



# REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

## CYCLE II

## MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

### Option :

Administration des Finances

### Filière :

Gestion des Marchés Publics

### Sujet

***CONTRIBUTION A L'EFFICACITE DU CONTROLE  
FINANCIER DANS LE PROCESSUS DE PASSATION DES  
MARCHES PUBLICS AU BENIN***

Réalisé et soutenu par :

*Adidjatou. A .C . MAROYA*

Sous la direction de :

### Maître de stage :

*Aristide. A. EDAH SOHO*

*Attaché des Services Financiers*

### Directeur de mémoire:

*Moussiliou MAMADOU*

*Administrateur du Trésor*

*Avril 2011*

(Version après soutenance)

**IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : Professeur Nicaise MEDE**

**VICE-PRESIDENT : Félix FANOU**

**MEMBRE : Aubin GODJO**

*L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET  
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER  
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX  
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.  
  
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES  
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.*



*Dédicace*

A

- ✓ *Toi, mon cher père Wassi Fernand MAROYA*
- ✓ *Toi, ma Chère mère Oumourath ADJIBADE*

## Remerciements

A

- ✓ *Mon Directeur de mémoire, Monsieur Moussiliou MAMADOU, qui en dépit de ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour mettre à ma disposition toute l'expertise nécessaire à l'aboutissement de ce travail ;*
- ✓ *Mon maître de stage Monsieur Aristide A. EDAH SOHO, pour sa disponibilité, son soutien et pour avoir su nous orienter ;*
- ✓ *Tout le personnel du Contrôle Financier du Ministère des Finances et de l'Economie pour leur disponibilité ;*
- ✓ *Mon frère Hamid MAROYA pour son soutien ;*
- ✓ *Mon ami Moubinou TIKADA;*
- ✓ *Mes amies Rissikatou BELLO et, Rachidath EGOUNLETY ;*
- ✓ *Toute la promotion 2008- 2010 de la filière Gestion des Marchés Publics ;*
- ✓ *Tout le corps professoral et l'administration de l'ENAM, pour avoir concourus à notre formation ;*
- ✓ *Tous ceux qui ont œuvré à l'aboutissement de ce travail.*

## *Liste des sigles et abréviations*

<b>AOF</b>	Afrique Ouest Francophone
<b>BAAM</b>	Bureau des Affaires Administratives et du Matériel
<b>BER</b>	Bureau des Etudes et la Réglementation
<b>BCE</b>	Bureau de la Comptabilité des Engagements
<b>CF</b>	Contrôle Financier
<b>CNRMP</b>	Commission Nationale de Régulation des Marchés Publics
<b>CPMP</b>	Cellule de Passation des Marchés Publics
<b>DGB</b>	Direction Générale du Budget
<b>DMPC</b>	Division des Marchés Publics et des Contrats
<b>DNMP</b>	Direction Nationale des Marchés Publics
<b>MDGLAAT</b>	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
<b>MEF</b>	Ministère de l'Economie et des Finances
<b>MEMP</b>	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
<b>MISP</b>	Ministère de l'Intérieure et de la Sécurité Publique
<b>PR/MEF</b>	Présidence de la République auprès du Ministère de l'Economie et des Finances
<b>PV</b>	Procès -Verbal
<b>SIGFIP</b>	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
<b>UEMOA</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## Liste des tableaux

N°	TITRE	PAGE
01	Suivi des dossiers de mandat soumis au visa du CF	16
02	Suivi des dossiers de projets de contrats de Marchés Publics soumis au visa du CF	21
03	Effectif du Contrôle Financier par catégorie	24
04	Tableau des problématiques possibles	28
05	Dossier de projets de Marchés Publics et Baux reçu au 1 <sup>ier</sup> trimestre 2010	36
06	Dossier de projet de Marchés Publics et Baux reçu au 2 <sup>ième</sup> trimestre 2010	37
07	Dossier de projet de contrat Marchés Publics et Baux reçu au 3 <sup>ième</sup> trimestre 2010	37
08	Situation des projets de contrats de Marchés Publics du 2 <sup>ième</sup> trimestre 2010	39

09	Situation des projets de contrats de Marchés Publics du 3 <sup>ième</sup> trimestre 2010	39
10	Tableau de bord de l'étude sur « le Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics Bénin »	42
11	Résultat de nos enquêtes	52

## *Glossaire de l'étude*

**Appel d'offres :** mode de passation des Marchés Publics par lequel le soumissionnaire dont l'offre répond le mieux aux intérêts du maître d'ouvrage est retenu après mise en concurrence préalable des candidats.

**Attachements :** quantités de travaux, de fournitures ou de services réalisés par le titulaire du marché qui sont quotidiennement relevées par corps de prestation, par le maître d'œuvre ou son représentant.

**Avenant :** acte contractuel modifiant certaines clauses du Marché initial pour l'adapter à des événements survenus après sa signature.

**Contrats Publics :** contrats conclus pour servir l'intérêt général.

**Décompte :** paiement partiel des prestations qui ont donné lieu à un commencement d'exécution du marché, à valoir sur le montant du marché.

**Délégation de Service Public :** contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé dont la rémunération est substantiellement liée au résultat de l'exploitation de l'exploitation.

**Maître de l'ouvrage :** personne physique ou morale de droit public ou de droit privé, propriétaire de l'ouvrage ou de l'équipement technique, objet du marché.

**Marchés Publics :** contrats conclus à titre onéreux avec des personnes physiques ou morales de droit public ou privé, par des personnes morales de droit public pour répondre à leur besoin en matière de travaux, de fournitures ou de services.

**Titulaire du marché :** cocontractant de l'administration chargée de l'exécution. Il peut s'agir d'une entreprise individuelle ou d'un groupement d'entreprises.

**Soumission :** l'acte par lequel le candidat s'engage à se conformer aux clauses du cahier des charges et à respecter le prix qu'il propose. C'est la pièce de base du futur marché (un formulaire est joint à chaque D.A.O).

## Résumé

Le Contrôle Financier a pour rôle d'effectuer un contrôle a priori des opérations de dépenses sur le Budget Général de l'Etat. Ce contrôle porte, entre autres sur la régularité des pièces produites à l'appui des projets de Marchés Publics. L'état des lieux dressé à l'occasion de notre stage pratique de fin de formation a révélé de sérieuses difficultés qui entravent l'efficacité de ce type de contrôle. Au nombre de celles-ci, trois ont particulièrement retenu notre attention à savoir :

- ✓ la lenteur dans le traitement des projets de Marchés Publics ;
- ✓ le retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics ;
- ✓ l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP).

Les causes de ces problèmes s'intitulent ainsi qu'il suit :

✓ la lenteur dans le traitement des dossiers de projets de Marchés Publics est due à l'insuffisance de personnel à la Division des Marchés Publics et Contrats ;

✓ les fréquents rejets des projets de Marchés Publics sont à la base du retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics.

✓ l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

Pour éradiquer ces causes, nous suggérons :

- de mettre à la disposition de la DMPC deux agents spécialistes en passation des Marchés Publics pour faire accélérer le traitement des projets de Marchés Publics ;
- d'organiser périodiquement des séances de travail regroupant les responsables du Contrôle Financier et les coordonnateurs des CPMP dans le but de dynamiser les relations de travail entre les différentes structures ;
- de mettre en application les dispositions du décret N°2010 du 26 Novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Personne Responsable des Marchés Publics, de commissions de passation et des Cellules de Contrôle des Marchés Publics dans le souci de rendre fonctionnels les CPMP.

# Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b><u>CHAPITRE I</u></b> : Observations de stage et problématique de l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin.....	5
Section1 : Observations de stage.....	6
Section : 2 : Problématique de l'efficacité du contrôle financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin .....	26
<b><u>CHAPITRE 2</u></b> : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	34
Section 1: Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	35
Section2 : collecte des données, approches de solution et leurs conditions de mise en œuvre .....	50
CONCLUSION GENERALE.....	59
Bibliographie.....	61
Annexes.....	64

# INTRODUCTION GENERALE

---

La commande Publique joue dans la vie économique et sociale d'un pays, tant au niveau local que national, un rôle très important.

En effet, les Services Publics très nombreux dans notre démocratie sociale et décentralisée doivent sans cesse se procurer des biens et services et réaliser des travaux de manière à répondre le mieux possible aux besoins de l'intérêt général.

Au Bénin, le moyen juridique le plus utilisé pour l'achat public est le contrat de marché public. Les marchés publics sont régis par la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant Code des marchés publics et des délégations de Service Public en République du Bénin. Aux termes de l'article 3 de cette loi, « un marché Public est un contrat écrit par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers des personnes morales de droit public ou de droit privé, soit à réaliser des travaux, soit à fournir des biens ou des services moyennant une rémunération ».

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n°2004-565 du 1er octobre 2004 portant fixation des seuils de passation des marchés publics et limites de compétence des organes chargés de la passation des Marchés Publics, une dépense publique est éligible à la procédure de passation des Marchés Publics lorsqu'elle atteint, dix millions de FCFA pour les marchés de fournitures et de services et, trente (30) millions de FCFA pour les marchés de travaux passés par l'Etat, ses établissements publics, sociétés et offices. Les seuils applicables aux marchés des collectivités locales et à ceux de leurs établissements publics et offices sont fixés à 10 (dix) millions de FCFA pour les marchés de fournitures et de services et vingt cinq (25) millions de FCFA pour les marchés de travaux ,(article 4).

Selon l'article 7 du même décret, les montants fixant les limites de compétence des organes de passation des Marchés Publics sont de cent millions de francs (100.000.000) CFA pour les marchés de travaux, quarante millions de

francs (40.000.000) CFA pour les marchés de fournitures et, trente millions de francs (30.000.000) CFA pour les marchés de prestation de service CFA.

Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n°93-178 du 4 Août 1993 portant , le contrôle financier est chargé de vérifier notamment au regard du Code des marchés publics, la régularité des projets de marchés initiés par les entreprises publiques et soumis à l'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances .Quel que soit donc le montant du Marché, le Contrôle Financier intervient dans le processus de passation des Marchés Publics en donnant son visa avant son approbation.

L'exécution d'un marché public nécessite la mobilisation d'importantes ressources publiques ; son attribution doit donc faire l'objet d'un contrôle rigoureux pour garantir une exécution efficace de l'objet du marché en vue d'assainir les finances publiques. Au cours de notre stage au Contrôle Financier, nous avons observé des problèmes qui ne permettent pas aux agents de mener à bien ce contrôle. C'est donc pour apporter des solutions à ces problèmes, que nous avons choisi de mener la réflexion sur le thème « Contribution à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin ».

La présente étude s'articule autour de deux axes à savoir :

☞ **Chapitre 1** : observations de stage et problématique de l'efficacité, du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.

Dans ce chapitre, il s'agit de la présentation de la structure d'accueil du stage, de la restitution des observations de stage, et du ciblage de la problématique liée à notre étude.

☞ **Chapitre 2** : démarche méthodologique et approches de solutions.

Il est question ici de fixer les objectifs de l'étude, de mettre en exergue la méthodologie adoptée et la revue de littérature, d'établir à partir des données recueillies, un diagnostic des problèmes relevés et de proposer ensuite quelques approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre.

**CHAPITRE I : OBSERVATIONS DE STAGE ET  
PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE DU  
CONTROLE FINANCIER DANS LE  
PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES  
PUBLICS AU BENIN**

---

## **SECTION 1 : OBSERVATIONS DE STAGE**

Elles portent sur :

- la présentation de notre structure d'accueil (paragraphe 1) ;
- l'état des lieux sur les activités qui s'y déroulent (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1** : Présentation de la structure d'accueil

Il s'agit d'une brève présentation du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), l'institution qui abrite le Contrôle Financier, le cadre physique de l'étude. Cette présentation est complétée par celle du Contrôle Financier lui-même.

### **I-Présentation du Ministère de l'Economie et des Finances**

Conformément aux dispositions du décret N°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, le Ministère de l'Economie et des Finances a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique économique et financière du Gouvernement, il comprend :

- ✓ **le Cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances** qui assure la coordination des activités du Ministère ;
- ✓ **les structures directement rattachées au Ministre que sont :**
  - le Contrôle Financier (CF) ;
  - l'Inspection Général des Finances (IGF) ;
  - la Cellule de suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) ;
  - la Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) ;

- et, la cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement (C/FED).
- ✓ **le Secrétariat Général du Ministère** qui assure la mémoire du Ministère et la continuité dans la gestion des affaires de l'Etat.
- ✓ **les Directions Centrales** que sont :
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
  - la Direction Financière et du Matériel (DRFM) ;
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).
- ✓ **les Directions Générales ou Techniques** que sont :
  - la Direction Générale du Budget (DGB) ;
  - la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
  - la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI) ;
  - la Direction Générales du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ;
  - la Direction Générale du Matériel et de la Logistique (DGML) ;
  - la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE) ;
  - la Direction Nationale des Marchés Publics (DNMP).
- ✓ **les Organismes sous tutelle** que sont :
  - la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
  - la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ;
  - la Loterie Nationale du Bénin (LNB) ;
  - le Centre Nationale de Formation Comptable (CENAFOC) ;
  - la Direction du Palais des Congrès et du Centre International de Conférence de Cotonou (D /PC-CIC) ;
  - la Mission Résidente de la Banque Ouest-Africaine de Développement (MR/BOAD) ;
  - le Fond Africain de Garantie et de Coopération Economique (FAGACE).

## **II-Présentation du contrôle Financier**

Il résulte de la présentation du cadre institutionnel que nous venons de faire que le Contrôle Financier est une structure directement rattachée au Ministre de l'Economie et des Finances (confère Annexe N°1 organigramme du MEF).

Ses attributions, son organisation et son fonctionnement sont contenues dans les décrets N°93-178 du 4 Août 1993 et N° 2008-111 du 12 Mars 2008 portant respectivement attributions, organisation et fonctionnement du Contrôle Financier et du Ministère de l'Economie des Finances.

### **A- Attributions**

Conformément aux décrets ci-dessus cités, le contrôle financier est

chargé :

- ✓ d'effectuer un contrôle a priori portant sur la régularité budgétaire, juridique et financière des opérations de dépenses du Budget Général de l'Etat, des Budgets annexes, des Budgets des Collectivités Locales et des Budgets de certains organismes publics dont la liste est fixée par arrêté du Ministre des Finances ;
- ✓ de vérifier notamment au regard du code des Marchés Publics, la régularité des projets de marchés initiés par les Entreprises Publiques et soumis à l'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- ✓ de donner son avis motivé sur les projets de lois, de décrets, d'arrêtés et tous autres actes à incidence financière soumis au contreseing ou à l'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances ;

- ✓ d'assurer conjointement avec d'autres services, la représentation du Ministre de l'Economie et des Finances au sein de tous les conseils, comités, commissions de travaux relatifs aux Finances Publiques ;
- ✓ de participer à l'identification et à la prévention des risques financiers

ainsi qu'à l'analyse des facteurs explicatifs de la dépense ;

- ✓ de contrôler le document annuel de programmation budgétaire initial, les documents prévisionnels de gestion, leurs modifications en cours de gestion ainsi que les projets d'actes d'affectation de crédit d'engagement de dépenses ;

- ✓ de vérifier le caractère sincère des prévisions de dépenses ;
- ✓ d'examiner les comptes rendus d'utilisation des crédits et des emplois.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Contrôleur Financier délègue une partie de ses compétences à ses collaborateurs appelés Délégués du Contrôleur Financier. Placés auprès des Institutions de l'Etat, des Collectivités Locales et de certains Etablissements Publics, les Délégués du Contrôleur Financier dont la liste est arrêtée par le Ministre de l'Economie et des Finances dépendent hiérarchiquement du Contrôleur Financier.

### **B- Organisation**

Le Contrôle Financier est subdivisé comme suit:

- ✓ le Bureau des Affaires Administratives et du Matériel (BAAM) ;
- ✓ le Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER) ;
- ✓ le Bureau de la Comptabilité des Engagements (BCE) ;
- ✓ les Délégations.

L'Annexe N° 2 intitulé " organigramme du Contrôle Financier " présente de façon visuelle ces différentes composantes du Contrôle Financier.

## **1- Le Bureau des Affaires Administratives et du Matériel (BAAM)**

Il est chargé de :

- ✓ la réception, l'enregistrement, la dactylographie, la saisie et l'expédition du courrier administratif ordinaire ;
- ✓ l'accueil des usagers ;
- ✓ la gestion du personnel et du matériel ;
- ✓ et la tenue des dossiers individuels de personnel et des archives.

## **2- Le Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER)**

Le BER est chargé :

- ✓ d'étudier tous les projets de textes et d'actes administratifs soumis au visa ou à l'avis du Contrôleur Financier au regard de la conformité et de la régularité par rapports aux lois et règlements en vigueur ;
- ✓ de proposer, si possible, conjointement avec d'autres administrations des améliorations à apporter aux textes en vigueur.

## **3- Le Bureau de la Comptabilité des Engagements (BCE)**

Le BCE est chargé de la vérification, du visa des projets de titres d'engagement et de paiements relatifs à l'exécution des dépenses et de la centralisation des engagements de dépenses.

Il convient de préciser que chaque bureau est structuré en divisions et est placé sous l'autorité d'un chef de bureau, nommé par arrêté du Ministre Chargé des Finances et qui est responsable devant le Contrôleur Financier.

#### **4) Les Délégations**

Elles constituent les services extérieurs et sont à deux niveaux :

- ✓ les délégations auprès des Ministères et institutions de l'Etat ;
- ✓ et les délégations auprès des départements.

Pour le moment, les délégations auprès des Communes ne sont pas effectives. Les Délégations du Contrôleur Financier sont compétentes en matière de contrôle a priori portant sur la régularité budgétaire, juridique et financière et du visa de tous les actes de dépenses du Budget Général de l'Etat et des Budgets annexes.

#### **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Contrôle Financier**

Les activités concernées par cet état des lieux sont celles relevant des structures où s'est déroulé notre stage.

IL s'agit du Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER) et du Bureau de la comptabilité des engagements (BCE).

Les activités relevant du bureau des Affaires Administratives et du Matériel (BAAM) et des délégations du contrôle Financier ne sont pas concernées par la présente restitution.

Nos observations portent donc sur les mécanismes de Contrôle et les moyens dont dispose le Contrôle Financier pour accomplir les différentes tâches des deux bureaux.

Les différents constats seront présentés en termes de forces, faiblesses, opportunités et menaces.

## **I- Mécanismes de Contrôle**

Le contrôle Financier est l'organe chargé de faire un contrôle a priori en matière de dépenses publiques. Il veille aussi au respect des textes en matière d'exécution du budget. Les différents aspects seront mis en exergue à travers les activités du Bureau de la Comptabilité et le Bureau des Etudes et de la Règlementation.

### **A-Activités du Bureau de la comptabilité des engagements (BCE)**

Les dossiers étudiés au BCE proviennent de la Direction Générale du Budget (DGB), des Institutions de l'Etat. Ils sont transmis par bordereau au secrétariat, l'agent du secrétariat procède à la répartition des dossiers à chaque agent conformément à la note de service définissant les attributions de chaque agent. Chaque agent a des lignes budgétaires qui lui sont attribuées, **ce qui permet une répartition rapide des dossiers**. L'agent du BCE qui réceptionne les dossiers, vérifie d'abord la présence effective des pièces justificatives. Il effectue ensuite les contrôles réglementaires selon qu'il s'agisse :

- de titres d'engagement ;
- de titres de paiement ;
- de décisions de mandatement, de remboursement ou de mise à disposition de fonds ;
- d'ordres de paiement pour des cas urgents (évacuation sanitaire par exemple) ;
- d'ordres de paiement d'avance de fonds ;
- d'ordres de mission ;
- de projets d'arrêté de création de régies et de nomination de régisseurs ;
- de projets d'arrêté de nomination d'agent comptable ;
  
- de projets d'arrêtés de réallocation de crédits.

Ces contrôles se résument comme ci- après :

Nature du dossier	Eléments sur lesquels porte le contrôle
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titres d'engagement</li> <li>- Titres de paiement</li> <li>- Décisions de mandatement, de remboursement ou de mise à disposition de fonds ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la qualité de l'ordonnateur délégué ;</li> <li>- l'objet de la dépense ;</li> <li>- l'exacte imputation de la dépense selon sa nature et son objet ;</li> <li>- la parfaite concordance du montant de la dépense en lettre et en chiffre ;</li> <li>- la vérification des calculs ;</li> <li>- Le nom du créancier ;</li> <li>- la recevabilité (validité et authenticité) des pièces justificatives jointes ;</li> <li>- la conformité avec le répertoire des prix de référence.</li> </ul>
<p>Ordres de paiement (cas d'évacuation sanitaire)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Présence de la décision d'évacuation ;</li> <li>-Devis estimatif de l'hôpital d'accueil ;</li> <li>-Le mode de paiement et la conformité du numéro de compte avec le relevé d'identité bancaire.</li> </ul>
<p>Ordres de paiement (cas d'avances de fonds)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La décision de mise à disposition de fonds ;</li> <li>-Lettre d'appel de fonds.</li> </ul>
<p>Ordres de mission</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Présence du relevé du conseil des ministres ou l'arrêté ministériel</li> </ul>

	autorisant la mission ; Note de service pour le cas des institutions ou des structures autonomes.
Projets d'arrêté de création de régies et de nomination du régisseur ;	-Respect des dispositions de l'arrêté portant réduction des régies d'avance et limitation des ordres de paiement ; -Vérification du profil de l'agent proposé (statut, formations et expériences professionnelles.
Projets d'arrêté de nomination d'agent comptable	-Vérification de l'autonomie financière de la structure bénéficiaire ; -Vérification du profil de l'agent proposé.
projets d'arrêtés de réallocation de crédits	Vérification du respect des règles régissant les réallocations de crédits

A l'issue de ces différents contrôles, le chef Division soit, approuve les observations de l'agent contrôleur et paraphe, soit en rajoute. Les dossiers sont ensuite retournés à l'agent pour qu'il complète les observations. Ces observations donnent lieu soit à une validation, soit à un visa différé, soit à un rejet du dossier.

#### • Cas des dossiers ayant fait l'objet de validation

Il concerne les dossiers, qui après contrôle, ne manque d'aucune pièce justificative, et respectent la réglementation en vigueur en matière de dépenses publiques. Ces dossiers sont transmis soit au Contrôleur Financier, à son Adjoint ou au Chef Bureau de la Comptabilité des Engagements suivant

une répartition des tâches pour visa et validation dans le Système Intégré de Gestion de Finances Publiques (SIGFIP). **Nous constatons une délégation des attributions du Contrôleur Financier à ses collaborateurs.** Les collaborateurs, avant d'accorder leur visa s'assurent de la qualité du travail soumis à leur appréciation.

- **Cas des dossiers ayant fait l'objet de visa différé**

Il s'agit des dossiers comportant l'absence de pièces justificatives, de défaut de signature. L'agent transmet le dossier accompagné des motifs du différé au Chef Division pour validation. Le Chef de Division le transmet au Contrôleur Financier, à son Adjoint ou au Chef du Bureau de la Comptabilité des Engagements suivant la répartition des tâches pour validation des observations.

- **Cas des dossiers ayant fait l'objet d'un rejet**

Ils concernent les dossiers comportant des erreurs ou des éléments non conformes aux pièces justificatives, à la réglementation en vigueur. L'agent transmet le dossier accompagné des motifs du rejet au Chef Division pour validation des observations. Le Chef Division le transmet au Contrôleur Financier, à son Adjoint ou au Chef Bureau de la Comptabilité des Engagements suivant la répartition des tâches pour validation des observations.

Nous avons constaté que la plupart des dossiers de mandat comportent très peu d'erreurs de fond, c'est-à-dire des erreurs imputables au non respect des dispositions du Code des Marchés Publics. Cependant plusieurs dossiers souffrent des insuffisances de forme, comme par exemple des fautes d'orthographe dues à une absence de concentration intellectuelle. Ce qui nous amène à reprocher aux agents **une absence de professionnalisme dans l'étude des dossiers.**

Les motifs des dossiers ayant fait objet de visa différé, ou de rejet sont saisis pour édition de la fiche de notification du différé ou du rejet à envoyer à l'Ordonnateur Délégué.

Le suivi de dix dossiers de mandats soumis au visa du CF les 20 et 24 octobre 2010 nous a permis d'élaborer le tableau suivant :

Tableau I: Suivi des dossiers de mandat soumis au visa du CF

N°	Mandats	Contrôle Financier		
		Date de réception	Date de visa du CF	Durée
01	N°1106021001501	20/09/10	25/09/10	05
02	N°11060210011269	20/09/10	25/09/10	05
03	N°1102541002434	20/09/10	25/09/10	05
04	N°1102541002436	20/09/10	25/09/10	05
05	N°1102541002437	20/09/10	25/09/10	05
06	N°1102541002496	20/09/10	18/10/10	28
07	N°1102541002497	20/09/10		28

			18/10/10	
08	N°1102541002498	20/09/10	18/10/10	28
09	N°1106021001540	20/09/10	24/09/10	04
10	N°1106021001513	20/09/10	24/09/10	04
<b>Durée totale</b>		-	-	<b>117</b>
<b>Durée moyenne</b>		-	-	<b>12</b>

Source : Observations de stage.

NB : Les jours pris en compte dans le cadre de cette étude sont des jours calendaires et non des jours ouvrables.

Au regard du tableau ci-dessus, un mandat de paiement fait en moyenne douze (12) jours avant d'être visé par le Contrôleur Financier au lieu de trois (03) jours retenus par les textes en vigueur. **Nous constatons donc une lenteur dans le traitement des projets de mandats soumis au visa du contrôleur Financier.**

## **B - Activités du Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER)**

### **1 - La Division du personnel de l'Etat**

Les agents de cette Division sont chargés du contrôle des projets d'actes administratifs du personnel de l'Etat en activité (nomination, titularisation, avancement d'échelon, reclassement, promotion, intégration, détachement,

rappel de reclassement et promotion). Ils vérifient l'existence des postes à pourvoir et des crédits budgétaires disponibles.

## **2 - La Division des Pensions et des Rentes Viagères**

Cette Division est chargée du contrôle des dossiers de pensions des agents admis à la retraite et de pensions des ayants cause.

## **3 - La Division des marchés publics et Contrats**

Ici, les agents sont chargés d'une part, de l'étude de divers projets de Marchés Publics relatifs à l'acquisition des biens et services, à la construction et à la réhabilitation de diverses infrastructures et d'autre part, de l'étude des dossiers relatifs à la prise en bail par l'Administration des appartements en vue d'abriter les Services Publics ou des autorités administratives qui en ont droit. A ce titre, les agents prennent part aux travaux d'ouverture, de dépouillement, de jugement des offres, d'attachement, de réceptions provisoires et définitives, ainsi qu'aux séances de négociations préalables à la conclusion d'un contrat de bail.

### **a- Le Contrôle des Contrats de baux administratifs**

Un bail administratif est un contrat conclu entre l'Administration et le propriétaire d'un immeuble pour abriter un Service Public ou pour loger une autorité administrative ayant droit à un logement dans le cadre de l'exercice de ses fonctions. Les taux des baux administratifs sont fixés par l'arrêté N°041/MFE/DGML/du 24 janvier 2003 portant réévaluation des baux administratifs. Le contrôle effectué à ce niveau porte sur la vérification des pièces ci-après :

- ✓ la note de présentation du dossier par la Direction Générale du Matériel et de la Logistique (DGML) ;
- ✓ le Procès-verbal de négociation du montant de bail ;

- ✓ le certificat administratif délivré par la structure bénéficiaire ;
- ✓ l'original du relevé d'identité Bancaire ou Postal du bailleur.

Le contrôle porte aussi bien sur la régularité et la légalité de ces pièces, que sur la forme et la présentation du contrat de bail.

### **b- Le Contrôle des projets de marchés publics**

Il s'agit des projets de marchés initiés par les Collectivités Locales et les Institutions de l'Etat suite à une adjudication découlant d'un appel d'offres ouvert, restreint ou de gré à gré. Il est vérifié la présence des pièces ci-après :

- ✓ le Procès Verbal d'ouverture des offres techniques et financières ;
- ✓ les rapports de dépouillement et d'analyse des offres ;
- ✓ le Procès Verbal de jugement des offres ;
- ✓ le Procès Verbal portant avis de la Direction Nationale des Marchés Publics pour les projets dont le montant est du seuil de sa compétence ;
- ✓ le devis quantitatif et estimatif en ce qui concerne les travaux ;
- ✓ la facture pro forma s'agissant des fournitures ;
- ✓ la note d'honoraire pour les bureaux d'étude ou des cabinets de prestations;
- ✓ l'original du Relevé d'Identité Bancaire ou Postal ;
- ✓ la fiche de notification de marché et d'engagement de crédits.

De façon précise, le contrôle porte sur :

- les informations inscrites sur la page de garde ;
- la conformité et la validité des pièces justificatives produites par rapport au contenu du contrat de marché, aux dispositions du Code des Marchés Publics ;
- la disponibilité de la dotation budgétaire et l'imputation correspondante conformément à la nomenclature budgétaire ou l'origine des fonds qui supporte la dépense ;

- l'exactitude des devis ou factures pro forma avec les montants figurant dans la lettre de contrat ;
- l'engagement de la dépense par le SIGFIP.

Les agents vérifient aussi la conformité des clauses essentielles des projets de marchés publics, des cahiers de charges, des termes de références afférentes avec celles prévues par les textes en vigueur. Au cours de ce contrôle, nous avons constaté que les dossiers de projets de marchés publics sont le plus souvent rejetés pour des motifs d'absence de pièces justificatives notamment de l'original du RIB ou du RIP, du Procès Verbal portant avis de la Direction Nationale des Marchés Publics, de la soumission ; ou pour fautes d'orthographe constatées dans les projets de Marchés Publics.

Le suivi de dix (10) dossiers de projets de Marchés Publics soumis au visa du CF nous a permis d'élaborer le tableau suivant :

**Tableau II:** Suivi des dossiers de projets de Marchés Publics soumis au visa du CF

N°	Maître d'ouvrage	OBJET	Contrôle Financier											
			Dossier n'ayant pas fait objet de rejet			Dossier ayant fait objet de rejet								
			Date de réception	Date de visa du CF	Durée	Date de réception	Date de départ du CF	Durée	Date de Retour au CF	Date de visa du CF	Durée			
01	<b>MISP</b>	Construction d'un commissariat frontalier de Police à DOUME et à MOKA <b>Montant TTC : 288 661 635 FCFA</b> <b>Attributaire : ETS CIVERT ASILE-SEME</b>	-	-	-	25-10-10	03-11-10	09				24-11-10	24-11-10	00
02	<b>MEMP</b>	Fourniture de divers équipements pour l'organisation de l'examen du CEP, concours et tests au titre de l'année 2010 (lot n°02) <b>Montant : 29.801.487 F CFA</b> <b>ETS HELOHIM HELION</b> <b>62540002411002483</b>	-	-	-	19-08-10	01-09-10	12				18-10-10	29-10-10	11
03	<b>MEF</b>	Fourniture de matériels de communication et informatique au profit de l'Etat Major Général <b>Montant : 1.911.972.625 F CFA</b> <b>MR International</b> <b>2539599996152253</b>	18-10-10	29-01-10	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-
04	<b>MEF</b>	Fourniture de huit véhicules tactiques de commandement au profit de l'Etat Major Général <b>Montant : 350.000.000 F CFA</b> <b>Société de Commerce et de Représentation SARL</b> <b>2539599996152253</b>	20-10-10	29-01-10	09	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>PR/MEF</b>	Réalisation d'un film documentaire de création sur les actions du		23-11-10	00	-	-	-	-	-	-	-	-	-

05		Gouvernement Béninois <b>Montant TTC: 250 000 000 FCFA</b> <b>ETS MAGASINE LE FLEURON</b> <b>325390004922026219</b>	23-11-10									
06	MS	Fourniture, livraison, installation et mise en service d'équipements médico- techniques et de matériel informatique au profit de l'HOMEL LOT N°4 matériel informatique <b>Montant : 46.398.000 F</b> <b>SONAEC</b> <b>365662546439024</b>	-	-	-	14-09-10	30-09-10	16		18-10-10	25-10-10	07
07	MEF	Fourniture de matériels d'ameublement et de couverts au profit de l'Etat Major Général <b>Montant : 54.502.000 F</b> <b>SOFRAMA</b> <b>2539599996152253</b>	01-10-10	25-10-10	24	-	-	-	-	-	-	-
08	MEF	Fourniture de matériels d'ameublement et de couverts au profit de l'Etat Major Général Montant : 218.178.675 F SOFRAMA 2539599996152253	01/10/10	25/10/10	24	-	-	-	-	-	-	-
09	MEF	Acquisition de divers effets entrant dans le paquetage des futures appelé au profit du SMIN/MDN <b>Montant : 294.975.220 F</b> <b>COMPLEXE TEXTILE</b> <b>25490005923026499</b>	-	-	-	19-09-10	30-09-10	11		18-10-10	19-10-10	01
10	MISP	Acquisition de matériels roulants, au profit du ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique <b>Montant : 125.000.000 F</b> <b>TUNDE MOTORS SA</b> <b>60330002361002419</b>	-	-	-	19-05-10	25-05-10	06		08-10-10	28-10-10	20
Durée totale			-	-	68	-	-	54				39
Durée moyenne			-	-	14	-	-	11				8

Source : Observations de stage

NB : Les projets de marchés publics qui ont servi de base pour notre étude concernent essentiellement ceux qui ont fait l'objet d'un appel d'offre internationale ou à concurrence locale. Les jours dans le cadre de notre étude sont des jours calendaires et non des jours ouvrables.

Au regard du tableau ci-dessus, un projet de marché public fait en moyenne quatorze (14) jours avant d'être visé par le Contrôleur Financier lorsqu'il ne fait pas l'objet de rejet au lieu de trois (03) jours. **Nous constatons donc une lenteur dans le traitement des projets de contrat et un retard dans l'obtention du visa des projets de contrats de marché public.**

Le maître d'ouvrage met en moyenne huit (08) jours avant de donner satisfaction au rejet du CF et ce dernier met en moyenne onze (11) jours pour viser le projet de marché après satisfaction du rejet par le maître d'ouvrage.

Sur dix (10) dossiers de projet de marché, seulement cinq (5) soit 50 % n'ont pas fait l'objet de rejet, le reste soit cinq (05) ont fait l'objet de rejet soit 50%. On note des rejets de projet de marché au CF du fait de **l'inefficacité des Cellules de Passation des marchés publics (CPMP).**

## **II- Les moyens de fonctionnement du Contrôle Financier**

Les moyens de fonctionnement concernent les ressources humaines, matérielles et les documents de travail.

### **A- Le personnel du Contrôle Financier**

Notre stage nous a permis de noter qu'un grand effort est fait dans le cadre du recrutement du personnel au CF. **L'ambiance de travail et l'accueil sont chaleureux au CF**, mais malgré cet effectif il se pose un problème de retard dans l'obtention des visas.

Le personnel affecté à l'exercice du CF se présente comme suit :

Tableau III: Effectif du Contrôle Financier par catégorie

CADRES A			CADRES B			CADRES C			CADRES D			CADRES E			TOTAL
A 1	A 2	A 3	B 1	B 2	B3	C 1	C 2	C 3	D 1	D 2	D 3	E 1	E 2	E 3	
35	05	24	12	-	25	10	-	27	00	-	02	01	-	-	
<b>Sous total 64</b>			<b>Sous total 37</b>			<b>Sous total 37</b>			<b>Sous total 2</b>			<b>Sous total 1</b>			<b>141</b>

Source : BAAM /Contrôle Financier

### **B- Les moyens matériels**

Le CF ne dispose pas de cadre approprié pour exercer sa mission. On constate deux (2) ; trois (3) voire quatre (4) agents dans des locaux exigus. **Nous notons alors un manque d'infrastructures immobilières.**

Le Bureau de la Comptabilité des Engagements dispose de cinq (5) ordinateurs répartis comme suit : un (1) pour le Chef de Bureau, un (1) pour chaque Chef de Division, un (1) pour les dix (10) agents de la Division des Dépenses Engagées et un (1) pour les quatre (4) agents de la Division de la Comptabilité Administrative ; ce qui est insuffisant compte tenu de la tâche à exécuter. En effet, les agents sont chargés à la fin de chaque trimestre d'éditer dans le Système Intégré de Gestion de Finances Publiques (SGFIP) la situation des engagements du Budget Général de l'Etat et de procéder à leur centralisation par secteur. **Nous constatons donc une insuffisance de matériels informatiques. Les agents du Contrôle Financier ne disposent pas de matériels roulants pour mener à bien leurs activités.**

### **C- Les documents de travail**

Le CF dispose de plusieurs documents qui lui permettent d'assumer sa mission. Il s'agit :

- ✓ d'un manuel de procédures ;

- ✓ de la nomenclature des pièces justificatives des dépenses ;
- ✓ des lois de finances ;
- ✓ des lois et textes réglementaires en vigueur en matière budgétaire;
- ✓ du statut des Agents Permanents de l'Etat et de ses décrets d'application ;

- ✓ du Code des Marchés Publics ;
- ✓ de la lettre de notification de crédits ;
- ✓ des différentes lettres et instructions du Ministre des Finances et

celles du Ministre du Travail et de la Fonction Publique ;

- ✓ du répertoire des prix de référence ;
- ✓ et du code d'éthique et de bonne conduite.

### **III- Inventaire des éléments de l'état des lieux (atouts et problèmes)**

L'observation des activités du Contrôle Financier nous a permis de dégager des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces) qui se présentent ainsi qu'il suit :

#### **A-Inventaire des atouts**

Au titre des forces,

- ✓ l'existence d'un manuel de procédures ;
- ✓ la répartition judicieuse et rapide des dossiers aux agents chargés de les traiter;
- ✓ un suivi rigoureux des différentes étapes prévues par le Code des Marchés Publics ;
- ✓ la délégation de certaines attributions du Contrôleur Financier aux collaborateurs ;

✓ Une bonne ambiance de travail et un accueil chaleureux réservé aux usagers au CF.

Au titre des opportunités,

Outre ces forces, le Contrôleur Financier et ses collaborateurs profitent des séminaires sur les Finances Publiques ou sur le contrôle des Finances Publiques organisés parfois à leur intention pour le renforcement de leurs capacités.

### **B-Inventaire des problèmes**

Au titre des faiblesses,

- ✓ le manque d'infrastructures immobilières ;
- ✓ le manque de matériels informatiques ;
- ✓ le manque de moyens de déplacement ;
- ✓ la lenteur dans le traitement des dossiers de mandat ;
- ✓ le retard dans l'obtention du visa des mandats ;
- ✓ la lenteur dans le traitement des projets de contrat ;
- ✓ le retard dans l'obtention du visa des projets de Contrats de Marché Public ;

Au titre des menaces,

- ✓ l'absence de professionnalisme des agents de la Direction Générale du Budget ;
- ✓ l'inefficacité des Cellules de Passation des Marchés Publics (CPMP).

## **SECTION 2 : problématique de l'efficacité du contrôle financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin.**

Cette section sera consacrée au Contexte et à la justification de la problématique (paragraphe1) ainsi qu'à la vision globale de résolution de la problématique (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Contexte et justification de la problématique**

Il est question ici, de :

- regrouper les problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles.

- dégager au nombre des problématiques identifiées, celle qui fera l'objet de notre étude.

### **I-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Le regroupement des problèmes identifiés permet de déceler trois (3) problématiques possibles résumées dans le tableau suivant :

Tableau IV : Tableau des problématiques possibles

N°	Centres D'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes Généraux	Problématiques
1	Condition de travail des agents du Contrôle Financier.	- Manque d'infrastructures immobilières ; - Manque de matériels informatiques ; - Manque de moyens de déplacement ;	Condition de travail peu efficace des agents du Contrôle Financier.	Problématique de l'amélioration des conditions de travail des agents du Contrôle Financier.
2	Le processus de visa des mandats de paiement	-Absence de professionnalisme des agents de la Direction Générale du Budget ; -lenteur dans le traitement des dossiers de mandat ; -retard dans l'obtention du visa des mandats ;	Inefficacité du Contrôle Financier dans le processus d'obtention du visa des mandats de paiement	Problématique du renforcement des capacités du Personnel du Contrôle Financier dans le processus d'obtention du visa des mandats de paiement
3	Le processus de passation des marchés publics au Bénin	-lenteur dans le traitement des projets de Marchés Publics ; -retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics ; -l'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics (CPMP).	Ineffectivité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin	Problématique de l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin

Source : Observation de stage

Le regroupement des problèmes, nous a permis de déceler quelques problématiques parmi lesquelles nous ferons notre choix.

## **II- Choix et justification de la problématique**

### **A-Choix de la problématique**

Une analyse des problèmes identifiés au cours de l'état des lieux sur les activités du Contrôle Financier laisse percevoir que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles, le Contrôle Financier devra résolument faire face pour être plus efficace. Il s'agit de :

- ✓ la problématique de l'amélioration des conditions de travail des agents du Contrôle Financier ;
- ✓ la problématique du renforcement des capacités du Personnel du Contrôle Financier dans le processus d'obtention du visa des mandats de paiement ;
- ✓ la problématique de l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.

Parmi les différentes problématiques énumérées une seule fera l'objet de notre étude. Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises dans le domaine des marchés publics mais aussi par la nécessité de contribuer à l'efficacité du CF. La problématique relative à l'amélioration des conditions de travail des agents du Contrôle Financier n'est pas moins importante que les autres, mais elle nous entraînera beaucoup plus vers l'application de notions de Gestion des Ressources Humaines qui ne relève pas de notre formation.

✓ Quant au renforcement des capacités du Personnel du Contrôle Financier dans le processus d'obtention du visa des mandats de paiement, elle a moins retenu notre attention.

En effet, le renforcement des capacités reste aujourd'hui une préoccupation du Ministère des Finances et de l'Economie. Il est prévu dans le plan d'actions du Ministère, plusieurs activités visant à renforcer les capacités des acteurs qui interviennent dans le contrôle des finances publiques. Plusieurs stratégies envisagées dans ce domaine bénéficient de l'appui des Partenaires Techniques et Financiers.

✓ Des problématiques identifiées, celle qui a suscité en nous une envie de recherche se trouve être la problématique relative à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin. Le contrôle Financier se trouve au cœur du processus de passation des Marchés

Publics au Bénin, il se doit donc d'être efficace pour une bonne passation des Marchés Publics, d'où l'intérêt de notre thème d'étude: « Contribution à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin ».

### **B- Justification de la problématique**

La résolution des problèmes spécifiques liés à cette problématique permettra au CF d'être efficace et efficient. Le rôle du CF dans le processus de passation des marchés publics au Bénin révèle des insuffisances. Son amélioration contribuera à une gestion efficace des marchés publics compte tenu de son importance dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.

En effet, l'absence de son visa sur le projet de marché a pour conséquences :

- la non attribution du marché par le Ministre des Finances et de l'Economie ;
- le non paiement des avances de démarrage et des décomptes ;
- la non validation des PV d'attachement, de réceptions provisoires et définitives.

Toutes choses qui pourraient constituer des entraves au développement socio-économique du Bénin.

Il paraît alors nécessaire d'axer notre réflexion sur son amélioration.

Le problème général se rapportant à notre problématique est l'inefficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin. Il est caractérisé par les problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ la lenteur dans le traitement des projets de marchés

publics ;

- ✓ le retard dans l'obtention du visa des projets de marchés

publics ;

- ✓ et l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP).

La résolution de ces différents problèmes spécifiques qui sont la manifestation du problème général, nous paraît opportune pour l'efficacité du CF dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.

## **Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique**

### **I-Vision globale de résolution de la problématique choisie**

La résolution de la problématique choisie se présente en deux volets :

- la vision globale de résolution du problème général ;
- la Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.

### **A-Vision globale de résolution du problème général**

La résolution du problème général de l'inefficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin vise une performance des activités du CF. La lenteur dans le traitement des projets de contrat de marché public, le retard dans l'obtention du visa des projets de contrats de marché public et l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) constituent des handicapes pour une efficacité du CF dans le processus de passation des marchés publics au Bénin. Notre souhait est qu'à l'issue de cette étude, les acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics trouvent des solutions à leurs préoccupations diverses. Des préoccupations qui ne visent qu'un seul objectif, celui de l'efficacité et de la transparence dans les procédures de passation des marchés publics.

## **B-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

### **1- Approche générique liée au problème spécifique n°1 :**

La résolution de ce problème spécifique, c'est-à-dire le traitement rapide des projets de marchés permettra au CF de viser dans les délais légaux ces projets, et d'enclencher l'exécution des marchés publics dans l'intérêt général. Pour y parvenir la résolution des causes à la base est nécessaire. Au nombre des causes, la surcharge de travail et l'insuffisance de personnels peuvent constituer des handicaps.

### **2- Approche générique liée au problème spécifique n°2 :**

Par rapport à ce problème spécifique, c'est-à-dire le retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics, l'approche est la même que celle du problème spécifique précédent.

### **3- Approche générique liée au problème spécifique n°3 :**

La résolution du problème spécifique relatif à l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) vise la dynamisation desdites cellules qui passe par le renforcement des capacités des acteurs concernés. Alors, envisager la mise à disposition desdites cellules de personnels qualifiés constituerait l'approche de résolution au problème spécifique N°3.

## **II- Séquences de résolution de la problématique**

La résolution de cette problématique nécessite une démarche méthodologique constituée de douze séquences à savoir :

1. fixation des objectifs de la recherche ;

2. identification des causes probables des différents problèmes ;
3. formulation des hypothèses de recherche ;
4. élaboration du Tableau de bord de l'étude (TBE) ;
5. revue de la littérature ;
6. choix de l'outil de mobilisation des données ;
7. choix de l'outil de l'analyse des données ;
8. collecte et traitement des données ;
9. établissement du diagnostic ;
- 10- approches de solutions ;
11. conditions de mise en œuvre des solutions ;
12. Construction de Tableau de Synthèse de l'étude (TSE).

**CHAPITRE II : DEMARCHE**  
**METHODOLOGIQUE ET**  
**APPROCHES DE SOLUTIONS**

---

## **SECTION 1: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

La présente section est consacrée à la détermination des objectifs de recherche, et des hypothèses de l'étude paragraphe (1), la revue de littérature et la méthodologie de recherche adoptée paragraphe(2).

### **Paragraphe 1 : Détermination des objectifs et hypothèses de l'étude**

#### **I-Objectifs de l'étude**

Ils sont de deux (02) ordres à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

##### **A-Objectif Général**

D'une manière générale, notre étude vise à contribuer à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.

Cet objectif est décliné en objectifs spécifiques ci-après :

##### **B-Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de notre étude sont au nombre de trois (03) :

✓ face au problème spécifique lié à la lenteur dans le traitement des projets de marchés publics ; l'objectif spécifique n°1 est de suggérer des mesures pour un traitement rapide des projets de marchés publics.

✓ face au problème spécifique lié au retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics, l'objectif spécifique n°2 est de proposer des mesures à prendre pour l'obtention dans de bref délai du visa des projets de marchés publics.

✓ face au problème spécifique lié à l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP), l'objectif spécifique n°3 est d'identifier les causes de l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics.

## **II- Formulation des hypothèses**

Formuler une hypothèse d'étude revient à identifier la cause la plus plausible du problème considéré. Dans cette optique, nous déterminerons les causes spécifiques supposées des problèmes spécifiques puis nous formulerons les hypothèses spécifiques.

### **A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1**

Nous avons identifié deux (02) causes pouvant être à la base de la lenteur dans le traitement des projets de contrats de marché. Il s'agit de :

- ✓ la surcharge de travail ;
- ✓ l'insuffisance de personnel à la DMPC ;

Tableau V : Dossier de projets de marchés publics et baux reçus au 1<sup>er</sup> trimestre 2010

DOSSIERS	TOTAL RECU	APPEL D'OFFRE	CONSULTATION RESTREINTE	GRE A GRE	AUCUNE PROCEDURE	DOSSIERS EN MOYENNE RECU PAR JOUR
<b>Projet de Marchés Publics</b>	85	33	-	10	42	01
<b>BAUX</b>	-	-	-	-	-	-

Source : Contrôle Financier/BER/DMPC

Tableau VI : Dossier de projets de marchés publics et baux reçus au 2<sup>ème</sup> trimestre 2010

<b>DOSSIERS</b>	<b>TOTAL RECU</b>	<b>APPEL D'OFFRE</b>	<b>CONSLUTATION RESTREINTE</b>	<b>GRE A GRE</b>	<b>AUCUNE PROCEDURE</b>	<b>DOSSIERS EN MOYENNE RECU PAR JOUR</b>
<b>Projet de Marché Publics</b>	201	115	7	8	71	02
<b>BAUX</b>	11	00	00	00	00	00

Source : Contrôle Financier/BER/BCE

Tableau VII : Dossier de projets de marchés publics et baux reçus au 3<sup>ème</sup> trimestre 2010

<b>DOSSIERS</b>	<b>TOTAL RECU</b>	<b>APPEL D'OFFRE</b>	<b>GRE A GRE</b>	<b>APPEL D'OFFRE RESTREINT</b>	<b>DOSSIERS EN MOYENNE RECU PAR JOUR</b>
<b>Projet de Marché Publics</b>	171	109	08	54	02
<b>BAUX</b>	06	-	-	-	00

Source : Contrôle Financier/BER/BCE

Au cours de l'année 2010, le CF a reçu au titre du premier trimestre, en moyenne un (01) projet de marché public par jour et aucun contrat de baux ;

Au 2<sup>ème</sup> trimestre, il a reçu en moyenne deux (02) projets de marchés publics et aucun contrat de baux.

Au 3<sup>ième</sup> trimestre, il a reçu en moyenne par jour deux (02) projets de marchés publics et aucun contrat de baux.

Ces projets de contrats et baux sont repartis entre onze (11) agents. La surcharge de travail n'est donc pas la cause la plus plausible, elle ne sera donc pas retenue.

Les agents de la Division des Marchés Publics et Contrats en plus des contrôles qu'ils effectuent sur les projets de marché, étudient aussi les dossiers relatifs à la prise de bail par l'Administration des appartements destinés à abriter les services publics ou les autorités administratives. Aussi, doivent-ils représenter le CF aux séminaires, séances de dépouillement, d'attachements, réceptions provisoires ou définitives de marchés publics.

Au total, ces agents s'absentent pour deux (02) jours voire une semaine pour des missions, et il n'y a pas d'agent pour le traitement des projets de marchés publics. Cette cause nous paraît plausible car elle explique la lenteur dans le traitement des projets de marchés publics. Elle sera donc retenue comme étant à la base du problème spécifique N°1.

L'hypothèse liée au problème spécifique N°1 sera donc formulée de la suivante :

La lenteur dans le traitement des dossiers de projets de marchés publics est due à l'insuffisance de personnels à la Division des marchés publics et Contrats.

### **B-Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2**

Nous avons identifié deux (02) causes pouvant justifier le retard dans l'obtention du visa du CF, ce sont :

- ✓ l'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs;

✓ les fréquents rejets des projets de Marchés Publics.

Tableau VIII : Situation des projets de marchés publics du 2<sup>ème</sup> trimestre 2010

DOSSIERS	TOTAL RECU	MARCHES VISES PAR LE CF	TRANSMIT AU MEF	MARHES REJETES	EN INSTANCE	APPEL D'OFFRE	CONSLTATION RESTREINTE	GRE A GRE	AUCUNE PROCEDURE
Projet de Marchés Publics	201	161	161	29	11	115	7	8	71

Source : Contrôle Financier/BER/BCE

Tableau IX Situation des projets de marchés publics du 3<sup>ème</sup> trimestre 2010

DOSSIERS	TOTAL RECU	MARCHES VISES PAR LE CF	TRANSMIT AU MEF	MARCHES REJETES	EN INSTANCE	APPEL D'OFFRE OUVERT	GRE A GRE	APPEL D'OFFRE RESTREINT
Projet de Marchés Publics	171	85	85	78	08	109	08	54

Source : Contrôle Financier/BER/BCE

Notre constat a été porté sur les rejets de dossiers de projets de Marchés Publics ; ce qui retarde parfois l'obtention du visa des projets de marché public. Au deuxième trimestre de l'année 2010, le taux de rejet des projets de marchés publics est de 14%, celui des projets de marché public visé par le CF est de 80%, et celui des projets de marchés publics en instance de visa est de 6%.

Au troisième trimestre, ce taux est de 50% pour les projets de marchés publics visés par le CF, de 45% pour celui des projets de marchés publics ayant fait l'objet de rejet et de 5% pour ceux en instance. Le taux des projets de marchés publics visés est supérieur au taux des projets de marchés publics rejetés au deuxième trimestre et au troisième trimestre. Par conséquent, la

cause liée aux fréquents rejets des projets de contrat de marché public ne nous paraît pas assez plausible pour être retenue.

Les dossiers de projet de marché public ne sont pas les seuls dossiers soumis au visa du CF, nous avons aussi, les projets de textes et d'Actes Administratifs soumis au visa ou à l'avis du Contrôleur Financier au regard de la conformité, et à sa régularité par rapport aux lois et règlements en vigueur ainsi que des projets de titres d'engagement et de paiement relatif à l'exécution des dépenses. Le visa de certains titres d'engagement et de paiement relatif à l'exécution des dépenses est délégué au CF adjoint, au chef Bureau et au chef Division, ce qui n'est pas le cas pour le visa des projets de textes et d'Actes Administratifs et pour les dossiers de projets de marchés publics soumis au visa du CF. Le Contrôleur Financier a donc un nombre important de dossiers à viser. Nous pouvons donc dire que cet état de chose explique mieux le deuxième problème spécifique et par conséquent, nous retenons cette cause comme la plus plausible expliquant le retard dans l'obtention du visa du CF.

Nous formulerons donc l'hypothèse spécifique N°2 de la manière : l'absence de pouvoir de délégation du visa du CF des projets de contrats de marchés à ses collaborateurs est à la base du retard dans l'obtention du visa du CF.

### **A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3**

Nous avons identifié deux (02) causes pouvant justifier l'inefficacité des agents des Cellules de passation des marchés publics (CPMP), il s'agit du :

- ✓ manque de formation du personnel des CPMP ;
- ✓ manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

Au regard des divers séminaires de formation sur les marchés publics organisés par la Commission Nationale de Régulation des Marchés

Publics (CNRMP) à l'attention des acteurs intervenant dans le processus passation des marchés publics, le manque de formation du personnel des CPMP justifie faiblement le problème spécifique N°3.

Les motifs de rejets du Contrôle Financier portent souvent sur les mêmes observations tenant aux mauvaises formulations des clauses des projets de contrats, non respect des dispositions du Code des marchés publics, aux omissions, au défaut de pièces contractuelles et pire, aux fautes d'orthographe et de grammaire.

Ainsi, le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP nous semble être la cause la plus plausible du problème spécifique N°1. L'hypothèse liée au problème spécifique N°3 peut être formulée comme suit : l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

### **III - Elaboration du Tableau de bord de l'étude (TBE)**

Tableau X : Tableau de bord de l'étude sur « le Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics Bénin »

Niveau		Problèmes	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Général		Inefficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin ;	Contribuer à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin.	-----	-----
Niveaux spécifiques	1	La lenteur dans le traitement des projets de marchés publics.	Suggérer des mesures pour un traitement rapide des projets de contrat de marchés publics ;	L'insuffisance de personnels à la Division des marchés publics et Contrats.	La lenteur dans le traitement des dossiers projet de Contrat de marchés publics est due à l'insuffisance de personnel à la Division des marchés publics et contrats.
	2	Le retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics.	Proposer des mesures à prendre pour l'obtention dans de brefs délais du visa des projets de marchés publics;	L'absence de délégation du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs.	L'absence de délégation du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs est à la base du retard dans l'obtention du visa du CF.
	3	L'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics (CPMP) .	Identifier les causes de l'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics ;	Le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.	L'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

Source : Résultat de nos investigations

## **Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée**

Dans ce paragraphe, nous passerons d'abord en revue les différentes visions de certains auteurs sur les concepts liés à notre problématique, nous décrirons ensuite la méthodologie suivie pour la réalisation des problèmes majeurs identifiés.

### **I-Revue de littérature**

La République du Bénin a connu beaucoup de retard dans l'élaboration d'un Code des Marchés Publics. Les marchés de fournitures et de services étaient régis par des textes coloniaux notamment l'arrêté n°4042 du 31 Mai 1954 rendant applicable en Afrique Ouest Francophone (AOF), le cahier des clauses et conditions administratives générales applicables aux marchés de fournitures et aux services de toutes espèces. Les marchés de travaux quant à eux, n'étaient pas fondés sur des textes connus, les décisions venaient de la métropole.

Après l'indépendance, la caducité des textes coloniaux a favorisé une pluralité des centres de décisions avec comme corollaire une absence totale de transparence. Ce n'est qu'en 1996 qu'est intervenue l'ordonnance n°96-04 du 31 Janvier 1996 portant code des marchés publics applicable en République du Bénin. En 2004, un cadre institutionnel et réglementaire plus propice fut créé par le vote de la loi n°2004-18 du 27 Août 2004 portant modification de l'ordonnance du 31 Janvier 1996 portant Code des marchés publics applicable en République du Bénin et la prise de ses décrets d'application. Cette loi a mis en place un cadre institutionnel à travers des organes spécialisés des marchés publics dont les limites de compétence sont fixées par le décret n°2004-565 du 1<sup>er</sup> Octobre 2004 portant fixation des seuils de passation des marchés publics et limite des compétences des organes chargés de la passation des Marchés Publics. Les organes spécialisés des marchés publics sont de deux (02) types : il

y a les organes à compétence nationale qui sont Direction Nationale des Marchés Publics et la Commission Nationale de Régulation des Marchés Publics ; et les organes de passation à la base qui sont les Cellules de Passation des Marchés Publics qui se trouvent au niveau des Institutions de l'Etat.

L'avènement de ces textes vient combler un vide juridique qui a longtemps porté préjudice au développement socio-économique. Il existe assez de dispositions législatives et réglementaires mais peu d'ouvrages de fond sur les marchés publics en République du Bénin. En Novembre 2007, un ouvrage de fond, celui de GUEDEGBE Samson Igor. B. intitulé « gouvernance en République du Bénin : droit et pratique des marchés publics de l'Etat », a été réalisé sur les Marchés Publics et a examiné les différentes phases du processus de passation des marchés publics dans une approche de confrontation du droit et de la pratique.

GUEDEGBE Samson Igor. B. dans son ouvrage « gouvernance en République du Bénin : droit et pratique des marchés publics de l'Etat » estime que l'élaboration du plan annuel de passation des marchés publics par la Cellule de Passation des marchés publics est une attribution capitale et l'une des conditions essentielles de la réussite du processus de passation des marchés publics. L'auteur fait constater que rares sont les Cellules de Passation des marchés publics qui, depuis leur installation, ont une fois au moins élaboré ledit plan et ceci parce que les maîtres d'ouvrage ne leur fournissent pas les informations nécessaires à l'élaboration de ce document. Cette situation constitue l'indice ou le signe patent d'une gestion hasardeuse des marchés publics par les maîtres d'ouvrage. Il insiste sur la nécessité du recensement et de la programmation des achats publics, préalable

Indispensable au suivi de la mise en œuvre des plans annuels de passation des marchés publics.

«L'efficacité est la mesure du degré d'atteinte d'un objectif (= rapport entre le résultat atteint et le résultat attendu)» ALECIAN S. et FOURCHER D. 1994, p434. Les marchés publics font l'objet de contrôle aux étapes suivantes :

- ✓ avant l'attribution du marché ;
- ✓ et en cours d'exécution du marché.

C'est à cette fin que l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a entrepris une réforme des marchés publics en matière de contrôle. Il s'agit de la directive N°5/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 portant contrôle et régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public dans l'UEMOA.

Cette réforme des marchés publics vise à actualiser, rationaliser et harmoniser le cadre règlementaire et institutionnel de l'achat des Etats membres de l'Union en vue de promouvoir la transparence des procédures d'attribution des marchés publics. Notre étude porte sur le contrôle à priori effectué par le Contrôleur Financier sur les projets de marchés publics avant son attribution au titulaire, de nombreuses discussions théoriques ont été menées sur la pratique du Contrôle Financier dans ses différents aspects. Selon DAMAREY S. 2007, pages 116-117 ce contrôle était initialement exercé au moyen d'un visa. Il avait vocation d'éviter que l'ordonnateur engage irrégulièrement une dépense publique par une vérification de la disponibilité des crédits ainsi que la régularité de la dépense publique au moment de son engagement. Le procédé de visa découle de la pratique traditionnelle du Contrôle Financier consacrée par les dispositions de la loi du 10 août 1922 relative à l'organisation du contrôle des dépenses engagées. Ainsi en vertu de cette loi tous les décrets, arrêtés, contrats, mesure quelconque émanant du Ministre ou fonctionnaire de l'Administration Centrale d'un ministère et ayant pour effet d'engager une dépense sont soumis au visa préalable du Contrôleur Financier. A cet effet DESMOULIN G. pages 186-187 précisera que trois

décisions pouvaient être prises : soit la dépense était régulière à la suite de l'examen des pièces justificatives, dans ce cas le visa permettait l'engagement ; soit elle présentait quelques irrégularités, ce qui donne lieu à un différé ; soit la dépense était irrégulière par conséquent le visa était refusé. Pour LALUMIERE. P p461, l'examen des pièces justificatives devait permettre au Contrôleur Financier de déceler les inobservances aux règles de la comptabilité Publique, aux principes budgétaires, aux dispositions législatives ou réglementaires. Pour mieux accomplir cette mission de contrôle efficace des marchés publics, VOYER P. pense que le responsable doit disposer d'un tableau de bord ; selon lui, le tableau de bord permet de façon régulière et même constante, de semer, de suivre, de contrôler et d'évaluer. Le contrôleur doit donc désormais faire l'analyse des résultats, des écarts et des tendances ; procéder à un contrôle de gestion, puis faire l'évaluation.

DUVERGER. M page 384 renchérit cette idée en affirmant « Si le contrôle est nécessaire, il ne doit pas être trop développé malgré tout. Sinon il risque de retarder ou de paralyser les opérations d'exécution ».

Le droit des marchés publics est un droit formaliste qui obéit à des procédures. La détermination des besoins doit être préalable à tout appel à la concurrence ou à toute négociation. Le respect des procédures et la passation des marchés publics dans les délais constituent un exercice auquel participent des facteurs tels que les moyens humains et matériels utilisés. Le Contrôle Financier est au centre de l'exécution des dépenses publiques. La lenteur dans le traitement des projets de contrats de marchés publics à la Division des marchés publics et des contrats, l'obtention tardive du visa du Contrôle Financier et l'insuffisance de ressources humaines qualifiées dans les Cellules de Passation des Marchés Publics ne permettent pas au Contrôle Financier d'être efficace dans le processus des passations de Marchés Publics. Le marché sera bien exécuté si la phase de passation est bien réalisée.

## **II-Méthodologie de recherche adoptée**

Toute recherche ne garde sa vérité scientifique que lorsqu'elle est organisée suivant une méthode ou une procédure bien définie. La méthodologie de recherche a, pour finalité l'obtention de réponses fiables aux questions préalablement posées. Elément crucial de tout travail scientifique, elle apparaît comme un outil dont se sert le chercheur pour mieux identifier l'outil d'analyse des données et produire des informations utiles à des analyses subséquentes.

Dans le cadre de notre étude, la démarche s'est basée sur deux types d'approches à savoir : une approche empirique (recherches et enquêtes sur le terrain) et une approche théorique (seuil de décision).

### **A- Approches empiriques**

Les approches empiriques constituent des outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée et qui se fondent sur l'expérience. Elles s'articuleront autour de plusieurs étapes qui sont :

- ✓ la détermination des objectifs de la collecte des données;
- ✓ la nature de la collecte des données ;
- ✓ la détermination de l'outil de collecte des données;
- ✓ la présentation des techniques de dépouillement des données;
- ✓ l'exposé des outils de présentation des données.
- ✓

#### **1-Les objectifs de la collecte des données :**

L'objectif de cette étude est de réunir les éléments nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées. Ainsi, les données recueillies nous permettront de savoir si :

- ✓ la lenteur dans le traitement des dossiers projet de contrat de marché

publics est due à l'insuffisance de personnel à la Division des Marchés Publics et Contrats.

✓ l'absence de délégation du visa du CF des projets de marché public à ses Collaborateurs est à la base du retard dans l'obtention du visa du CF.

✓ l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) S'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

## **2- Nature de la collecte des données :**

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons mené une enquête sur La population mère des agents du CF comprenant soixante-dix (70) individus.

## **3- Outils de collecte des données :**

L'instrument de collecte des données a été le questionnaire (annexe 3). Il est constitué de questions à choix multiples autour des problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ la lenteur dans le traitement des projets de marchés Publics;
- ✓ le retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics;
- ✓ l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP).

## **4-Techniques de dépouillement des données :**

Les informations recueillies à l'aide du questionnaire ont subi un traitement manuel et sont récapitulés de façon synthétique par catégorie.

## **5-Outils de présentation des données :**

Les données collectées à partir des investigations menées sont restituées par catégorisation.

## **B-Approches théoriques**

Il s'agit pour nous de présenter les théories et règles disponibles relatives à chaque problème spécifique et leur seuil de décision.

### **1-Choix théorique lié au problème de lenteur dans le traitement des projets de Marchés Publics**

#### **a-Présentation de la théorie ou de la règle retenue**

L'approche théorique retenue pour la réflexion sur ce problème est celle selon laquelle, la Division des Marchés Publics et contrats doit être renforcée en ressources humaines.

#### **b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue**

Si nous supposons que le poids total est égal à 100% et, considérons que le nombre de causes capables d'expliquer ce problème est de deux (02), le poids moyen serait alors égal à 50%. Ainsi, nous retiendrons comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%.

### **2- Choix théorique lié au problème retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics**

#### **a-Présentation de la théorie ou de la règle retenue**

En ce qui concerne le problème de retard dans l'obtention du visa des projets de contrats de Marchés Publics nous retiendrons la théorie selon laquelle le délai imparti pour le visa des projets de marchés publics est de trois (03) jours en nous référant à notre cours de Procédures d'exécution des Dépenses Publiques.

#### **b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue**

L'hypothèse relative à la cause qui aura réuni un poids supérieur ou égal au poids moyen des causes susceptibles d'être à la base de ce problème sera

retenue. Le nombre de causes supposées ici étant de deux, le poids moyen est de 50%.

### **3-Choix théorique lié au problème d'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP)**

#### **a-Présentation de la théorie retenue**

L'approche retenue est celle selon laquelle l'efficacité des CPMP dépend de l'affectation au niveau des CPMP de ressources humaines qualifiées.

#### **b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue**

La cause à retenir sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés et qui aurait obtenu le plus fort pourcentage.

## **SECTION 2 : COLLECTE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTION ET LEURS CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Nous allons d'abord évoquer la préparation et la réalisation de la collecte des données puis formuler les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Collecte des données et établissement du diagnostic**

Pour permettre d'analyser, de vérifier les hypothèses spécifiées et d'établir le diagnostic de la problématique choisie, nous avons trouvé nécessaire de réaliser une enquête afin de recueillir des données dont l'analyse et le résultat seront présentés dans les lignes à suivre.

#### **I-Organisation de la collecte et difficultés rencontrées**

Il s'agit d'exposer la préparation des enquêtes et les difficultés rencontrées.

### **A-Organisation de la collecte**

Notre enquête s'est basée sur des questionnaires adressés à un échantillon de soixante-dix (70) personnes composées de Cinq (05) agents de la catégorie A1, quarante (40) agents de la catégorie A3 et vingt-cinq (25) de la catégorie B1 du CF. Nous avons pu obtenir auprès des différentes personnes rencontrées, des données pour la vérification de nos hypothèses.

### **B-Difficultés rencontrées**

Nous avons effectué nos recherches du 27 septembre au 29 octobre 2010 au Contrôle Financier du Ministère chargé des Finances, nous avons été confrontée à l'indisponibilité de temps chez certains agents à répondre au questionnaire pour cause de grève.

### **C- Présentation et analyse des données**

Nous allons présenter et analyser les données collectées afin de vérifier si les différentes hypothèses émises expliquent véritablement les problèmes spécifiques qui leur sont liés afin d'établir le diagnostic pouvant conduire aux propositions de solutions.

## 1-Présentation des données

Tableau XI : Résultat de nos enquêtes

Problèmes spécifiques	Causes Supposées	Effectifs	Taux (%)
lenteur dans le traitement des projets de marchés publics	la surcharge de travail	24	34%
	l'insuffisance de personnel à la DMPC	46	66%
	Total	70	100
retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics	l'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs	13	19%
	les fréquents rejets des projets de marchés publics au CF	57	81%
	Total	70	100
l'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics (CPMP)	le manque de formation du personnel des CPMP	21	30%
	le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP	49	70%
	Total	70	100

Source : Nous-mêmes à travers les résultats de l'enquête, nombre de personnes enquêtés : 70

## 2-Analyse des données

Le tableau ci-dessus montre que 34% des enquêtés justifient que la surcharge de travail est à la base du problème spécifique N°1 et 66% estiment que l'insuffisance de personnel à la DMPC en est la cause.

En ce qui concerne le problème spécifique N°2, 19% des enquêtés pensent que l'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs explique ce problème et 81% des

enquêtés estiment plutôt que c'est les fréquents rejets des projets de marchés publics au CF qui est à la base de ce problème.

Pour ce qui est du problème spécifique N°3, 30% des enquêtés le lient au manque de formation du personnel des CPMP et 70% au manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

## **II-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques**

Nous allons procéder à la vérification de chacune des trois hypothèses énoncées et à l'établissement du diagnostic.

### **A-Vérification des hypothèses**

#### **1- Vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans le traitement des projets de marchés publics**

De nos enquêtes, il apparaît que la cause qui a reçu un taux élevé de pourcentage est celle de l'insuffisance de ressources humaines au niveau de la DMPC. Le seuil de décision retenu est toute cause ayant un taux supérieur ou égal à 50%, elle sera donc retenue comme justifiant le problème spécifique n°1.

Il apparaît donc que l'hypothèse émise au préalable par rapport au problème spécifique n° 1 est vérifiée et que l'insuffisance de ressources humaines au niveau de la DMPC justifie la lenteur dans le traitement des projets de marchés publics.

#### **2- Vérification de l'hypothèse liée au retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics**

En ce qui concerne cette hypothèse, toute cause ayant réuni un taux supérieur ou égal à 50% sera retenue. Les enquêtes donnent les taux suivants :

- l'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs 19% ;
- les fréquents rejets des projets de marchés publics au CF 81%.

La cause retenue est donc celle relative aux fréquents rejets des projets de marchés publics. On en déduit que l'hypothèse selon laquelle l'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de marchés publics à ses collaborateurs est à la base du retard dans l'obtention du visa du CF n'est pas vérifiée.

### **3- Vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité des Cellules de Passation des Marchés Publics (CPMP)**

La cause, qui sera retenue pour la vérification de cette hypothèse, est elle qui aura réuni un taux supérieur ou égal à 50%. D'après le résultat de nos enquêtes, 30% des enquêtés lient le problème à un manque de formation du personnel des CPMP. Il estime que la CNRMP organise assez de formation à l'attention des acteurs intervenant dans le processus de passation des marchés publics et 70% au manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

Nous pouvons donc déduire que l'hypothèse, selon laquelle l'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics s'explique par le manque de personnel qualifié est vérifiée.

### **B-Etablissement du diagnostic de l'étude**

La vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques. Nous pouvons donc formuler les éléments de diagnostic suivant :

#### **1-Diagnostic relatif au problème spécifique N°1**

La lenteur dans le traitement des dossiers de projets de Marchés Publics est due à l'insuffisance de personnel.

## **2-Diagnostic relatif au problème spécifique N°2**

Les fréquents rejets des projets de Marchés Publics sont à la base du retard dans l'obtention du visa.

## **3-Diagnostic relatif au problème spécifique N°3**

L'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.

## **Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Nous proposerons, des solutions aux problèmes spécifiques identifiés et ensuite nous mettrons en exergue les conditions de leur mise en œuvre.

### **I-Approches de solutions aux problèmes spécifiques identifiés**

#### **A- Approches de solutions au problème spécifique N°1**

Du diagnostic, il ressort que la lenteur dans le traitement des dossiers de projets de Contrats de Marchés Publics est due à l'insuffisance de personnel à la Division des Marchés Publics et Contrats. A cet effet, face à la multiplicité des tâches que doivent accomplir les agents de cette division nous suggérons que cette division soit renforcée par deux (02) agents spécialistes en passation de Contrat Public. En effet, le CF a transmis à la DMPC en moyenne par jour un (01) projet de contrat de Marché Public au premier trimestre, deux (02) projets de contrats de marché public en moyenne au deuxième et troisième trimestre, compte tenu de la complexité de ces dossiers, deux agents qualifiés suffisent pour le traitement de ces dossiers, la DMPC en a onze (11). Ces agents participent aux séances de dépouillement, d'attachements, de réceptions provisoires ou définitives des travaux, étudient les dossiers relatifs à la prise de bail par l'Administration des appartements en vue d'abriter les Services Publics ou les Autorités Administratives qui y ont droit. La mise à la disposition du

DMPC de ces deux (02) agents spécialistes en passation de contrat Public permettra de régler ce problème car ceux ci seront chargés uniquement du traitement des dossiers de projets de marchés publics. Les dossiers de projets de marchés publics à traiter seront repartis par ministère et par type de marchés publics à chacun de ces agents.

### **B- Approches de solutions au problème spécifique N°2**

Afin de permettre l'obtention dans les délais requis du visa des projets de marchés publics nous proposons qu'il soit organisé des rencontres périodiques entre le CF et les CPMP pour éviter les rejets. Nous suggérons qu'il soit permis aux agents de la DMPC de corriger les fautes dues aux saisies par exemple le nom de la société mal écrit, une absence de virgule qui fait que la phrase n'a plus son sens et les erreurs de calculs au niveau des factures de l'attributaire provisoire. La DMPC ne dispose pas d'un moyen de communication lui permettant d'informer les agents des CPMP du rejet de leurs dossiers et celles-ci ne peuvent pas la joindre pour s'enquérir de leurs évolutions. Nous suggérons alors que le CF soit doté d'un moyen de communication lui permettant d'être en contact avec les CPMP. Nous suggérons aux agents des cellules de bien rédiger les projets de marchés publics et de les accompagner des pièces justificatives prévues par le Code des Marchés Publics, de vite satisfaire les observations qui leur sont faites sur les projets de Marchés Publics ayant fait l'objet de rejet, de tenir compte de ces observations sur la rédaction des projets de marchés publics futurs.

### **C-Approches de solutions au problème spécifique N°3**

Il ressort du diagnostic établi que l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP. En effet, la loi n° 2009-02 du 07 août 2009 portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Service Public en République du

Bénin dispose en son article 10 du titre II, la composition, les attributions, et les modalités de fonctionnement des CPMP au niveau de chaque autorité contractante sont déterminés par décret pris en conseil des ministres. Le décret vient d'être pris, il faut donc qu'il soit mis en application dans de brefs délais car elles sont actuellement composées de personnels

ayant des notions reçues au cours des formations organisées par la CNRMP. Ces formations n'embrassent pas tous les contours des Contrats Publics, surtout avec la possibilité de faire recours au Délégations de Service Public pour exécuter un Contrat Public, avoir des notions seules ne suffît pas. Il faut être spécialiste en Contrat Public.

## **II-Conditions de mise en œuvre des solutions**

Il s'agira de formuler les conditions de mise en œuvre à travers des recommandations que nous formulons à l'endroit du Contrôle Financier et des Cellules de Passation des Marchés Publics.

### **A- Recommandations à l'endroit du Contrôle Financier :**

- ☞ doter la DMPC de matériel roulant pour permettre aux cadres et Agents de cette structure de se rendre aux séances de dépouillement, d'attachements, réceptions provisoires ou définitives de marchés publics.
- ☞ responsabiliser le chef DMPC en matière d'approbation des rejets pour qu'ils ne remontent plus au Contrôleur Financier ;
- ☞ doter les cadres de la Division des Marchés Publics et Contrats en matériels informatiques leur permettant de saisir directement sans perdre de temps les lettres de rejet et de faire depuis leur bureau certaines vérifications de prix via l'internet ;
- ☞ organiser des rencontres périodiques entre les agents du Contrôle Financier et les CPMP afin de les maintenir au même niveau d'information pour améliorer la communication entre ces structures ;
- ☞ transformer la DMPC en Division des Contrats pour se conformer au

nouveau Code des Marchés Publics et des Délégations de Services.

**B-Recommandations à l'endroit des Cellules de Passation des Marchés Publics :**

☞ procéder au renforcement de la formation des acteurs actuels des

CPMP;

☞ réduire la lenteur dans le retour des projets de marchés publics ayant

fait objet de rejet;

☞ transformer les CPMP en Cellule de Passation des Contrats Publics

(CPCP) pour se conformer au nouveau Code des Marchés Publics et des Délégations de Service Public.

## CONCLUSION GENERALE

---

La présente étude intitulée « contribution à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des marchés publics au Bénin » a permis de déceler certains problèmes tels que :

- ✓ la lenteur dans le traitement des projets de marchés publics ;
- ✓ le retard dans l'obtention du visa des projets de marchés publics ;
- ✓ l'inefficacité des Cellules de passation des marchés publics (CPMP).

Ces problèmes risquent de paralyser le bon fonctionnement de l'Administration Publique si des solutions idoines ne sont pas apportées.

Des approches de solutions ont donc été formulées pour résoudre ces problèmes et suggérer des recommandations à l'endroit du Contrôle Financier et des Cellules de Passation des marchés publics.

Cette étude pourra être complétée par une autre sur le rôle des Cellules de Passation des Marchés Publics qui sont aussi des acteurs non négligeables dans le processus de passation des marchés publics. Cette réflexion aura le mérite d'avoir contribué à la dynamisation de ces cellules qui constituent la cheville ouvrière en matière de passation des marchés publics. Elle permettra de faire des recommandations à l'endroit des différents acteurs impliqués dans le processus de passation des Marchés Publics à ce niveau.

## BIBLIOGRAPHIE

## **I. OUVRAGES**

1. ALECIAN, S. et FOURCHER, D., (2003) : « Le management dans le service public », Paris 2<sup>ème</sup> édition.
2. DAMAREY, S., (2007) « Exécution et contrôle des Finances Publiques », Gualino éditeur, Paris.
3. DESMOLIN, G., (2008) : « Finances Publiques de l'Etat », publié par LGDJ, Paris.
4. DUVERGER, M., (1978) « Les Finances Publiques », PUF, 9<sup>ème</sup> édition, Paris.
5. FLORIAN, L., « Le droit des Marchés Publics », Dalloz, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
6. GUEDEGBE, S. I. B., « Gouvernance en République du Bénin : droit et pratique des Marchés Publics de l'Etat », HORID PRESS, 2007.
7. LALUMIRE, P., (1986) : « Les Finances Publiques », Librairie Armand Colin, 8<sup>ème</sup> édition, Paris.
8. VOYER, P. (1994) « Tableau de bord de gestion » Edition, Revue et corrigée ; presse de l'université de Québec.

## **II. TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES :**

1. Directive n° 04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des Marchés Publics et des délégations de service public dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
2. Directive n°5/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public dans l'UEMOA.
3. Loi n° 2009-02 du 07 Août 2009 portant code des Marchés Publics et des délégations du service public en République du Bénin.

4. Loi n° 2004-18 du 27 Août 1996 portant modification de l'ordonnance n° 96-04 du 31 Janvier 1996 portant code des Marchés Publics et texte applicables en République du Bénin.
5. Ordonnance n°96-04 du 31 Janvier 1996 portant Code des Marchés Publics applicable en République du Bénin.
6. Décret n°2008-111 du 12 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances.
7. Décret n°93-178 du 4 Août portant attributions, organisation et fonctionnement du Contrôle Financier.
8. Décret n° 2004-565 du 1<sup>er</sup> Octobre 2004 portant fixation des seuils de passation des Marchés Publics et limite de compétence des organes chargés de la passation des Marchés Publics.
9. Arrêté n°4042 du 31 Mai 1954 rendant applicable en Afrique Ouest Francophone (AOF), le cahier des clauses et conditions administratives générales applicables aux marchés de fournitures et aux services de toutes espèces.

### **III. MEMOIRES :**

1. AGUEGUE, Maixent. P. (2007) « Contribution à une gestion performante des Marchés Publics au Bénin », ENAM, UAC, cycle II, AFT.
2. TCHOBGE. T. Justin. (2007) « Contribution à l'amélioration de la mise en place des cellules de passation des Marchés Publics en république du Bénin », ENAM, UAC, cycle II, AFT.
3. TONGA, A.S. (2009) « Contribution pour un contrôle efficace de l'exécution des Marchés Publics en République du Bénin » ENAM, cycle I, AFT.

### **IV. COURS :**

- 1-Méthodologie de recherche.
- 2-Procédure d'Exécution des dépenses Publiques.

# ANNEXES

# Annexe 1

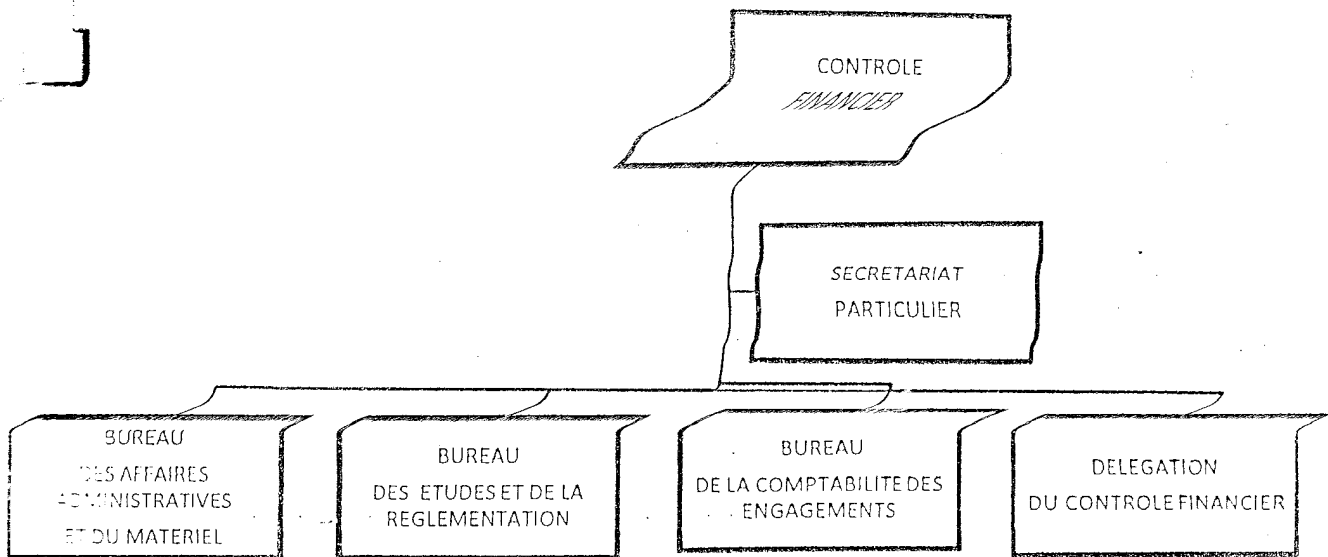
## **ORGANIGRAMME DU MINISTERE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE**



## Annexe 2

### **ORGANIGRAMME DU CONTROLE DES FINANCIER**

## ORGANIGRAMME DU CONTROLE FINANCIER



# Annexe 3

## QUESTIONNAIRE

## QUESTIONNAIRE

(Adressé au personnel du Contrôle Financier)

**Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Administration des Finances, filière Gestion des Marchés Publics cycle II sur le thème « contribution à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics » nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions.**

### **1) Selon vous qu'est-ce qui justifie la lenteur dans le traitement des projets de contrats de Marchés Publics ?**

a-La surcharge de travail.....

b- L'insuffisance de personnel.....

c- Autres (préciser).....

.....

.....

### **2) Qu'est- ce qui justifie selon vous le retard dans l'obtention du visa des projets de contrats de Marchés Publics ?**

A votre avis, parmi les raisons ci-après, laquelle est à la base de la lenteur de la procédure d'attribution des marchés publics?

a- L'absence de délégation de pouvoir du visa du CF des projets de contrats de Marchés Publics à ses collaborateurs.....

b- Les fréquents rejets des projets contrats de Marchés

Publics.....

c- Autres (préciser).....

.....

.....

**3) Selon vous qu'est ce qui est à la base de l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) ?**

a- Le manque de formation du personnel des CPMP .....

b- Le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.....

c- Autres (à préciser).....

.....

.....

**Merci de votre collaboration**

# Annexe 4

## **TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE**

Tableau de Synthèse de l'étude : « Contribution à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics »

		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostics	Recommandations
Niveau Général		Problématique de l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin.	Contribuer à l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin.			<p><b>Recommandations à l'endroit du Contrôle Financier :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-doter la DMPC de matériel roulant pour permettre aux cadres et Agents de cette structure de se rendre aux séances de dépouillement, d'attachements, réceptions provisoires ou définitives de Marchés Publics ;</li> <li>-responsabiliser le chef DMPC en matière d'approbation des rejets pour qu'ils ne remontent plus au Contrôleur Financier ;</li> <li>-doter les cadres de la Division des Marchés Publics en matériels ;</li> <li>-informatiques leur permettant de saisir directement sans perdre de temps les lettres de rejet et de faire depuis leur bureau certaines vérifications de prix via l'internet ;</li> <li>-organiser des rencontres périodiques entre les agents du Contrôle Financier ;</li> <li>et les CPMP afin de les maintenir au même niveau d'information pour améliorer la communication entre ces structures ;</li> <li>- transformer la DMPC en Division des Contrats pour se conformer au nouveau Code des Marchés Publics et des Délégations de Services ;</li> </ul>
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Le retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics.	Suggérer des mesures pour un traitement rapide des projets de Marchés Publics.	L'insuffisance de personnel à la Division des Marchés Publics et Contrats.	La lenteur dans le traitement des dossiers de projets de Marchés Publics est due à l'insuffisance de personnel à la Division des Marchés Publics et Contrats.	
	2	Le retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics.	Proposer des mesures à prendre pour l'obtention dans de bref délai du visa des projets de Marchés Publics.	Les fréquents rejets des projets de Marchés Publics.	Les fréquents rejets des projets de Marchés Publics sont à la base du retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics.	

	3	L'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP).	Identifier les causes de l'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics.	Le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.	L'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP) s'explique par le manque de personnel qualifié au niveau des CPMP.	<p><b><u>Recommandations à l'endroit des Cellules de Passation des Marchés Publics :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-renforcement de la formation des acteurs actuels des CPMP ;</li> <li>-réduire la lenteur dans le retour des projets de Marchés Publics ayant fait objet de rejet;</li> <li>-transformer les CPMP en Cellule de Passation des Contrats Publics (CPCP) pour se conformer au nouveau Code des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ;</li> <li>.</li> </ul>
--	---	--	--	---	--	--

**Source :** Nous même

## TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	x
Sommaire.....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1: OBSERVATIONS DE STAGE ET PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE DU CONTROLE FINANCIER DANS LE PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS AU BENIN.....	5
Section1 : Observations de stage.....	6
Paragraphe1 : Présentation de la structure d'accueil.....	6
I-Présentation du Ministère de l'Economie et des Finances.....	6
II-Présentation du contrôle Financier.....	8
<b>A-Attributions.....</b>	<b>8</b>
<b>B-Organisation.....</b>	<b>9</b>
1) Le Bureau des Affaires Administratives et du Matériel (BAAM).....	10
2) Le Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER) .....	10

3) Le Bureau de la Comptabilité des Engagements (BCE).....	10
4) Les Délégations.....	11
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du Contrôle Financier.....	11
I-Mécanismes du contrôle .....	12
A- Activités du Bureau de la Comptabilité des Engagements (BCE).....	12
B- Activités du Bureau des Etudes et de la Réglementation (BER).....	17
1- La Division du personnel de l'Etat.....	17
2- La Division des Pensions et des Rentes Viagères.....	18
3- La Division des Marchés Publics et Contrats.....	18
a) Le Contrôle des Contrats de baux Administratifs.....	18
b) Le Contrôle des projets de contrats de marchés.....	19
II- Les moyens de fonctionnement du contrôle financier.....	23
A- Le personnel du Contrôle Financier.....	23
B- Les moyens matériels.....	24
C- Les documents de travail.....	24
III- inventaire des éléments de l'état des lieux (atouts et problèmes).....	25
B- Inventaire des atouts.....	25
C- Inventaire des problèmes.....	26
SECTION 2 : Problématique de l'efficacité du Contrôle Financier dans le processus de passation des Marchés Publics au Bénin.....	26
Paragraphe 1 : Contexte et justification de la problématique .....	27
I-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	27

II- Choix et justification de la problématique .....	28
A-Choix de la problématique.....	28
B-Justification de la problématique.....	30
Paragraphe2 : Vision globale de résolution de la problématique.....	31
I-Vision globale de résolution de la problématique choisie.....	31
A-Vision globale de résolution du problème général.....	31
B-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	32
1-Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	32
2-Approche générique liée au problème spécifique n°2 .....	32
3-Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	32
II-séquences de résolution de la problématique .....	32
CHAPITRE 2: DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	34
SECTION 1: Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	35
Paragraphe1 : Détermination des objectifs et hypothèques de l'étude .....	35
I-Objectifs de l'étude .....	35
A- Objectifs général .....	35
B- Objectifs spécifique.....	35
II- Formulation des hypothèses.....	36
A- Causes et hypothèses au problème spécifique N°1.....	36

B- Causes et hypothèses au problème spécifique N°2.....	38
C- Causes et hypothèses au problème spécifique N°3.....	40
III-Elaboration du Tableau de Bord de l'étude (TBE).....	42
Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée.....	43
I-Revue de Littérature.....	43
II-Méthodologie adoptée.....	47
A-Approches empiriques .....	47
1-Les objectifs de la collecte des données.....	47
2- Nature de la collecte des données.....	48
3- Outils de collecte des données.....	48
4-Techniques de dépouillement des données.....	48
5 -Outils de dépouillement des données.....	49
B-Approches théoriques.....	49
1-Choix théorique lié au problème de lenteur dans le traitement des projets de Marchés Publics.....	49
a-Présentation de la théorie ou de la règle retenue.....	49
b- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue.....	49
2-Choix théorique lié au problème retard dans l'obtention du visa des projets de Marchés Publics.....	49
a-Présentation de la théorie ou de la règle retenue.....	49
b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue.....	50
3-Choix théorique lié au problème d'inefficacité des Cellules de passation des Marchés Publics (CPMP).....	50
a-Présentation de la théorie retenue.....	50

b-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse retenue.....	50
SECTION 2 : collecte des données et conditions de mise en œuvre des solutions .....	50
Paragraphe1 : Collecte des données et établissement du diagnostic.....	50
I-Organisation de la collecte et difficultés rencontrées.....	51
A-Organisation de la collecte.....	51
B-Difficultés rencontrées.....	51
C- Présentation et analyse des données.....	51
1-Présentation des données.....	52
2-Analyse des données.....	52
II-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.....	53
A-Vérification des hypothèses.....	53
1- Vérification de l'hypothèse liée à la lenteur dans le traitement des projets de contrats de Marchés Publics.....	53
2- Vérification de l'hypothèse liée au retard dans l'obtention du visa des projets de contrats de Marchés Publics.....	53
3- Vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité des Cellules de Passation des Marchés Publics (CPMP).....	54
B-Etablissement du diagnostic de l'étude.....	54
1-Diagnostic relatif au problème spécifique N°1.....	54
2-Diagnostic relatif au problème spécifique N°2.....	55
3-Diagnostic relatif au problème spécifique N°3.....	55

Paragraphe 2: Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	55
I-Approches de solutions aux problèmes spécifiques identifiés.....	55
A- Approches de solutions au problème spécifique N°1.....	55
B- Approches de solutions au problème spécifique N°2.....	56
C- Approches de solutions au problème spécifique N°3.....	56
II-Conditions de mise en œuvre des solutions.....	57
A-Recommandations à l'endroit du Contrôle Financier.....	57
B-Recommandations à l'endroit des Cellules de Passation des Marchés Publics.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	59
Bibliographie.....	61
Annexes.....	64