaction, especially in projects compared to programs. Nonetheless, challenges remain, including political interference, lengthy program approval times, and limited stakeholder participation. The study concludes that enhancing transparency, professionalizing stakeholders, streamlining procedures, and implementing multidimensional control are crucial for effective and sustainable governance.*

**Keywords:** Governance, public procurement, performance, projects/programs, Finance and Materials Department.

### **INTRODUCTION**

La gouvernance des marchés publics (GMP) constitue un levier fondamental pour le développement économique, institutionnel et social, notamment dans les pays en développement. Selon Gobin, C. (2007), le concept de gouvernance existe depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle. Il a connu une renaissance dans les années 1990 sous une autre forme. Concept interdisciplinaire, la gouvernance se décline en : gouvernance verticale ; gouvernance horizontale ; gouvernance des marchés publics (GMP) ; « gouvernance publique ; privée ; mondiale, etc. ». De nos jours, elle peut être appréhendée comme « la gestion des cohérences » (Sy, O., 2009). Lorsque le concept se rapportant spécifiquement aux marchés publics, la gouvernance devient « un ensemble cohérent de processus, de règles, d'institutions ainsi que d'acteurs publics et privés, qui, par le biais de contrats publics, œuvrent à garantir une gestion participative, transparente et efficiente des ressources publiques, dans l'équité et la redevabilité, en vue de mieux répondre aux besoins collectifs ».

Quant au concept de marché public, « il est un contrat écrit, préparé, passé et conclu à titre onéreux par une ou plusieurs autorités contractantes publiques ou privées avec un ou plusieurs opérateurs publics ou privés (fournisseurs, entrepreneurs et prestataires), pour répondre à des besoins publics de toutes natures, en matière de fournitures, de travaux et de services ». Les catégories de marchés publics auxquelles nous nous intéressons s'inscrivent dans le cadre des projets [« processus unique de transformation de ressources ayant pour but de réaliser d'une façon ponctuelle un extrant spécifique répondant à un ou des objectifs précis, à l'intérieur de contraintes budgétaires, matérielles, humaines et temporelles » (O'Shaughnessy, W., 1992)], ou encore de programme [« spécialité de crédits budgétaires d'un ministère, destinée à la mise en œuvre d'une action ou d'un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique définie dans une perspective de moyen terme. » (UEMO, 2009, art.12 ; Loi n°2013-028, 2013, art.11)].

La littérature Théorique et empirique s'est penchée sur la question de l'impacts de la bonne gouvernance des marchés publics sur la performance (en termes d'efficacité, d'efficience, de cout, de délai et de qualité) des projets et programme. C'est cette préoccupation qui justifie et oriente la présente étude.

Ainsi, il s'agira tout d'abord, à partir de la littérature académique mobilisée, d'examiner un certain nombre de cadres théoriques ainsi que les enjeux fondamentaux de la gouvernance des marchés publics et son influence sur la performance des projets et programmes (I). Dans un second temps, cette étude abordera le cadre empirique de la performance, les défis contemporains et perspectives de la gouvernance des marchés public (II), puis ébaucher le cadre méthodologie de l'étude et la particularité de la collecte des données (III). Enfin, une analyse bivariée des données collectées sur la période de 2018 à 2023, vérification des hypothèses et recommandations finalisera cette étude (IV).

## **I- Cadres théoriques et enjeux fondamentaux de la gouvernance des marchés publics**

La gouvernance des marchés publics (GMP) est un concept multidimensionnel qui repose sur un ensemble de règles, processus et acteurs visant à assurer une gestion transparente, équitable et efficace des ressources publiques. Pour mieux comprendre son impact sur la performance des projets et programmes, il est essentiel de s'appuyer sur des cadres théoriques consolidés issus des sciences économiques et managériales. Ces approches théoriques permettent d'analyser les mécanismes contractuels, les enjeux de la concurrence et les coûts associés à la gestion des marchés publics. Par ailleurs, les dimensions juridiques et institutionnelles jouent un rôle clé dans la régulation et l'efficacité des procédures. Cette partie explore ainsi les fondements théoriques et les principaux enjeux qui structurent la gouvernance des marchés publics.

### **1.1 Quelques approches théoriques de la gouvernance des marchés publics**

Les approches théoriques de la gouvernance des marchés publics permettent d'éclairer notamment les relations contractuelles et les coûts associés à la passation et à la gestion des marchés publics. Parmi les plus influentes figurent la théorie des contrats, la théorie économique des enchères, ainsi que la théorie des coûts de transaction. Ces perspectives offrent une base analytique pour comprendre les enjeux de performance et de régulation dans les marchés publics. Cette section présente ces principales approches et leur contribution à la compréhension de la gouvernance dans ce domaine.

#### **1.1.1. Cadres théoriques**

La réflexion sur la gouvernance des marchés publics s'appuie originellement sur la convergence de plusieurs théories économiques et managériales. Il s'agit entre autres de :

**Théorie des contrats :** Elle structure l'analyse du lien contractuel entre l'autorité publique et l'opérateur économique. Son application aux marchés publics permet d'examiner l'établissement des règles, la distribution des risques, ainsi que la gestion des atteintes à la performance (Camara, O., 2023).

**Théorie économique des enchères :** Cette théorie, enrichie par les travaux de Von Neumann & Morgenstern (1944), Friedman (1956) et Vickrey (1961), met en lumière les mécanismes d'allocation par concurrence notamment dans les appels d'offres, en soulignant leur potentielle efficacité et leur exposition à l'asymétrie d'information.

**Théorie des coûts de transaction :** Williamson (1975) la mobilise pour expliquer la sélection des contrats sur la base du coût engendré par la mise en œuvre, la surveillance et l'application, ce qui éclaire le choix entre des enchères et une sélection de type « cahier des charges » selon la nature du marché.

Ces cadres sont complétés par l'intégration, dans les années 1960-70, de la théorie des jeux (Harsanyi, 1967), qui introduit la notion d'équilibre de Nash et questionne la rationalité et la transparence des acteurs en contexte de concurrence.

#### **1.1.2. Évolution juridique, institutionnelle et enjeux d'efficacité et de régulation**

Les travaux de Flamme (1969) marquent l'élargissement de l'analyse à la dimension juridique, examinant la montée en complexité des autorités contractantes, la diversité des opérateurs, et la prépondérance de la réglementation au sein des marchés publics. Cette complexification, relevée aussi par Wauters (2011) et Eustache (2008), peut s'avérer être un frein à l'efficacité des procédures et à la qualité globale des livrables.

Bulow & Klemperer (1996) et Milgrom (2004) se penchent sur la promotion de la concurrence et la prévention de la corruption comme principes structurants de l'efficacité dans les mécanismes d'attribution des marchés publics. Pour Ndolo Ekaney (2014), l'efficacité des procédures suppose de satisfaire à trois types de facteurs déterminants : réglementaires, Organisationnels, Socioculturels, tous contribuant à l'atteinte des objectifs de qualité des projets publics.

### **1.2 Quelques enjeux majeurs de la gouvernance des marchés publics**

La gouvernance des marchés publics soulève des enjeux majeurs qui touchent à la fois l'éthique, la performance et les défis liés à la bonne gouvernance. Ces enjeux reflètent la complexité des projets et programmes de la sphère publique, qui nécessitent transparence, intégrité et responsabilité pour répondre efficacement aux besoins collectifs. Par ailleurs, la gouvernance doit intégrer des dimensions économiques, sociales et environnementales pour assurer un développement durable. Cette partie

examine ces défis cruciaux et leurs implications pour la performance des marchés publics, donc des projets et programmes.

### **1.2.1 La gouvernance des marchés publics face à l'éthique, à la performance et aux difficultés de bonne gouvernance**

Les travaux de Hassima, Kajewski & Trigunarsyah (2017) mettent en exergue l'importance de la gouvernance pour la satisfaction des usagers, en soulignant les facteurs éthiques intervenant dans l'approvisionnement public : la complexité et l'unicité de chaque projet, les ressources mobilisées, l'urgence, l'évaluation et la gestion des risques.

Aliza, Stephen & Bambang (2011) insistent sur la nécessité du respect des principes de concurrence, d'intégrité et de responsabilité dans la phase critique du plan de passation des marchés (PPM), afin d'éviter les dérives ainsi que les comportements contraires à l'éthique, particulièrement dans le milieu de la construction (Lansing & Burkand, 1991 ; Drew, 1992 ; Zarkada & Martin, 1997). La conception de la bonne gouvernance, inspirée entre autres par les valeurs démocratiques de transparence, imputabilité et participation (Culha-Zabci, 2002 ; Delbard, 2011), s'est institutionnalisée depuis le rapport de la Banque mondiale sur l'Afrique (BM, 1989 ; Ayhan & üstüner, 2015). Toutefois, la mondialisation des exigences normatives et des techniques de performance se heurte fréquemment à la présence de pratiques déviantes comme la corruption, le népotisme, le clientélisme, etc. (Kjaer, 2004).

### **1.2.2 Dimensions économiques, sociales et environnementales**

La gouvernance des marchés publics présente un triple enjeu :

- Économique, par la gestion des grands flux financiers et la stimulation de la concurrence (Demsetz, 1968 ; Dicko, 2018) ;
- Social, à travers la promotion de l'inclusion et de la responsabilité sociale des entreprises (Friedman, 1970 ; Carroll, 1999 ; Allouche & Laroche, 2005),
- Environnemental, face aux défis de la déforestation, la réduction des gaz à effet de serre, et la gestion responsable des ressources (ONU, UA, CEA, 2022).

La bonne gouvernance est ainsi conçue comme un système devant garantir l'équilibre entre performance, responsabilité et développement durable.

## **II. Performance, défis contemporains et perspectives de la gouvernance des marchés publics : cadre empirique**

La performance des marchés publics est un enjeu central pour assurer l'efficacité, la qualité et la maîtrise des coûts dans la réalisation des projets et programmes publics. Elle se trouve confrontée à des défis contemporains variés, tels que les délais, le financement, et les risques liés à la sécurité et à la gestion. En outre, les mécanismes de gouvernance, incluant le contrôle et l'audit, jouent un rôle déterminant dans l'amélioration durable de cette performance. Cette partie examine les facteurs clés influençant la performance, les défis actuels, ainsi que les perspectives d'évolution pour une gouvernance plus efficiente et responsable. Elle pose ainsi les bases pour une réflexion approfondie sur l'optimisation de la gestion des marchés publics.

### **2.1 Les déterminants de la performance des marchés publics**

Neely, Gregory & Platts (1995) identifient trois dimensions cardinales de la performance : La qualité, Le coût, Le délai. Ces axes sont repris dans plusieurs travaux (Ouedrago & Sosa Lopez, 2021 ; Knack, 2002 ; Kauffman et al., 1999), qui insistent également sur d'autres facteurs comme : La représentativité dans les comités de revue, Le niveau du financement, L'insécurité.

#### **2.1.1 Délais de passation, de livraison et de paiement**

Les études d'Ouedrago & Sosa Lopez (2021), Hupper (1981) et Koudougou (2015) convergent sur l'impact significatif des délais sur la performance des projets. Les retards provoquent des surcoûts, des insatisfactions et des risques d'échec quant à l'exécution des marchés publics (Camara & Thera, 2023 ; Gnahore, 2016).

### 2.1.2 Qualité des livrables et des ressources humaines

La performance en qualité découle de la conformité aux spécifications techniques (Koudougou, 2015) et de la compétence du personnel engagé dans la chaîne de passation et de pilotage (Eaton, 1997 ; Arrowsmith, 2005 ; Guarnieri & Gomes, 2019). La professionnalisation de la fonction d'acheteur public (El Amry, 2018) et du suivi/contrôle s'avère être un levier puissant d'amélioration de performance, proposition soutenue dans l'ensemble des contextes observés (Camara & Thera, 2023).

### 2.1.3 Niveau de financement et sécurité

Le niveau de financement demeure un facteur débattu : si Ouedrago & Sosa Lopez (2021) insistent sur l'impératif d'une allocation adéquate des ressources, Koudougou (2015) relativise l'influence des moyens financiers, mettant en avant plutôt la planification et la cohérence du projet. L'insécurité, quant à elle, est reconnue comme un déterminant nouveau mais central, notamment dans les États du Sahel, où le déroulement de projets d'infrastructure est gravement compromis par le contexte sécuritaire (Ouedrago & Sosa Lopez, 2021).

## 2.2 Gouvernance, performance et défis contemporains

La relation entre gouvernance et performance des marchés publics est au cœur des défis actuels de gestion publique. La gouvernance efficace influence directement la réussite des projets et programmes à travers des mécanismes de contrôle rigoureux et une transparence accrue. Cependant, elle doit également faire face à des obstacles tels que la corruption, les lenteurs administratives et les pressions sociopolitiques. Cette section explore ces interactions complexes pour mieux comprendre les leviers d'amélioration nécessaires.

### 2.2.1. Gouvernance, contrôle, audit et risques

Boullanger (2013) insiste sur le rôle clé de l'audit interne dans la gestion des marchés publics. Cet outil, en renforçant la qualité des contrôles, optimise la gestion des risques (Achibane, Samihi & Eddaoudi, 2018 ; Putri et al., 2021) et favorise une utilisation optimale des ressources publiques (Benabdellah & Eddaou, 2023).

Cependant, des niveaux élevés de non-conformité mènent à des conséquences ingénieuses : faible motivation, baisse de la prestation, corruption latente, dégradation de la performance des marchés publics (Gordon & Murray, 2009 ; Gunasekaran, 2013).

### 2.2.2 Vers une gouvernance performante des marchés publics

L'ensemble de la littérature montre :

- La complexité et l'interdépendance des facteurs économiques, organisationnels et socioculturels ;
- L'extrême sensibilité de la performance à la maîtrise des délais, de la qualité et des compétences humaines ;
- Le rôle déterminant de la transparence, de la concurrence de l'éthique et du contrôle (audit) dans l'optimisation des résultats des marchés publics ;
- L'importance d'adapter la gouvernance aux spécificités locales tout en s'intégrant aux standards internationaux.

La promotion de normes de bonne gouvernance, la professionnalisation des acteurs, le renforcement de la participation des parties prenantes et la mise en place de systèmes de contrôle adaptés sont autant de leviers pour promouvoir une performance durable.

Comme nous le constatons, la gouvernance des marchés publics façonne la performance des projets et programmes à travers une mosaïque de déterminants théoriques et pratiques, allant de l'amélioration des mécanismes économiques au développement de l'organisation institutionnelle et à l'éthique globale. La capacité à relever les défis de la fraude et de la corruption, de la lenteur administrative, du manque de compétences et des pressions sociopolitiques détermine la réussite ou l'échec des projets et programmes et leur efficacité comme moteur de développement économique, social et environnemental.

La diversité des approches exige une gouvernance adaptée, profondément ancrée dans la réalité locale. Plus que jamais, la performance des marchés publics réside dans la capacité à construire des systèmes de gestion robustes, transparents, inclusifs et résilients.

A partir des données recueillies auprès des Directions de Finances et du Matériel, des opérateurs économiques, des membres des sociétés civiles nous analyserons l'impact de la GMP sur la performance des projets et programmes sur la période de 2018 à 2023 au sein des DFM au Mali, suivant la vérification d'hypothèses à confirmer ou à infirmer

### **III Cadre méthodologie de l'étude et particularité de la collecte des données**

La présente étude s'appuie sur un cadre méthodologique visant à analyser l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au Mali (2018-2023). Elle adopte une approche quantitative, à démarche hypothético-déductive, fondée sur la collecte et l'analyse de données provenant de diverses sources clés. La méthodologie met l'accent sur la représentativité des acteurs impliqués, notamment les Directions des Finances et du Matériel (DFM), la société civile et les opérateurs économiques. Cette diversité permet d'obtenir une vision équilibrée et pertinente des réalités du terrain. La particularité de la collecte réside dans son organisation ciblée, garantissant la fiabilité des résultats.

#### **3.1 Cadre méthodologique**

Le cadre méthodologique adopté pour cette étude repose sur une démarche scientifique visant à comprendre l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au sein des DFM de 2018 à 2023. Il s'appuie principalement sur une approche épistémologique positiviste, à méthode quantitative, et une démarche hypothético-déductive, structurée autour de l'analyse de données recueillies auprès d'acteurs importants. Cette méthode permet d'établir des relations causales et de valider des hypothèses à confirmer ou à infirmer. Elle intègre également une stratégie d'échantillonnage garantissant l'originalité, la représentativité et la fiabilité des résultats.

##### **3.1.1 Contexte, démarche et questions de recherche**

- **Contexte et justification**

Les interpellations politiques et citoyennes, ainsi que les échanges entre professionnels du domaine, semblent mettre davantage en avant la nécessité d'une bonne gouvernance pour améliorer la performance des projets et programmes. Ce constat soulève, ainsi, la question de l'existence d'un lien entre la gouvernance des marchés publics (GMP) et la performance des projets et programmes au Mali. Une telle interrogation nécessite une recherche scientifique permettant d'obtenir des réponses objectives.

C'est dans cette optique que l'étude sur l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali (2018-2023), trouve toute sa justification.

- **Démarche méthodologique**

Cette recherche analytique s'inscrit dans une approche épistémologique positiviste, axée sur une méthode quantitative. Ce paradigme se justifie par la nature du thème, nécessitant le recours à des questionnaires et à l'exploitation des documents officiels pour la collecte, l'analyse et l'interprétation objectives des données recueillies.

La démarche méthodologique adoptée est hypothético-déductive, avec un mode de raisonnement confirmatoire. Cette démarche permet de partir des hypothèses formulées, de tester leur validité (confirmer ou réfuter les hypothèses), après analyse et interprétation des données recueillies. L'échantillonnage probabiliste simple et en grappes nous permet de faire de l'inférence statistique, c'est-à-dire de généraliser les conclusions issues de l'échantillon à l'ensemble des Directions de Finances et du Matériel étudiées.

- **Questions de recherche**

Au regard du contexte particulier de la gouvernance des marchés publics (GMP) et la problématique soulevée, analyser de l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au Mali : cas des DFM de 2018 à 2023, nous conduit à soulever la question centrale suivante :



QG : Quel est l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au sein des DFM au Mali durant la période 2018 à 2023 ?

Cette question centrale se décline en deux (02) Questions spécifiques (QS), à savoir :

QS1 : Existe-t-il un lien entre la gouvernance des marchés publics et la performance des projets et programmes au Mali, notamment au sein des DFM ?

QS2 : Quel est l'impact des mécanismes de contrôle et d'audit des marchés publics sur la performance des projets et programmes mis en œuvre par les DFM au Mali ?

### 3.1.2 Objectifs, intérêt et hypothèses de recherche

#### • Objectifs de l'étude

L'objectif fondamental est d'analyser l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets/programmes dans les DFM au Mali de 2018 à 2023, en vue de formuler des propositions innovantes.

Pour atteindre cet objectif, il serait utile de :

- Vérifier l'existence d'un lien entre la gouvernance des marchés publics et la performance des projets et programmes au sein des DFM au Mali, et en déduire, le cas échéant, la nature de l'impact de la gouvernance sur la performance ;
- Spécifier les mécanismes d'audit et de contrôle dans la gouvernance des marchés publics, dont le développement améliore la performance des projets et programmes au sein des DFM.

#### • Intérêt de l'étude

Cette étude possède deux (02) intérêts : scientifique et managérial

- Intérêt scientifique : la gouvernance des marchés publics dans les projets reste un enjeu à la fois international et local. Or, aucune recherche spécifique n'a été identifiée au Mali sur ce sujet. Ce projet, fondé sur une littérature théorique et empirique, enrichira donc la recherche scientifique et renforcera les compétences académiques du doctorant, tout en abordant des enjeux cruciaux à explorer dans divers contextes (institutionnel, juridique, socio-politique, économique).
- Intérêt managérial : ce projet vise à améliorer la gouvernance des marchés publics en optimisant l'efficacité de l'action publique grâce à la mise en œuvre de recommandations, ce qui contribuera à accroître la satisfaction des citoyens directement concernés.

#### • Hypothèses de la recherche

Au vu de ce qui précède et pour des questions de cohérence et de méthode, l'hypothèse générale est ainsi formulée :

La gouvernance des marchés publics au Mali a un impact sur la performance des projets et programmes au sein des DFM.

Cette hypothèse se décline en deux (02) hypothèses spécifiques (HS)

HS1 : Une bonne gouvernance des marchés publics au sein des DFM au Mali impacte positivement la performance des projets et programmes ;

HS2 : Le développement de mécanismes d'audit et de contrôle efficaces dans la gouvernance des marchés publics au sein des DFM améliore la performance des projets et programmes.

### 3.2 Collecte des données de l'étude

Il convient de préciser que les données recueillies dans le cadre de la présente recherche proviennent des trois principales catégories d'acteurs impliqués dans la gouvernance des marchés publics (GMP) au Mali, à savoir : les pouvoirs publics, représentés par les Directions des Finances et du Matériel (DFM) ; la société civile, agissant au nom des usagers des services publics ; ainsi que les opérateurs

économiques, regroupant entrepreneurs, fournisseurs, prestataires de services, candidats et soumissionnaires. En vue de disposer d'une perception indépendante des DFM, la collecte a été réalisée auprès des deux dernières catégories d'acteurs permettant ainsi à l'étude de bénéficier de résultats équilibrés.

### 3.2.1 Echantillon de la collecte effectuée au sein des Directions des Finances et du Matériel

Au moment de cette étude, le Mali comptait 28 entités ministérielles, dont 27 départements et un ministère délégué auprès de la Primature. Chaque entité possédait une Direction des Finances et du Matériel (DFM) ; 21 DFM (75%) ont été ciblées, excluant principalement celles créées après 2018 et celles aux missions sensibles. Au total, 43 responsables des DFM sélectionnées ont été interrogés sur diverses questions. La répartition par poste est présentée dans le tableau 1 ci-dessous :

**Tableau 1 : Responsables auprès de qui la collecte a été effectuée au sein des DFM**

N°	Poste	Nombre	Pourcentage
1	DFMA (Adjoint)	5	11.63%
2	Chef de Division Approvisionnement et Marchés publics	7	16.28%
3	Chef de Division Finances	2	4.65%
4	Chef de Division Comptabilité Matières	1	2.33%
5	Chef de Section Marchés publics, Conventions et Baux	6	13.95%
6	Chef de Section Approvisionnement courant	3	6.98%
7	Chargé de dossiers	19	44.19%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Source : Données de la collecte**

L'ensemble des questions posées, ont été structurées en trois (03) grands volets. Il s'agit de :

- ☐ Déterminants de la GMP (transparence, redevabilité, participation, primauté du droit, équité, réceptivité) ;
- ☐ Déterminants de la performance des projets et programmes (efficacité, efficience, durée de passation, d'exécution et de paiement des marchés, qualité des livrables) ;
- ☐ Contrôle et audit des marchés publics.

### 3.2.2 Echantillon de la collecte auprès des deux autres acteurs

Pour rappel, il s'agit principalement la société civile et des opérateurs économiques.

- ☐ Echantillon de la collecte réalisée auprès des opérateurs économiques

Cette collecte de données, réalisée intégralement à Bamako, a porté sur un échantillon de vingt (20) opérateurs économiques soigneusement sélectionnés. Ces derniers ont été répartis en quatre (04) groupes distincts, chacun comprenant cinq (05) membres, ce qui représente une proportion équivalente à vingt-cinq pour cent (25 %) par groupe. Cette classification a été établie en fonction de la spécialité professionnelle de chaque opérateur, afin de garantir une représentativité équilibrée et pertinente. Les groupes ainsi constitués sont les suivants : d'une part, les fournisseurs chargés de l'exécution des marchés relatifs aux fournitures et aux services connexes ; d'autre part, les prestataires de services courants ou encore ceux offrant des services non intellectuels ; ensuite, les entrepreneurs responsables de la réalisation des marchés de travaux ; enfin, les prestataires intellectuels, intervenant principalement dans la prestation de services à caractère substantiellement intellectuel.

Les dix (10) questions posées aux opérateurs économiques ont essentiellement porté sur les principaux déterminants de la gouvernance (parmi lesquels figurent la transparence dans les procédures, la redevabilité des acteurs, la participation effective des parties prenantes, la primauté du droit, l'équité

dans le traitement des dossiers, ainsi que la réceptivité aux besoins et aux remarques des bénéficiaires, etc.). Par ailleurs, l'enquête a également exploré les facteurs influençant la performance, en s'intéressant particulièrement à l'efficacité et à l'efficience des processus, à la durée nécessaire pour la passation des marchés, à celle requise pour l'exécution des marchés, aux délais de paiement, ainsi qu'à la qualité des livrables fournis.

□ Echantillon de la collecte réalisée auprès des membres de la société civile

La collecte des informations auprès des membres de la société civile a également été conduite entièrement dans la ville de Bamako. Cette démarche a porté sur un échantillon soigneusement sélectionné, composé de dix (10) membres représentatifs de la société civile locale. Ces acteurs, choisis suivant des critères d'engagement et de la connaissance des marchés publics, ont été interrogés dans le cadre d'une procédure visant à recueillir des données pertinentes sur le sujet. L'ensemble des questions posées, au nombre total de dix (10), a été élaboré afin d'aborder de manière pertinente les principaux déterminants influençant la gouvernance ainsi que la performance des projets et programmes au sein des DFM.

Les questions, au nombre de dix (10) ont substantiellement porté sur les déterminants de la gouvernance (transparence, redevabilité, participation, primauté du droit, équité, réceptivité), ainsi que les déterminants de la performance (efficacité, efficience, durée de passation des marchés, durée d'exécution, durée de paiement, qualité des livrables).

**IV Analyse bivariée des données collectées sur la période de 2018 à 2023, vérification des hypothèses et recommandations**

Cette analyse porte sur l'étude de la gouvernance des marchés publics au Mali, et son impact sur la performance des projets et programmes au sein des Directions Financières et de Marché (DFM) de 2018 et 2023. À travers une collecte de données et une analyse bivariée, elle éclaire les dynamiques complexes liant transparence, redevabilité, contrôle, et efficacité opérationnelle dans le contexte malien. Ce travail explore également les perceptions divergentes des acteurs internes, des opérateurs économiques et des organisations de la société civile, afin de dégager des leviers d'amélioration substantiels. L'enjeu central réside dans la capacité à concilier intégrité, rigueur administrative et performance pour optimiser la gestion des marchés publics. Cette recherche contribue ainsi à nourrir la réflexion sur les bonnes pratiques et la réforme institutionnelle nécessaires à un développement durable et équitable.

**4.1 Analyse bivariée des différentes collectes**

**4.1.1 Données collectées au sein des DFM**

□ Profils des répondants issus des données de la statistique bivariée

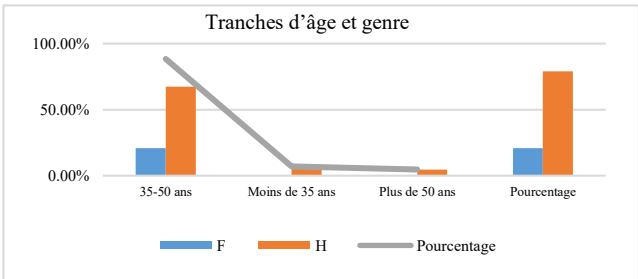
**Tableau 2 : Tranches d'âge et genre**

Tranches d'âge / genre	F	H	Total	%age
35-50 ans	9	29	38	88,37%
Moins de 35 ans	0	3	3	6,98%
Plus de 50 ans	0	2	2	4,65%
Total général	9	34	43	100%

**Source : Données issues de la collecte**

Le tableau 2 révèle une prédominance masculine (79%) concentrée dans la tranche d'âge 35-50 ans (88%), caractéristique d'une population active et expérimentée. Les femmes n'y sont présentes que dans ce groupe, soulignant un biais d'échantillonnage, d'autant plus que les tranches « moins de 35 ans » et « plus de 50 ans » ne comptent que des hommes (respectivement 6,98% et 4,6%). Cette distribution suggère une forte domination masculine au sein des administrations publiques.

**Graphique 1 : Tranches d'âge et genre**

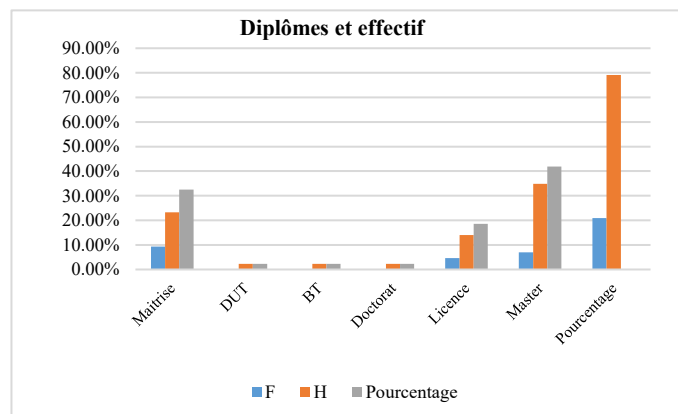


**Tableau 3 : Diplômes et effectif**

Tranche d'âge/poste	F	H	Total	%age
Maîtrise	4	10	14	32,56%
DUT	0	1	1	2,33%
BT	0	1	1	2,33%
Doctorat	0	1	1	2,33%
Licence	2	6	8	18,60%
Master	3	15	18	41,86%
<b>Total général</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

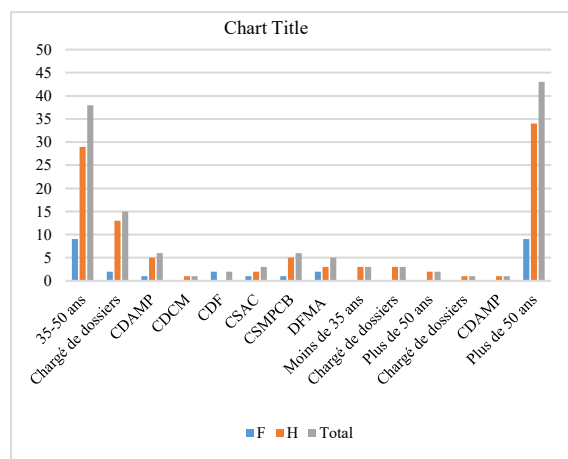
Source : Données issues de la collecte

Parmi les répondants, 14 détiennent une Maîtrise dont 4 femmes, soit 32,56%, un DUT, un BT et un Doctorat, soit 2,33% pour chaque diplôme (tous des hommes). Les détenteurs de la Licence constituent 18,6% (2 F et 4 H) et les mastérants la plus grande proportion, soit 41,86% (3F et 15 H). La majorité des répondants est masculine, principalement diplômée de niveaux Maîtrise ou Master. Les femmes, bien que sous-représentées, se concentrent dans les diplômes supérieurs, tandis qu'aucune ne détient un DUT, BT ou Doctorat. Cette répartition illustre la prédominance masculine dans les administrations publiques.

**Graphique 2 : Diplômes et effectif****Tableau 4 : Genre et poste**

Genre et poste	F	H	Total	%age
<b>35-50 ans</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>88,37%</b>
Chargé de dossiers	2	13	15	34,88%
CDAMP	1	5	6	13,95%
CDCM	0	1	1	2,33%
CDF	2	0	2	4,65%
CSAC	1	2	3	6,98%
CSMPCB	1	5	6	13,95%
DFMA	2	3	5	11,63%
<b>Moins de 35 ans</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6,98%</b>
Chargé de dossiers	0	3	3	6,98%
<b>Plus de 50 ans</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4,65%</b>
Chargé de dossiers	0	1	1	2,33%
CDAMP	0	1	1	2,33%
<b>Total général</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>

Source : Données issues de la collecte

**Graphique 3 : genre et postes**

La tranche d'âge 35-50 ans prédomine nettement, regroupant 88,37% des postes clés de responsabilité et des chargés de dossiers. La présence féminine, quoique faible en nombre relatif, touche principalement les postes intermédiaires à supérieurs dans la tranche d'âge 35-50 mais reste globalement minoritaire. Les moins de 35 ans, exclusivement masculins, occupent majoritairement des postes de début de carrière, tandis que les plus de 50 ans sont peu nombreux et exclusivement masculins. Cette répartition traduit un système classique de progression de carrière marqué par un faible renouvellement générationnel.

☐ Présentation des données issues la statistique bivariée sur la gouvernance

**Tableau 5 : Perception du contenu du code en fonction des diplômes**

Code /Diplômes	Plutôt Satisfaisant	Satis faisant	Total	%age
Maitrise	2	12	14	32,56%
DUT	1	0	1	2,33%
BT	0	1	1	2,33%
Doctorat	0	1	1	2,33%
Licence	2	6	8	18,60%
Master	7	11	18	41,86%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>27,91%</b>	<b>72,09</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Données issues de la collecte

**Tableau 6 : compétence/ingérence politique**

Compétence (ligne)/ Ingérence politique (colonne)	Oui	Passa blement	Total	%age
Important	16	4	20	46,51%
Peu Important	2	0	2	4,65%
Plutôt important	2	2	4	9,30%
Très important	17	0	17	39,53%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>6</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>86,05%</b>	<b>13,95%</b>	<b>100</b>	

Le tableau 5 met en évidence un lien positif entre le niveau de diplôme et le degré de satisfaction, avec une majorité claire de répondants satisfaits, en particulier chez les titulaires de Maîtrise et de Licence. La catégorie Master, bien que majoritaire, montre une plus forte présence des réponses « plutôt satisfaisantes » (25,58%/41,86%), suggérant une nuance dans la perception liée au niveau d'études. Cette analyse bivariée met en évidence une tendance où la satisfaction est généralement élevée (72,09%), mais avec une variabilité sensible à la nature des diplômes, ce qui pourrait orienter des ajustements dans le contenu du code pour mieux répondre aux attentes des profils plus spécialisés ou exigeants.

Quant au tableau 6, son analyse établit une corrélation entre l'importance accordée à la compétence et la perception négative de l'ingérence politique. Parmi les personnes présentant la compétence comme « très importante » (40% environ), toutes jugent l'ingérence strictement nocive. Dans la catégorie « importante » (environ 47%), une large majorité de 80% perçoit l'ingérence comme nocive, tandis que 20% la voient comme seulement modérément nuisible. Pour ceux qui apprécient la compétence « plutôt importante », l'opinion se partage entre nocive et modérément nocive. Enfin, dans le groupe « peu important », l'ingérence est également unanimement jugée nocive. Cette tendance traduit une incompatibilité marquée entre un haut niveau d'exigence en matière de compétence et toute forme d'ingérence politique, perçue comme un obstacle. De manière générale, la perception négative de l'ingérence politique demeure prédominante dans toutes les catégories, témoignant d'un rejet largement partagé.

**Tableau 7 : Mauvaises pratiques et efficacité du dispositif anti-corruption**

<b>Mauvaises pratiques (ligne) et efficacité lutte anti-corruption (colonne)</b>	<b>Non</b>	<b>Oui</b>	<b>Total</b>	<b>%age</b>
Non	0	6	6	13,95%
Oui	14	23	37	86,05%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>32,56</b>	<b>67,44</b>	<b>100,00</b>	

**Tableau 8 : Transparence AGP/PPM**

<b>PPM(Colonne) /AGP (ligne)</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Total</b>	<b>%age</b>
Oui	28	2	30	69,77%
Non	4	9	13	30,23%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>74,42</b>	<b>25,58</b>	<b>100%</b>	

**Source : Données issues de la collecte**

Dans le tableau 7, tous les répondants déclarant qu’il n’y a pas de mauvaises pratiques dans les MP, jugent le dispositif anticorruption efficace. Parmi ceux estimant qu’il existe des mauvaises pratiques dans les MP, 67,44% jugent le dispositif anticorruption efficace et 32,56% inefficace. Nous remarquons que la perception d’un dispositif anti-corruption efficace est fortement associée à l’absence déclarée de mauvaises pratiques. La présence de telles mauvaises pratiques diminue considérablement la confiance dans le dispositif, ouvertement jugé inefficace par plus d’un niveau des répondants. Cela met en évidence la nécessité de combattre les mauvaises pratiques pour soutenir l’efficacité des dispositifs anti-corruption.

Le tableau 8 révèle que la majorité des DFM ayant connu au moins une année entre 2018 et 2023 sans publication du PPM n’ont généralement pas publié non plus l’AGP, avec une tendance plus marquée pour ce dernier (30,23% contre 25,58%). A l’inverse, celles qui ont toujours publié le PPM ont majoritairement également diffusé l’AGP, avec une prépondérance plus nette pour le PPM (74,42% contre 69,77%). Ces résultats révèlent une forte association entre la publication du PPM et celle de l’AGP sur la période étudiée. La cohérence dans la publication des deux documents fonctionne comme un système intégré de transparence, tandis que leur omission conjointe de publication nécessite un enjeu prioritaire d’amélioration ciblée.

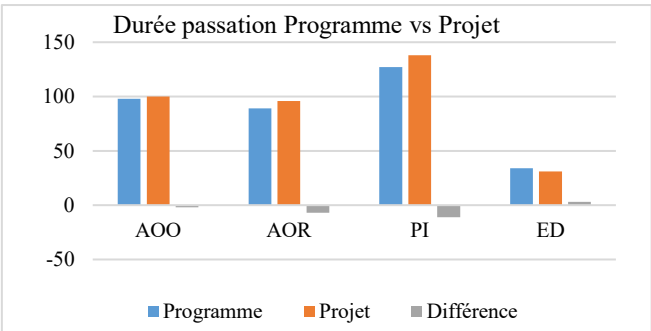
□ Présentation des données issues la statistique bivariée sur la performance

Tableau 9 : Durée de passation de MP Programme vs Projet

Durée programme /projet	Programme	Projet	Différence
AOO	98	100	-2
AOR	89	96	-7
PI	127	138	-11
ED	34	31	+3
Total	348	365	-17

Source : Données issues de la collecte

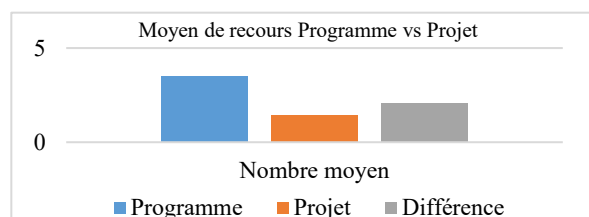
Graphique 4 : Durée de passation de MP Programme vs Projet



Pour les modes AOO, AOR et PI, la durée moyenne de passation est inférieure dans les Programmes (BN) par rapport aux Projets, avec des écarts respectifs de 2, 7 et 11 jours. En revanche, pour le mode ED, elle est légèrement moindre dans les Projets (-3 jours). Ces résultats mettent en évidence une efficacité accrue des processus au sein des Programmes, notamment en mode PI, probablement lié aux délais d’ANO plus courts à la DGMP.

**Tableau 10 : Nombre moyen de recours Programme vs Projet**

<b>Recours programme /projet</b>	<b>Programme</b>	<b>Projet</b>	<b>Différence</b>
Nombre moyen	3,49	1,43	+2,06

**Graphique 5 : Moyenne des recours Programme vs Projet****Tableau 11 : Délais DGMP vs Bailleur**

<b>DGMP ligne /Bailleur colonne</b>	<b>Pas satisf.</b>	<b>Plutôt Satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Pas du tout satisfaisant	0	1	0	<b>1(2%)</b>
Pas satisfaisant	1	0	0	<b>1(2%)</b>
Plutôt Satisfaisant	4	8	1	<b>13(30%)</b>
Satisfaisant	1	16	11	<b>28(65%)</b>
<b>Total</b>	<b>6(14%)</b>	<b>25(58%)</b>	<b>12(28%)</b>	<b>(100%)</b>

**Source : Données issues de la collecte**

Le nombre moyen de recours annuel est significativement plus élevé pour les Programmes (3,49) que pour les Projets (1,43), soit une différence moyenne de +2,06 recours en défaveur des Programmes (tableau 10 et graphique 5). Cette disparité pourrait s'expliquer par un meilleur respect des textes réglementaires et une plus grande équité au sein des Projets en comparaison aux programmes.

Par ailleurs, le tableau 11 met en lumière une meilleure appréciation des délais de traitement des ANO au profit de la DGMP (65% de satisfaction, 4% d'insatisfaction) par rapport aux bailleurs (28% de satisfaction, 14% d'insatisfaction). Les bailleurs présentent un taux élevé de « plutôt satisfaisant » (58 %), reflétant une perception plus mitigée. Cette divergence indique des performances et/ou attentes différentes entre les deux entités, avec un potentiel d'amélioration notable côté bailleurs pour réduire les insatisfactions.



**Tableau 12 : Délai moyen d’approbation Programme vs Projet**

<b>Délai d’approbation programme /projet</b>	<b>Programme</b>	<b>Projet</b>	<b>Différence</b>
Délai moyen	11	7	+4

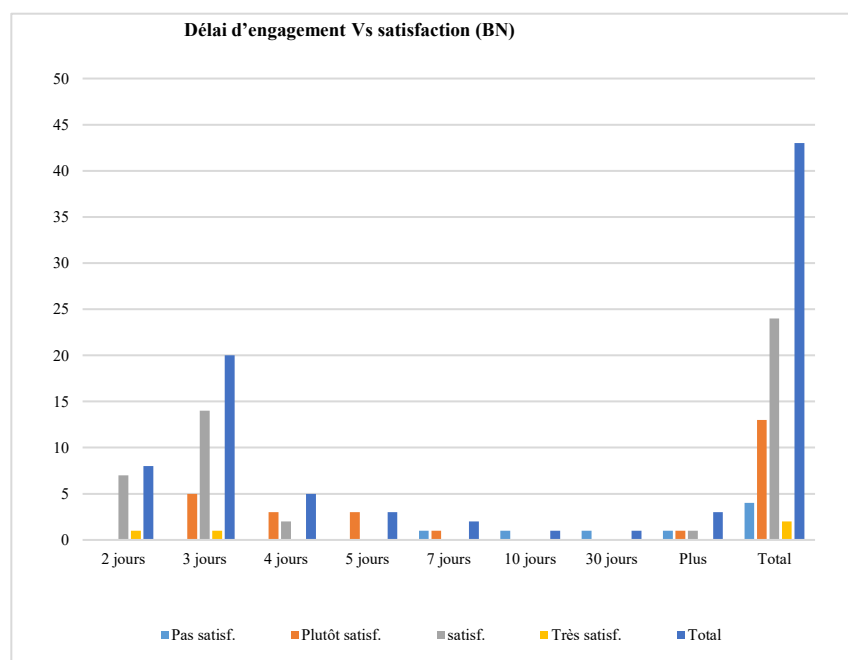
**Tableau 13 : Délai moyen de notification Programme vs Projet**

<b>Délai de notification programme /projet</b>	<b>Programme</b>	<b>Projet</b>	<b>Différence</b>
Délai moyen	2	2	0

Le délai moyen d’approbation des contrats est significativement plus long pour les programmes, s’établissant à onze (11) jours contre sept (7) jours pour les projets, soit un écart de quatre (4) jours révélant un goulot d’étranglement lié à une complexité administrative ou une organisation plus lourde (tableau 12). En revanche, le délai moyen de notification définitive est identique et rapide, soit deux (2) jours, aussi bien pour les projets que pour les programmes, témoignant d’une efficacité opérationnelle et communicationnelle comparable.

**Tableau 14 : Délai d’engagement Vs satisfaction (BN)**

<b>Délai (ligne) percept. (colonne)</b>	<b>Pas satisf.</b>	<b>Plutôt satisf.</b>	<b>satisf.</b>	<b>Très satisf.</b>	<b>Total</b>
2 jours	0	0	7	1	<b>8(18,60%)</b>
3 jours	0	5	14	1	<b>20(46,51%)</b>
4 jours	0	3	2	0	<b>5(11,63%)</b>
5 jours	0	3	0	0	<b>3(6,98%)</b>
7 jours	1	1	0	0	<b>2(4,65%)</b>
10 jours	1	0	0	0	<b>1(2,32%)</b>
30 jours	1	0	0	0	<b>1(2,32%)</b>
Plus	1	1	1	0	<b>3(6,98%)</b>
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>43(100%)</b>
<b>%age</b>	<b>9,30</b>	<b>30,23</b>	<b>55,82</b>	<b>4,65</b>	<b>100</b>

**Graphique 6 : Délai d'engagement Vs satisfaction (BN)**

Source : Données issues de la collecte

Les délais courts (2 à 3 jours) sont majoritairement perçus comme satisfaisants ou très satisfaisants, tandis que les délais moyens (4 à 5 jours) sont principalement jugés plutôt satisfaisants. En revanche, les délais longs (7, 10, 30 jours) engendrent majoritairement une insatisfaction plus ou moins notable. L'analyse bivariable du tableau 14 met ainsi en évidence une relation classique entre les délais d'engagement et les perceptions de la satisfaction : la satisfaction des acteurs décroît avec l'allongement du délai d'engagement des contrats du BN, les délais intermédiaires constituent une zone de transition aux perceptions plus nuancées.

**Tableau 15 : Niveau de satisfaction délai d'exécution Programme vs Projet**

BN (ligne)/ Projet (colonne)	Plutôt satisf.	satisf.	BN	Total	%age
Pas satisf	1	0	0	1	2,33%
Plutôt sat	7	5	8	20	46,51%
satisf.	1	12	8	21	48,84%
Très satis	0	1	0	1	2,33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>
<b>%age</b>	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>	

Source : Données issues de la collecte

**Tableau 16 : Perception du niveau paiements des MP programme vs Projet**

Progr. en ligne/ Projet	Plutôt Satisf.	Satis	Très satisf.	Ne concerne	Total
-------------------------------	-------------------	-------	-----------------	----------------	-------

Projet en colonne				pas projet	
Pas satisf.	2	6	1	11	20 (46,51)
Plutôt Sati.	3	11	0	3	17 (39,53)
Satisf.	0	4	0	2	6 (13,95)
<b>Total</b>	<b>5 (19)</b>	<b>21 (77,78)</b>	<b>1 (3,70)</b>	<b>16 (37,21)</b>	<b>43</b>

Le tableau 15 montre que la satisfaction concernant les délais d'exécution des MP est manifestement plus élevée au sein des projets (66,67%) que des programmes (51,17%, soit 48,84 et 2,33%). Dans les programmes, la majorité des répondants expriment une satisfaction modérée (« plutôt satisfaits »), pouvant signifier des attentes non totalement satisfaites et une nécessité d'amélioration. À l'inverse, les projets enregistrent une satisfaction plus affirmée, avec une majorité de répondants « satisfaits » ou « très satisfaits », sans insatisfaction relevée.

L'analyse de la perception du niveau des paiements des MP exécutés (tableau 16) révèle d'importantes divergences entre Programmes et Projets. En effet, l'insatisfaction est particulièrement prononcée dans les Programmes, où 46,51% des répondants se déclarent « non satisfaits », tandis que ce niveau est nul dans les Projets, témoignant d'une gestion nettement améliorée de ce dernier. Par ailleurs, 77,78% des participants aux Projets se disent « Satisfaits », contre seulement 13,95% dans les Programmes, attestant d'une efficacité supérieure au sein des Projets. La catégorie « Plutôt satisfaisant » illustre une tendance inversée, avec 39,53% dans les Programmes contre 19% dans les Projets, traduisant une appréciation plus réservée des premiers. Enfin, la mention « Très satisfaisant » demeure marginale : 3,70% dans les Projets et inexistante dans les Programmes, ce qui souligne l'absence d'excellence manifeste dans la gestion des paiements. En somme, le taux de satisfaction est globalement plus élevé dans les Projets, mais la faiblesse des réponses « Très satisfaisant » invite à une amélioration continue de la qualité des paiements dans les deux contextes.

☐ Présentation des données issues la statistique bivariée sur le contrôle et l'audit

Tableau 17 : Perception contrôle a priori DGMP vs bailleurs

DGMP (ligne)/Bailleurs (Colonnes)	Plutôt Satisf.	Satisf.	Vide	Total
Plutôt Satisfaisant	1	5	8	14(32,56%)
Satisfaisant	4	17	7	28(65,12%)
Très satisfaisant	0	0	1	1(2,33%)
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>43(100%)</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>18,52%</b>	<b>81,48%</b>	<b>-</b>	<b>27(100%)</b>

Tableau 18 : Contrôle de l'AN vs CS

Contrôle CS (ligne)/AN (Colonnes)	Pas Satisf.	Plutôt Satisf.	Satif.	Total et %age
-----------------------------------	-------------	----------------	--------	---------------

Pas satisfaisant	12	7	0	<b>18(41,86%)</b>
Plutôt Satisfaisant	2	18	1	<b>21(48,84%)</b>
Satisfaisant	1	2	0	<b>3(6,98%)</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>43(100%)</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>34,88</b>	<b>62,79</b>	<b>2,33</b>	<b>100,00%</b>

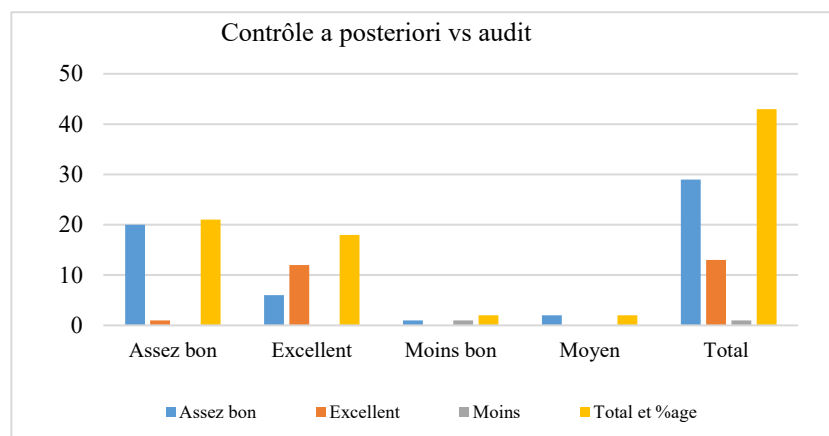
**Source : Données issues de la collecte**

Lorsque le contrôle a priori est jugé « satisfaisant », il recueille une appréciation majoritairement favorable tant auprès de la DGMP (67,45%) que, de manière plus marquée, auprès des bailleurs (81,48%). La catégorie « plutôt satisfaisante » représente 32,56% des avis pour la DGMP contre 18,52% pour les bailleurs. L'absence d'évaluations « très satisfaisantes » souligne des pistes d'amélioration pour accroître davantage l'efficacité du contrôle. En somme, ce tableau 17 révèle une perception globalement positive du contrôle a priori, quoique nuancée, témoignant d'un dialogue constructif entre autorités contractantes et organes de contrôle, et aboutissant à un consensus stable mais perfectible.

Quant au tableau 18, il montre que les perceptions du contrôle révèlent une critique plus sévère à l'égard de l'Assemblée Nationale, où 41,86% des jugements ne sont « pas satisfaisants », contre 34,88% pour la Cour Suprême. Si la majorité qualifie ces contrôles de « plutôt satisfaisants », l'AN recueille 62,79% dans cette catégorie, contre 48,84% pour la Cour Suprême, laquelle affiche toutefois une proportion plus élevée de « satisfaisants » (6,98% contre 2,33%). Ces résultats traduisent une opinion globalement plus indulgente envers la CS, appelant à une analyse approfondie de la nature du contrôle, de la qualification du personnel et de l'effectif de ces instances de contrôle.

**Tableau 19 : Contrôle a posteriori vs audit**

<b>Audit (ligne)/ contrôle (Colonnes)</b>	<b>Assez bon</b>	<b>Excellent</b>	<b>Moins</b>	<b>Total et %age</b>
Assez bon	20	1	0	<b>21(48,84)</b>
Excellent	6	12	0	<b>18(41,86)</b>
Moins bon	1	0	1	<b>2(4,65)</b>
Moyen	2	0	0	<b>2(4,65)</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>43(100%)</b>
<b>%age</b>	<b>67,44%</b>	<b>30,23%</b>	<b>2,33%</b>	<b>100%</b>

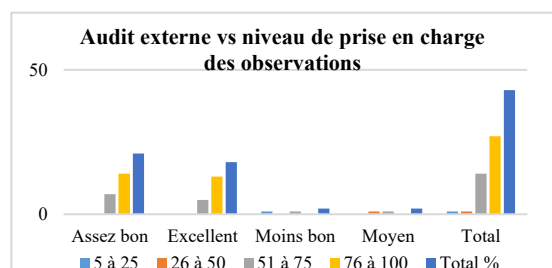
**Graphique 7 : Contrôle a posteriori vs audit**

Source : Données issues de la collecte

Le tableau croise la perception qualitative du contrôle a posteriori et de l’audit des MP. La majorité des jugements sont positifs pour les deux modes : le contrôle a posteriori est davantage perçu comme « assez bon » (67,44% contre 48,84% pour l’audit), tandis que ce dernier recueille une partie plus importante d’évaluations « excellentes » (41,86% contre 30,23%). Les appréciations défavorables restent marginales. Cette répartition traduit une perception globalement favorable, marquée par une cohérence entre les deux types contrôles, mais aussi par une dissymétrie où le contrôle a posteriori est plus fréquemment jugé satisfaisant, alors que l’audit bénéficie d’un prestige supérieur lié à sa rigueur ou expertise perçue comme excellente.

Tableau 20 : Audit externe vs niveau de prise en charge des observations

Audit externe/prise en compte observations	5 à 25	26 à 50	51 à 75	76 à 100	Total %
Assez bon	0	0	7	14	21 (48,84)
Excellent	0	0	5	13	18 (41,86)
Moins bon	1	0	1	0	2 (4,65)
Moyen	0	1	1	0	2 (4,65)
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>27</b>	<b>43 (100)</b>
<b>Pourcentage</b>	<b>2,33</b>	<b>2,33</b>	<b>32,56</b>	<b>62,79</b>	

**Graphique 8 : Audit externe vs niveau de prise en charge des observations**

Source : Données issues de la collecte

Le tableau 20 met en évidence une corrélation positive significative entre la qualité de l'audit externe et le niveau de prise en charge des observations. Les audits jugés « Excellent » ou « Assez bon » concentrent plus de 90% des observations bénéficiant d'une prise en charge supérieure à 60 %, tandis que les audits de qualité inférieure (« Moins bon » et « Moyen ») se caractérisent par une prise en charge inférieure, souvent située dans les tranches basses (5-50 %). Ainsi, la qualité de l'audit externe joue un rôle déterminant dans l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations.

#### 4.1.2 Présentation et analyse des résultats de la statistique bivariée des données collectées auprès des autres acteurs

- ☐ Présentation et analyse bivariée des données collectées auprès des opérateurs

**Tableau 21 : Perception de la redevabilité vs transparence**

<b>Redevabilité (ligne)/ Transparence (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Très satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	0	5	1	<b>6(30%)</b>
Satisfaisant	1	3	9	<b>13(65%)</b>
Très satisf.	0	0	1	<b>1(5%)</b>
<b>Total général</b>	<b>1(5%)</b>	<b>8(40%)</b>	<b>11(55%)</b>	<b>20</b>

**Tableau 22 : Transparence Vs efficacité**

<b>Transparence (ligne) efficacité (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total général</b>
Peu satisfaisant	1	0	1(5%)
Satisfaisant	3	5	8(40%)
Très satisfaisant	5	6	11(55%)
<b>Total général</b>	<b>9(45%)</b>	<b>11(55%)</b>	<b>20</b>

**Source : Données issues de la collecte**

La majorité des répondants perçoivent la transparence (Tableau 21) comme satisfaisante ou très satisfaisante (95%), tandis que la redevabilité est jugée positivement à un taux moins élevé (70%). Cette analyse révèle une confrontation positive entre ces deux perceptions, la transparence étant généralement mieux appréciée que la redevabilité. Ce constat suggère que l'accès à l'information est plus facilement assuré que la mise en œuvre effective des responsabilités. Certaines divergences invitent à approfondir les raisons qui entraînent une appréciation favorable de la transparence malgré une redevabilité jugée insatisfaisante.

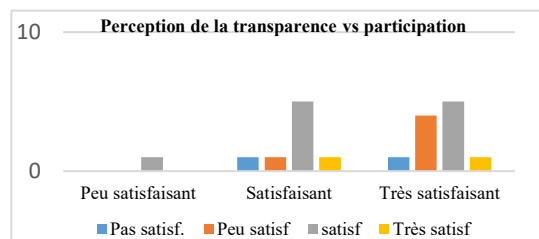
La répartition montre que 45% des répondants jugent la transparence « peu satisfaisante » et 55% « satisfaisante », tandis que pour l'efficacité, 45% l'évalue « peu satisfaisante » et 55% « satisfaisante » (Tableau 22). Lorsque la transparence est perçue comme « peu satisfaisante », l'efficacité l'est également, bien que cette catégorie soit peu représentée. En revanche, pour des niveaux plus élevés de transparence, une majorité reconnaît une efficacité satisfaisante, mais une proportion non négligeable

(entre 37,5% et 45,5%) exprime une insatisfaction vis-à-vis de l'efficacité. Ceci révèle un décalage partiel entre ces dimensions : une bonne transparence favorise une meilleure appréciation de l'efficacité, sans toutefois l'assurer pleinement. Ainsi, malgré une majorité d'associations positives, près de la moitié des très satisfaits de la transparence doutent de l'efficacité, indiquant des difficultés dans la concrétisation des bénéfices attendus.

**Tableau 23 : Perception de la transparence vs participation**

Transpa rence (ligne) Particip ation (colonne)	Pas satis f.	Peu satis f	satis f	Trè s satis f	Total
Peu satisf.	0	0	1	0	1(5%)
Satisf.	1	1	5	1	8(40%)
Très satisf.	1	4	5	1	11(55%)
<b>Total</b>	<b>2(10 )</b>	<b>5(25 )</b>	<b>11(5 )</b>	<b>2(10 )</b>	<b>20</b>

**Graphique 9 : Perception de la transparence vs participation**



**Source : Données issues de la collecte**

Les niveaux de satisfaction relatifs à la transparence et à la participation convergent principalement aux degrés « Satisfaisant » et « Très satisfaisant », cependant, une très haute satisfaction de la transparence (55%) ne s'accompagne pas systématiquement d'une participation tout aussi élevée (10%). Cette asymétrie souligne un décalage potentiel entre ces perceptions. La dominance d'un niveau « Satisfaisant » en participation, suivi de « Peu satisfaisant », révèle un besoin d'amélioration, malgré une bonne appréciation générale de la transparence. Ainsi, si la transparence semble nécessaire, elle ne suffit pas à garantir une forte participation ; il convient donc de mobiliser d'autres leviers pour renforcer cette dernière. En somme, ce tableau met en lumière une relation positive mais nuancée entre transparence et participation, invitant à dépasser la seule transparence pour accroître l'engagement.

**Tableau 24 : Equité vs Primauté du droit**

Equité (ligne) primauté du droit (colonne)	Peu satisf.	satisf.	Très satisf.	Total
Peu satisf.	2	2	0	4(20%)

Satisfaisant	1	12	3	16(80%)
<b>Total général</b>	<b>3(15%)</b>	<b>14(70%)</b>	<b>3(15%)</b>	<b>20</b>

Source : Données issues de la collecte

**Tableau 25 : Efficacité et Egalité de traitement**

<b>Efficacité (ligne) Egalité de traitement (colonne)</b>	<b>satisf.</b>	<b>Très satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisfaisant	6	3	<b>9(45%)</b>
Satisfaisant	8	3	<b>11(55%)</b>
<b>Total</b>	<b>14(70%)</b>	<b>6(30%)</b>	<b>20</b>

En matière d'équité, le Tableau 24 montre que 20% des répondants se déclarent peu satisfaits contre 80% satisfaits. Quant à la primauté du droit, 15% sont peu satisfaits, 70% satisfaits et 15% très satisfaits. Cette distribution révèle une polarisation nette chez les peu satisfaits de l'équité, dont les opinions sur la primauté du droit oscillent entre insatisfaction et grande satisfaction, sans opinion intermédiaire. Par ailleurs, une large majorité des satisfaits de l'équité expriment également une satisfaction, voire une très grande satisfaction, à l'égard de la primauté du droit. Ce constat souligne une forte corrélation entre les deux, tandis que la diversité des avis parmi les insatisfaits de l'équité traduit une perception plus nuancée.

70% des répondants représentant les opérateurs économiques estiment que l'égalité de traitement est « très satisfaisante », tandis que 30% la jugent simplement « satisfaisante ». Concernant l'efficacité, 55% l'évalue comme « satisfaisant » contre 45% la trouvant « peu satisfaisant » (tableau 25). Parmi ceux qui apprécient fortement l'égalité, 57% considèrent également l'efficacité comme satisfaisante, alors que dans le groupe moins favorable à l'égalité, l'efficacité se répartit équitablement. Cette légère corrélation suggère que la perception d'une forte équité tend à s'accompagner d'une meilleure appréciation de l'efficacité, sans toutefois que cette relation soit systématique ni prononcée. Il apparaît donc que l'équité et l'efficacité, bien que liées, peuvent évoluer de manière spécifique, soulignant les difficultés à concilier pleinement ces deux exigences dans l'application du droit.

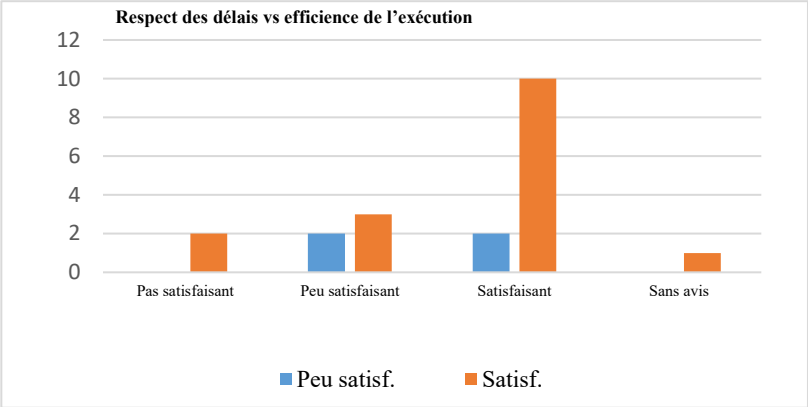
**Tableau 26 : Respect des délais vs efficacité de l'exécution**

<b>Respect des délais (ligne) efficacité de l'exécution (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Pas satisfaisant	0	2	2(10%)
Peu satisfaisant	2	3	5(25%)
Satisfaisant	2	10	12(60%)
Sans avis	0	1	1(5%)
<b>Total général</b>	<b>4(20%)</b>	<b>16(80%)</b>	<b>20</b>

Source : Données issues de la collecte



Graphique 10 : Respect des délais vs efficacité de l'exécution

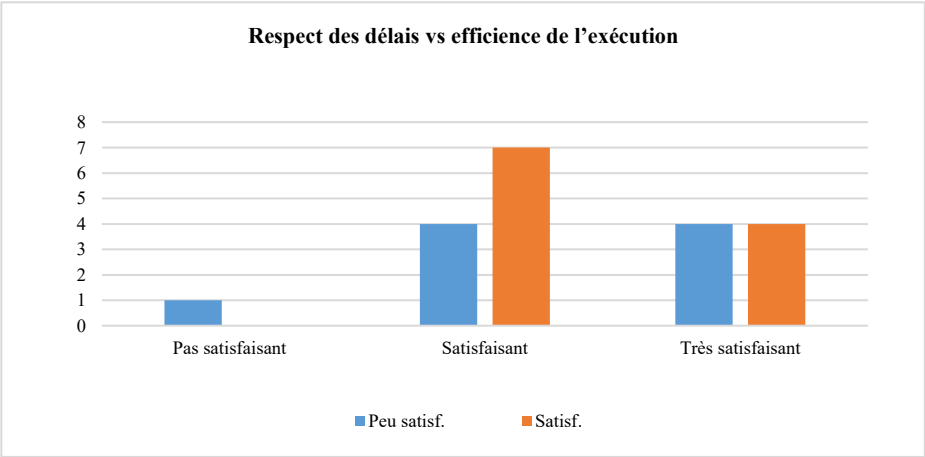


80 % de jugements satisfaisantes des opérateurs économiques en termes d'efficacité d'exécution, tandis que 20 % le sont peu. Concernant le respect des délais, 60% sont satisfaisants, 25% peu satisfaisants, 10% pas satisfaisants, et 5% sans avis. On observe une corrélation positive modérée entre le respect des délais et l'efficacité, bien que certains cas avec un respect des délais insuffisants présentent néanmoins une efficacité satisfaisante. Ainsi, si un bon respect des délais favorise généralement une efficacité élevée, la relation n'est pas systématique, laissant présumer l'influence d'autres facteurs.

Tableau 27 : Qualité des livrables vs efficacité des procédures

Qualité livrables (ligne) /efficacité procédures (colonne)	Peu satisf.	Satisf.	Total
Pas satisf.	1	0	1(5%)
Satisfaisant	4	7	11(55%)
Très satisfaisant	4	4	8(40%)
Total	9(45%)	11(55%)	20

Graphique 11 : Respect des délais vs efficacité de l'exécution



Source : Données issues de la collecte

La majorité des répondants jugent la qualité des livrables satisfaisante ou très satisfaisante (95%), tandis que l'efficacité des procédures est perçue de manière plus partagée (55% satisfaits, 45% peu satisfaits). Il n'existe pas de corrélation nette entre la qualité des livrables et l'efficacité perçue des procédures. Seule une faible qualité des livrables s'associe systématiquement à une faible efficacité. En revanche, une qualité élevée des livrables coexiste avec des perceptions divergentes de l'efficacité, suggérant une dissociation entre la qualité du résultat et celle des processus, appelant à une réflexion pour améliorer l'efficacité tout en maintenant la qualité des livrables.

- ☐ Présentation et analyse des données collectées auprès des membres des OSC

**Tableau 28 : Transparence des procédures vs Redevabilité**

<b>Transparence (ligne) Redevabilité (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	6	0	6(60%)
Satisfaisant	2	2	4(40%)
<b>Total</b>	<b>8(80%)</b>	<b>2(20%)</b>	<b>10</b>

**Tableau 29 : Transparence vs Participation**

<b>Transparence (ligne) participation (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	3	3	6(60%)
Satisfaisant	3	1	4(40%)
<b>Total</b>	<b>6(60%)</b>	<b>4(40%)</b>	<b>10</b>

**Source : Données issues de la collecte**

60% de la perception des membres des OSC présentent une transparence jugée insuffisante, tandis que 80% montrent une redevabilité déficiente, mais encore plus accentuée (tableau 28). Une corrélation forte et positive lie le manque de transparence à l'insuffisance de redevabilité. En effet, tous les cas de faible transparence sont assortis d'une redevabilité insatisfaisante, ce qui confirme que la transparence constitue une condition nécessaire pour la manifestation de la redevabilité. Toutefois, la transparence seule ne garantit pas une redevabilité adéquate, comme en témoignent les 50% de cas où une bonne transparence coexiste avec une redevabilité défaillante. Ainsi, bien que la transparence soit un prérequis essentiel, d'autres facteurs organisationnels doivent être mobilisés pour assurer une redevabilité effective.

L'analyse du tableau 29 révèle que 60% des membres des OSC consultés jugent la transparence des procédures peu satisfaisante, tandis que 60% estiment la participation également insatisfaisante. Parmi ceux à faible participation, la transparence est équitablement répartie entre satisfaisante et insatisfaisante. En revanche, parmi les participants satisfaits, la majorité perçoit la transparence comme insuffisante. Ainsi, la qualité de la participation ne garantit pas une meilleure transparence, et la participation faible n'est pas exclusivement due à un manque de transparence. Cette relation complexe suggère que d'autres facteurs influencent la participation au-delà de la transparence.

**Tableau 30 : Primauté droit vs durée passation**

<b>Primauté du droit (ligne) vs durée de passation (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	1	2	3(30%)
Satisfaisant	3	4	7(70%)
<b>Total</b>	<b>4(40%)</b>	<b>6(60%)</b>	<b>10</b>

**Tableau 31 : Primauté du droit vs Réceptivité**

<b>Primauté du droit (ligne) vs réceptivité (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisfaisant	1	2	3(30%)
Satisfaisant	4	3	7(70%)
<b>Total général</b>	<b>5(50%)</b>	<b>5(50%)</b>	<b>10</b>

**Source : Données issues de la collecte**

L'analyse du tableau 30 révèle que 40% des membres des OSC consultés jugent la durée de passation « peu satisfaisante » et 60% « satisfaisante », tandis que 30% évaluent la primauté du droit comme « peu satisfaisante » contre 70% « satisfaisante ». Ainsi, la majorité exprime une satisfaction générale sur ces deux critères. L'insatisfaction simultanée demeure marginale, suggérant une indépendance apparente entre les deux jugements. Ce tableau bivarié indique que la satisfaction concernant la primauté du droit et celle concernant la durée de passation ne sont pas strictement liées, au moins sur cet échantillon. Les proportions d'insatisfaction ne montrent pas de tendance nette, mais plutôt mitigée.

Quant aux résultats du tableau 31, ils mettent en exergue une répartition inégale de la satisfaction au sein des membres des OSC : 30% des répondants sont peu satisfaits de la primauté du droit, tandis que 70% y sont favorables. En revanche, la réceptivité divise également les opinions, avec 50% de satisfaits et 50% de peu satisfaits. On observe une relation inverse entre ces deux critères : les peu satisfaits de la primauté du droit sont majoritairement satisfaits de la réceptivité, alors que les satisfaits de la primauté du droit tendent à être peu satisfaits de la réceptivité. Cette différence reflète un décalage entre rigueur juridique et capacité d'écoute, indiquant que la satisfaction de l'un ne garantit pas toujours celle de l'autre.

**Tableau 32 : Transparence vs durée de passation**

<b>Transparence (ligne) vs durée de passation (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	3	1	4(40%)
Satisfaisant	3	3	6(60%)

<b>Total</b>	<b>6(60%)</b>	<b>4(40%)</b>	<b>10</b>
--------------	---------------	---------------	-----------

**Tableau 33 : Durée de passation vs durée d'exécution**

<b>Durée de passation (ligne) /durée d'exécution (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Peu satisf.	2	2	4(40%)
Satisfaisant	2	4	6(60%)
<b>Total</b>	<b>4(40%)</b>	<b>6(60%)</b>	<b>10</b>

**Source : Données issues de la collecte**

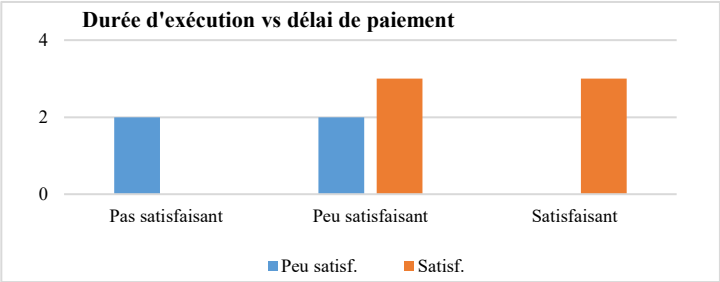
La majorité des observations (60 %) indiquent une transparence satisfaisante, tandis que 60 % des durées de passation sont jugées peu satisfaisantes (tableau 32). Lorsque la transparence est faible, 75 % des durées le sont aussi. En cas de transparence satisfaisante, seule la moitié des durées est insatisfaisante. Ainsi, une meilleure transparence semble corrélée à une perception plus favorable de la durée de passation, suggérant qu'optimiser la transparence pourrait contribuer à réduire les délais perçus comme insatisfaisants. Ce tableau met en évidence une relation positive notable entre satisfaction de la transparence et celle de la durée.

Le tableau 33 met en lumière une relation partielle entre la qualité de la durée de passation et celle de l'exécution. Quelques cas présentent une passation peu satisfaisante (40%), d'autres sont satisfaisants (60%), proportions similaires à celles de l'exécution. Si la majorité cumule une satisfaction moyenne dans les deux phases, d'autres exposent une discordance. Cette divergence suggère que la performance d'une phase n'entraîne pas automatiquement celle de l'autre, révélant des facteurs distincts affectant passation et exécution.

**Tableau 34 : Durée d'exécution vs délai de paiement**

<b>Durée d'exécution (ligne) vs délai de paiement (colonne)</b>	<b>Peu satisf.</b>	<b>Satisf.</b>	<b>Total</b>
Pas satisfaisant	2	0	2(20%)
Peu satisfaisant	2	3	5(50%)
Satisfaisant	0	3	3(30%)
<b>Total général</b>	<b>4(40%)</b>	<b>6(60%)</b>	<b>10</b>

Graphique 12 : Durée d’exécution vs délai de paiement



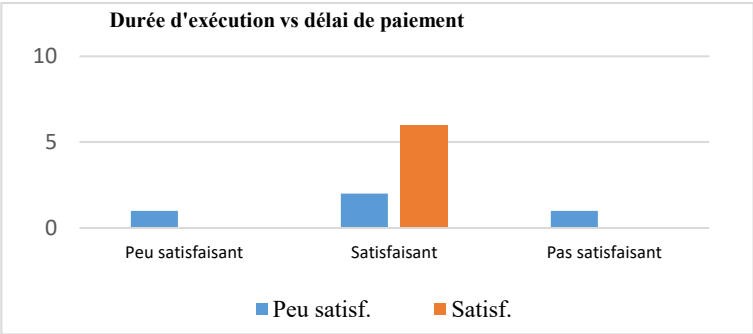
Source : Données issues de la collecte

L’analyse bivariée du tableau 34 révèle une corrélation positive entre la satisfaction des membres des OCS liée au respect des délais d’exécution et celle relative aux délais de paiement. Sur l’ensemble des observations, les cas insatisfaisants en durée d’exécution (70%) dépassent l’insatisfaction des délais de paiement (40%), tandis que les durées satisfaisantes s’accompagnent systématiquement d’un paiement jugé satisfaisant. Cette concordance témoigne d’une interdépendance notable entre ces deux critères.

Tableau 35 : Durée d’exécution vs qualité des livrables

Durée d’exécution (ligne)/qualité de livrable (colonne)	Peu satisf.	Satisf.	Total
Peu satisfaisant	1	0	1(10%)
Satisfaisant	2	6	8(80%)
Pas satisfaisant	1	0	1(10%)
Total	4(40%)	6(60%)	10

Graphique 13 : Durée d’exécution vs délai de paiement



Source : Données issues de la collecte

Le tableau montre une corrélation positive entre une durée d’exécution satisfaisante et la qualité des livrables. En effet dans 80% des cas, les membres des OSC sont satisfaits des durées et parmi celles-ci, 60% des livrables sont de qualité satisfaisante. A contrario, la durée peu satisfaisante est systématiquement associée à une qualité médiocre. Toutefois, la qualité n’est pas assurée uniquement par la durée, puisque 20% des livrables de qualité peu satisfaisante sont produits dans des délais satisfaisants.

## 4.2 Discussions des résultats et recommandations

Cette section présente une analyse des résultats obtenus à partir des données collectées. Elle met en lumière les principaux constats issus des différentes analyses, en confrontant les perceptions des acteurs internes (DFM), des opérateurs économiques et des membres de la société civile. Cette discussion met en exergue les forces, les limites et les défis rencontrés dans la gouvernance des marchés publics. Sur la base de ces constats, des recommandations ciblées sont proposées pour renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans la gestion des marchés publics. L'objectif est d'orienter les actions futures vers une amélioration durable et équitable des pratiques.

### 4.2.1 Discussion des résultats

L'étude se concentre sur l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au Mali au sein des Directions Financières et de Marché (DFM) de 2018 à 2023. Elle est se doit de vérifier une hypothèse globale (HG) décomposée en deux hypothèses spécifiques (HS1 et HS2). À travers une analyse bivariable, les résultats issus des enquêtes auprès des acteurs internes (DFM), des opérateurs économiques, et des membres des Organisations de la Société Civile (OSC) permettent d'évaluer la validité des hypothèses sur de la gouvernance, la performance, le contrôle et l'audit dans les marchés publics.

Rappelons que les données montrent une prédominance masculine (79%) dans les DFM, surtout dans la tranche d'âge active (35-50 ans - 88%), avec une majorité de titulaires de Masters et Maîtrises. Cette population de fonctionnaires expérimentés constitue un échantillon favorable à l'analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance. Toutefois, la faible représentation féminine déjà soulignée, notamment dans les tranches d'âge moins jeunes ou jeunes constitue une faiblesse potentielle pour une diversité équilibrée des perceptions.

- D'une part, la discussion globale sur certains déterminants de la gouvernance des marchés publics fait ressortir quelques constats :

Transparence vs redevabilité / participation (Tableaux 21, 23, 28, 29) : La transparence est globalement mieux appréciée que la redevabilité, en particulier par les opérateurs économiques. La perception des membres de la société civile montre qu'une forte corrélation lie manque de transparence et faible redevabilité, mais une transparence bonne n'assure pas systématiquement une bonne redevabilité. La participation demeure un défi, souvent insuffisante malgré une assez bonne transparence.

Équité, primauté du droit et l'efficacité : Une majorité des acteurs perçoit positivement ces dimensions (Tableaux 24, 25). Une corrélation existe entre perception d'équité et de primauté du droit, mais est plus nuancée concernant l'efficacité globale du système.

Durées et qualité perçue : Il existe des corrélations modérées entre transparence et durée de passation, ainsi qu'entre durée d'exécution et qualité des livrables, mais ces relations sont souvent incomplètes et traduisent la complexité de la gouvernance dans un contexte réel.

Ces constats montrent que si les conditions de bonne gouvernance (transparence, équité, primauté du droit) sont présentes en partie, leur traduction en redevabilité effective et participation reste limitée et constitue un frein potentiel à la performance.

- D'autre part la discussion générale sur les principaux déterminants de la performance des projets et programmes (délais, qualité et coûts) met en lumière :

Délais : Les programmes ont généralement des durées de passation plus courtes (à quelques exceptions près), mais enregistrent un délai d'approbation plus long (+4 jours, Tableau 12), et un nombre moyen de recours beaucoup plus élevé (+2 recours annuels, Tableau 10). Ceci suggère une complexité accrue dans la gestion des programmes, possiblement liée à leur envergure, pouvant affecter la performance globale.

Par ailleurs, les réponses indiquent une meilleure satisfaction des délais dans les projets que dans les programmes (Tableau 15), avec même l'absence d'insatisfaction relevée dans les projets. Les délais d'engagement courts (2-3 jours) suscitent une très forte satisfaction tandis que les délais longs génèrent une insatisfaction claire (Tableau 14). Cela corrobore l'importance des délais dans la perception générale de la performance.

Qualité et efficacité opérationnelle : La qualité des livrables est en majorité jugée satisfaisante à très satisfaisante (pour 95% des cas parmi les opérateurs, Tableau 27), sans lien strict avec l'efficacité des procédures, ce qui révèle une dissociation entre les résultats (livrables) et les processus administratifs.

Coût des marchés publics : Le tableau 16 révèle que le niveau de satisfaction vis-à-vis des paiements est globalement plus élevé dans le cadre des Projets que dans celui des Programmes, où prédomine une insatisfaction notable. Toutefois, la proportion faible de réponses « Très satisfaisant » invite à poursuivre les efforts d'amélioration afin d'optimiser la qualité de la gestion des paiements.

La performance mesurée à travers les délais, la qualité des livrables, et le coût des marchés issus de projets et programmes est partiellement affectée par la gouvernance des marchés. Les programmes, plus complexes, génèrent plus de recours et délai, ce qui peut peser sur leur performance. Cette complexité doit être considérée pour améliorer la gouvernance adaptée à chaque type d'intervention.

Ceci nous conduit à la vérification des hypothèses formulées.

#### □ Vérification de l'hypothèse générale (HG)

L'hypothèse globale (HG) postule que la gouvernance des marchés publics au Mali a un impact la performance des projets et programmes au sein des DFM.

Les résultats recueillis sont globalement cohérents avec cette hypothèse générale. En effet, tels que le présent travail s'appuie sur la théorie des contrats qui structure l'analyse des relations entre l'autorité publique et les opérateurs économiques (Camara, 2023), la gouvernance, comprise ici comme un ensemble multidimensionnel de règles et pratiques (transparence, redevabilité, respect des règles, lutte contre la corruption, absence d'ingérence politique), apparaît clairement liée à la performance des marchés publics (délais, coûts, qualité). De plus, cette observation rejoint l'importance soulignée par la littérature de la théorie économique des enchères pour garantir une allocation efficiente par la concurrence dans les appels d'offres (Von Neumann & Morgenstern, 1944 ; Vickrey, 1961).

#### - Du côté de la gouvernance :

Transparence : La publication concordante du Plan de passation des marchés (PPM) et de l'Avis général de passation (AGP) dans une large majorité de DFM (74% pour PPM et 70% pour AGP) souligne une dynamique positive de transparence, considérée comme un pilier fondamental de la bonne gouvernance des marchés publics. Cela illustre l'importance de la transparence pour limiter les coûts de transaction liés à l'exécution des contrats, comme l'indique la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975).

Redevabilité et lutte contre les mauvaises pratiques : La perception d'efficacité relative des dispositifs anti-corruption et la présence modérée de mauvaises pratiques est nette. La confiance dans ces dispositifs est cruciale et sa corrélation avec la performance traduit le niveau des résultats obtenus. Ces résultats corroborent les travaux qui insistent sur le rôle de la lutte contre la corruption pour assurer l'efficacité et la qualité des marchés publics (Bulow & Klemperer, 1996 ; Milgrom, 2004).

Ingérence politique : Son rejet quasi unanime par les acteurs indique que son existence est perçue comme un frein à la compétence et donc à la performance effective. Ce constat rejoint l'importance du respect des principes d'intégrité et d'éthique dans la gouvernance, souligné par Hassima, Kajewski & Trigunarsyah (2017).

Niveaux d'éducation et satisfaction : La forte proportion de cadres diplômés (près de 75% avec une Maîtrise ou un Master) qui évaluent le contenu de la réglementation comme globalement positive mais mitigée par les nuances dans les niveaux d'études (plus les diplômes sont élevés, plus certaines réserves apparaissent). Cela suggère que les profils plus spécialisés identifient des limites dans le cadre réglementaire, point à améliorer pour optimiser la gouvernance. Une base de ressources humaines qualifiées est un moteur potentiel d'une gouvernance efficace. La professionnalisation des acteurs s'inscrit pleinement dans les préconisations pour améliorer la performance (El Amry, 2018).

#### - Du côté de la performance, on constate :

Des délais globalement plus courts dans les programmes pour certaines étapes, mais plus longs pour d'autres (par exemple, le délai d'approbation est plus long pour les programmes), ce qui suggère une complexité organisationnelle plus prononcée au sein des administrations publiques. Ce constat rejoint

l'analyse de la littérature sur l'impact important des délais sur la réussite des projets (Ouedrago & Sosa Lopez, 2021).

La qualité des livrables et le respect global des délais sont corrélés positivement, renforçant l'idée que la gouvernance influence de façon tangible la performance. Cette performance multidimensionnelle suit les trois axes identifiés par Neely, Gregory & Platts (1995) : qualité, coût, délai.

Les coûts des MP se traduisent par un taux de satisfaction demeurant globalement supérieur au sein des Projets, ce qui traduit une bonne performance. Toutefois la faible proportion d'un niveau de satisfaction très élevé incite à poursuivre une amélioration constante de la qualité des paiements surtout au sein des programmes. Ces observations s'inscrivent dans la perspective d'une gouvernance dynamique et adaptative nécessaire pour faire face aux enjeux micro et macro-économiques des marchés publics (Dicko, 2018).

En somme, les multiples relations statistiques montrent que la gouvernance, en tant que cadre normatif et pratique, influence la performance des projets et programmes au sein des DFM, ce qui confirme l'hypothèse générale HG.

#### □ Hypothèse spécifique 1 (HS1)

L'hypothèse spécifique HS1 postule qu'une bonne gouvernance des marchés publics améliore positivement la performance des projets et programmes.

Cette hypothèse s'appuie notamment sur les déterminants de la gouvernance, notamment la qualité des dispositifs de transparence, de redevabilité, de respect de la réglementation, formation, de lutte anti-corruption, et de perceptions de compétence vs ingérence politique, pour apprécier celles de la performance (qualité, délai et coûts).

Ingérence politique vs compétence : La théorie des jeux et des cadres éthiques souligne l'importance que la présence des influences extérieures est préjudiciable à la prise de décision (Harsanyi, 1967 ; Culha-Zabci, 2002). Une forte majorité (86%) considère l'ingérence politique comme nuisible, surtout chez ceux qui valorisent la compétence au plus haut degré (Tableau 6). Ce rejet quasi unanime confirme que la gouvernance souffre des interférences politiques, impactant négativement la qualité des décisions et donc potentiellement la performance des marchés publics.

Transparence et lutte anti-corruption : Le lien évident entre absence de mauvaises pratiques et efficacité perçue de la lutte anti-corruption (Tableau 7) et la forte association entre publication des documents PPM (Plan de Passation des Marchés) et AGP (Avis Général de Passation) (Tableau 8) montrent que la transparence est bien un pilier crucial pour une gouvernance saine. Cette transparence joue un rôle intégrateur nécessaire à la confiance des acteurs et au bon déroulement des procédures. La transparence est un pilier fondamental dans les théories économiques des enchères (Von Neumann & Morgenstern, 1944 ; Friedman, 1956) et dans la théorie des contrats, car elle réduit l'asymétrie d'information et permet un meilleur alignement des intérêts entre les parties prenantes.

Redevabilité et lutte contre la corruption : Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), la redevabilité permet de réduire les risques associés à la mise en œuvre des contrats, en favorisant un contrôle éthique et organisationnel renforcé. L'efficacité perçue du dispositif anti-corruption est meilleure lorsqu'on déclare moins de mauvaises pratiques. Cela confirme l'importance d'un cadre éthique relativement acceptable dans la bonne gouvernance des marchés publics au Mali. La lutte contre la corruption est donc un déterminant majeur de la performance, notamment en termes de qualité des livrables et respect des délais.

Respect des délais et qualité des livrables : L'analyse bivariée montre une corrélation claire entre délais courts (passation, engagement, exécution) et meilleure satisfaction. La performance en délai influe directement sur la satisfaction perçue. Cette relation souligne l'impact des pratiques de gouvernance sur l'efficacité opérationnelle des MP, quoique les résultats n'établissent pas clairement que le respect des délais abouti à une meilleure qualité de livrable. Ce déterminant est directement lié aux dimensions de performance identifiées par Neely, Gregory & Platts (1995) (qualité, coût, délai), ainsi qu'à la gestion opérationnelle fondée sur la professionnalisation et la planification rigoureuse (Camara & Thera, 2023 ; Ouedrago & Sosa Lopez, 2021)



Les résultats obtenus auprès des différents acteurs (DFM, société civile et opérateurs) convergent vers une même conclusion : la bonne gouvernance, fondée sur la transparence, la redevabilité, le respect des procédures, et l'absence d'ingérence, améliore la performance des projets et programmes. La correction des interférences politiques apparaît en revanche comme un enjeu clé encore non résolu, qui pourrait freiner l'optimisation de la performance. L'hypothèse HS1 est donc globalement confirmée, avec la nuance que toute avancée dans la gouvernance doit impérativement réduire l'ingérence politique.

#### □ Hypothèse spécifique 2 (HS2)

L'hypothèse HS2 avance que des mécanismes d'audit et contrôle efficaces améliorent la performance des projets et programmes.

Les résultats qui concernant le contrôle et l'audit réalisés par la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (DGMP-DSP), les bailleurs, les OSC et les parlementaires apportent un éclairage important :

Perception du contrôle a priori : La qualité du contrôle a priori par la DGMP-DSP et les bailleurs est bien notée (Tableau 17), confirmant une bonne évaluation des procédures préalables. Par ailleurs, le jugement est favorable tant à la DGMP qu'aux bailleurs, avec un léger écart. Ce constat est rassurant sur la qualité des contrôles préalables et leur rôle dans la prévention des risques, donc un levier d'amélioration de la performance. Ce résultat illustre le rôle structurant du contrôle préventif dans la chaîne contractuelle décrite dans la théorie des contrats (Camara, 2023), qui valorise la mise en place de règles rigoureuses et une supervision en amont pour limiter les risques d'échec.

Perception du contrôle a posteriori : Toutefois, les contrôles par l'Assemblée Nationale présentent un taux plus élevé d'insatisfaction (Tableau 18), indiquant une possible faiblesse ou rigidité institutionnelle dans le contrôle législatif. Le contrôle de la Cour Suprême est perçu globalement plus satisfaisant que celui de l'Assemblée Nationale, ce qui pourrait pointer la nécessité d'améliorer les mécanismes de contrôle parlementaire du secteur. Cette variabilité reflète l'importance soulignée dans les travaux d'Eustache (2008) et Wauters (2011), qui montrent que le cadre institutionnel et la souplesse des organes de contrôle influent fortement sur leur efficacité, condition essentielle pour une bonne gouvernance et la performance des marchés.

Contrôle a posteriori et audit : La plupart des répondants jugent le contrôle a posteriori assez bon (67,44%) et l'audit excellent à très bon (72%, Tableau 19). Ce niveau de qualité perçue bénéficie d'une influence positive sur la prise en compte des observations issues des audits (Tableau 20), avec une très forte proportion d'intégration des recommandations des audits bien intégrées quand la qualité est élevée. La complémentarité des deux contrôles est perçue positivement, chacun contribuant à un maillage efficace de gouvernance des marchés. L'audit jouit d'un prestige supérieur, soulignant son importance stratégique. Ce constat met en lumière les arguments développés par Boullanger (2013), qui considère l'audit interne comme un levier central pour la maîtrise des risques, la motivation des acteurs, et l'optimisation des ressources. De même, la complémentarité entre contrôle a priori et a posteriori rejoint les recommandations théoriques de la gouvernance performante, qui prônent un système de contrôle multidimensionnel et intégré.

En gros, l'efficacité des mécanismes d'audit et de contrôle apparaît clairement comme un levier majeur de la performance des opérations liées aux marchés publics. L'hypothèse HS2 est donc confirmée par les données, surtout en lien avec la qualité des audits externes et le suivi rigoureux des recommandations. Ceci corrobore la littérature récente insistant sur la complexité des facteurs organisationnels et institutionnels dans la réussite des marchés publics (Ndolo Ekaney, 2014 ; Putri et al., 2021), et souligne l'importance d'adapter ces mécanismes aux spécificités locales tout en respectant les standards internationaux de bonne gouvernance.

**Tableau 36 : Synthèse et vérification globale des hypothèses**

Hypothèse	Résultats	Vérification
<b>HG : Gouvernance impacte la performance</b>	La transparence, la redevabilité, le respect des règles, la lutte contre la corruption, la perception positive, le rejet des ingérences politiques ont	Confirmée

	montré qu'ils ont un lien avec les différents délais, le coût des marchés et la qualité des livrables	
<b>HS1 : Bonne gouvernance au sein des DFM impacte positivement la performance des projets et programmes</b>	Une meilleure qualité de transparence, de redevabilité, de respect des règles, de lutte contre la corruption, de perception positive, de rejet des ingérences politiques ont démontré un lien positif avec les différents délais, le coût des marchés et la qualité des livrables	Confirmée
<b>HS2 : Mécanismes d'audit et contrôle efficaces améliorent la performance</b>	Audit efficace lié à meilleure prise en compte des observations	Confirmée

Les résultats confirment que la gouvernance des marchés publics au Mali joue un rôle clé dans la performance des projets et programmes. La gouvernance renforcée par la transparence et la qualité du contrôle/audit améliore la gestion des marchés et les perceptions des acteurs. Cependant, plusieurs défis subsistent, notamment l'ingérence politique, les délais d'approbation longs pour les programmes, et la faible participation des acteurs externes malgré une bonne transparence.

#### 4.2.2 Recommandations et limites

##### ☐ Recommandations :

Au regard des résultats de cette étude sur l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes au Mali de 2018 à 2023 au sein des Directions des Finances et du Matériel (DFM), plusieurs recommandations pertinentes peuvent être formulées afin de consolider et d'optimiser la gestion des marchés publics, tout en renforçant l'efficacité, la transparence et la responsabilité.

Premièrement, il est impératif de renforcer les mécanismes de transparence. La publication systématique et régulière de l'Avis Général de Passation (AGP) doit être institutionnalisée dans toutes les DFM afin d'assurer une information accessible, complète et cohérente aux parties prenantes. Cette mesure dont l'inobservation doit être un facteur bloquant le lancement de tout marché, permettra de réduire significativement les asymétries d'information, facteur clé selon la théorie économique des enchères, et d'accroître la confiance des opérateurs économiques et autres acteurs concernés.

Deuxièmement, la redevabilité doit être confortée à travers une amélioration des dispositifs anti-corruption et des pratiques éthiques. La mise en place d'un cadre rigoureux combinant contrôle interne renforcé au sein de chaque DFM, audit externe et sanctions ciblées permettra de lutter efficacement contre les mauvaises pratiques telles que la corruption, le clientélisme et l'ingérence politique, éléments identifiés comme freins majeurs à la performance. Le rejet quasi unanime de l'ingérence politique exige par ailleurs une vigilance accrue et la promotion d'une gouvernance fondée sur la compétence et l'intégrité, conformément aux principes éthiques.

Troisièmement, la professionnalisation des acteurs des marchés publics doit être une priorité. La montée en compétences par la formation continue et l'appui technique spécialisé renforcera la capacité des gestionnaires à respecter les règles, maîtriser les procédures et gérer efficacement les délais et la qualité des livrables. Une attention particulière devra être accordée à l'équilibre des genres et au renouvellement générationnel afin d'assurer une diversité de perspectives et d'expériences enrichissantes.

Quatrièmement, l'optimisation des délais de passation, d'exécution et de paiement doit être engagée par une simplification des procédures administratives tout en garantissant un contrôle rigoureux. Les écarts observés entre projets et programmes en termes de durée et satisfaction des délais doivent être étudiés pour adapter les processus aux réalités et exigences spécifiques de chaque type d'intervention. Le respect strict des délais courts améliore notablement la satisfaction et la performance générale.

Cinquièmement, l'amélioration de la participation des parties prenantes externes, notamment la société civile, est essentielle. La participation démocratique et inclusive doit être encouragée pour favoriser une meilleure représentativité, renforcer la transparence et assurer une prise en compte effective des besoins et des contraintes exprimés par les usagers.

Enfin, il convient d'instaurer un système intégré et multidimensionnel de contrôle associant contrôle a priori, contrôle a posteriori et audits externes de haute qualité. Une meilleure prise en charge des observations issues des audits, conjuguée à une coordination efficace entre les organes de contrôle institutionnels, renforcera la performance des marchés publics. Ce système doit être souple et adapté aux spécificités locales tout en respectant les standards internationaux reconnus de bonne gouvernance.

En somme, une politique de gouvernance des marchés publics articulée autour de la transparence accrue, de la lutte contre la corruption, de la professionnalisation des acteurs, de la simplification des procédures, de la participation démocratique, et d'un contrôle intégré rigoureux constitue la clé pour améliorer significativement la performance des projets et programmes au Mali dans un cadre durable, équitable et efficace.

#### □ Limites de l'étude

Cette étude, bien que rigoureusement conduite, présente certaines limites potentielles. Il s'agit de :

- la prédominance masculine parmi les répondants, concentrée dans une tranche d'âge spécifique, qui peut engendrer un biais de représentativité et limiter la diversité des perceptions ;
- la collecte principalement centrée sur la capitale Bamako pourrait restreindre la généralisation des résultats à l'ensemble du territoire national où les contextes varient. Cependant, cette limite peut être nuancée du fait qu'il n'y a pas de DFM ailleurs qu'à Bamako ;
- la méthode quantitative, bien qu'objective, peut ne pas saisir pleinement les dimensions qualitatives et culturelles influençant la gouvernance et la performance des marchés publics ;
- la dépendance aux déclarations des acteurs implique un risque de biais de déclaration ou de perception, notamment sur des sujets sensibles comme la corruption et l'ingérence politique ;
- la complexité et l'interdépendance des facteurs étudiés rendent difficile l'isolation stricte de l'impact de chaque variable sur la performance.

Au regard de tout ce qui précède, deux principales pistes de recherche peuvent être envisagées à partir de cette étude. Il s'agit de :

#### □ Pistes de réflexion futures

D'abord l'« Étude qualitative approfondie sur les facteurs socio-culturels et institutionnels influençant la gouvernance des marchés publics au Mali » : Cette piste viserait à explorer les dimensions non quantifiables, notamment les pratiques culturelles, les perceptions sociales, les jeux de pouvoir et les résistances institutionnelles qui peuvent affecter la transparence, la redevabilité et la participation. Une telle approche permettrait de mieux comprendre les déclencheurs et les freins à une gouvernance optimale, complétant ainsi la démarche quantitative réalisée.

Ensuite, l'« Analyse comparative de la gouvernance et de la performance des marchés publics entre le District de Bamako et autres régions administratives du Mali » : Cette recherche chercherait à identifier les différences et spécificités dans la gestion des marchés publics entre le District et les autres régions, notamment en tenant compte des contextes sécuritaires, économiques et administratifs distincts. Elle pourrait contribuer à proposer des politiques de gouvernance adaptées à la diversité territoriale et à renforcer la pertinence des recommandations au niveau local.

## CONCLUSION

Au terme de cette étude portant sur l'impact de la gouvernance des marchés publics sur la performance des projets et programmes dans les Directions des Finances et du Matériel (DFM) au Mali de 2018 et 2023, les conclusions suivantes se dégagent.

Il ressort clairement que la gouvernance constitue un levier déterminant influant significativement la performance des marchés publics. La qualité des mécanismes de gouvernance, articulée autour des principes fondamentaux de transparence, de redevabilité, du respect rigoureux des règles, et de lutte contre la corruption, favorise incontestablement l'efficacité, l'efficience, la maîtrise des coûts et le respect des délais dans l'exécution des projets et programmes. La publication régulière et cohérente des documents clés tels que le Plan de Passation des Marchés (PPM) et l'Avis Général de Passation (AGP), témoigne d'une dynamique positive de transparence, essentielle pour limiter les asymétries d'information et instaurer la confiance entre les parties prenantes.

Par ailleurs, la lutte contre les mauvaises pratiques, notamment la corruption et l'ingérence politique, demeure un défi majeur. L'étude révèle un rejet quasi unanime de l'ingérence politique, perçue comme un frein majeur à la compétence, à l'intégrité des décisions et donc à la performance globale des marchés publics, et celle des projets et programmes. Cette situation souligne l'impérieuse nécessité de renforcer les dispositifs de contrôle interne et externe ainsi que les audits de qualité, dont l'efficacité est confirmée comme un facteur clé d'amélioration continue des processus, notamment de la performance.

La professionnalisation des acteurs impliqués, conjuguée à une meilleure formation et à une gestion plus équilibrée des ressources humaines, notamment en matière d'équilibre générationnel et de genre, apparaît également comme un facteur essentiel pour optimiser la gestion des marchés publics, garantir la qualité des livrables et assurer une gestion rigoureuse des différents délais.

Bien que la transparence soit globalement appréciée, la participation effective des parties prenantes, notamment de la société civile, reste insuffisante, ce qui constitue un frein à une gouvernance inclusive et démocratique. La mise en place de mécanismes favorisant une participation plus large et active est indispensable pour renforcer la représentativité et garantir une meilleure prise en compte des besoins collectifs.

Globalement, l'étude démontre que la performance des marchés publics au Mali dépend étroitement d'une gouvernance intégrée, équilibrée et dynamique, alliant transparence, rigueur éthique, professionnalisme, participation inclusive et contrôle rigoureux. La consolidation de ces piliers constitue la condition sine qua non pour assurer une gestion durable, efficace et équitable des projets et programmes, en phase avec les objectifs de développement économique, social et environnemental du pays.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Achibane M., Samihi Y. & Eddaoudi F. (2018). Les méthodes et les risques liés à l'audit interne des marchés publics au Maroc, RMGE, 4(9), pp. 109-136.
- Aliza, A. H., Stephen, K. & Bambang, T., (2011). The importance of Project Governance Framework in Project Procurement Planning, The Twelfth East Asia-Pacific Conference on Structural Engineering and Construction, pp.1929-1937.
- Archie Carroll, A. B., (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, Business Society, 38, pp.268-295.
- Arrowsmith, S., (2005). The Law of Public and Utilities Procurement, 2e édition, Sweet et Maxwell, Londres.
- Ayhan, B. & üstüner Y., (2015). La gouvernance dans les marchés publics : La réforme du système turc des marchés publics, Revue internationale des Sciences administratives, 3(81), pp.680-701.
- Benabdellah, Z. & Eddaou, M., (2023). L'impact de l'audit interne sur la qualité des marchés publics au sein des administrations publiques au Maroc, Application de la modélisation d'équations structurelles, Revue AME, 5(2), pp.42-63.
- Boulenger, S. & Joanis, M., (2015). Analyse économique des marchés publics dans l'industrie de la construction au Québec, Rapport de projet de Cirano, 122 pages.

- BVG (2023). Vérification financière de la gestion des marchés de construction de réhabilitation et de contrôle des routes du ministère des transports et des infrastructures de 2015 à 2020. BVG, 2023, 247 pages.
- BVG (2023). Vérification de la performance de la gestion du projet formation professionnelle, insertion et appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux de 2018 à 2021, BVG, 80 pages.
- BVG (2023). Vérification financière de la gestion du fonds national d'appui à l'agriculture Ministère du développement rural de 2019 à 2023, BVG, 2023, 99 pages.
- BVG (2022). Evaluation du Programme décennal de Développement de la Formation professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE), 1ère phase : programme triennal 2015-2017. BVG, 2023, 84 pages.
- Camara, O., (2023). Analyse de la contribution des procédures des passations des marchés publics à la performance de la gestion des projets des BTP à Bamako, Option : Comptabilité, Contrôle, Audit, IPU, Bamako, 234 pages.
- Camara, O. & Thera, S. (2023). Les procédures des passations des marchés publics au Mali : la non-maîtrise des procédures et le manque de transparence. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(8), pp. 276-294.
- Culha-Zabci, F., (2002). La nouvelle stratégie de la Banque mondiale pour le marché mondial : la gouvernance, *Dergi Park Akademik*, pp.151-179.
- Delbard, O., (2011). Dictionnaire environnement et développement durable, Hors Collection, n°12768.
- Demsetz, H., (1968). Le coût de la transaction, *Le journal trimestriel d'économie*, 82(1), pp.33-53.
- 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°01/2009/CM/UEMO portant Code de transparence dans la gestion des Finances publiques
- El Amry, A. (2018). L'impact de la professionnalisation des acheteurs publics sur l'efficacité de la commande publique : cas des sous ordonnateurs au Maroc, *Revue CCA*, pp.90-104.
- Friedman, L., (1956). A competitive bidding strategy, *Operations research*, Vol.4, pp.104-112.
- Gnahore, M., (2016). La gestion des marchés publics en Côte d'Ivoire : contraintes juridiques et réalités sociologiques, Université de Strasbourg, ENA, France, 125 pages.
- Gobin, C., (2007). Gouvernance, *Quaderni* n°63, pp. 54-57.
- Hassima, A., Kajewskib, S. & Trigunarsyah, B., (2017). Facteurs affectant la gouvernance des projets dans la prise de décision éthique pour l'approvisionnement en projets du secteur public - Une étude Delphi, *Journal des Sciences Administratives*, 14(1), 16 pages.
- Kjaer, A. M., (2004). Les vieux balais peuvent aussi balayer ! Un aperçu des dirigeants et des réformes du secteur public en Ouganda, en Tanzanie et au Kenya, *Presse de l'Université de Cambridge*, 42(3), pp.389-413.
- Koudougou, L., (2015). Les déterminants de la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso, 40 pages.
- Ndolo, E., (2014). Etude exploratoire de l'impact des déterminants de la passation des marchés publics sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun, Université du Québec, Sciences économiques et Administratives, 151 pages.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K., (1995). "Performance measurement system design, A literature review and research agenda", 15(4), pp. 80-116.
- O'Shaughnessy, W., (1992). La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité, Editions SMG, 214 pages.
- Ouedrago, A. & Sosa Lopez, A., (2021). Les déterminants de la performance des projets et programmes de développement au Burkina Faso, 25(1), pp.300-313.

- Von, N. J. & Morgenstern O., (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1ère édition.
- Wauters, K., (2011). La complexification du droit des contrats et marchés publics, *Overheidsopdrachten & Overeenkomsten*, pp.147-150.
- Williamson, O., (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York : The Free Press, pp.5-216.
- Zarkada, A. & Martin, S., (1997). Facteurs affectant la prise de décision marketing à contenu éthique : appels d'offres collusoires sur le marché des contrats de construction, ANZMEC, Conférence des éducateurs en marketing d'Australie et de Nouvelle.