

## **Les procédures des passations des marchés publics au Mali : la non-maîtrise des procédures et le manque de transparence.**

### **Public procurement procedures in Mali: lack of mastery of procedures and lack of transparency**

**Oumar CAMARA**

Enseignant Chercheur

Université des sciences sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

Mali.

**camara792003@yahoo.fr**

**Soboua THERA**

Professeur Titulaire

Université des sciences sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale (CURES)

Mali.

**Soboua\_th@yahoo.com**

**Date de soumission :** 08/06/2023

**Date d'acceptation :** 12/08/2023

**Pour citer cet article :**

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 « Volume 4 : Numéro 8 » pp : 276 -294 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



### **Résumé :**

L'objectif spécifique de marchés publics est d'améliorer l'efficacité, l'économie et l'efficacité de la commande publique. Ces trois fameuses notions des objectifs des marchés publics devraient être atteintes par le biais de la mise en concurrence qui doit mener en principe à la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse. Notre étude a consisté à analyser la contribution des procédures des passations des marchés publics à la performance des entreprises des BTP. Autrement dit, a cherché à connaître le degré de la non maîtrise et le manque de transparence dans les procédures des passations des marchés afin de proposer des solutions adéquates pour leurs prises en charges.

Il s'agit d'une recherche dont la démarche méthodologique est mixte. Nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste et une approche déductive. La recherche a concerné les 100 entreprises du secteur des BTP et 25 entités du secteur public. Les techniques de collectes des données ont été l'administration de questionnaire, l'exploitation des documents et l'observation.

**Mots-clés :** Marché public (MP) ; Procédures des passations des marchés publics (PPMP), Concurrence ; Bâtiment et travaux public (BTP).

### **Abstract**

The specific objective of public procurement is to improve the efficiency, economy and effectiveness of public procurement. These three famous notions of the objectives of public procurement should be achieved through competitive bidding, which should lead in principle to the selection of the most economically advantageous offer. Our study consisted of analyzing the contribution of public procurement procedures to the performance of construction companies. In other words, sought to know the degree of lack of control and the lack of transparency in the procurement procedures in order to propose adequate solutions for their support. This is a research project with a mixed methodological approach. We have adopted a positive epistemological position and a deductive approach. The research concerned 100 companies of the building sectors and 25 of the public sector entities.

**Keywords:** Public procurement (PP); public procurement procedures (PPMP); competition; building and public works (BTP).

## INTRODUCTION

Les marchés publics constituent un enjeu important de développement socio-économique. Ils permettent d'assurer la mise en œuvre des projets de développement favorisant l'accès des populations ainsi que des entreprises à des services sociaux de bases. En effet, la qualité des projets au terme de bien publics dépend fortement de l'efficacité des procédures des passations des marchés publics.

Les marchés publics sont des matières bien arides si on voit que les techniques de passation auxquels elle renvoie. Il est difficile de passionner sur ce point. En revanche, si l'on insiste sur les raisons du caractère mouvant du droit des marchés publics et sur les difficultés théoriques qui se posent dans la confrontation des notions internes et communautaires, on commence à y trouver des motifs d'intérêt. Si l'on se penche sur le fait que ces marchés sont, comme le montre le substantif « public », partie intégrante du droit administratif, et que l'on voit qu'ils peuvent être passés par des personnes privées, ressortir à la compétence du juge judiciaire et être une activité économique, voire commerciale, des personnes publiques, la curiosité est aiguillée. Si l'on s'intéresse aussi à la place de ces contrats dans la théorie des actes de l'administration et si l'on remarque enfin la place que prennent dans cette matière les sources textuelles, si contraires à la tradition du droit administratif, les motifs d'intérêt se multiplient. En pratique les marchés publics relèvent du domaine des finances publiques. Comme la littérature des finances publiques, le gouvernement est généralement impliqué dans les quatre activités économiques majeures suivantes : l'élaboration d'un cadre légal et réglementaire pour toutes activités économiques ; la redistribution de revenus à travers de taxes et des dépenses ; la mise à disposition des biens et services indivisibles disponibles pour tout le public comme la défense nationale, la sécurité publique, l'éducation, et l'infrastructure (ponts et routes, par exemples) ; et l'achat ou l'acquisition de biens, services et des actifs en capital. En **1914**, la Fondation Rockefeller avait financé des séries d'études intensives sur les problèmes de la gestion de l'administration publique. Le marché public étant l'une des quatre activités majeures de l'Etat, figurait parmi les domaines d'intérêt de la Fondation. Selon les travaux développés par Khi V. Thai, le résultat de ses études afférent à la commande publique a débouché sur la publication d'un ouvrage de 275 pages qui s'intitule « Principes of Gouvernement Purchasing », en **1919**. Depuis lors, il y a eu beaucoup de changements radicaux et de développements dans les pratiques de la commande publique comprenant entre autres, de nombreuses réformes de procédures de passation de marchés publics dans beaucoup de pays actuellement dits développés surtout, qui avaient à leur tour insufflé l'émergence de nouvelles pratiques procédurales dans le processus d'achats publics dans les pays actuellement dits en développement.

La ville de Bamako, centre administratif et économique par excellence, attire de nos jours, une masse importante de population dominée par les activités ; elle est devenue un lieu où la majeure partie de la population veut y habiter. D'autre part, la construction des immeubles est devenue une aubaine pour les opérateurs économiques maliens, qui les utilisent pour des espaces commerciaux ou des appartements meublés comme logements qui rapportent beaucoup en termes de gain. Aussi, la construction des bureaux, des écoles, des hôpitaux, des routes sont des tâches qui incombent à l'Etat. En effet, ces travaux en termes de coûts financiers consomment une grande partie du budget national. Ainsi les marchés publics représentent aujourd'hui près d'un tiers du PIB pour les pays africains. S'ils doivent viser la meilleure performance possible en termes de coûts et de services, ils sont régulièrement montrés du doigt pour son inefficacité. De fait, les gains liés à sa meilleure gestion pourraient être substantiels. Compte tenu des enjeux financiers, la passation et l'exécution des marchés publics sont fortement exposés aux risques de corruption, de fraude et d'abus divers, constituant ainsi des défis majeurs pour la bonne gouvernance. Les marchés de ces constructions sont exécutés par les entreprises du secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) qui connaissent des difficultés autour des procédures des passations des marchés publics. Ces difficultés entravent leurs développements et très souvent des dépôts de bilan s'en suivent.

Cette étude nous a permis de mieux identifier les problèmes des BTP afin de proposer des solutions pour leur développement. Aujourd'hui les BTP sont confrontés à des multiples problèmes : la corruption dans les procédures des passations des marchés publics, la lenteur dans le traitement des dossiers, le dépassement des délais de paiement, le non-respect des cahiers de charges et des plans d'affaires, la gestion artisanale de certaine entreprise, les manques des formations.

**« Les procédures des Passations des marchés publics sont-elles respectées par les gestionnaires des projets des BTP au Mali ? ».**

Notre travail comprend : Revue de littérature, la méthodologie, les résultats et discussion, des contributions et des recommandations.

## **1.Revue de la littérature**

Dans cette partie, une vue panoramique des connaissances et informations acquises au cours de nos recherches, et investigations a été faite. Cette situation nous amène à mettre en exergue les approches théoriques des auteurs qui ont abordé d'une certaine façon le problème général et les problèmes spécifiques de notre étude.

### **1.1. Revue théorique**

#### **1.1.1. Les procédures des passations des marchés publics**

Les procédures des passations des marchés publics constituent un ensemble de règles et de formes à respecter pour effectuer la passation d'un marché public. Les procédures de passation figurent dans le code des marchés publics.

La plupart des pays en voie de développement sont conscients de l'importance des difficultés dans la mise en œuvre des procédures de MP, malgré les dysfonctionnements observés dans les procédures de ces derniers. Ces dysfonctionnements engendrent de bonnes et de mauvaises pratiques en matière de MP, non seulement pour la bonne gouvernance du système, mais aussi pour le respect du budget, de l'échéancier et de la conformité du contenu des projets. Conscients de l'influence du domaine des marchés publics dans le processus de développement du Mali et soucieux de la bonne gestion des deniers publics, de nombreuses dispositions ont été prises par les gouvernants en vue de réglementer la pratique des marchés publics et de garantir son efficacité. Cependant, certains auteurs, dans le but d'améliorer le processus des MP et de permettre plus de produits et de services satisfaisants, ont mentionné l'importance de posséder une stratégie de passation des marchés (Tchokogué, 2005) cité par (NDOLO. E., 2014). D'autres auteurs comme Collard (1993), Hunsaker (2009) et Thai (2001) se sont prononcés sur l'aspect socioculturel du système des MP afin d'améliorer la qualité des services. Concernant le cadre réglementaire, Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008), Hunsaker (2009), Kornecki (2011), Mori et Doni (2010), Schapper et al. (2006) et Thai (2001), ainsi que plusieurs autres, a souligné l'importance de respecter les réglementations en vigueur en matière de MP pour pouvoir atteindre les objectifs fixés, que ce soit dans un projet ou dans une organisation. (NDOLO. E., 2014). Il est certain qu'une mauvaise pratique dans les MP débouche sur un mauvais résultat du projet concerné par ce MP. Ainsi, visant le même objectif, Cooper (1993), estime qu'il est nécessaire de viser une amélioration continue afin d'obtenir plus de qualité dans les organisations publiques et privées. À cet effet, McCue et Gianakis (2001, p. 71) sont d'avis que « les acquisitions faites dans le secteur public continuent à subir des pressions croissantes pour réformer tout le processus d'acquisition actuel ». Cependant, les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G., 2013) ont noté tout particulièrement la mise en place des dispositifs par les partenaires au développement pour contrôler la gestion de l'aide publique au développement et partant, asseoir les bases d'un système de contrôle, suivi et évaluation des projets et de la gestion des fonds publics. Pour (Hanine, 2008), « l'achat public est une question d'actualité brûlante, quel que soit le pays concerné, et c'est important pour nous de l'améliorer ». Il est d'avis que ces améliorations doivent s'effectuer dès le commencement du processus de MP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions. Ainsi, nous pouvons comprendre suite à ce qui précède la justification de la lourdeur qui entoure tout ce

processus ainsi que la volonté du gouvernement Malien à lutter contre les mauvaises pratiques dans les MP et à assurer une meilleure gestion des biens publics.

### 1.1.2. Définition des marchés publics

Les marchés publics sont les contrats conclus à titre onéreux entre les pouvoirs adjudicateurs et des opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

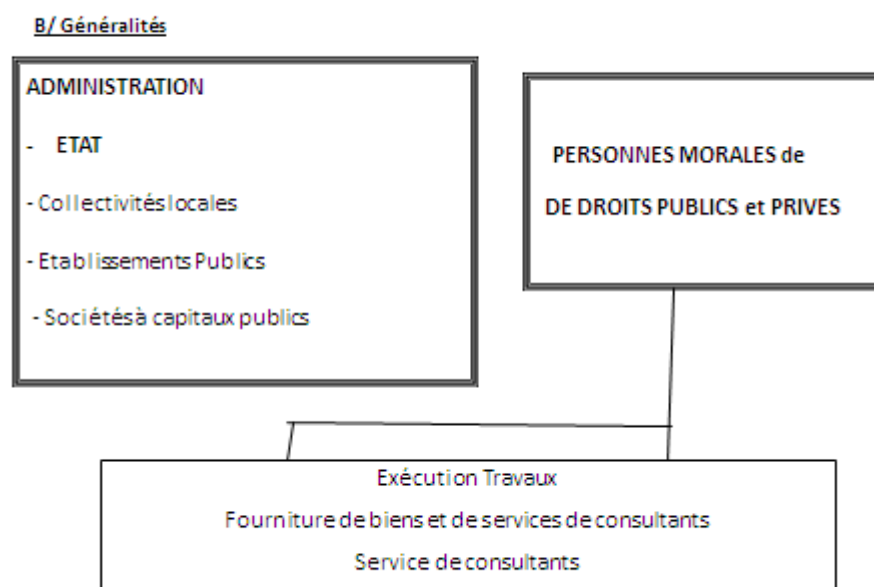
Un marché public est conclu à titre onéreux. Le caractère onéreux exprime l'idée d'une charge pesant sur l'acheteur. Dans la majorité des cas, le marché donnera lieu au versement d'une somme d'argent. Néanmoins, en l'absence d'un tel versement, le caractère onéreux peut aussi bien résulter d'un abandon par l'acheteur public d'une possibilité de recette liée à l'exécution du marché. Il s'agira, par exemple, de l'autorisation donnée au cocontractant d'exploiter les panneaux publicitaires installés sur le domaine public, en se rémunérant par les recettes publicitaires y afférents ou de l'autorisation donnée au cocontractant de vendre le sable ou les graviers tirés d'un cours d'eau dont il a réalisé le curage.

Les contrats résument l'accord de volonté entre deux personnes dotées de la personnalité juridique, ce qui exclut notamment toute décision unilatérale. Les personnes morales de droit public peuvent être :

- L'Etat et ses établissements publics autres que ceux ayant un caractère industriel et commercial
- Les collectivités territoriales et les établissements publics locaux.

Sauf dispositions contraires, les règles applicables à l'Etat le sont également à ceux de ses établissements publics auxquels s'appliquent les dispositions du présent code. De même, sauf dispositions contraires, les règles applicables aux collectivités territoriales le sont également aux établissements publics locaux

### **Figure 1: Rôle des différents acteurs intervenant dans les marchés publics**



**Source : Collection ARMDS 2017**

Un marché public est un contrat qui doit répondre aux besoins de l'administration en matière de fournitures, services et travaux. L'objet du marché est un élément fondamental qui doit être précisément défini en vue de répondre à un besoin de la personne publique.

### 1.1.3. Evolution du code des marchés publics du Mali

Le code des marchés publics est un ensemble de dispositions relatives aux marchés publics destiné à la satisfaction des besoins de l'acheteur. Le Code des Marchés Publics 2006 a été modifié et a fait l'objet de textes d'applications en 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2014 et 2015.

On distingue différentes versions du Code des Marchés Publics : l'Ancien Code des Marchés Publics 2001 [abrogé] (ACMP), le Code des Marchés Publics 2004 [abrogé] et le Code des Marchés Publics 2006 qui a été modifié et ayant fait l'objet de textes

D'applications en 2007, 2008, 2009,2010, 2011,2014 et 2015.Le Code des Marchés Publics 2006 qui comporte les éléments suivants :

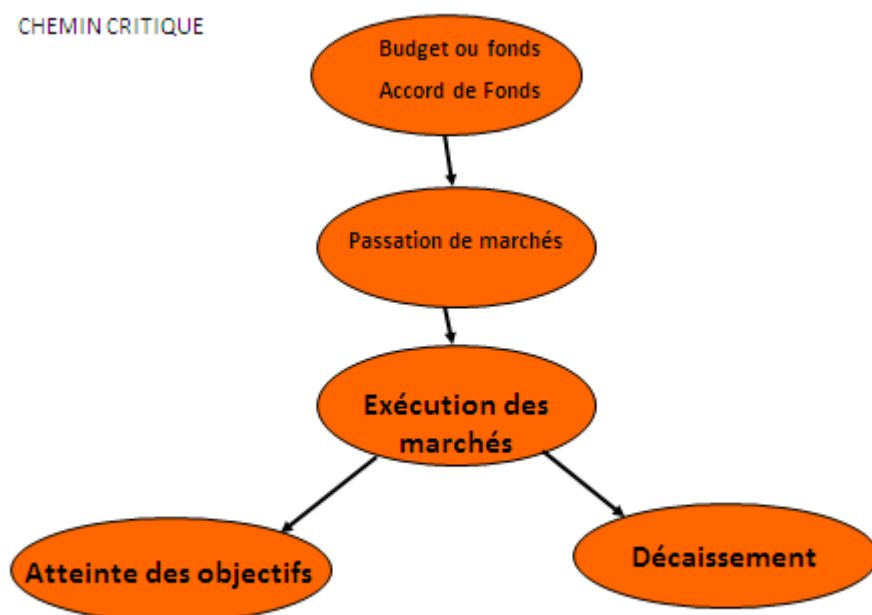
Marchés à commandes : les marchés à commandes sont destinés à permettre à l'autorité contractante de passer des marchés pour ses besoins courants annuels dont il n'est pas possible, au début de l'année, de prévoir la quantité exacte, ou bien qui excèdent les possibilités de stockage.

Le marché à commandes indique les limites minimale et maximale de la prestation globale à fournir, ces limites pouvant être exprimées soit en quantité soit en valeur. Ils ne peuvent être passés pour plus d'un an. Toutefois, ils peuvent être assortis d'une clause de tacite reconduction d'année en année dans la limite maximale de trois ans, comportant préavis de dénonciation de la clause par l'une ou l'autre des parties.

L'exécution des commandes ainsi ouvertes est ordonnée par bons de livraison successifs, appelés aussi bons de commande, qui indiquent la quantité à livrer, le lieu et le délai de livraison. Le règlement du marché se fait souvent par groupes de commandes, notamment dans les marchés de centralisation ayant pour objet de regrouper au niveau de l'autorité contractante les besoins identiques de services techniques

**1.1.4. Principes et procédures de passation des marchés publics**

**Figure 2: Etapes de passation des marchés publics ou chemin critique**



Source : Collection ARMDS 2017

**Tableau 1: Déroulement du processus d'ouverture des plis**

<b>LES ETAPES A SUIVRE POUR LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS (cas généraux)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le Président prend place dans la salle et declare que la séance est ouverte et souhaite la bienvenues aux candidats .</li> <li>-Vérification du quorum par le président de séance et ouverture d'une liste des présences.</li> <li>-Rappel des grandes lignes du dossier d'appel d'offres , notamment en sa partie. « Instructions aux soumissionnaires ».</li> <li>-Présentation physique des plis reçus à l'assistance et numerotation.</li> <li>-Ne pas ouvrir les plis ne respectant pas l'anonymat.</li> <li>-Ouverture chronologique des plis en appliquant les consignes contenues dans le dossier d'appel d'offres.</li> <li>-Ouverture des enveloppes comportant les offres financières et les pièces administratives et lecture à haute voix du montant , du delai,des rabais,des variantes éventuelles et de la présence de toutes les pièces nécessaires du dossier du candidat.</li> <li>-Le président donne la parole aux candidats pour des réactions éventuelles et répond à toutes les questions et préoccupations des candidats dans la mesure du possible.</li> <li>-Remettre les plis non ouverts aux candidats concernés contre décharges .</li> <li>-Elaboration du procès verbal de deroulement des opérations dressé par le rapporteur et signatures du dit PV par tous les participants.</li> <li>-Le président remercie les candiadts pour avoir participé à l'appel d'offres et leurs demande de disposer pour permettre à la sous commission technique de continuer les travaux.</li> <li>-Designation d'une sous-commission technique chargée de l'etude technique et financières des offres.</li> </ul>

*Fixation des prix* : les marchés sont inclus à prix initial définitif. Exceptionnellement, ils peuvent être conclus à un prix provisoire avec des entrepreneurs ou fournisseurs qui acceptent de se soumettre à un contrôle des prix spécifiques durant l'exécution des prestations. Le marché à prix provisoire précise les obligations comptables auxquelles les entrepreneurs ou fournisseurs sont soumis, et les conditions aux termes desquelles un prix définitif sera arrêté.

**Source : Collection ARMDS 2017**

**Tableau 2: Structure de la Commission de Dépouillement des offres**

<b>STRUCTURE DE LA COMMISSION DE DEPOUILLEMENT ET DE JUGEMENT DES OFFRES</b>	
CADRE REGLEMENTAIRE	Decret N° 2015-0604P-PRM du 25 septembre 2015 portant codes des marches Publics
TUTELLE	Autorité contractante , chef du departement ministeriel
COMPOSITION	Creée par décision de l'autorité contractante (Président, rapporteur et membres) en fonction de l'objet de l'opération envisagée ainsi que du mode de financement.
MEMBRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-DAF autorité contractante</li> <li>-2 -Représentant service bénéficiaire</li> <li>-1- Représentant d'ordonnateur National du bailleur de fonds</li> <li>-1- représentant de la DGMP</li> </ul> (Nombre minimum 3 personnes) Eventuellement toute personnalité experte ou pertinente en raison de sa compétence particulière
ATTRIBUTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ouverture des plis</li> <li>-Analyse des offres</li> <li>-choix de l'attributaire provisoires du marché</li> </ul>

Source : Collection ARMDS 2017μ

**Tableau 3: Structure de la Commission de Dépouillement des offres (suite)**

<i><b>STRUCTURE DE LA COMMISSION DE DEPOUILLEMENT ET DE JUGEMENT DES OFFRES</b></i>	
<i><b>FONCTIONNEMENT</b></i>	<p><i>-La commission comprend un président, un rapporteur et des membres tous désignés par l'autorité contractante.</i></p> <p><i>Elle procède en séance publique à l'ouverture des plis désigne une sous-commission technique et financière des offres dresse un procès-verbal d'ouverture des plis.</i></p>

**Source : Collection ARMDS 2017**

Pour chaque cas, le mode de détermination des coefficients fera, l'objet d'un arrêté conjoint du ministre de tutelle du service concerné et du ministre chargé de l'économie et des Finances

Une procédure est un ensemble de règles et de formes à respecter pour effectuer la passation d'un marché public

#### **1.1.5. Contraintes de la procédure de passation des marchés publics**

Les contraintes inhérentes à l'application des procédures de passation des marchés publics, pour l'approvisionnement des pharmacies hospitalières du CHU de Kati et du Point G. C'est une étude qualitative, prospective étalée sur une période d'un an allant du 1er janvier au 31 décembre 2020. Les enquêtes pour la collecte des données ont été déroulées d'avril au Novembre 2020. Résultats Durant cette étude, 35,29% des enquêtés ont trouvé que le code de marché est plus transparent et 29,41% des enquêtés ont affirmés que les procédures de passations des marchés pour l'achat des médicaments et dispositifs médicaux sont longues et onéreuses. Concernant l'échantillonnage 52,94% des enquêtés propose la modification du délai de livraison. Ainsi le délai de livraison entre l'appel d'offre et l'attribution du marché variait entre 1 à 30 jours ; et les délais moyens de commande entre l'engagement et le paiement variait 1-30 jours minimum. Conclusion La présente étude a révélé des contraintes dans l'approvisionnement de la pharmacie hospitalière en médicament et dispositifs médicaux selon le code des marchés publics. Il en découle de cette évaluation que le code n'est pas adapté au fonctionnement de la pharmacie. Un développement cohérent de l'exercice de la pharmacie hospitalière au Mali est important. Il est nécessaire de faire un suivi de l'évolution de la pratique pharmaceutique pour éviter les ruptures répétitives des médicaments et dispositifs médicaux. Sachons que le médicament a des propriétés spécifiques il est préférablement de lui attribuer un article spécifique différent des autres. Tous ces points sont à améliorer pour assurer un approvisionnement en médicaments et dispositifs cohérent et satisfaisant pour l'hôpital et les patients.

#### **1.1.6. Circuits de la chaine des dépenses publiques au Mali**

En effet, les opérations de dépenses font intervenir l'ordonnateur principal, le ministre des Finances, puis les ordonnateurs délégués et secondaires selon les phases suivantes : (i) engagement et (contrôle de régularité des engagements du Contrôle financier) (ii) liquidation (iii) ordonnancement et (iv) paiement par le comptable

assignataire (acceptation/validation, prise en charge et règlement). Les acteurs impliqués dans le processus d'exécution du budget de l'État sont : le Ministère des Finances, ordonnateur principal agissant en tant que principal gestionnaire de crédits des recettes et des dépenses du budget de l'État, les Ministères sectoriels et les Gouverneurs de régions (bénéficiaires de crédits) agissant en tant qu'ordonnateurs

### **1.1.7. Pratique et dispositifs nationaux des marchés publics**

#### **CHAMP D'APPLICATION**

**Article 4** : Des autorités contractantes

**4.1** Les dispositions du présent décret s'appliquent aux marchés publics et délégations de service public conclus par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les agences et organismes, bénéficiant du concours financier ou de la garantie de l'Etat, les sociétés d'Etat, les sociétés à participation financière publique majoritaire et les associations formées par une ou plusieurs de ces personnes morales de droit public. Où elles ne sont pas contraires aux dispositions des accords de financement.

**4.2** Les dispositions du présent décret s'appliquent également :

- a) aux marchés et délégations de service public passés par les personnes morales de droit privé agissant pour le compte de l'Etat, d'une collectivité locale, d'une personne morale de droit public, d'une société d'Etat, d'une société à participation financière publique majoritaire, ou d'une association formée par une ou plusieurs de ces personnes morales de droit public ;
- b) aux marchés et délégations de service public passés par des personnes de droit privé, lorsque ces marchés bénéficient du concours financier ou de la garantie de l'Etat ou d'une des personnes mentionnées à l'article 4.1 ci-dessus.

**Article 5** : Des personnes morales bénéficiant de droits spéciaux ou exclusifs Lorsqu'une autorité contractante octroie à une autre entité des droits spéciaux ou exclusifs d'exercer une activité de service public, l'acte par lequel ce droit est octroyé prévoit que l'entité concernée doit, pour les marchés publics qu'elle passe avec des tiers dans le cadre de cette activité, respecter les dispositions du présent décret.

**Article 6** : De la coordination, du groupement de commandes et des centrales d'achat.

6.1 Sur proposition du Ministre chargé des Finances, en relation avec les départements ministériels intéressés et après avis de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics et des délégations de service public, il peut être créé une commission interministérielle chargée de favoriser le développement de procédures d'achats groupés et notamment :

- de proposer toutes mesures susceptibles d'améliorer certaines commandes de fournitures et de travaux notamment par l'établissement de programmes d'achats et de travaux en favorisant le libre jeu de la concurrence ;
- d'examiner les opportunités et possibilités de centraliser certaines commandes au stade de l'appel à la concurrence.

6.2 Les dispositions du présent décret s'appliquent aux marchés passés dans le cadre d'une coordination ou d'un groupement de commandes, ou par un organisme de centralisation des achats qui acquiert des fournitures et / ou des services destinés à des autorités contractantes

**Article 7** : Des marchés sur financement extérieur Les marchés financés par des ressources extérieures sont soumis aux dispositions du présent décret, dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux dispositions des accords de financement.

**Article 8** : Des exclusions Le présent décret ne s'applique pas aux marchés de travaux, de fournitures et de services, lorsqu'ils concernent des besoins de défense et de sécurité nationales exigeant le secret ou pour lesquels la protection des intérêts essentiels de l'Etat est incompatible avec des mesures de publicité. Le régime de ces marchés est fixé par décret pris en Conseil des Ministres

**Article 9** : Du seuil d'application

**9.1** Le présent décret s'applique aux marchés publics qui n'en sont pas exclus en vertu de l'article 8 et dont la valeur estimée est égale ou supérieure aux seuils de passation des marchés tels que définis ci-après :

- cent millions (100.000.000) de francs CFA pour les marchés de travaux ;
  - quatre-vingt millions (80.000.000) de francs CFA pour les marchés de fournitures et de services courants et
  - soixante-dix millions (70.000.000) de francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles. Pour ce qui concerne les marchés des Sociétés d'Etat, des Sociétés à participation financière publique majoritaire et des Etablissements publics à caractère industriel et commercial, ce seuil est fixé à cent cinquante millions (150.000.000) de francs CFA lorsqu'il s'agit de travaux, fournitures et services courants et à quatre-vingt millions (80.000.000) de francs CFA lorsqu'il s'agit de prestations intellectuelles.
- 9.2** L'autorité contractante peut ne pas recourir aux procédures d'appel d'offres prévues au Chapitre 1 du Titre V du présent décret pour les travaux, fournitures ou services dont la valeur estimée est inférieure aux seuils fixés à l'article 9.1 ci-dessus.

**Article 22** : Disposition relatives aux achats en dessous des seuils de passation des marchés publics.

En application de l'article 9.2 du code, les achats de l'Etat et des établissements publics nationaux dont la valeur est inférieure aux seuils de passation des marchés publics font l'objet des procédures de sollicitations de prix suivantes :

- Demande de cotation (DC),
- Demande de renseignement et de prix à compétition restreinte (DRPR),
- Demande de renseignement et de prix à compétition ouverte (DRPO).

**Tableau 4: Achats en dessous des seuils de passation des marchés publics.**

Procédures de sollicitation de prix	Type de marchés	Montants estimés FCFA
Demande de cotations	Travaux et les fournitures et services courants	< 5000 000
Demande de renseignement et de prix à compétition restreinte	Travaux et les fournitures et services courants	≥ 5000 000 < 25 000 000
	Prestations intellectuelles	≥ 5000 000 < 15 000 000
Demande de renseignement et de prix à compétition ouverte	Travaux	≥ 25 000 000 < 100 000 000
	Fournitures et services courants	≥ 25 000 000 < 80 000 000
	Prestation intellectuelle	≥ 15 000 000 < 70 000 000

Source : Collection ARMDS 2017

**Article 10** : De l'évaluation du seuil Lorsqu'il est fonction d'un seuil, le choix de la procédure applicable est déterminé dans les conditions suivantes, quel que soit le nombre de prestataires auxquels il est fait appel :

- en ce qui concerne les travaux, est prise en compte la valeur globale des travaux se rapportant à une opération de travaux portant sur un ou plusieurs ouvrages. Il y a opération de travaux lorsque le maître d'ouvrage prend la décision de mettre en œuvre, dans une période de temps et un périmètre limité, un ensemble de travaux caractérisé par son unité fonctionnelle, technique, économique ou comptable. La délimitation d'une catégorie homogène des travaux ne doit pas avoir pour effet de soustraire des marchés aux règles qui leur sont normalement applicables en vertu du présent décret ;

- en ce qui concerne les fournitures et les services, est prise en compte la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes soit, en raison de leurs caractéristiques propres, soit, parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle. La délimitation d'une catégorie homogène de fournitures ou de services ne doit pas avoir pour effet de soustraire des marchés aux règles qui leur sont normalement applicables en vertu du présent décret ;

- pour les marchés mixtes, l'évaluation du seuil est fonction de la procédure d'acquisition retenue. A cet effet, lorsque la procédure comprend des travaux et des fournitures, son choix est fonction de la part relative en volume de travaux ou de fournitures la plus importante. Lorsque la procédure comprend des catégories de travaux ou de fournitures et des catégories de prestations intellectuelles, son choix est fonction de l'impact prédominant d'une catégorie par rapport à l'autre sur le résultat final ;

- pour les marchés comportant des lots, est retenue la valeur, estimée de la totalité des lots. La procédure de passation de chaque lot est celle qui s'applique au marché pris dans son ensemble. A ce titre, les services bénéficiaires élaborent les dossiers d'appel d'offres, rédigent les procès-verbaux d'ouverture et d'évaluation des offres, et préparent les projets de marché. Les Directions Administratives et Financières, les Directions des Finances et du Matériel ou l'entité chargée des marchés publics et des délégations de service public s'assurent de l'existence et de la disponibilité des crédits, procèdent au lancement des consultations, reçoivent les offres, président les commissions d'ouverture et d'évaluation des offres. Les marchés financés sur le budget de l'Etat dont le montant estimé est inférieur à un seuil fixé par arrêté du Ministre chargé des finances et qui sont exécutés dans les régions, sont préparés et passés par les services déconcentrés au niveau régional de l'Administration bénéficiaire.

## 1.2. Synthèse des travaux

La commande publique constitue un enjeu économique essentiel. Les acteurs publics doivent sans cesse se procurer de nouveaux biens, fournitures, équipements et services de manière à répondre le mieux possible aux besoins d'intérêt général qui s'adressent à eux et à bien s'adapter aux évolutions de ces besoins. Dans les pays de l'OCDE, on estime que la commande publique représente en moyenne 16% du PIB (OCDE, 2009). En France, la commande publique de l'État et des collectivités territoriales atteint 120 milliards d'euros en 2009 (10 % du PIB), ce qui représente une progression de 18 % par rapport à 2008 et de 53 % par rapport à 2005(OEAP, 2010). Les marchés publics sont l'une des activités des administrations les plus exposées au gaspillage, mais aussi à la fraude et à la corruption en raison de leur complexité, de l'ampleur des flux financiers qu'ils génèrent et de l'interaction étroite entre le secteur public et le secteur privé. C'est pourquoi la commande publique est fortement encadrée par un corps de règles qui formalisent les trois principes de la commande publique : liberté d'accès aux marchés publics, égalité de traitement des candidats, et contrôle de l'usage des deniers publics (value for money). Les textes qui encadrent les procédures de la commande publique en France ont évolué au cours du temps depuis le décret du 18 novembre 1882 qui faisait de l'adjudication publique la procédure de principe. Ceux-ci ont été rassemblés par un décret du 17 avril 1964 portant codification des textes réglementaires relatifs aux marchés publics le Code des Marchés Publics (CMP). Ce code a évolué depuis lors, pour s'adapter aux changements institutionnels liés à la décentralisation, et au contexte européen notamment. La dernière version du code datant de 2006 se conforme aux

Directives européennes (2004/18/CE et 2004/CE/17), pour unifier les régimes juridiques issus du droit interne et du droit communautaire. Une des fonctions essentielles du CMP est de définir les procédures d'attribution ainsi que les conditions de recours aux différentes procédures. Le CMP (2006) prévoit neuf procédures différentes mais, conformément aux recommandations européennes, le code encourage le recours à la procédure d'appel d'offres qui reste la procédure de droit commun. Dans cette procédure, le pouvoir adjudicateur choisit l'attributaire, sans négociation, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats en toute transparence suivant les règles de publicité préalable. L'appel d'offres est dit « ouvert » lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre selon le principe de l'enveloppe unique contenant les renseignements relatifs à la candidature (présentation de l'entreprise et de ses références) et l'offre. L'appel d'offres est dit « restreint » lorsque seuls peuvent remettre des offres les candidats qui y ont été autorisés après sélection. Le choix entre les deux formes d'appel d'offres n'est pas contraint. Cette procédure est présentée comme le moyen le plus sûr de satisfaire les principes fondamentaux de l'achat public. La principale alternative à la procédure d'appel d'offres est la procédure négociée dans laquelle l'acheteur public consulte les opérateurs économiques de son choix et négocie les conditions du marché avec un ou plusieurs d'entre eux. La négociation doit permettre à l'acheteur de déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité prix, c'est à dire la meilleure offre susceptible d'être faite à ce moment, en fonction de ses besoins (qu'il ne connaît pas forcément au début de la procédure) et des capacités

La négociation ne permet pas de modifier les caractéristiques principales du marché comme l'objet du marché ou les critères de sélection des candidatures et des offres qui sont définis dans l'avis d'appel public à la concurrence. Mais elle laisse à l'acheteur public la possibilité de négocier librement le contenu des prestations et l'adaptation du prix aux prestations finalement retenues, à la différence d'une procédure d'appel d'offres ouvert ou restreint, où le cahier des charges est fixé de manière unilatérale et intangible, avant le lancement de la consultation. Les négociations peuvent donc porter sur le prix, la quantité, la qualité, le délai ou encore les garanties de bonne exécution du marché (pénalités, résiliation...). Si nous nous restreignons à l'ensemble des marchés pour lesquels les acheteurs publics ont le choix du mode de passation, et sans prendre en compte les procédures telles que les concours, les procédures adaptées, etc., alors la part de marchés de travaux attribués par le biais d'enchères est de 78 %. Face à ce constat, il convient de s'interroger sur les raisons qui expliquent une telle suprématie de la procédure d'appel d'offres par rapport aux procédures négociées car tout indique que cette procédure n'est pas la panacée. En effet, les marchés publics défraient souvent la chronique avec des affaires de favoritisme ou de corruption mais aussi d'ententes entre candidats semant le doute quant à l'efficacité des procédures d'appel d'offres utilisées précisément pour favoriser la concurrence. La décision 11D02 du 26 janvier 2011 de l'Autorité de la Concurrence illustre parfaitement ce type d'affaires. Cette décision concerne 14 entreprises sanctionnées pour s'être réparties pendant plusieurs années la quasi-totalité des marchés publics de restauration des monuments historiques (églises, cathédrales, abbayes, châteaux, patrimoine des villes...) dans trois régions et s'être entendues de manière ponctuelle dans trois autres régions avec pour conséquence d'élever artificiellement le montant des offres (autour de 20 %). L'Autorité a mis en évidence l'existence de pratiques de manipulation des procédures d'appel d'offres (offres de couverture, échanges d'informations entre les candidats) permettant aux entreprises membres de l'entente de se répartir les marchés conformément aux accords passés. La littérature théorique sur les enchères permet d'identifier les différentes situations qui entraînent des distorsions de concurrence et affectent l'efficacité de l'enchère. Ces travaux mettent en évidence les circonstances qui favorisent l'apparition des comportements de collusion et/ou de corruption et de favoritisme dans une procédure d'enchère notamment la nature du bien ou du service, le degré de concurrence ex ante, le format de l'enchère, l'intervention d'un tiers dans le choix du candidat sélectionné, la structure de l'information ou encore la nature du « contrat de corruption ». La littérature, en identifiant les failles de la procédure d'appel d'offres, conduit ainsi à nuancer l'efficacité

de cette procédure et sa capacité à éviter les manipulations. Des travaux analysent plus précisément les situations de collusion entre les soumissionnaires (McAfee et McMillan [1992] ; Caillaud [2001]), la corruption et la capture de l'acheteur public par les soumissionnaires (Laffont et Tirole [1991] ; Celentani et Ganuza [2002] ; Burguet et Che [2004] ; RoseAckerman [1975, 1999] ; Martimort et Pouyet [2008]), ou une situation dans laquelle il y a à la fois corruption et collusion (Compte et al., 2005, Lambert Mogiliansky et Sonin 2006). Un autre argument peut être avancé pour remettre en cause la suprématie de la procédure d'appel d'offres à partir des travaux empiriques de Bajari et al. (2009) sur le secteur privé de la construction aux États-Unis. Bajari et al. (2009) montrent que les acheteurs privés qui sont, par définition, entièrement libres du choix de leur procédure d'attribution, optent dans plus de 50 % des cas pour la négociation directe plutôt que pour l'appel d'offres. Même si les motivations et les contraintes des acheteurs publics et privés ne sont pas directement comparables, on peut légitimement s'interroger sur les raisons expliquant ces différences de stratégies. Dégagés des contraintes légales de la commande publique, les acheteurs privés devraient en théorie être guidés essentiellement par l'efficacité économique dans le choix de la procédure d'attribution. L'objectif de cette étude est précisément d'analyser empiriquement les déterminants du choix des procédures de passation des marchés par les acheteurs publics afin d'évaluer si le recours massif aux procédures d'appel d'offres pour attribuer les contrats publics répond à des considérations d'efficacité économique. Ce survol de la littérature nous permet d'identifier les conditions théoriques sous lesquelles les enchères sont plus efficaces que les procédures négociées, et d'en tirer des propositions testables. Nous nous appuyons sur une base de données exhaustive de marchés publics de travaux attribués en France en 2007, établie à partir des fiches de recensement remplies de manière systématique par les acheteurs publics et transmises à l'Observatoire Économique de l'Achat Public. Les résultats de nos estimations révèlent que les choix des procédures d'attribution des marchés publics de travaux en France ne répondent pas aux considérations d'efficacité économique identifiées par la littérature. En particulier, le degré de complexité des travaux n'apparaît pas influencé le mode de passation choisi, contrairement à ce qui ressort clairement des études empiriques appliquées au secteur privé. En conclusion, nous suggérons que ce résultat vient conforter l'argument développé par les travaux récents en économie politique (Spiller [2009, 2011], Moszoro & Spiller [2012]), selon lequel le choix de recourir aux appels d'offres est davantage motivé par la volonté des acheteurs publics d'éviter d'être soupçonnés de favoritisme que par des considérations d'efficacité économique.

## **2.La méthodologie**

L'analyse des modèles tobit et probit nous a permis à nous intéresser à l'économétrie des données et à l'utilisation du modèle de tobit et probit, afin de voir comment nous allons nous en servir dans le cadre de notre étude.

### **Posture épistémologique choisie :**

Nous avons recensé quatre (4) approches épistémologiques : l'interprétativiste, le constructivisme, le réalisme critique et le positivisme.

Nous avons choisi l'approche positiviste et la démarche hypothético-déductive.

### **Méthode retenue :**

Enquête qualitative :

Échantillon : 100 entreprises des BTP et 25 des structures publiques en charge des marchés publics

Questionnaires : Questionnaire 1 adressé aux structures publiques et Questionnaires 2 adressés aux entreprises de BTP.

Traitement et analyse des données recueillies

Analyses univariées (fréquences)

### 3. Résultats et la discussion

#### 3.1. Résultats

##### 3.1.1. Fréquence de formation dans le domaine des MP

Vu la sensibilité du domaine, les acteurs qui interviennent dans le système de passation des MP doivent avoir un niveau de connaissance sur les textes régissant les MP surtout les procédures de passations des marchés d'infrastructures où nous avons des enjeux internationaux. L'analyse descriptive sur cette variable montre que 58 personnes sur 100 répondants n'ont jamais suivi de formation sur la passation des MP soit 58% et 42 personnes soit 42% ont suivi. Presque le même constat est valable pour le secteur public, 12 personnes sur 25 soit 48% des répondants n'ont pas suivi de formation sur le système de passation de MP et les 13 autres répondants soit 52% en ont suivi. Ce qui explique pourquoi les textes ne sont jamais respectés par les acteurs de PMP dans le pays.

**Tableau 5: analyse descriptive sur la formation en MP des acteurs**

BTP	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	42	42,0	42,0
Non	58	58,0	100,0
Total	100	100,0	
<b>SECTEURS PUBLICS</b>			
Oui	13	52,0	52,0
Non	12	48,0	100,0
Total	25	100,0	

Source : Auteur

##### 3.1.2. Non-maîtrise et le manque de transparence handicapent toute la procédure de passation des marchés.

Ces dysfonctionnements relevés dans les analyses ci-dessous confirment la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés d'infrastructures. Ainsi, l'analyse du tableau montre que 73 % de notre échantillon pensent la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés sont au moins élevés. De même du côté des acteurs de l'Etat, 84% des personnes enquêtées confirment que la non-maîtrise et le manque de transparence handicapant toute la procédure de passation des marchés sont au moins élevés. En conclusion, le manque de formation des agents responsables des dossiers et la corruption sont à la base de la non -maîtrise et le manque de transparence dans la procédure de passation des marchés.

**Tableau 6: analyse descriptive sur la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés**

BTP	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très élevé	37	37,0	37,0
Elevé	36	36,0	73,0
Peu élevé	20	20,0	93,0
Faible	5	5,0	98,0
Très faible	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	
<b>ACTEURS PUBLICS</b>			
Très élevé	2	8,0	8,0
Elevé	19	76,0	84,0
Peu élevé	4	16,0	100,0
Faible	0	0	
Très faible	0	0	
Total	25	100,0	

Source : Auteur

### 3.1.3. Fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans SPMI.

Selon l'avis des répondants du secteur privé sur la fréquence des mauvaises pratiques (corruption, les fraudes, favoritisme et tribalisme) observées dans le système des passations des MP, près de 89 % des personnes ont estimé au moins qu'elles sont élevées et au plus 9% ont trouvé que les pratiques sont peu élevées.

Par contre ceux du secteur public, près de 72% des répondants ont jugé au moins que ces pratiques sont élevées et les 28% ont trouvé au plus peu élevé. En conclusion, dans les deux secteurs privé et public, nous constatons qu'à peu près plus de la moitié de nos répondants pensent que la fréquence des mauvaises pratiques sont élevées.

**Tableau 7: analyse descriptive de la fréquence des mauvaises pratiques**

BTP	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Très élevé	59	59,0	59,0
Elevé	30	30,0	89,0
Peu élevé	9	9,0	98,0
Très faible	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	
<b>SECTEURS PUBLICS</b>			
Très-élevé	10	40,0	40,0
Elevé	8	32,0	72,0
Peu élevé	7	28,0	100,0
Total	25	100,0	

Source : Auteur

### 3.2. Discussion des résultats

Les analyses de la fréquence des variables : « la fréquence des mauvaises pratiques », « la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure des passations des marchés » à travers la statistique descriptive, ont montré que les problèmes des procédures des passations des marchés publics se situent au niveau des comportements des personnes responsables des marchés publics et les manques des formations. Ce qui est confirmé dans les études suivantes : Compte et al., 2005, Lambert Mogiliansky et Sonin 2006) ont constaté une situation de corruption et collusion.

Aussi, selon les auteurs Mori et Doni (2010), Schapper et al. (2006) et Thai (2001) l'adaptation du manuel de procédure et la maîtrise des textes et règles en vigueur, en matière de passation des MP, facilitent la réalisation des passations des marchés publics.

### 4. DES CONTRIBUTIONS ET DES RECOMMANDATIONS

Les contributions et les recommandations seront formulées.

#### 4.1. Contributions :

- Sur le plan académique, notre recherche contribuera au progrès de la science administrative et sociale.
- Sur le plan managérial, cette étude peut être importante pour tous les acteurs impliqués dans la gestion des Marchés Publics.

#### 4.2. Recommandations :

Différentes recommandations ont été formulées dans le cadre de notre travail. Parmi elles, nous avons :

- Sensibiliser, former et éduquer les acteurs sur les dispositions législatives et réglementaires ;
- Obliger dans la commission d'évaluation la présence d'un spécialiste compétent des bâtiments et travaux publics ;
- Exiger un niveau élevé d'intégrité de la part de tous les acteurs du cycle de passation des marchés publics ;
- Rendre effectives les sanctions relatives aux mauvaises pratiques ;
- Instaurer une plateforme de dématérialisation des MP.

### Conclusion

Près de la moitié des répondants des deux secteurs (BTP, PUBLIC) n'ont pas suivi de formation sur les PMP. Ainsi, selon les auteurs Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008) l'adaptation du manuel de procédure et la maîtrise des textes et règles en vigueur, en matière de passation des MP, facilitent la réalisation des Passations des Marchés Publics.

Ainsi, nous pouvons dire, qu'au Mali près de 50% des acteurs (BTP, PUBLICS) n'ont pas reçu de formation d'où la non maîtrise des textes et règlements.

*Les dysfonctionnements aux seins des procédures des passations des marchés sont dû aux comportements de la personne responsable des Marchés Publics, ainsi les mauvaises pratiques seront fréquentes. La fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) observée dans les SPMP, au moins 72% des répondants ont estimé que ces pratiques sont élèves.*

Aussi, l'opportuniste post contractuel de la PRMP, lié à la mauvaise pratique sont observés à plusieurs niveaux. Parmi ces pratiques, nous pouvons citer l'une qui étant susceptible d'être modifiée par la PRMP en cas de besoin. En effet, au moment de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres (DAO), le délai d'exécution du contrat a fait souvent partie de critères additionnels d'évaluation que les membres de la Commission d'Appel d'Offres (CAO) doivent respecter dans l'évaluation proprement dite des offres remises substantiellement conformes. Autrement dit, ces derniers ne doivent utiliser des critères additionnels autrement que ceux figurant dans le DAO, pour pouvoir choisir l'offre évaluée la moins disante, et ce en respect strict des principes fondamentaux régissant la commande publique. De plus, une fois le contrat attribué à un soumissionnaire qui a réussi à soumettre l'offre évaluée la moins disante sur la base du délai d'exécution comme critère additionnel, la PRMP a la possibilité de prolonger ou de modifier en cas de besoin le délai d'exécution proposé par

l'entrepreneur ayant conduit à décrocher le contrat, au cours du processus d'exécution des travaux. A cet effet, ces énoncés procéduraux favorisent l'opportunisme de la PRMP à prendre des décisions qui étant réglementaires de nature à donner avantage au titulaire du marché sans tenir compte des conditions initiales de mise en concurrence. Or, si elle étant consciente de l'intérêt de l'autorité contractante, surtout en termes d'efficacité, la PRMP se devrait de renoncer à prendre la décision de prolonger le délai d'exécution du contrat, malgré la possibilité procédurale permise par le Code des marchés publics. En agissant ainsi, c'est-à-dire avec son opportunisme ex post en matière de modification unilatérale du délai d'exécution, le comportement de la PRMP ne fait qu'entraîner un bouleversement a posteriori de l'équilibre financier du contrat, puisque l'offre proposée par le titulaire du contrat, ne serait ainsi plus économiquement la plus avantageuse ; mais ce serait plutôt la seconde offre évaluée la moins disante classée lors du processus d'attribution, qui aurait dû être sélectionnée par la PRMP comme l'offre économiquement la plus avantageuse.

Ce qui est confirmés dans les études suivantes : (McAfee et McMillan [1992] ; Caillaud [2001]), ont analysé les situations de collusion entre les soumissionnaires. (Laffont et Tirole [1991] ; Celentani et Ganuza [2002] ; Burguet et Che [2004] ; Rose Ackerman [1975, 1999] ; Martimort et Pouyet [2008]) ont obtenu le lien entre corruption et la capture de l'acheteur public par les soumissionnaires. Ces auteurs (Compte et al., 2005, Lambert Mogiliansky et Sonin 2006) ont constaté une situation de corruption et collusion.

Définitivement, comme toute recherche, celle-ci n'est pas exempte de limites :

- Insuffisance d'études de cas au Mali
- Vaste étendue du secteur des marchés publics
- Insuffisance des moyens financiers.

Une recherche constitue certes un aboutissement pour le chercheur qui y a consacré plusieurs années, mais c'est aussi un point de départ pour de nouvelles perspectives de recherches. Cette recherche nous a permis d'obtenir des résultats intéressants. Ces résultats consisteront à améliorer, orienter des futurs chercheurs vers d'autres recherches.

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Ajzen, M., Rondeaux, F., Taskin., L. (2016). Performance et innovation en PME : une relation à questionner, Rondeaux, Revue internationale PME (65-94).
- Akintoye, A., Taylor, C., & Fitzgerald, E. (1998). Risk analysis and management of Private Finance Initiative projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 5(1), 9-21.
- Eshien, CH. Carine, S.& Anne, Y-B. (2013), enchères ou négociations dans les marchés publics : une analyse empirique.
- Anson, J., Cadot, O., & Olarreaga, M. (2006). Tariff evasion and customs corruption: Does preshipment inspection help? *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 5(1).
- Aubert, B., & Patry, M. (2004). Les partenariats public-privé : une option à considérer. *Gestion*, 29(2), 74-85.
- Aubert, B., & Patry, M. (2005), les partenariats public-privé : le long et tortueux chemin du Québec.
- Avenier, M. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Abstract. Management & Avenir*, (43), 372-391.
- Baumard, P. (1997), Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur. *Cahiers de recherche LAREGO*. Université de Versailles St Quentin.
- Civilizar. (2009). L'efficacité de la catégorisation des contrats de la commande publique. *Civilizar vol.9 no.17 Bogotá July/Dec*.
- D'Amboise, G. et Bakanibona, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques : Conclusions et Recommandations. *Revue Internationale P.M.E.*, pp. 147-166.

- Huet, F. (2004), Partenariats publics-privés et concurrence pour le marché : quelles avancées depuis Demsetz (1968). In 53ème Congrès de l'AFSE. Paris.
- Koné, B. , Thera, S. and Haïdara, A. (2022). Performance financière dans les PME du district de Bamako sous les sanctions de la CEDEAO. *Revue Internationale du Chercheur* . 3, 2 (Jun. 2022).
- Olivier, F. (2004). La passation des marchés publics « *relatifs à des opérations de communication* ». *LEGICOM*, 5 à 17 pages.
- Peyrical, J. (2018). La transparence dans les marchés publics, *Constructif* 16 à 20 pages.

#### Thèses

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

#### Mémoires

- Dicka, J. (2018) : « La passation des marchés publics au Cameroun » : Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master recherche en Droit public, 130 pages.
- Pema, Y. S. (2016) : « L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin. », 178 pages

#### SITE INTERNET

- <https://www.code-commande-publique.com> ›
- [Www.bibliosante.ml](http://www.bibliosante.ml)
- [www.autoritedelaconcurrence.fr](http://www.autoritedelaconcurrence.fr) › Fr › décision