

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	<i>i</i>
REMERCIEMENTS	<i>viii</i>
LISTE DES ACRONYMES	<i>ix</i>
LISTE DES FIGURES	<i>xii</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>xiii</i>
LISTE DES GRAPHIQUES	<i>xvi</i>
RÉSUMÉ	<i>xix</i>
INTRODUCTION	<i>1</i>
CHAPITRE I	<i>5</i>
LA PROBLÉMATIQUE	<i>5</i>
I.1. Problématique sur le processus de passation des marchés publics au Bénin	<i>5</i>
I.2. Importance de la présente étude	<i>7</i>
I.3. Questions et objectifs de recherche	<i>9</i>
I.3.1. Question de recherche	<i>9</i>
I.3.2. Objectifs de la recherche.....	<i>9</i>
I.3.2.1. Objectif général	<i>9</i>
I.3.2.2. Objectifs spécifiques :	<i>9</i>
CHAPITRE II	<i>10</i>
REVUE DE LA LITTÉRATURE	<i>10</i>
II.1. La gestion de projets de développement	<i>10</i>
II.1.1. Le projet.....	<i>10</i>
II.1.2. Gestion de projets	<i>11</i>
II.1.3. Cycle de vie de projet	<i>13</i>
II.1.4. Projets d'investissement publics.....	<i>15</i>
II.1.4.1. Projet d'investissement en infrastructure publique	<i>15</i>
II.1.4.2. Projet de développement	<i>16</i>
II.1.4.3. Performance des projets de développement	<i>17</i>
II.1.4.4. La qualité des projets d'infrastructures	<i>18</i>
II.1.4.5. Performance du processus des marchés publics	<i>19</i>
II.1.4.6. Stratégies et succès de projet.....	<i>20</i>
II.2. Le système de passation de marchés publics	<i>21</i>
II.2.1. Marchés publics	<i>21</i>
II.2.2. L'historique du code des marchés publics du Bénin	<i>23</i>
II.2.3. Les procédures de passation de marchés publics	<i>24</i>
II.2.3.1. Les facteurs de dysfonctionnement de la procédure de passation des MP	<i>27</i>
II.2.3.2. Procédures de marchés publics et le circuit de la chaîne des dépenses publiques pour les engagements financiers de l'état Béninois.....	<i>28</i>

II.2.3.2.1. Étape 1 : Initiation et planification du marché d'infrastructure	28
II.2.3.2.2. Étape 2 : Passation du marché	28
II.2.3.2.3. Étape 3 : Exécution, suivi et contrôle	30
II.2.3.2.4. Étape 4 : Clôture du marché d'infrastructure	31
II.2.3.2.5. Typologie des marchés publics prévus par le code des MP	33
II.4. Le renforcement des capacités	34
CHAPITRE III	36
CADRE THÉORIQUE	36
III.1. Analyse générale de l'étude	36
III.2. Les concepts issus de l'approche systématique.....	38
III.2.1. L'environnement du système des MP selon le modèle de Thaï	39
III.2.2. Modèle de base de l'approche systémique suivant l'environnement de production	40
III.2.3. HYPOTHÈSES.....	45
CHAPITRE IV.....	47
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	47
IV.1. Présentation du terrain de recherche	47
IV.1.1. La République du Bénin (RB)	47
IV.1.2. Ministère de la Primature, chargée du Développement Économique, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Promotion de la Bonne Gouvernance.....	50
IV.2. Présentation des structures des MP au bénin.....	52
IV.2.1. L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP)	52
IV.2.2. La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)	53
IV.2.3. Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).....	54
IV.2.4. Les Commissions de Passation des Marchés Publics	55
IV.2.5. La Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)	56
IV.2.5.1. Fiche de suivi des dossiers de passation de marches	56
IV.3. Déroulement de la collecte de données	58
IV.3.1. Choix de l'approche épistémologique	59
IV.3.2. Préparation de l'instrument de mesure	59
IV.3.2.1. Première section du questionnaire :	59
IV.3.2.2. Deuxième section du questionnaire	60
IV.3.2.3. Troisième section du questionnaire.....	60
IV.3.2.4. Quatrième section du questionnaire	60
IV.3.2.5. Cinquième section du questionnaire	61
IV.3.2.6. Sixième section du questionnaire.....	61
IV.3.3. Collecte de données	61
IV.3.3.1. Phase préliminaire.....	61
IV.3.3.2. Phase de la collecte de données	62
IV.4. Traitement des données	63
IV.5. Cas pratique : Projet des Villages du Millénaire au Bénin.	63
IV.5.1. Description du Projet des Villages du Millénaire (PVM) du Bénin.	63

IV.5.2. Différentes étapes de passation des marchés d'infrastructures du PVM et les dysfonctionnements observés.....	65
V.1.2.4. Première étape : initiation et planification.....	65
IV.5.2.2. Deuxième étape : passation du marché	66
IV.5.2.3. Troisième étape : suivi et contrôle du marché	69
IV.5.2.4. Quatrième étape : clôture du marché	70
CHAPITRE V	71
LA PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	71
V.1. Analyse descriptive.....	71
V.1.1. Caractéristiques du répondant.....	71
V.1.2. Avis général sur la gestion des projets et le système des MP au Bénin	74
V.1.2.1. Fréquence sur le niveau de connaissance des MP au Bénin	74
V.1.2.2. Le degré de performance des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin	75
V.1.2.3. Le respect des lois et règlements par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures?	76
V.1.2.4. Les nouvelles dispositions mises en place en vue de réglementer la pratique des MP et de garantir son efficacité	76
V.1.2.5. Fréquence de formation dans le domaine des MP	77
V.1.2.6. La fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans le système de passation des marchés d'infrastructures?	78
V.1.2.7. La satisfaction des infrastructures de développement réalisées au Bénin	78
V.1.2.8. La nomination des gestionnaires de projets influence-t-elle le processus de passation des marchés d'infrastructures.....	79
V.1.2.9. L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés	79
V.1.2.10. L'insuffisance de compétence en gestion de projet et dans le domaine de PMP qui handicape la réussite des infrastructures de développement	80
V.1.3. Initiation et planification : Parmi les éléments suivants, quelles sont les fréquences de dysfonctionnements lors de l'initiation et de la planification des projets d'infrastructures?.....	81
V.1.4. Passation de marché : d'après vous, à quels degrés les facteurs suivants peuvent entraîner un dysfonctionnement dans le processus de passation des marchés d'infrastructures.	84
V.1.4.1. Le manque de clarification du contenu du dossier d'appel d'offres (spécifications techniques).....	84
V.1.4.2. L'influence du mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres) sur le projet d'infrastructure	85
V.1.4.3. La fréquence du non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires	85
V.1.4.4. La non-maîtrise et le manque de transparence handicapent toute la procédure de passation des marchés.....	86
V.1.4.5. Le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont-ils conformément au DAO	87
V.1.4.6. Pendant l'évaluation, les offres répondent-elles aux normes techniques des bâtiments et travaux publics (infrastructures)	87
V.1.4.7. L'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation	88

V.1.4.8.	Le contenu de la soumission est-il conforme aux spécifications techniques requises	89
V.1.4.9.	La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures responsables des procédures du système de passation des marchés publics	90
V.1.4.10.	La fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus	90
V.1.4.11.	La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats	91
V.1.4.12.	L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié.	92
V.1.4.13.	Le comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation	92
V.1.4.14.	L'attribution définitive du marché à l'entreprise retenue pour la réalisation du projet d'infrastructure	93
V.1.4.15.	L'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures	94
V.1.5.	Suivi et contrôle des marchés publics : selon vous, quel degré d'impact ont les indicateurs de mesure ci-dessous lors de la procédure d'exécutions, du suivi et du contrôle des projets d'infrastructures?	95
V.1.5.1.	Le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs	95
V.1.5.2.	Les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures	95
V.1.5.3.	Le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure	96
V.1.5.4.	L'abandon ou la mauvaise qualité des infrastructures.....	97
V.1.5.5.	La prise d'avenant pour les projets d'infrastructures	97
V.1.5.6.	L'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée	98
V.1.5.7.	Le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché.....	99
V.1.5.8.	Le respect des délais d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure	100
V.1.5.9.	Le respect de la réception et l'acceptation de l'infrastructure	100
V.1.6.	Clôture du marché public : À votre avis, quel degré ont les indicateurs suivants sur l'effectivité de clôture d'un dossier de passation de marchés publics traités dans l'administration ?....	101
V.1.6.1.	Le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage	101
V.1.6.2.	Le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage	102
V.2.	Analyse relationnelle	103
V.2.1.	Analyse des tri-croisés et du test de Khi deux entre certaines variables	103
V.2.1.1.	Analyse de la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement» à partir du tri-croisé et du test de Khi- deux.	104
V.2.1.2.	Analyse de la variable «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué» à partir du tri-croisé et du test de Khi deux.	106
V.2.1.3.	L'analyse de la variable «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures» à partir du tri-croisé et du test de Khi deux.	107
V.2.2.	L'Analyse en Composantes Principales (ACP) entre certaines variables	109
V.2.2.1.	Analyse de la qualité de représentation	110

V.2.2.2.	Analyse de la variance expliquée	111
V.2.2.3.	Analyse de la matrice des composantes	112
V.2.3.	L'analyse de la corrélation des variables retenues.....	114
V.2.3.1.	L'analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»	114
V.2.3.2.	L'analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures » et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»	115
V.2.3.3.	Analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets »	116
V.2.3.4.	Analyse de la Corrélation entre la variable «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics».....	117
V.2.4.	L'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance des projets d'infrastructures au Bénin.	118
V.2.4.1.	L'analyse de la régression simple entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»	118
V.2.4.2.	Analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance de «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»	119
V.2.4.3.	Analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets » et «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats »	120
V.2.4.4.	La régression de la variable portant sur «passation de marché public.....	121
CHAPITRE VI.....		122
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....		122
VI.1.	Présentation globale des résultats issus de l'analyse descriptive et discussion.	122
VI.2.	La contribution apportée par la présente étude	124
VI.2.1.	Contribution de la recherche sur le plan académique	125
VI.2.2.	Contribution de la recherche sur le plan managérial.....	126
VI.2.3.	Quelques recommandations importantes de l'étude sur le processus des MP	127
VI.3.	Les limites de l'étude.....	130
VI.4.	Les perspectives futures de la recherche.....	132
CONCLUSION		133
BIBLIOGRAPHIE.....		135
ANNEXES.....		139
ANNEXE 1	CERTIFICAT D'APPROBATION D'ÉTHIQUE	140
ANNEXES 2.....		141

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA PARTICIPATION	141
ANNEXES 3.....	147
QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE	147
ANNEXES 4.....	152
LES GRAPHES DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	152
ANNEXES 5 :.....	178
LES FIGURES	178

DÉDICACE

*À la mémoire de ma très chère mère, **Anne-Marie TIANDO** épouse **SANGA PEMA**.*

Je ne saurais exprimer toute ma gratitude pour les nombreuses peines vécues pour que j'en sois à ce point. Ton amour, ta bravoure et ta foi m'ont toujours guidée dans la vie.

Comment pourrais-je oublier ton assistance à mes enfants au cours de tes derniers mois de vie sur terre pendant que je venais juste de m'installer à Chicoutimi au Canada pour amorcer cette formation ?

Ce travail est le fruit de lourds sacrifices, que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

Maman chérie, je ne t'oublierai jamais.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur **Thierno DIALLO** et mon codirecteur de recherche Monsieur **Julien BOUSQUET**, qui ont accepté d'assurer l'encadrement de ce travail.

Je remercie les professeurs **Yves LACHANCE** et **Moumouni SERE**, pour leur disponibilité qui m'a permis de parfaire ce travail.

Je voudrais également remercier tous les enseignants ainsi que le personnel d'appui du département des sciences administratives qui ont contribué à notre formation, ô combien de qualité et dont je me sens fière. Un merci particulier à madame **Lyne DESMEULES**, notre "*maman de MGP et MGO*" pour toute l'attention qu'elle nous a accordée. Veuillez trouver à travers cette œuvre, le témoignage de ma reconnaissance et de ma profonde déférence.

C'est le lieu de remercier l'État béninois et le Programme Canadien de Bourses de la Francophonie (PCBF) pour m'avoir permis de bénéficier de cette formation.

Je remercie très spécialement mon père Monsieur **SANGA PEMA Emmanuel**, qui m'a permis d'être ce que je suis dans la vie. Avec beaucoup d'émotion, je voudrais remercier mon conjoint **René-Mathias AKAKPO** et mes enfants **Gilles-Harry**, **Joseph-Auryl** et **Chris-Osnel**, et aussi ma petite tante **SANGA T. Sonia**, qui ont accepté de se faire sacrifier sur l'autel de ma formation.

À mes sœurs **Gisèle**, **Odile-Lydia**, **Prisca**, **Gislaine** et **Virginie**, je voudrais vous dire un grand merci pour votre assistance permanente pendant ces moments de dur labeur.

Enfin, à toutes celles et tous ceux qui de près ou de loin, m'ont permis de surmonter, d'une manière ou d'une autre, toutes les difficultés rencontrées au cours de ma formation, je voudrais adresser mes sincères remerciements.

LISTE DES ACRONYMES

ACP	: Analyse en composante principale
AGETUR-SA	: Agence d'Exécution des Travaux Urbains- Société Anonyme
APD	: Aide Publique au Développement
BAC	: Baccalauréat
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique
BEPP	: Bureau d'Évaluation des Politiques Publiques
BID	: Banque Islamique de Développement
BIDC	: Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
BN	: Budget National
BOAD	: Banque Ouest-Africaine de Développement
BP	: Budget Programme
BTP	: Bâtiments Travaux Publics
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CDIP	: Centres de Documentation et d'Information Pédagogique
CDS	: Comités Départementaux de Suivi
CEDEAO	: Communauté Économiques des États de l'Afrique de l'Ouest
CF	: Contrôle Financier
CIEPP	: Cadre Institutionnel d'Évaluation des Politiques Publiques
CNBU	: Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO
CNERTP	: Centre National d'Essai et de Recherche des Travaux Publics

CRDDPD	: Construction des Résidences des DDPD
DAO	: Dossier d'Appel d'Offres
DGB	: Direction Générale du Budget
DGIFD	: Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DGSPP	: Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DNCMP	: Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DGID	: Direction Générale des Impôts et des Domaines
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
PCREIAS	: Projet de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Administratives et Sportives
PCRBF	: Projet de Coordination des Réformes budgétaires et Financières
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PIC150	: Programme d'infrastructure communautaire du Canada 150
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBS	: Programmation, Planification, Budgétisation et Suivi
PPEA	: Programme Pluriannuel Eau et Assainissement
PMBOK	: Project Management Body of Knowledge

PR	: Présidence de la République
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
PV	: Procès-Verbal
RE	: Ressources Extérieures
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RI	: Ressources Intérieures
SCRIP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SHIIP	: Système Harmonisé d'Informations sur les Investissements Publics
SIGFiP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TEED	: Taxe Exceptionnelle d'Équipement Douanier
TEF	: Taux d'Exécution Financière
TEP	: Taux d'Exécution Physique
TDR	: Termes de Références
UGC	: Unité de Gestion et de Coordination/UNDAF
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
UEMOA	: Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UGR	: Unité de Gestion des Réformes des finances publiques

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1	: Sur la trilogie de la qualité.....	19
Figure n° 2	: Acteurs clés du système des marchés publics	22
Figure n° 3	: L'environnement du système des MP selon le modèle de Thaï..	40
Figure n° 4	: les concepts issus de l'approche systématique	41
Figure n° 5	: Organes de gestion des marchés publics	43
Figure n° 6	: Position du Bénin sur la carte d'Afrique	49
Figure n° 7	: Schéma des rapports institutionnels entre les différents acteurs du système des marchés publics en matière de sanction.....	178

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1	: Quelques textes gouvernant la question des infractions et des sanctions applicables en la matière des marchés publics	26
Tableau n° 2	: Procédures de MP en relation avec les acteurs impliqués et la chaîne de dépenses publiques pour l'engagement financier au Bénin	32
Tableau n° 3	: Seuils de passation des marchés publics au Bénin	34
Tableau n° 4	: Fiche de suivi des dossiers de passation de marchés au Bénin	57
Tableau n° 5	: Répartition des marchés en lots	64
Tableau n° 6	: Synthèse des attributions des marchés sur le PVM	68
Tableau n° 7	: Résultat de l'analyse description des composantes de la variable caractéristique du répondant	73
Tableau n° 8	: Résultat de l'analyse descriptive des répondants connaissant les MP au Bénin	75
Tableau n° 9	: Résultat de l'analyse descriptive sur le degré de performance des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin	75
Tableau n° 10	: Analyse descriptive du non-respect des textes par les acteurs	76
Tableau n° 11	: Analyse descriptive du niveau de respect des dispositions réglementaires	77
Tableau n° 12	: Analyse descriptive sur la formation en MP des acteurs	77
Tableau n° 13	: Résultat de l'analyse descriptive sur la fréquence de mauvaises pratiques	78
Tableau n° 14	: Niveau de satisfaction des infrastructures réalisées	78
Tableau n° 15	: Résultat de l'analyse descriptive sur l'influence de la nomination de gestionnaires sur les projets d'infrastructures	79
Tableau n° 16	: L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés	80
Tableau n° 17	: Analyse sur l'insuffisance de compétence en gestion de projet et MP	80
Tableau n° 18	: Analyse descriptive des fréquences de dysfonctionnements lors de l'initiation et de la planification des projets d'infrastructures.....	83
Tableau n° 19	: Analyse descriptive le manque de clarification du contenu du dossier d'appel d'offres	84
Tableau n° 20	: Analyse descriptive le mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres)	84
Tableau n° 21	: Analyse descriptive de la fréquence du non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires	86
Tableau n° 22	: Analyse descriptive sur la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés	86
Tableau n° 23	: Analyse descriptive sur le degré de respect du lancement, de la réception des offres et l'ouverture des plis	87
Tableau n° 24	: Analyse descriptive de la correspondance des offres aux normes techniques des spécifications du DAO	88
Tableau n° 25	: Analyse descriptive sur la fréquence d'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation	88
Tableau n° 26	: Analyse descriptive sur la conformité du contenu de la soumission par rapport aux spécifications techniques requises	89

Tableau n°27	: Analyse sur l'impact de la longue durée et le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de PMP	90
Tableau n°28	: Analyse sur la fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus	91
Tableau n°29	: Résultat de l'analyse sur la fréquence de la redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrat	92
Tableau n°30	: L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié	92
Tableau n°31	: Résultat de l'analyse sur la fréquence du comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation	93
Tableau n°32	: Les statistiques sur le non-respect de l'attribution définitive du marché à l'entreprise	94
Tableau n°33	: Analyse descriptive sur la fréquence de l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures	94
Tableau n°34	: Résultat de l'analyse descriptive sur le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs	95
Tableau n°35	: Analyse descriptive sur les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures	96
Tableau n°36	: Analyse descriptive sur le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure	97
Tableau n°37	: Analyse descriptive sur la fréquence d'abandon ou de la mauvaise qualité des infrastructures	97
Tableau n°38	: Analyse descriptive sur la fréquence de prise d'avenant pour certains projets d'infrastructures	98
Tableau n°39	: Analyse descriptive sur l'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée	99
Tableau n°40	: Analyse descriptive sur le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché	99
Tableau n°41	: Analyse descriptive sur le respect des délais d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure	100
Tableau n°42	: analyse descriptive sur la réception et l'acceptation de l'infrastructure	101
Tableau n°43	: Analyse descriptive sur le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage	102
Tableau n°44	: Analyse descriptive sur le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage	102
Tableau n°45	: Tableau croisé «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement» ...	104
Tableau n°46	: Khi deux de la «loi et règlement sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»	105
Tableau n°47	: Tableau croisé «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué»	106

Tableau n°48	: KI-DEUX «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué» .	107
Tableau n°49	: Tableau croisé «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures».....	108
Tableau n°50	: KI-DEUX «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets»	109
Tableau n°51	: Qualités de représentation	110
Tableau n°52	: Variance totale expliquée	111
Tableau n°53	: Matrice des composantes	113
Tableau n°54	: La Corrélacion entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»	115
Tableau n°55	: La Corrélacion entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»	116
Tableau n°56	: La Corrélacion entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets»	117
Tableau n°57	: La Corrélacion entre la variable «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»	118
Tableau n°58	: La régression «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»	119
Tableau n°59	: La régression simple de «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»	120
Tableau n°60	: La régression simple de «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets » et «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats »	120
Tableau n°61	: La régression de la variable portant sur «passation de marché public»	121
Tableau n°62	: Recommandation dans le cadre de l'étude	127

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphe n°1	Représentation graphique des résultats de l'ACP	113
Graphe n°2	: Représentation graphique de la variable «Sexe du répondant»	152
Graphe n°3	: Représentation graphique de la variable «âge du répondant»	152
Graphe n°4	: Représentation graphique de la variable «Nationalité du répondant»	153
Graphe n°5	: Représentation graphique de la variable «Situation matrimoniale du répondant»	153
Graphe n°6	: Représentation graphique de la variable «Structures du répondant»...	154
Graphe n°7	: Représentation graphique de la variable «Niveau d'étude du répondant» ...	154
Graphe n°8	: Représentation graphique de la variable «statut du répondant»	155
Graphe n°9	: Représentation graphique de la variable «Connaissez-vous les marchés publics de votre pays»	155
Graphe n°10	: Représentation graphique de la variable «Que pensez-vous des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin? Sont-ils »	156
Graphe n°11	: Représentation graphique de la variable «Ces lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures? »	156
Graphe n°12	: Représentation graphique de la variable «Les nouvelles dispositions mises en place en vue de réglementer la pratique des MP et de garantir son efficacité sont-elles ?»	157
Graphe n°13	: Représentation graphique de la variable «Avez-vous suivi une formation dans le domaine des MP »	157
Graphe n°14	: Représentation graphique de la variable «Selon vous, qu'elle est la fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans le système de passation des marchés d'infrastructures?»..	158
Graphe n°15	: Représentation graphique de la variable «Les infrastructures de développement réalisées au Bénin sont-elles satisfaisantes?»	158
Graphe n°16	: Représentation graphique de la variable «La nomination des gestionnaires de projets influence-t-elle le processus de passation des marchés d'infrastructures ?»	159
Graphe n°17	: Représentation graphique de la variable «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés?»	159
Graphe n°18	: Représentation graphique de la variable «L'insuffisance de compétence en gestion de projet et dans le domaine de PMP qui handicapent négativement la réussite des infrastructures de développement est à quelle fréquence ?»	160
Graphe n°19	: Représentation graphique de la variable «Le non-respect des plans	160

	prévisionnels de passation des marchés de travaux»	
Graphe n°20	: Représentation graphique de la variable «La priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPMP et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'il n'est pas inscrit dans le PPMP»	161
Graphe n°21	: Représentation graphique de la variable «La mauvaise planification des marchés et des ressources financières par les acteurs»	161
Graphe n°22	: Représentation graphique de la variable «L'ingérence du milieu politique dans la nomination des gestionnaires de projets de développement»	162
Graphe n°23	: Représentation graphique de la variable «La non-réalisation préalable des études technico-économiques de faisabilités»	162
Graphe n°24	: Représentation graphique de la variable «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets ?»	163
Graphe n°25	: Représentation graphique de la variable «Le manque de clarification du contenu du dossier d'appel d'offres (spécifications techniques)»	163
Graphe n°26	: Représentation graphique de la variable «Le mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres)»	164
Graphe n°27	: Représentation graphique de la variable «Le non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires des projets dans les conditions prévues par les textes en vigueur.»	164
Graphe n°28	: Représentation graphique de la variable «La non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés»	165
Graphe n°29	: Représentation graphique de la variable «Le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont-ils conformément au DAO»	165
Graphe n°30	: Représentation graphique de la variable «Pendant l'évaluation, les offres répondent-elles aux normes techniques des bâtiments et travaux publics (infrastructures)»	166
Graphe n°31	: Représentation graphique de la variable «l'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation»	166
Graphe n°32	: Représentation graphique de la variable «Le contenu de la soumission est-il conforme aux spécifications techniques requises»	167
Graphe n°33	: Représentation graphique de la variable «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics »	167
Graphe n°34	: Représentation graphique de la variable «Le contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus est»	168
Graphe n°35	: Représentation graphique de la variable «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats »	168
Graphe n°36	: Représentation graphique de la variable «L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié»	169
Graphe n°37	: Représentation graphique de la variable «Le manque de clarification du	169

	contenu du dossier d'appel d'offres (spécifications techniques)»	
Graphe n°38	: Représentation graphique de la variable «Le comportement non éthique (corruption, fraude) des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation»	170
Graphe n°39	: Représentation graphique de la variable «L'attribution définitive du marché à l'entreprise retenue pour la réaliser du projet d'infrastructure»....	170
Graphe n°40	: Représentation graphique de la variable «l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures »	171
Graphe n°41	: Représentation graphique de la variable «Les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures»	171
Graphe n°42	: Représentation graphique de la variable «Le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure»	172
Graphe n°43	: Représentation graphique de la variable «L'abandon ou de la mauvaise qualité des infrastructures de développement»	172
Graphe n°44	: Représentation graphique de la variable «La prise d'avenant pour certains projets d'infrastructures est fréquente»	173
Graphe n°45	: Représentation graphique de la variable «L'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée est»	173
Graphe n°46	: Représentation graphique de la variable «Le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché est»	174
Graphe n°47	: Représentation graphique de la variable «Le délai d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure est souvent respecté»	174
Graphe n°48	: Représentation graphique de la variable «La réception et l'acceptation de l'infrastructure»	175
Graphe n°49	: Représentation graphique de la variable «Le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage»	175
Graphe n°50	: Représentation graphique de la variable «Le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage»	176
Graphe n°51	: Résultats de la régression linéaire simple entre le facteur portant sur le non-respect des PPMP et le manque de formation des acteurs	176
Graphe n°52	: Tracé de la régression linéaire entre le non-respect des PPMP et le manque de formation des acteurs	177

RÉSUMÉ

Les infrastructures sont des structures matérielles et organisationnelles de base indispensables au développement de l'état et contribuent à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Cependant, la mise en œuvre de ces infrastructures passe par les procédures de passation des MP qui constituent des moyens réglementaires appropriés. Ces procédures de PMP fonctionnent comme un cycle dont les étapes se suivent, se complètent et forment un processus bien déterminé.

Ainsi, dans le cadre de présent travail de recherche, où il est question d'identifier les dysfonctionnements qui handicapent les procédures de passation des MP dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures de développement, la revue documentaire nous montre que ces différents dysfonctionnements relevés dans le processus de PMP d'infrastructures, ne contribuent pas véritablement au développement économique du Bénin semble persister malgré la mise en place des dispositions réglementaires. Notons aussi, le faible taux de consommation et d'exécution des projets d'infrastructures que les rapports d'avancement du PIP indiquent chaque année. Il ressort toujours de ces rapports que les différentes phases de passation desdits projets contiennent plus de dysfonctionnements et de mauvaises pratiques. Cet état de choses interpelle les acteurs impliqués dans le processus de PMP, qui sont souvent accusés des impacts négatifs engendrés par ces dysfonctionnements observés à cet effet.

En effet, les marchés publics sont un instrument de développement économique et la mise en concurrence, un gage de la qualité de la dépense publique. Leur efficacité est conditionnée par la célérité dans le choix de la procédure, la préparation des marchés, la préparation des dossiers d'appels d'offres et de consultation, en somme la maîtrise du processus de passation des marchés publics. (ARMP, 2014) Cette condition remplie, les problèmes épineux sur la performance des projets d'infrastructures au Bénin en raison des dysfonctionnements résultant du non-respect des processus le système de passation des marchés devrait être résolu.

Ainsi, par rapport au constat fait sur l'état du processus de PMP et du fait qu'il handicape la réalisation des projets d'infrastructures et surtout le développement du Bénin, nous avons à travers nos hypothèses essayé de faire ressortir les éléments qui auront un impact positif et significatif sur la performance des projets d'infrastructures soumis aux procédures de passation des MP au Bénin.

Par ailleurs, dans l'optique d'atteindre l'objectif principal, de confirmer notre proposition de recherche et de déterminer les variables de l'étude, nous avons réalisé une revue de la littérature des différents documents y relatifs, qui nous a permis d'élaborer un instrument de recherche (questionnaire fermé), que nous avons remis à notre échantillon de 100 acteurs impliqués dans les procédures de PMP au Bénin pour recueillir leur point de vue sur le degré de fréquence des dysfonctionnements dans les procédures de PMP qui handicapent la performance des projets d'infrastructures.

Le traitement des données recueillies a été effectif grâce au logiciel SPSS, qui nous a permis de présenter une analyse descriptive, de notre échantillon de faire ressortir à travers l'Analyse par Composantes Principales (ACP) les éventuels liens qui existent entre les variables.

Les résultats issus des différentes analyses confirment notre proposition de recherche et font ressortir les dysfonctionnements qui handicapent les procédures de PMP et engendrent des impacts négatifs sur la performance et la gestion des projets d'infrastructures.

Au regard des résultats issus de notre étude, nous pouvons dire que pour assurer une meilleure procédure de PMP dans le but de rendre plus performante la gestion des projets d'infrastructure au Bénin, il faudra que les acteurs s'approprient les textes (code, lois, décrets) régissant les MP, veiller au respect de ces textes et lois en vigueur régissant les MP, veiller au respect des plans prévisionnels de passation qui constituent un aspect organisationnel très important de la procédure d'un marché et qui fixent les différents objectifs à atteindre. Nous attirons également l'attention sur l'ingérence du politique, observée à tous les niveaux.

Ces différentes propositions de solutions issues de notre recherche nous ont amenées à tirer des conclusions et à faire des recommandations qui permettront de résoudre, à travers certaines stratégies proposées, les dysfonctionnements identifiés dans le système.

Mots clés : Dysfonctionnement de la procédure de passation des marchés publics, marchés publics, performance de la gestion, projets d'infrastructures, Bénin.

INTRODUCTION

L'histoire de notre pays, la République du Bénin, a été longtemps marquée par de profondes mutations sociopolitiques, avec des choix idéologiques qui ont souvent influencé la gouvernance économique donc le développement du pays.

Avec l'avènement du Renouveau démocratique en 1990, à la suite de la Conférence des forces vives de la Nation une nouvelle orientation et, partant de profondes réformes économiques ont depuis bouleversé les habitudes, surtout après la dévaluation du franc CFA survenue en 1994.

De nos jours, la globalisation impose une gestion très rationnelle des économies et donc des projets de développement. Or, l'acquisition de biens et services ou à la réalisation d'infrastructures doivent forcément suivre les procédures PMP en vigueur dans chaque pays.

Un tel sujet ne manque pas d'intérêt, quand on connaît les problèmes majeurs d'infrastructures que rencontrent bon nombre de pays en voie de développement, et qui constituent autant d'entraves au développement et à la croissance économique de ces contrées (Normandin F. , 2016).

De même, Takim et Akintonye (2000), cités par Ismaïl et al. (2012), sont d'avis qu'augmenter la croissance économique de chaque pays peut effectivement s'effectuer par son développement en infrastructures telles que les bâtiments, les routes et les ponts. (NDOLO. E. , 2014). La Banque Mondiale relève également, dans son rapport de 1994, que l'insuffisance d'infrastructures est un handicap majeur au développement économique et social des pays en voie de développement. (Mondiale, 1994).

À cet effet, au Bénin, l'importance accordée aux infrastructures comme facteurs essentiels dans la relance de la croissance économique et la lutte contre la pauvreté a été clairement affichée à travers les Orientations stratégiques du Développement (OSD) du Gouvernement et les stratégies de réduction de la pauvreté qui constituent sa déclinaison. Ainsi, dans sa nouvelle stratégie de relance de la croissance et de réduction de la pauvreté

couvrant la période 2011-2015, le Bénin a retenu parmi ses axes opérationnels, le développement des infrastructures. (CAPOD, 2010).

Par ailleurs, l'étude réalisée par le CAPOD avec l'appui du PNUD, sur les infrastructures en 2010 (CAPOD, 2010), révèle que 40% des communes du Bénin sont caractérisés par une très faible accessibilité aux infrastructures de base. Elles sont cependant, environ 21% à être considérées comme ultra-pauvres en termes d'accessibilité aux infrastructures de base.

Cependant, les différents diagnostics du système de passation des marchés publics béninois ont mis en évidence des dysfonctionnements issus des problèmes de faibles capacités opérationnelles des acteurs intervenant dans le système de la procédure de PMP, parmi les lesquels l'acheteur public¹, occupe une place prépondérante. L'acheteur public est au commencement et à la fin du processus de la commande publique. (ARMP, 2014). En somme, les dysfonctionnements observés dans le processus de PMP handicapent la performance des projets d'infrastructures inscrits au PIP.

Toutefois, l'important, c'est la réalisation d'une infrastructure de qualité dans les délais requis tout en respectant le budget, en vue de satisfaire les besoins de la population bénéficiaire en infrastructure et de ce fait, la sortir de la pauvreté. C'est ce qui nous amène à porter la réflexion sur notre thème de recherche : **«L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin.»**

En effet, les procédures de PMP ne s'arrêtent pas à l'attribution du marché comme le croient la plupart des acteurs de PMP. Tout comme le cycle de vie du projet dans le PMBOK, les procédures de PMP constituent également un cycle de vie qui est non seulement inclus dans le cycle de vie du projet, mais aussi chevauche avec celui-ci.(PMI, 2013). Ainsi, il se dégage quatre étapes du processus qui sont : l'initiation et la planification de la procédure de passation du marché; la passation du marché d'infrastructure; ensuite, le suivi et contrôle conformément aux prescriptions des textes; et enfin, la clôture du marché

¹ L'acheteur public représente ici l'Autorité Contractante,

où toute la documentation est archivée. Ces étapes de la procédure doivent être gérées avec beaucoup plus d'attention en vue d'atteindre les objectifs escomptés dans la finalité du produit et des services.

La présente recherche étant intégrée dans un processus global de développement à la base, il se dégage des objectifs qui s'appliquent à tous les niveaux de la procédure et aussi sur le plan académique. Toutefois, étant donné la nécessité et l'importance des infrastructures, il est d'intérêt pour le Bénin, non seulement d'investir, mais aussi d'améliorer le système de PMP afin de rendre plus performants les projets d'infrastructures en vue de sortir le pays de la pauvreté pour son développement.

Ce rapport résultant de nos travaux de recherche s'articulera autour des points ci-après :

- Une introduction, consacrée à la présentation de l'objet de notre étude.
- La première partie consacrée à la problématique nous permettra de faire ressortir les différents problèmes sur le processus de passation des marchés publics au Bénin, l'importance de la présente étude et enfin les questions et les objectifs de recherche.
- La deuxième partie qui est la revue de littérature, est axée autour de la gestion de projets de développement, de la procédure de passation de marchés publics et le renforcement des compétences. Elle s'inscrit dans la logique de recherche de solutions aux problèmes qui minent la gestion des projets, le système de procédure de passation de marchés publics et aussi de contribuer à l'amélioration du dispositif mis en place pour la bonne gestion des projets d'infrastructures du Bénin.
- La troisième partie quant à elle, est consacrée au cadre théorique, et qui portera sur l'analyse générale afin d'aboutir au modèle de recherche retenu pour la présente étude et enfin poser les hypothèses qui en découleront. En effet, nous passerons en revue quelques études liées directement ou indirectement à notre sujet, en vue de faire ressortir dans le processus de PMP des projets d'infrastructures les dysfonctionnements qui impactent négativement la gestion desdits projets.
- La quatrième partie, relative aux travaux de recherche sur le terrain et à la collecte de données, présente brièvement, le Bénin dans ses dimensions géographique,

sociopolitique et économique, ainsi que le cadre institutionnel et juridique des différentes structures impliquées dans le système de PMP. On relève également, le déroulement de la collecte de données et pour finir, les démarches de la procédure et les différentes méthodes de passation des marchés publics au Bénin.

- La cinquième partie porte sur la présentation et l'analyse des résultats obtenus à partir du traitement des données collectées. En effet, cette partie expose l'analyse statistique descriptive des données et l'analyse relationnelle.
- La sixième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'analyse faite sur notre échantillon cible dans le cadre de notre travail. Ainsi, il sera question de présenter globalement ces résultats, suivis d'une discussion.
- Enfin, une dernière partie nous permettra de conclure par la présentation des points forts de la recherche à travers les résultats et les liens qui existent entre eux, et des limites de notre étude, mais aussi par la formulation des recommandations aux acteurs à divers niveaux en vue de l'amélioration des procédures des marchés d'infrastructures au Bénin.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE

La problématique du développement constitue une préoccupation permanente au centre des politiques de développement des pays aussi bien développés que ceux en voie de développement.

Au Bénin, le Programme d'Investissement public (PIP) constitue entre autres l'un des outils d'opérationnalisation des politiques publiques. Il comprend un ensemble de projets regroupés en programmes que l'État envisage d'exécuter au cours d'une période donnée pour assurer son développement et satisfaire les besoins de sa population.

Ainsi, d'importants investissements sont effectués. Les dépenses liées audits investissements de projets sont astreintes aux règles et procédures de PMP qui constituent la procédure appropriée utilisée par l'administration pour acquérir des fournitures, exécuter des travaux et réaliser des prestations de services au profit l'intérêt général.

Au regard des rapports élaborés par la DGSPP ces trois dernières années, les problèmes les plus récurrents sont relatifs au non-respect et à la non-maitrise de procédures de PMP.(DGSPP, 2015) Cet état de choses compromet le plus souvent l'exécution à temps, dans les normes techniques requises et conformément au budget initial des projets inscrit au PIP.

I.1.Problématique sur le processus de passation des marchés publics au Bénin

Depuis le début des années 1960, période de leur indépendance, la plupart des pays africains exécutent leurs projets et commandes au moyen des marchés publics, qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publiques.²

Dans cette logique, plusieurs institutions d'envergure sous régionales telles que l'UEMOA a vu le jour et a édité des normes pour encadrer les dépenses publiques. Ainsi, l'UEMOA dans son rôle de régulateur au sein de l'institution sous régionale, a initié un programme régional de réforme des MP visant à instaurer dans le domaine spécifique de la

² Tiré de la « Directive N° 4/2005/CM/UEMOA et N° 5/2005/CM/UEMOA (2009) ».

PMP, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation de ses États membres d'atteindre l'efficacité de la dépense publique.

Conformément aux différentes directives de l'UEMOA, le Bénin a aussi mis en place un arsenal juridique constitué de loi, de règlements et d'un ensemble structures pour réguler et veiller à la transparence des dépenses publiques. Ainsi, la loi 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics, des délégations et services publics en République du Bénin et ses décrets d'application ont été pris. (Gouvernement du Bénin, 2009). Ce qui dénote de la volonté des autorités à différents niveaux de garantir la transparence et l'égalité dans l'attribution des MP au Bénin.

Malgré l'instauration de ces réformes majeures en vue de l'assainissement et de la modernisation du système de gestion des marchés, force est de constater que la gestion du système de PMP au niveau des projets comporte toujours des difficultés et dysfonctionnements qui handicapent et impactent négativement leur performance et surtout le développement de l'économie nationale. Il est aussi noté l'ingérence du milieu politique dans la nomination des coordonnateurs et gestionnaires de projets ce qui n'est pas sans incidence sur les performances des projets.

C'est fort de tout ce qui précède que (Abdoulaye B. T. , 1996), attire, à juste titre l'attention sur le fait qu'au cours des années 60, l'importance des marchés publics au Bénin a été sous-estimée et laissée au gré des fonctionnaires dont certains, par leur manque de probité et d'honnêteté ont jeté le discrédit sur le processus.

Par ailleurs, ces difficultés n'épargnent guère les communes au Bénin qui, elles aussi, sont dotées des services de passation de MP.

Parlant des communes (Blundo G. et Olivier de Sardan J-P, 2006) et (Gansaré. B. G. , 2013) affirment que les marchés publics communaux sont un lieu commun de la corruption et des pratiques assimilées. Pour (Elieth EYEBIYI, 2014), il l'assimile aux non-respects des procédures de passation de MP, de l'absence de manuel de procédures, du non-respect du délai en matière de passation des MP, du fractionnement des marchés et de la multiplication des marchés dont les coûts se situent en dessous des seuils prévus. L'absence

d'archivage, la pratique de rétro commissions, le clientélisme et le favoritisme dans l'attribution des contrats, l'absence de traçabilité des procédures, les violations des référentiels des prix au moyen de diverses surfacturations et autres abus de certaines autorités contractantes rendent également l'attribution des MP très sujette à caution.

En outre, dans la plupart de nos pays, il est souvent enregistré des dépenses extra budgétaires (marchés non-inscrits au PPMP)³ dues à la mise en œuvre de promesses politiques et qui désarticulent l'exécution du budget, préalablement voté par la représentation nationale. Cette situation conduit souvent l'État à la prise d'avenant⁴ et surtout à la rechercher le gap financier auprès des PTF sous forme de don ou prêt.

Ce tableau non guère reluisant ainsi dépeint, ne saurait laisser indifférent dans un contexte où l'importance et l'utilité des projets notamment ceux des infrastructures pour le développement des pays ne sont plus à démontrer.

Les projets structurants notamment, ceux des BTP constituant de nos jours les enjeux les plus importants des pays en voie de développement, notre propos dans le cadre du présent travail, va s'appesantir sur les procédures de passation des MP dans le secteur du Génie civil ou des infrastructures (construction des bâtiments, routes et ouvrages d'art) en vue de garantir la performance desdits projets.

Pour y parvenir, nous comptons mener une réflexion sur le thème : **« L'amélioration du système de passation des marchés publics à la contribution de la performance de la gestion des projets au Bénin »**. En clair, il sera question d'identifier les facteurs qui handicapent la procédure de passation des MP afin d'identifier les pistes de solutions pour contribuer à l'amélioration du système de PMP, et partant, de la performance des projets d'infrastructures.

I.2. Importance de la présente étude

En tout temps, les marchés publics revêtent une importance économique considérable. En raison de son poids dans l'économie nationale et des liens qu'elle a créés

³ Les marchés non-inscrits au PPM sont des marchés non programmés au PIP, non budgétisés issus des promesses politiques.

⁴Avenant est un acte contractuel modifiant certaines clauses du marché de base pour l'adapter à des événements survenus après la signature.

entre politiques, agents publics, secteur privé et société civile, la commande publique est au cœur d'enjeux considérables.

En tout temps, les marchés publics revêtent une importance économique considérable en ce qu'ils constituent pour l'État, les Collectivités territoriales et les établissements publics, un moyen d'acquisition de biens, de constructions d'infrastructures et de services.

En effet, pour (Hanine, 2008), « l'achat public est une question d'actualité brûlante, quel que soit le pays concerné, et c'est important pour nous de l'améliorer ». Il est d'avis que ces améliorations doivent s'effectuer dès le commencement du processus de PMP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions.

Par ailleurs, il n'est plus à démontrer que la transparence favorise l'instauration d'un environnement attractif pour les PTF et les investisseurs privés.

Par ailleurs, bien que le présent travail soit réalisé dans le cadre d'une étude de recherche scientifique, il a été inspiré des études antérieures et spécialement sur le fait que les rapports d'avancement du PIP indiquent chaque année, le faible taux de consommation et d'exécution des projets d'infrastructures. Il ressort toujours de ces rapports que les différentes phases de passation desdits projets contiennent plus de dysfonctionnements et de mauvaises pratiques. Cet état de choses interpelle les acteurs impliqués dans le processus de PMP, qui sont souvent accusés des impacts négatifs engendrés par ces dysfonctionnements observés à cet effet.

Ainsi, par rapport au constat fait sur l'état du processus de PMP et du fait qu'il handicape la réalisation des projets d'infrastructures et surtout le développement du Bénin, les résultats issus de cette recherche pourraient participer à l'amélioration des pratiques et à la prévention des dysfonctionnements liés à la gestion des MP dans le cadre de la mise en œuvre des projets.

De ce fait, les recommandations qui résulteront de notre travail seront, sans doute, porteurs aussi d'effets novateurs pouvant contribuer à l'amélioration des performances de l'économie nationale.

I.3. Questions et objectifs de recherche

I.3.1. Question de recherche

La littérature existante en relation avec la présente recherche, nous montre que les différents dysfonctionnements relevés dans le processus de passation des marchés d'infrastructures, qui ne contribuent pas véritablement au développement économique du Bénin semble persister malgré les multiples mesures prises par l'État. C'est ce qui justifie notre question de recherche : « *Comment améliorer les systèmes de passation des marchés publics au Bénin pour rendre plus performante la gestion des projets ?* ». En d'autres termes, notre étude s'inscrit, d'une manière générale, dans la perspective de proposer des mesures pour améliorer les procédures de PMP afin de rendre plus performante la gestion des projets.

Elle tend à mesurer l'importance du système de PMP dans le développement du pays. Car, en tant que projets de développement, ceux-ci doivent avoir un impact tant sur les bénéficiaires directs que sur la population en générale. De manière spécifique, notre étude consistera à identifier les dysfonctionnements au cours processus de PMP qui handicapent la performance des projets essayer et ressortir parmi ces dysfonctionnements ceux qui ont d'impacts majeurs sur la performance desdits projets et apporter une contribution à l'amélioration de ce processus en vue d'améliorer la performance des projets d'infrastructures.

I.3.2. Objectifs de la recherche

Pour éplucher cette problématique, le travail sera axé sur un objectif général qui est de et deux objectifs spécifiques comme suit :

I.3.2.1. Objectif général

Contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures à travers les procédures de PMP au Bénin.

I.3.2.2. Objectifs spécifiques :

- Identifier les dysfonctionnements aux différentes étapes des procédures de PMP ;
- proposer les dispositions appropriées aux dysfonctionnements d'impacts majeurs.

CHAPITRE II

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce deuxième chapitre porte sur la revue documentaire. Il s'articule autour de trois points à savoir : la gestion de projets de développement ; la procédure de passation de marchés et le renforcement des compétences. Cette partie présente certains concepts dont la compréhension est indispensable pour la réussite de notre projet de recherche.

II.1. La gestion de projets de développement

II.1.1. Le projet

Le projet se définit par (Milder C, 1996), comme une activité, visant à atteindre un but global, spécifique, singulier ou non répétitif, qui répond au besoin exprimé, soumis à l'incertitude, combinatoire et pluridisciplinaire, temporaire et soumise à des variables exogènes. Dans le guide de (PMI, 2013), le projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique; il précise aussi qu'il s'agit d'une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

Selon (Aurégan. P. et Joffre P, 2004), le projet se décline désormais à tous les niveaux de l'organisation. Certains auteurs évoquent même la « projectisation » de l'entreprise. Ainsi, il présente des caractéristiques particulières : son unicité, son horizon temporel et sa nouveauté. En effet, sa finalité est variable. Il est également limité dans le temps ; il a une date de début et de fin. Enfin, il s'inscrit en rupture par rapport à la gestion permanente de l'entreprise. Conséquence immédiate de ces spécificités, sa gestion présente nombre de difficultés. (Soparnot Richard, 2005). Le caractère unique explique ici le changement très important du projet et son innovation. Il est souhaitable que ces changements soient observés dans les procédures de PMP pour la performance des projets d'infrastructures. Pour Zannad (1998), « il correspond à un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe de projet, composée des représentants des différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures « métier » afin d'atteindre des objectifs de performance qualité-

coûts-délais ».(Soparnot Richard, 2005). Dans cette dynamique, les acteurs de PMP sont impliqués dans les différentes étapes de réalisation d'un projet.

Même si les projets ne se réalisent pas souvent selon les plans originaux, à un certain moment, tout projet doit atteindre sa fin. Mais combien de projets font vraiment l'objet d'une clôture officielle voir les participants peuvent célébrer ? Les livrables sont complétés, la propriété du projet est transférée au client. Mais tous les membres de l'équipe de projets regardent devant : quel sera le prochain projet ? Sera-t-il aussi stimulant ? Où y aurait-il du travail pour tous ? (GEORGE C S, 1972,). Au Bénin, il est fortement nécessaire que la plupart des projets d'infrastructures atteignent leur fin en vue de satisfaire la population bénéficiaire.

Un projet allie des outils et des hommes, et la prise en compte de ces derniers précède la mise en œuvre des premiers pour aboutir à un projet réussi, réaliste et applicable. (Tatiana B -C. Emmanuel C. Alain L. , 2011).

Aussi, dans sa démarche de normalisation, l'AFITEP-AFNOR a défini un projet comme "une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir" et ajoute qu'"un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données ". (Vincent Giard, 1996). Étant donné la convergence de toutes les définitions et vision vers une même idée de projet ci-dessus, nous allons, dans le cadre de notre recherche redéfinir et orienter les projets vers la compréhension afin d'apporter une amélioration dans son processus d'exécution.

II.1.2. Gestion de projets

Dans son article sur la gestion des changements profonds en gestion de projets, l'auteur (Pierre-Paul Morin, 2008), définit la gestion des projets comme étant la création d'une série d'outils d'ordonnancement et d'un processus d'organisation des ressources. En effet, elle est apparue lorsque les entreprises dans les années 1950 ont vu s'accroître le besoin de systématiser leurs opérations.

Par ailleurs, il faut constater que, les quarante dernières années n'ont pas permis d'amélioration sensible de la performance des projets. Les études d'A. W. Marshall et W. H. Meckling (1959) au milieu des années '50 et celles de M. J. Peck et F. M. Sherer (1962) au début des années 1960 présentent des similitudes déconcertantes avec celles beaucoup plus récentes du Standish Group (1994) et de KPMG (1997). Elles constatent toutes les quatre que le taux d'échec est élevé au point de mettre en doute la pertinence de ces outils de gestion, à tout le moins dans le contexte où elles ont été réalisées. (Pierre-Paul Morin, 2008). C'est pourquoi la notion même de prévisibilité organisationnelle s'est progressivement transformée. La gestion de projets, à l'instar des autres sciences de l'organisation, a dû renouveler ses modèles. Historiquement, au fur et à mesure que le besoin d'une plus grande flexibilité faisait surface, les techniques de gestion de projets ont évolué. Au cours des années '70 et '80, nous avons vu apparaître des concepts comme l'analyse des risques (Vincent. G. , 1991.), et la maîtrise des facteurs de performance. Au début des années '90, le modèle est devenu passablement plus «soft » ouvrant la voie à l'apparition de perspectives plus modernes ayant leurs vis-à-vis dans le monde manufacturier dans le développement d'outils comme la «fuzzy logic », par exemple.

Depuis que la discipline existe, celle-ci, dans la conception populaire, est restée associée. Par contre, pour l'auteur (Gilles Garel, 2003) la gestion des projets est à la mode depuis la fin des années 1980 ; on assiste au développement de la gestion des projets dans le secteur des services, des industries de production ou des entreprises publiques. Toutefois, les auteurs (Boltanski L. et Chiapello. E., 1999) vont jusqu'à considérer que la « cité par projet » est constructive de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne. C'est ainsi qu'en 1998, Ben Mahmoud Jouini définit la gestion de projet comme le produit de l'interaction entre la stratégie de l'entreprise, le management de ses connaissances et le management de ses projets. Pour l'auteur de (qualiteonline.com), la gestion de projet est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en termes de performances techniques, de qualité, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais. (Boltanski L. et Chiapello. E. , 1999)

« Les études d'A. W. Marshall et W. H. Meckling (1959) au milieu des années 1950 et celles de M. J. Peck et F. M. Sherer (1962) au début des années 1960 présentent des similitudes déconcertantes avec celles beaucoup plus récentes du Standish Group (1994) et de KPMG (1997). Elles constatent toutes les quatre que le taux d'échec est élevé au point de mettre en doute la pertinence de ces outils de gestion, à tout le moins dans le contexte où elles ont été réalisées. C'est pourquoi la notion même de prévisibilité organisationnelle s'est progressivement transformée. La gestion de projets, à l'instar des autres sciences de l'organisation, a dû renouveler ses modèles. C'est alors dans cette dynamique que nous voulons à travers cette étude, contribuer au renouvellement des modèles de gestions de projets au Bénin en adéquation à son système de passation de marchés publics pour la mise en œuvre des projets.

Toutefois, la gestion de projets nécessite une certaine coopération entre acteurs, celle-ci étant d'autant plus indispensable et difficile que le projet mobilise des compétences et des expertises diverses, « entre les individus qui doivent travailler ensemble, mais qui ont des visions différentes sur le travail, l'horizon temporel et les objectifs à poursuivre » (Zannad H. , 1998).

II.1.3. Cycle de vie de projet

Le cycle de vie d'un projet, selon le (PMI, 2013) PMBOOK (2013), se définit comme étant une série de phases que le projet traverse, depuis son démarrage jusqu'à sa clôture. Ainsi ces phases sont habituellement en séquence, et leur nom et leur nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet et, également, par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Abordant dans le même sens, le (PMI, 2008,), définit le cycle de vie du projet comme suit : un ensemble de phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nombre est déterminé par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation ou des organisations qui prennent part au projet, et également par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Ces deux définitions soulignent l'aspect séquentiel déterminé par la spécificité et le besoin de chaque projet et qui facilite leur gestion.

Par ailleurs, pour les auteurs (Sandrine F-W. , 2006,), le cycle de vie d'un projet est un concept en management de projet qui permet d'effectuer le passage d'un projet à une réalisation pendant une période déterminée. Ils distinguent trois phases principales dans un projet : l'émergence du projet (avant-projet), la réalisation du projet et la dissolution du projet. Tout comme les auteurs Fernex-Walch et Romon (2008) (PMI, 2008,), expliquent que malgré la taille ou la complexité de chaque projet, il peut être schématisé en trois phases principales : a) démarrage, b) organisation et préparation, et c) exécution et clôture du travail. Contrairement au PMI, (2008), Fernex-Walch et Romon (2008), pour l'auteur (Cleland, 1998.), le cycle de vie du projet comporte plutôt quatre phases. Il s'agit des phases de conception, de planification, d'exécution et de contrôle. Tout comme Cleland 1998; (Philippe N. , 2011), identifie également quatre phases pour le cycle de vie d'un projet: la définition du projet, la planification, l'exécution et la clôture.

Selon le (PMI, 2013), un cycle de vie de projet est l'ensemble des phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nom et le nombre sont déterminés par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation, ou des organisations qui prennent part au projet et, également par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. Ce cycle est caractérisé par quatre phases à savoir : le démarrage du projet, l'organisation et préparation, l'exécution du travail du projet et enfin la clôture du projet. Ce dernier schéma de cycle de vie du projet est que nous venons de présenter est beaucoup plus standard et généralement utilisé pour la plupart des projets. En réalité, les différentes déclinaisons des projets peuvent montrer quelques différences. Le principe, par contre, reste le même. Par ailleurs, la loi No 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et de délégations de service public en République du Bénin, définit des procédures en trois phases à suivre lors de la passation de marchés publics. Il s'agit de : la passation (appel à concurrence, sélection, attribution, contrat), l'exécution et le suivi et contrôle. Les procédures de MP n'interviennent pas au niveau de la quatrième phase du projet qui est la clôture.(Gouvernement du Bénin, 2009). Ainsi, pour (Cleland, 1998.), la procédure de PMP s'inscrit dans le cycle de vie du projet, dans la phase d'acquisition des ressources (sous-traitants ou prestataires pour effectuer des études et réaliser le projet), qui requiert elle-même une gestion efficace. En tenant compte de ces

phases, si on considérait que le système de passation de marché public est un projet alors, son cycle de vie suivra le cycle de vie du projet de marché à travers ses différentes phases/procédures. Ainsi, à la première phase (la passation), la structure initiatrice du projet, le secrétariat PRMP, la CCMP ou DNCMP et MEF sont les différents acteurs qui interviennent. L'entreprise exécutante, la structure initiatrice et le MEF sont interpellés au niveau de la phase d'exécution du projet et enfin à la dernière phase, tous les acteurs cités ci-dessus sont concernés.

II.1.4. Projets d'investissement publics

Les investissements publics peuvent être mis en œuvre sous trois formes : le marché public, le contrat de partenariat et la délégation de service public. Chacune de ces formes a un objet particulier et, surtout, aboutit à un partage des risques différent. On note, en particulier, que le risque lié à la demande, qui est normalement le plus imprévisible, est supporté par le partenaire privé dans le cadre de la concession alors qu'il ne l'est pas l'administration dans le cadre d'un contrat de partenariat. (Mohamed B, 2012)

Au Bénin, le Programme d'Investissements Publics (PIP) est l'un des outils d'opérationnalisation de ces politiques nationales et sectorielles. Il comprend un ensemble de projets et programmes que l'État envisage d'exécuter au cours d'une période donnée. (DGSPP, 2014). Des rapports sur l'état d'avancement du PIP sont élaborés de façon périodique. Ces rapports sont des supports de l'évaluation des niveaux d'évolution desdits projets et programmes de développement en cours d'exécution. Ils facilitent la prise de décisions appropriées pour parer les insuffisances et surmonter les difficultés notées dans la mise en œuvre des projets du programme d'investissements publics.

II.1.4.1. Projet d'investissement en infrastructure publique

Pour un pays en développement, la mise en place d'infrastructures de qualité est un défi de taille. Selon un rapport de la Banque mondiale (1994), l'infrastructure publique est la roue de l'activité économique, et la défaillance des infrastructures dans les pays pauvres retarde leur décollage économique. (Mohamed B, 2012)

Aujourd'hui, l'investissement public en infrastructure est perçu, davantage comme un facteur d'amélioration de la productivité et de l'investissement dans le secteur privé. De plus, l'infrastructure contribue à la croissance par une amélioration du côté de l'offre plutôt que de la demande, en ce sens que l'infrastructure publique constitue un apport indispensable à la production dans le secteur privé. Le Bénin étant un pays en voie de développement, est dans le besoin des infrastructures pour son développement.

Selon Canning et Pedroni (1999), un choc positif au stock d'infrastructure permet à long terme d'augmenter le revenu per capita si, à l'origine, les infrastructures du pays ne sont pas à leur niveau d'efficience. (Mohamed B, 2012).

II.1.4.2. Projet de développement

La notion de développement indique qu'il s'agit d'un processus de transformation se déroulant dans le temps et non d'un état statique ; il y a ici l'idée d'un mouvement, d'un changement dans sa dimension temporelle. (DELISLE, 2012). Toutefois, le même auteur indique que le développement social et le développement des communautés sont des processus de transformation des structures et des systèmes qui reposent sur la participation et la concertation des citoyens et des acteurs du milieu dans la détermination de leurs problèmes et des réponses à y apporter. Ils se distinguent alors par le niveau ou le lieu où ils prennent place. Cependant (Nolex FONTIL, 2009), définit un projet de développement comme une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base (alimentation, santé, éducation, travail, infrastructures de base, information, connaissances, etc.) d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement. « Il tente d'en valoriser les qualités (ressources, atouts, valeurs), d'en minimiser les handicaps, d'en contourner les contraintes. » Daniel (2003 : p.1) cité par (Nolex FONTIL, 2009). Selon (Rymarski C, 2011) l'avènement, du développement durable en 1992 enterrait les projets de développement jusque-là imaginés pour les seuls pays du Sud. Les pays en voie de développement qui s'y sont opposés lors de ce sommet de la Terre, craignant qu'il ne soit qu'un instrument dirigé contre leur développement économique a vite dû rendre les armes et se tourner vers une diplomatie verte afin d'accéder aux crédits internationaux. C'est alors que l'aide au développement qui

avait son origine dans le discours sur l'état de l'Union du président des États-Unis Harry Truman le 20 janvier 1949 renaît. Ce pendant on note tout particulièrement depuis les années soixante, période d'indépendance de la plupart des pays africains, la mise en place des dispositifs par les partenaires au développement pour contrôler la gestion de l'aide publique au développement et partant, asseoir les bases d'un système de contrôle, suivi et évaluation des projets et de la gestion des fonds publics.

Le développement d'un pays passe par son économie qui prend appui sur la gestion pour sa mise en pratique. La globalisation de l'économie impose de nos jours une gestion plus rationnelle des projets de développement. À cet effet, les projets économiques, d'infrastructures, sociaux et gouvernementaux qui sont à la base du développement du Bénin doivent forcément suivre les PPMP en vigueur.

II.1.4.3. Performance des projets de développement

L'efficacité de la performance dans la gestion des projets de développement et des fonds publics a toujours constitué une préoccupation majeure pour les gouvernants et autres acteurs de la société civile. Cependant (Muhirwa Jean-Marie, 2008) étudiant des projets d'enseignement à distance en Afrique subsaharienne a aussi souligné que la performance avait beaucoup souffert d'une analyse de besoins n'ayant pas suffisamment pris en compte les réalités des parties prenantes. Toutefois, les auteurs (Khang D.B. et Moe, 2008) expliquent qu'en développement international, le succès des projets est important, car il contribue au progrès socio-économique pour les pays récipiendaires, mais aussi à l'efficacité de la contribution des pays donateurs et des agences de développement. Aussi, l'auteur (Pierre-Paul Morin, 2008) ajoute qu'au cours des années 1970 et 1980, nous avons vu apparaître des concepts comme l'analyse des risques (Vincent. G. , 1991.), et la maîtrise des facteurs de performance. Par contre, plusieurs auteurs Baccarini (1999) ; Diallo et Thuillier (2004) ; Khang et Moe, (2008) ; Lavagnon (2007) ; Lim et zain (1999) soutiennent que la compréhension des facteurs critiques qui influencent le succès des projets aide à prédire la durabilité des projets, à diagnostiquer les problèmes et à prioriser l'allocation des ressources. La reconnaissance de critères de succès pour un projet n'est toutefois pas chose facile à circonscrire étant donné le peu de recherches empiriques

réalisées à ce sujet.(Brière S. et Proulx D. & 2013). Pour (Ramaprasad A. et Prakash, 2003) plusieurs des projets de développement international résulteront en échecs compte tenu de la perspective « top Down » du bailleur de fonds qui souvent exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet. Ils jugent qu'il est important d'inclure ce savoir local pour arriver à faire ce qu'ils appellent de la gestion émergente de projet (Émergent Project Management). Par contre (Cleland D. et Gareis, 1994), de même que (Murihti, 2003), attribuent l'échec des projets internationaux au manque de capacité interne et à la difficulté des bénéficiaires pour coordonner la rapidité des changements induits par les projets, dont les principes ne sont pas toujours en adéquation avec la culture et les traditions locales.

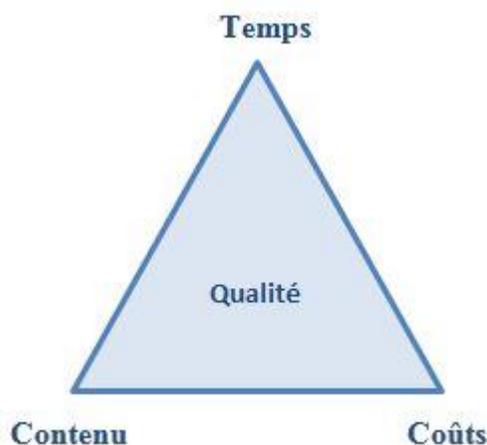
II.1.4.4. La qualité des projets d'infrastructures

La qualité est l'ensemble des caractéristiques et des propriétés d'un produit ou d'un service qui le rend apte à satisfaire les besoins explicites et implicites (ISO 8402). Locke est d'avis et définit, la qualité d'un projet comme étant « la capacité d'un entrepreneur de s'assurer de la satisfaction du client, dans tous les sens possibles » (Lock, 1988) toujours dans le même ordre d'idée que ces précédents auteurs, dans le (PMI, 2008,) il a été clairement noté, la différence entre la classe et qualité. Soutenant ainsi que la qualité, en tant que performance ou résultat livré, est « le degré auquel un ensemble de caractéristiques intrinsèques satisfait à des exigences » (ISO 9000) et la classe, en tant qu'intention de conception, est une catégorie attribuée aux livrables ayant la même utilisation fonctionnelle, mais des caractéristiques techniques différentes (Couillaerd J. Paquin. J-P. et Dominique F. , 2004)ajoute que tout au long du cycle de vie d'un projet, la méthode de la qualité acquise permet d'augmenter les chances de succès du projet en de pouvoir évaluer et de contrôler la qualité des biens livrables du projet et de prendre des actions correctives.

Au regard de la notion de qualité, Fadi Selwan, estime qu'il est important de bouger vite et bien afin s'assurer que les infrastructures à construire soient de qualité pour les populations à desservir. Toutefois, la situation des pays en développement à cet égard est alarmante, en raison du manque de connaissances techniques et de financement adéquat.(Normandin F. , 2016). Toutefois, pour (LarsonE. W. et Gray. C. F. , 2011), un projet qui répond aux attentes du client est un projet de qualité et qui est aussi réussi. Tout

comme les auteurs Larson et Gray (2011), Sandrine Pavy (2012) estime que la qualité du projet comble les attentes du client, lorsqu'il est réalisé dans le temps, le coût et le contenu; tous ces aspects ont un rapport mutuel qui concourent tous dans l'obtention de ladite qualité et qui parfois permettent de faire des compromis. (Sandrine. P. , 2012). La figure ci-dessous présente la triple contrainte de la qualité d'un projet.

Figure N°1 : sur la trilogie de la qualité.



Source : <http://www.projectsmart.co.uk/introduction-to-project-management.html>

II.1.4.5. Performance du processus des marchés publics

La passation des marchés publics ne peut être performante que dans un environnement concurrentiel. Ainsi, que ce soit à tous les niveaux du processus de la passation de marché public, il est nécessaire de faire souvent appel à des lois et réglementations visant à promouvoir le libre-échange, ainsi qu'à des mesures de lutte anticorruption. C'est dans cette optique que les organisations multinationales et supranationales (par exemple, l'UE, les Nations-Unies, la Banque mondiale, etc.) ont établi des normes et des lignes directrices sur les bonnes pratiques en matière de passation de marchés publics.

Ces normes ont été conçues pour promouvoir l'efficacité, l'optimisation des ressources, une concurrence équitable, l'harmonisation et la transparence dans ce domaine. (Directive 92/50/CEE, 1992). À cet effet, il est important d'appliquer systématiquement les politiques, procédures et pratiques destinées à gérer les risques pour fournir une assurance

raisonnable quant aux objectifs de performance (efficacité, efficience et pertinence). Il convient de consacrer des efforts importants à l'examen régulier de la performance de la fonction de gestion des marchés. Dans le cadre de notre étude, nous allons orienter les acteurs de passation de marchés publics vers ces objectifs de performance de projet.

II.1.4.6. Stratégies et succès de projet

Selon (Aaltonen. K. Jaakko, 2008), et (Jepsen. A.L. et Eskerod, 2009), le succès d'un projet dépend de la façon dont les besoins des parties prenantes ont été satisfaits. Ainsi (Youker. R. , 1999), citant le résultat d'évaluations de projets réalisées par la Banque mondiale, note le manque d'engagement des parties prenantes et une vision non partagée des objectifs du projet comme facteurs d'échec d'un projet de développement international.

En effet, des études portant sur le succès des projets de développement les auteurs, Diallo et Thuillier, 2004 ; Lavagnon, Diallo, Thuillier, 2009 ; Khang et Moe, 2008 ; Lavagnon, 2007 ; Lientz et Rea, 2003 ; Lim et Zain, 1999 ; Munns et Bjeirmi, 1996, ont mis de l'avant des facteurs de succès tels que le respect de trois conditions de base (spécifications techniques, temps et coûts), la satisfaction des besoins et la collaboration entre les parties prenantes, l'atteinte de l'impact réel du projet, la prise en compte de la sensibilité culturelle locale et la performance de l'équipe du projet. (Brière S. et Proulx D. & 2013). D'autres études (Cleland et Gareis, 1994 ; Lilin, 2009 ; Madaule, 2005 ; Muriithi et Crawford, 2003 ; Ramaprasad et Prakash, 2003 ; Youker, 1999) ont cerné les causes d'échec des projets tels que le manque d'une vision partagée et d'un engagement au projet par l'équipe et les parties prenantes, une planification mal définie, peu réaliste et non actualisée, une analyse déficiente de facteurs de risque, une gestion bureaucratique du bailleur de fonds, un manque de capacité interne et une approche qui exclut le savoir local pour la réalisation d'un projet. (Brière S. et Proulx D. & 2013).

Au Bénin, la plupart des projets sont gérés par des chefs de projet nommés par le gouvernement. Certains sont choisis par leur affiliation politique ce qui porte à croire qu'ils gèrent politiquement leur projet et non techniquement dans le respect de l'art, l'éthique et la déontologie du métier. Comme l'a souligné (Philippe N. , 2011), il y a de meilleures façons de faire pour le chef de projet, mais aussi les pires. À vous de déterminer dans quelle

catégorie vous préférez puiser votre inspiration. Il poursuit en identifiant les sept meilleures façons (utiliser efficacement les outils de gestion de projet, critiquer et accepter la critique, faire preuve d'ouverture, organiser son temps, diriger des réunions efficaces, conserver son sens de l'humour et informer l'équipe de toutes ses décisions) et les sept mauvaises façons (ne pas répondre immédiatement, reprogrammer trop souvent, ne pas se soucier suffisamment de la qualité, administrer plutôt que gérer, vouloir gérer l'ensemble de projets dans ses moindres détails et ne pas maîtriser les outils de gestion) de faire d'un chef de projet pour la réussite ou l'échec d'un projet. Nous nous appuyerons, dans le cadre de notre étude, sur ces moyens pour orienter les gestionnaires et chefs de projets vers la réussite.

II.2. Le système de passation de marchés publics

II.2.1. Marchés publics

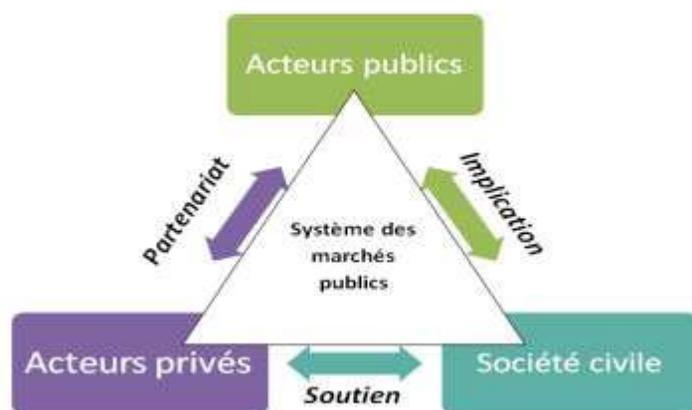
Depuis les années 1960, période de leur indépendance, la plupart des pays africains exécutent leurs projets au moyen des marchés publics qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publiques. Cependant, au niveau sous régional, l'UEMOA a initié un Programme Régional de Réforme des Marchés Publics de l'UEMOA visant à instaurer dans le domaine spécifique de la passation des marchés publics, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation des États membres d'atteindre l'efficacité de la dépense publique. C'est ainsi que des textes communautaires spécifiques au droit des marchés publics ont été pris par les instances de l'UEMOA. (PCRBF, 2008). Car, dans l'utilisation des marchés publics pour la gestion des pays de l'U.E.M.O.A., les pouvoirs publics épuisent une bonne partie de leurs budgets et donc pour harmoniser les pratiques, des textes sont conçus à cet effet. Ainsi suivant les directives « N° 4/2005/CM/UEMOA et N° 5/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2009 portant respectivement les procédures d'exécution et de règlement et les procédures de contrôle et de régulation des MP et délégations de service public plusieurs textes internes ont été pris ». Ces directives qui s'inspirent des standards internationaux de la passation des marchés publics notamment, la loi type CNUDCI de passation des marchés, l'Accord sur les Marchés Publics de l'OMC, les directives de la Banque mondiale et de la BAD en matière de passation des marchés publics portent à la fois sur le cadre

juridique, matériel et institutionnel de la passation des marchés publics. Projet sénégalais (PCRBF, 2008).

Cependant, pour (Nathalie B. , 1995,) les MP sont des contrats en vertu desquels l'état se procure des biens, des services, ou encore fait exécuter des travaux de construction. Abondant dans le même sens, la loi no 2009-02 du 7 août 2009 portant code des MP et des délégations de services publics du Bénin, définit les MP comme étant un contrat écrit passé conformément à la présente loi, par lequel un entrepreneur, un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers des personnes morales de droit public ou privé, soit à réaliser les travaux soit à fournir des biens ou services moyennant rémunération. Contrairement aux deux auteurs précédents (Brouillette, 1991) estime que les MP constituent le lieu de convergence du monde rural et urbain.

Par ailleurs (Nathalie B. , 1995,) fait remarquer que, depuis le 1er janvier 1994 avec l'entente bilatérale canado-américaine et l'accord de libre-échange qui les liaient depuis le 1er janvier 1989, les MP représentent une part importante de l'économie du Canada, des États-Unis et du Mexique. Toutefois, les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) disent qu'à ce jour, il est quasiment impossible de parler de MP sans évoquer son corollaire la corruption. Ces mêmes auteurs résument suivant la figure ci-dessous, les acteurs clés impliqués dans le système des marchés et leurs interactions dans la dynamique de lutte contre la corruption.

Figure N° 2 : Acteurs clés du système des marchés publics



Source : (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013)

Comme l'a souligné l'auteur Bennadji C. (2008), dans la plupart des cas de MP et corruption en Algérie, l'on serait en présence de « passation de marchés publics en contradiction avec la législation en vigueur », ou encore de « passation de marchés en violation du code des MP ».

Parfois, la formule « passation illégale de MP » est également utilisée. Tout en demeurant dans le même ordre d'idée, la revue de l'OCDE sur le développement (2008/4 n° 9, p. 77-79) dit que rendre les systèmes de passation des marchés publics plus efficaces, économiques et transparents est un souci constant pour les gouvernements et la communauté internationale pour le développement. On ne peut maximiser l'utilisation des fonds publics (y compris ceux provenant de l'aide officielle au développement) sans un régime national de passation des marchés publics qui réponde aux normes internationales et qui fonctionne comme il le doit. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur le système de PMP, tout en mettant l'accent sur les marchés passés par l'administration publique béninoise.

II.2.2. L'historique du code des marchés publics du Bénin

La bonne gouvernance et la transparence dans la gestion des affaires publiques constituent le socle du développement de la société béninoise. En effet, il est prouvé que la transparence favorise l'instauration d'un environnement attractif pour les PTF et les investisseurs privés. Depuis les années 60, période de l'indépendance du Bénin, l'importance des marchés publics a été sous-estimée et laissée au gré des fonctionnaires dont certains par leur manque de probité et d'honnêteté ont jeté le discrédit sur le processus. (Abdoulaye B. T. , 1996) Il faut noter que l'absence de textes législatifs et réglementaires en matière de MP a occasionné des maux qui ont pour nom laxisme, népotisme, détournement, corruption, incompétence et gabegie. Mais fort heureusement, l'évolution du contexte sociopolitique au Bénin depuis l'historique Conférence des Forces vives de la Nation de février 1990 ainsi que la nécessité de gérer autrement ont été à l'origine de la prise de l'ordonnance n° 96-04 du 31 janvier 1996 portant code des marchés publics applicable en République du Bénin. L'avènement de ce texte législatif vient ainsi combler un vide juridique qui a longtemps porté préjudice au développement socio-économique du

Bénin. (Abdoulaye B. T. , 1996). Par ailleurs, des décrets d'application de ladite ordonnance ont été pris.

Malgré les dispositions prises par le gouvernement en 1996, force est de constater que des dysfonctionnements sont parfois relevés à divers niveaux dans la mise en œuvre des processus de passation des marchés publics et cela constitue un véritable handicap pour le développement de l'économie nationale.

Cependant, au niveau sous régional, l'UEMOA a initié un Programme Régional de Réforme des Marchés Publics de l'UEMOA visant à instaurer dans le domaine spécifique de la passation des marchés publics, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation des États membres d'atteindre l'efficacité de la dépense publique. C'est ainsi que, suivant les directives « N° 4/2005/CM/UEMOA et N° 5/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2009 portant respectivement les procédures d'exécution et de règlement et les procédures de contrôle et de régulation des MP et délégations de service public plusieurs», la loi n° 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin et ses décrets d'application ont été pris pour l'assainissement et de la modernisation du système de gestion des marchés publics.(UEMOA, 2005, 2009). Ces nouvelles réformes dont l'objectif principal est d'accroître l'efficacité, l'efficacité et l'impact des dépenses publiques sont malheureusement mal interprétées par les acteurs ce qui favorise la corruption et surtout l'échec des projets. C'est dans cette optique que nous avons axé notre étude sur le système de passation des marchés des projets d'infrastructures d'investissement public qui sont liés au Budget d'investissements publics (BIP). Ce nouveau défi appelle de la part des agents de l'État responsables de la gestion des marchés publics un respect scrupuleux des textes et de la société civile, une vigilance de tous les instants.

II.2.3. Les procédures de passation de marchés publics

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

La plupart des pays en voie ou en développement sont conscients de l'importance des difficultés dans la mise en œuvre des procédures de MP, malgré les dysfonctionnements observés dans les procédures de ces derniers. Ces dysfonctionnements engendrent de bonnes et de mauvaises pratiques en matière de MP, non seulement pour la bonne gouvernance du système, mais aussi pour le respect du budget, de l'échéancier et de la conformité du contenu des projets.

Conscients de l'influence qu'a le domaine des marchés publics dans le processus de développement du Bénin et soucieux de la bonne gestion des deniers publics, de nombreuses dispositions ont été prises par les gouvernants en vue de réglementer la pratique des marchés publics et de garantir son efficacité.

Cependant, certains auteurs, dans le but d'améliorer le processus des MP et de permettre plus de produits et de services satisfaisants, ont mentionné l'importance de posséder une stratégie de passation des marchés (Tchokogué, 2005) cité par (NDOLO. E. , 2014). D'autres auteurs comme Collard (1993), Hunsaker (2009) et Thai (2001) se sont prononcés sur l'aspect socioculturel du système des MP afin d'améliorer la qualité des services. Concernant le cadre réglementaire, Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008), Hunsaker (2009), Kornecki (2011), Mori et Doni (2010), Schapper *et al.* (2006) et Thai (2001), ainsi que plusieurs autres, a souligné l'importance de respecter les réglementations en vigueur en matière de MP pour pouvoir atteindre les objectifs fixés, que ce soit dans un projet ou dans une organisation.(NDOLO. E. , 2014)

Il est certain qu'une mauvaise pratique dans les MP débouche sur un mauvais résultat du projet concerné par ce MP. Ainsi, visant le même objectif, Cooper (1993), estime qu'il est nécessaire de viser une amélioration continue afin d'obtenir plus de qualité dans les organisations publiques et privées. À cet effet, McCue et Gianakis (2001, p. 71) sont d'avis que « les acquisitions faites dans le secteur public continuent à subir des pressions croissantes pour réformer tout le processus d'acquisition actuel ». Cependant, les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) ont noté tout particulièrement la mise en place des dispositifs par les partenaires au développement pour contrôler la gestion de l'aide publique au développement et partant, asseoir les bases d'un système de contrôle,

suivi et évaluation des projets et de la gestion des fonds publics. Pour (Hanine, 2008), « l'achat public est une question d'actualité brûlante, quel que soit le pays concerné, et c'est important pour nous de l'améliorer ». Il est d'avis que ces améliorations doivent s'effectuer dès le commencement du processus de MP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions. Ainsi, nous pouvons comprendre suite à ce qui précède la justification de la lourdeur qui entoure tout ce processus ainsi que la volonté du gouvernement béninois à lutter contre les mauvaises pratiques dans les MP et à assurer une meilleure gestion des biens publics.

Par ailleurs, pour les auteurs (Maréchal F. et Morand P-H. , 2002) , la sous-traitance est une procédure qui relève de la pratique courante des MP dont les modalités sont prévues dans le code des MP. Toutefois, les barrières non tarifaires peuvent également intervenir à plusieurs autres niveaux dans le processus de PMP, la qualification n'étant qu'une étape préliminaire que doit franchir un fournisseur étranger. « Alors, deux grands problèmes se posent : celui de la dislocation du couple marché publics-corruption d'une part, et la nécessité de porter un regard critique sur le dispositif légal et réglementaire des marchés publics dans la gestion des projets de développement d'autre part ». Les différentes étapes de la procédure de PMP sont décrites ainsi au point suivant. Le tableau ci-après présente les textes règlementaires applicables en la matière des marchés publics au Bénin.

Tableau N° 1 : Les textes règlementaires applicables en la matière des marchés publics au Bénin.

01	Décret N°2013-65 DU 13 février 2013 fixant les délais impartis aux Organes de Contrôle des Marchés Publics et des Délégations de Service public.
02	Décret n°2012-305 du 28 août 2012 portant approbation des dossiers types d'appel d'offres en République du Bénin.
03	Décret n°2012-224 du 13 août 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).
04	Décret N°2010-495 du 26 novembre 2010 portant attribution, organisation et modalité fonctionnement, la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)
05	Décret n°2011-478 du 08 juillet 2011 portant Code d'éthique et de moralisation dans les marchés publics et délégations de service public.

06	Décret n°2011-479 du 8 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics.
07	Décret n°2011-480 du 8 juillet 2011 portant procédures d'élaboration des plans de passation des marchés publics
08	Décret N°2010-496 du 26 novembre 2010 portant attribution, organisation et modalité fonctionnement Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), de la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)
09	Loi n°2009-02 du 7 août 2009 portant Code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin

Source : Tableau élaboré par l'auteur

II.2.3.1. Les facteurs de dysfonctionnement de la procédure de passation des MP

Les procédures de PMP étant constituées d'un ensemble d'étapes pour sa mise en œuvre, se doivent de satisfaire à des exigences d'un certain nombre de facteurs pour leur réussite. Ainsi, un facteur défini comme un élément jouant un rôle dans le déclenchement ou l'évolution d'un phénomène, est aussi considéré comme un élément qui influence ou affecte d'une manière décisive quelque chose. (Larousse, 1987,). Suite aux différentes définitions citées, et ce, dans le domaine de PMP, les facteurs déterminent les différents aspects qui influencent le processus et sont susceptibles d'avoir un impact sur la qualité des résultats envisagés dans le projet ou le service. Bien que dans la littérature plusieurs auteurs ont fait ressortir différents types de facteurs, nous allons dans le cadre de notre étude, nous pencher sur les facteurs qui constituent les dysfonctionnements la procédure de passation des marchés d'infrastructures au Bénin. Le point suivant donne un détail sur les endroits décisifs censés occasionner les dysfonctionnements des procédures de MP en relation avec les acteurs impliqués et la chaîne de dépenses publiques pour l'engagement financier.

Toutefois, en ce qui concerne ces facteurs de dysfonctionnements engendrés par les acteurs, l'État a prévu et mis en place un certain nombre de textes gouvernant la question des infractions et des sanctions applicables en la matière des marchés publics comprenant à la fois les cas d'irrégularités, les fautes de gestion et de façon générale toute violation de la réglementation applicable, voir également au niveau de l'annexe 5 le schéma des rapports

institutionnels entre les différents acteurs du système des marchés publics en matière de sanction.

II.2.3.2. Procédures de marchés publics et le circuit de la chaîne des dépenses publiques pour les engagements financiers de l'état Béninois

Les procédures de PMP ne s'arrêtent pas à l'attribution du marché comme le croit la plupart des acteurs de PMP. Tout comme le cycle de vie du projet dans le PMBOK, les procédures de PMP constituent également un cycle de vie qui est inclus dans le cycle de vie du projet. Ainsi, à la première étape de cycle de vie du projet qui consiste à démarrer le projet, après avoir déterminé l'idée de projet et réaliser des études diverses, les procédures sont à leur étape d'initiation et de planification. À l'étape de l'organisation et préparation du projet, les MP sont à la l'étape procédure de la passation. Au niveau de l'exécution du projet, les procédures se poursuivent par le suivi et contrôle conformément aux prescriptions des textes. Et enfin, à la clôture du projet les procédures sont également à leur clôture où toute la documentation est archivée.

II.2.3.2.1. Étape 1 : Initiation et planification du marché d'infrastructure

Selon le code des marchés publics du Bénin, la procédure de passation d'un marché commence toujours par initiation et sa planification.

À l'étape de l'initiation où il est question d'identifier le besoin en infrastructure au niveau de la population, les procédures de MP interviennent dans le choix de la structure qui réalisera l'étude technico-économique de faisabilité en vue de la confirmation du besoin et de le matérialiser en projet d'infrastructure pour son inscription au PIP.

Une fois admis dans le PIP, le projet est planifié à dans le PPMP. La structure initiatrice transmet les TDR ou les spécifications techniques à la PRMP pour mise en œuvre du projet.

II.2.3.2.2. Étape 2 : Passation du marché

Le projet ainsi planifié devient un marché public d'infrastructures. La PRMP examine et élabore le projet d'avis d'appel d'offres qu'elle soumet au contrôle de la CCMP ou DNCMP selon niveau de seuil du marché d'infrastructure. Suite à l'avis de non

objection du contrôle, le mode de passation choisi conditionne le déroulement de la procédure spécifique, dont toutes les étapes sont ordonnées dans le respect des principes de mise en concurrence et d'égalité. Cependant, en son article 28, le code des MP du Bénin stipule que les marchés publics sont passés après mise en concurrence des candidats sur appel d'offres ; l'autorité contractante choisit les modes de conclusion des marchés conformément aux dispositions de la présente loi. Un appel d'offres peut être ouvert, restreint ou avec concours. Toutefois, le mode d'appel d'offres ouvert est la règle.

Suite au choix du mode et l'élaboration des DAO, le dossier est transmis à la CCMP ou DNCMP (selon le seuil de passation) pour avis et authentification du (BON À LANCER) avant la publication de l'avis d'appel à concurrence dans le journal des marchés publics et/ou autres journaux et délai de dépôt des offres. Au terme des dates et heures prévues dans le dossier, la réception et l'ouverture, se font en présence de la PRMP, CPMP, CCMP, DNCMP, structure initiatrice et les soumissionnaires qui désirent y assister. Ensuite, la PRMP, la CPMP et la structure initiatrice poursuivent avec l'évaluation des offres.

L'évaluation des offres d'infrastructure se fait sur la base de la conformité pour l'essentiel aux spécifications techniques du DAO. Une offre est dite conforme au dossier d'appel d'offres, lorsqu'elle répond à tous les termes, conditions et spécifications du dossier de consultation. Ainsi, une offre soumise dont la qualité technique ou le devis descriptifs demandés dans l'offre technique n'est pas conforme pour l'essentiel aux spécifications du DAO est déclarée irrecevable. Car, c'est cette conformité qui détermine l'évaluation financière et la comparaison des offres en vue de permettre à la commission de retenir les offres les moins distantes et surtout conforme pour l'essentiel au DAO.

L'évaluation étant faite suivant la conformité aux spécifications techniques du DAO, la commission d'évaluation élabore ainsi les procès-verbaux et rapports de dépouillement et d'évaluation, qu'elle transmette une fois encore à la CCMP ou DNCMP pour le contrôle des résultats obtenus.

Une fois l'avis de non-objection donné par les acteurs du contrôle, les résultats d'attribution définitive sont publiés et la notification est faite à tous les soumissionnaires.

Les soumissionnaires peuvent adresser des recours à la commission. L'adjudicataire ainsi connu, la PRMP élabore le projet de contrat de marché qu'elle soumet à l'appréciation de la CCMP ou DNCMP selon le cas pour avis. Suite à l'avis favorable donné par les structures de contrôle, le projet de marché multiplié en plusieurs exemplaires est transmis à l'attributaire définitif pour visa et signature. La PRMP, après avoir également signé, transmet le contrat à la DRFM pour signature, édition de la page SIGFiP et réservation de crédit au MEF. Le crédit ainsi réservé, le projet de marché est transmis au CF pour visa et au ministre du MEF pour approbation. Le marché est enregistré au service des domaines par le titulaire et transmission à la PRMP après numérotation et authentification du marché par la DNCMP.

Le titulaire du marché peut, suivant les articles 135 et 136 du code béninois des marchés publics avoir une avance de démarrage afin de procéder à l'exécution et la réalisation du marché sur le suivi et contrôle de toutes les structures impliquées.

II.2.3.2.3. Étape 3 : Exécution, suivi et contrôle

Au niveau de l'exécution du projet, les procédures MP se poursuivent par le suivi et contrôle conformément aux prescriptions des textes régissant les MP. Étant donné que l'infrastructure est un extrant tangible, une partie du contrôle se fait sur le terrain⁵ par les acteurs impliqués dans les procédures PMP en vue de constater le niveau d'avancement des travaux, le respect des spécifications techniques et de confirmer les rapports transmis par le gestionnaire du projet.

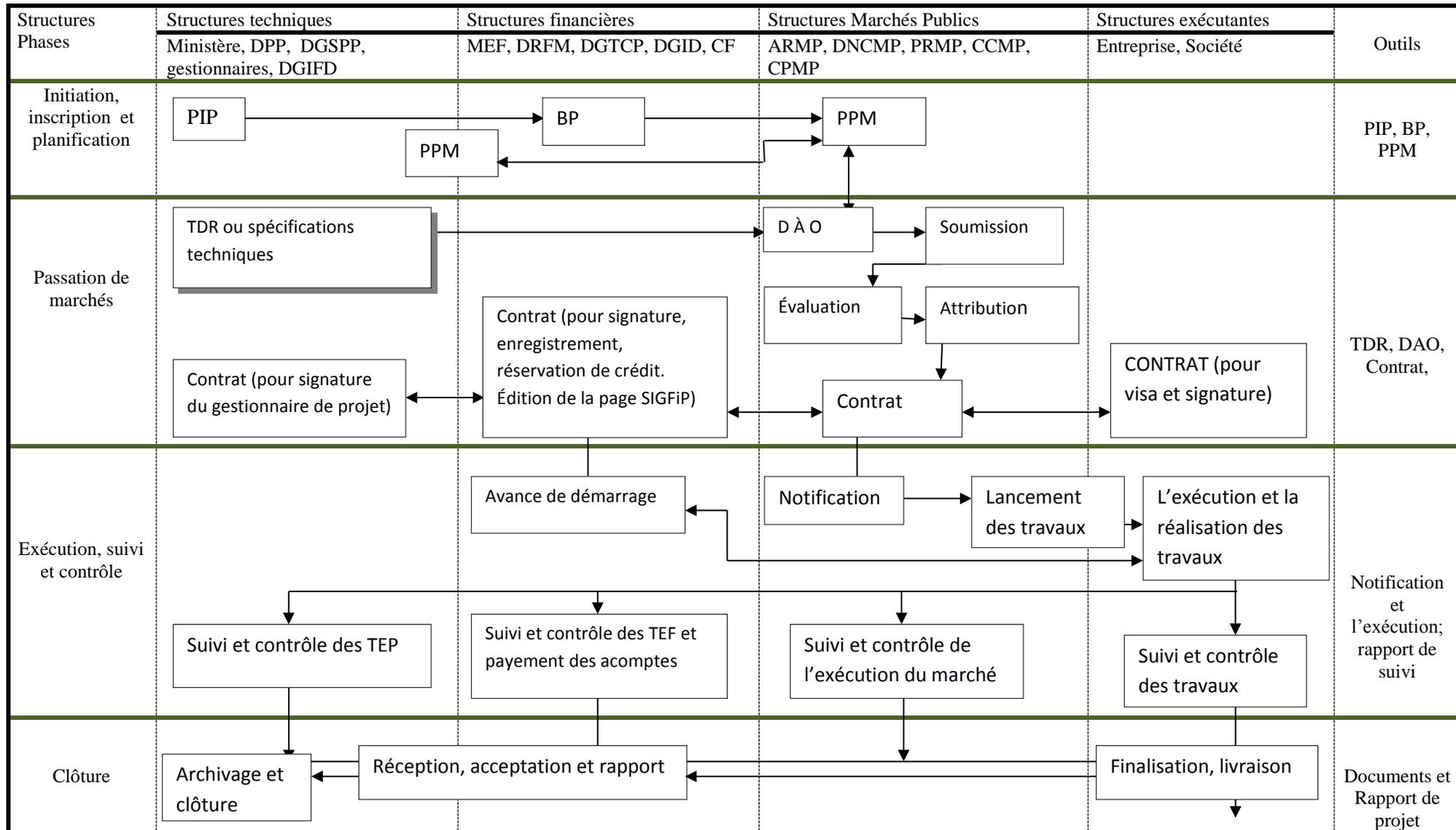
Notons qu'au terme du délai d'exécution du marché, une réception provisoire est faite pour permettre au titulaire du marché de lever les observations avant la réception définitive qui intervient un an après celle provisoire. Toutefois, le paiement des décomptes se fait à la présentation des PV ou rapport de réception signé de tous les membres cités dans le contrat de marché.

⁵ Chantier de construction de l'infrastructure

II.2.3.2.4. Étape 4 : Clôture du marché d'infrastructure

La dernière étape qui est la clôture du projet, les procédures sont également à leur clôture où toute la documentation est archivée. Notons aussi qu'il faut que le besoin de la population en infrastructure soit atteint et satisfait pour que la clôture du marché soit effective.

Le schéma suivant illustre le circuit de la chaîne des marchés et dépenses publiques pour le Budget d'Investissements Publics (BIP) au Bénin, avec les différentes phases et les structures impliquées à chaque niveau, mais aussi, les outils utilisés à chaque étape.

Tableau N° 2: procédures de MP en relation avec les acteurs impliqués et la chaîne de dépenses publiques pour l'engagement financier au Bénin

Source. Réalisé par l'auteur même

Légende :

	Indique le circuit du processus de la chaîne des marchés et dépenses publiques pour le Budget d'investissements publics
	Indique l'interrelation entre les structures au niveau des étapes
	Indique la délimitation des structures impliquées dans le processus
	Indique les différentes étapes du processus

II.2.3.2.5. Typologie des marchés publics prévus par le code des MP

Le code des marchés publics au Bénin a identifié quatre différents types de marchés, il s'agit *des marchés de travaux* qui représentent les marchés ayant pour objet la réalisation de tous travaux de bâtiment, de génie civil ou de génie rural. Il peut arriver qu'un marché public relevant d'une des quatre catégories mentionnées ci-dessus, comporte à titre accessoire, des éléments relevant d'une autre catégorie. Ainsi, dans ce cas, l'Autorité contractante assume également le rôle de Maître d'Ouvrage, à moins qu'elle ne décide de procéder à sa délégation. *Les marchés de fournitures* qui ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail⁶, les *marchés de services* qui ont pour objet la réalisation de prestations de services courants. *Les marchés de prestations intellectuelles*, dans la catégorie des marchés c'est le savoir-faire d'un consultant qui est primordial pour sa réalisation et non l'importance de ses moyens matériels ou de sa capacité financière. Dans l'optique de confirmer la différence de ces types de marchés, des seuils ont mis en place suivant l'article 1 du décret n°2011-479 du 8 juillet 2011 portant fixation des seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics. Ces seuils sont définis ainsi qu'il suit dans le tableau n° 2.

⁶ Le crédit-bail est un procédé de financement qui prévoit la location d'un bien avec une option d'achat au profit du locataire, le prix tenant compte au moins en partie des loyers réglés.

Tableau N° 3 : Seuils de passation des marchés publics au Bénin

Type de Marchés	Seuils sur le plan national	Seuils au niveau communal
Marchés de Travaux	soixante millions (60.000.000) de francs CFA	quinze millions (15.000.000) de francs CFA
Marchés de Fournitures ou de services	vingt millions (20.000.000) de francs CFA	sept millions cinq cent mille (7.500.000) de francs CFA
Marchés de prestations intellectuelles	dix millions (10.000.000) de francs CFA	sept millions cinq cent mille (7.500.000) de francs CFA

Source : l'article 1 du décret n°2011-479 du 8 juillet 2011 portant fixation des seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics

II.4. Le renforcement des capacités

Un système de renforcement et d'amélioration des pratiques et dispositifs de marchés publics est indispensable pour la gestion des projets de développement et des finances publiques. Plusieurs auteurs (Boncori A-L et Mahieux X. , 2012). (Sandrine F-W. , 2006,) ont montré le rôle important du renforcement des capacités sur la gestion des projets, or, peu d'auteurs (OCDE, 2008,) ont parlé du renforcement du système des marchés publics. À travers son article sur les dix principes, repris dans « les bonnes pratiques³ », le (PNUD, 2011), insistent sur le fait que « le processus ou plan de renforcement des capacités ne doit pas être traité comme un modèle à reproduire fidèlement, mais plutôt comme un processus itératif visant à créer un cadre institutionnel viable. Pour que ce processus fonctionne, il faut que chaque pays se l'approprie. Il faut aussi que les parties prenantes y adhèrent, que les besoins soient évalués de manière réaliste, que le programme de renforcement des capacités soit planifié et que sa mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi attentif et d'une gestion souple ». Dans son article (OCDE, 2008,) parle de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement de 2005, qui expose « les engagements pris par les donateurs et les pays partenaires au sujet du renforcement des systèmes nationaux de passation de marchés publics. » C'est pourquoi les auteurs de (OCDE, 2008,) estiment que les objectifs, l'orientation et le calendrier d'un programme de renforcement doivent faire partie intégrante de la stratégie globale d'un pays en matière de passation des marchés ; aussi un accent particulier est mis sur le rôle à accorder au secteur privé dans la stratégie nationale de passation de marchés. Toutefois, ils

expliquent dans un autre article que la méthodologie d'évaluation des régimes nationaux de passation des marchés publics vise à fournir à chaque pays des outils d'évaluation pour les aider à concevoir un plan de renforcement des capacités destiné à améliorer leur régime de passation des marchés.

Aussi, comme les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) en s'appuyant sur l'importance des outils de technologie de l'information et des communications, dont le logiciel de gestion des marchés publics, suggèrent une série de mesures pour lutter contre la corruption dans les marchés publics pour pouvoir disloquer le couple corruption-marchés publics. Toutefois, ces auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) pensent que « la manifestation de la volonté politique dans les actes à travers la culture de reddition des comptes le contrôle citoyen de l'action publique sont indispensables pour garantir une meilleure gestion dans les communes du Bénin ». Comme on le constate à travers la présente revue de la littérature, la gestion des fonds et des marchés publics reste une préoccupation. Ainsi, comme l'a mentionné (OCDE, 2008.), « la passation des marchés devrait être considérée comme faisant partie intégrante des stratégies de gouvernance et de lutte contre la corruption. Des pratiques et des processus de passation des marchés responsables, transparents et éthiques aident à assainir un environnement très propice ».

Dans son guide intitulé « Procurement Capacity Assessment User's guide », le (PNUD, 2011) explique que l'évaluation des capacités de passation des marchés consiste à analyser les capacités présentes pour définir les capacités du futur. Et ce n'est qu'à partir de cette analyse, qui permet notamment de se demander pourquoi les niveaux de conformité et de performance des capacités existantes sont insuffisants, que des stratégies appropriées peuvent être élaborées.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE

Notre troisième chapitre portant sur le cadre théorique s'articulera autour de l'analyse générale afin d'aboutir au modèle de recherche retenu pour la présente étude et enfin poser les hypothèses qui en découleront. À cet effet, nous passerons en revue quelques études liées directement ou indirectement à notre sujet, en vue de ressortir dans le processus de PMP des projets d'infrastructures les dysfonctionnements qui impactent négativement sur la performance de la gestion desdits projets.

III.1. Analyse générale de l'étude

Les marchés publics revêtent une importance économique considérable en ce qu'ils constituent pour tout État, un moyen d'acquisition de biens et de services. Ils sont au cœur d'enjeux considérables en raison de leurs poids dans l'économie nationale. Ainsi, tous les projets d'infrastructures passant par le processus de PMP doivent faire l'objet d'une gestion exemplaire, car, pour le Bénin, un pays en voie de développement, la construction des infrastructures est une priorité pour son développement.

Ainsi, la gestion du processus des MP et le déroulement de ses différentes étapes constituent l'une des plus grandes préoccupations des dirigeants, car dit-on, une bonne gestion a une forte incidence sur l'aboutissement des projets. Cette importance ne se limite pas à l'aspect quantitatif, puisque les dernières décennies du XXe siècle ont vécu une évolution globale dans le domaine des MP (Eyaa. S. et Pross Nagitta, 2011). Avant cette période, très peu d'auteurs ont démontré de l'intérêt pour ce domaine (Thai, 2001.).

Selon (Thai, 2001, p. 10) cité par (NDOLO. E. , 2014), au cours des années, malgré le désintérêt manifesté des académiciens envers les processus d'acquisition, les entités gouvernementales et les praticiens ont travaillé avec diligence pour améliorer et reformer ce processus et promouvoir le professionnalisme auprès des acteurs concernés. Comme les procédures de PMP représentent des étapes primordiales dans le système de PMP, et compte tenu de la performance escomptée dans la gestion des projets d'infrastructures au

Bénin, il est indispensable de fonder de bases solides exemptent de dysfonctionnements pour aboutir aux résultats fiables souhaités. De même, (Love. P. E. D. Gunasaekaran, 1998.), est d'avis et précise qu'avant que les procédures de gestion de la qualité totale qui régissent les prestations de produits et de services puissent fonctionner efficacement, on doit prêter attention aux fondations de ces procédures, notamment en promouvant une culture d'innovation et d'amélioration continue. La PPMP que nous étudions dans le présent travail est envisagée comme la fondation du processus des MP. De fait, pour avoir un bon processus d'acquisition, les améliorations de temps à autre sont inévitables.(NDOLO. E. , 2014)

Dans son étude sur les nouvelles lois et réglementations qui régissent le système des MP, Thai (2001) conclut plutôt que le système des MP est très compliqué et qu'il présente plusieurs conflits d'intérêts, et ce, dans tous les sens. De son avis, pour pouvoir améliorer cette situation, il est nécessaire de modifier les réglementations en vigueur de temps à autre, ce qui permettra en quelque sorte d'augmenter aussi la confiance publique envers le système des MP. L'auteur est d'avis que le processus des MP ne peut pas commencer avant que le budget ne soit approuvé, car les autorisations et les approbations concernant le budget déterminent en quelque sorte le succès du projet. D'après l'auteur, très souvent, les projets ne respectent pas l'échéancier qui a été prévu au début en raison d'un manque de moyens ou d'une insuffisance dans les moyens alloués. Il est donc clair que les fonds accordés pour le projet doivent être disponibles à temps et bien gérés afin d'éviter les pénuries durant la réalisation du projet, qui pourraient avoir un impact sur sa qualité. (NDOLO. E. , 2014).

Nous attirons aussi l'attention sur le fait que l'appropriation et le respect des lois et textes réglementaires des MP sont très importants pour la réussite des procédures. De même, les auteurs Mbenda et Bekono (2012), Thai (2001) et d'autres auteurs susmentionnés pensent fortement que le respect des dispositions réglementaires en matière de MP est très important pour obtenir de bons résultats des projets. Cette opinion date, puisque la complexité des aspects législatifs et réglementaires a toujours été un problème en ce qui concerne les achats publics, surtout dans les pays en développement.(NDOLO.

E. , 2014). Selon (Atkins, 1992.), plusieurs de ces pays sont caractérisés par un nombre élevé de réglementations complexes et restrictives en matière de MP, de même (Hunsaker, 2009.) estime pourtant que ces réglementations doivent être claires et compréhensibles, surtout pour les acteurs impliqués dans les systèmes de MP.

Plusieurs auteurs tout comme Eustache et Imi (2008) sont d'avis que la complexité de ces textes règlementaires handicape sérieusement le processus de MP. Ils pensent aussi que les principaux dysfonctionnements relevés dans la mise en œuvre des MP s'observent dans l'application et l'interprétation de ces lois et textes règlementaires qui sont censés être explicites et compréhensibles, car le succès d'un système ou d'un processus repose sur la fiabilité de son cadre juridique et réglementaire. Un processus sans bonnes réglementations ne peut fonctionner efficacement.

Par ailleurs, Mori et Doni (2010) pensent qu'il est important d'améliorer la gouvernance que le système de MP qui est non seulement compliqué, mais engendre aussi de conflits d'intérêts comme l'a souligné (Thai, 2001.). Pour ces auteurs, il est important pour chaque gouvernement de mettre en place des lois et règlements en matière de MP et aussi des textes applicables aux acteurs impliqués en vue d'une performance du système. Ainsi, un bon cadre juridique des MP mettra en confiance les PTF dans leur démarche d'investissement.

III.2. Les concepts issus de l'approche systématique

Dans le domaine du fonctionnement des MP, plusieurs approches de modèles ont été développées dans les recherches antérieures par quelques auteurs pour expliquer la dynamique du système de passation des MP. Certains auteurs ont utilisé le modèle de recherches empiriques ou par des sondages et d'autres l'approche systémique parfois nommée analyse systémique.

Cependant, *O'Shaughnessy (2006, p. 22) définit l'approche systématique comme étant le fait « d'étudier, d'analyser et de comprendre un phénomène en considérant celui-ci comme un système. L'approche systématique découle d'une série de recherches ou d'observations effectuées sur certains phénomènes particuliers que l'approche analytique n'explique pas totalement ».* Un système, selon *O'Shaughnessy (2006, p. 22, cité par Joël*

De Rosnay, 1975), consiste en « un ensemble d'éléments qui interagissent dans une dynamique d'atteindre un but spécifique ». L'auteur s'accroche à cette définition parce qu'effectivement, il existe des similarités avec notre perception d'un projet : un ensemble d'éléments qui interagissent pour atteindre un but. De fait, l'auteur considère le projet comme un « élément d'un système de type ouvert » parce que c'est un système qui possède plusieurs facteurs qui l'influencent et qui comprend des intrants et des extrants avec des éléments ayant une liaison avec leur environnement (O'Shaughnessy, 2006, p. 22). (NDOLO. E. , 2014)

III.2.1. L'environnement du système des MP selon le modèle de Thai

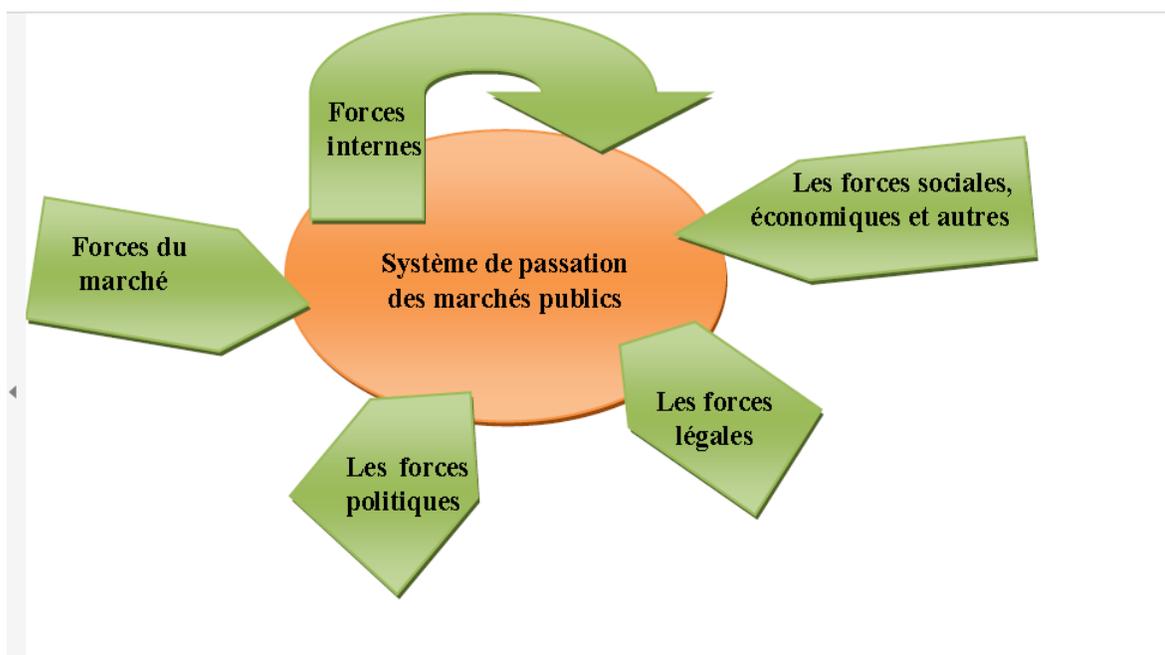
L'environnement du système des MP doit faire l'objet d'une gestion rigoureuse et efficace, en vue de la réalisation de ces projets d'infrastructures de qualité en un temps record et à un coût raisonnable. Selon O'Shaughnessy (2006, p. 22.), citée par Joël de Rosnay, 1975 et par (NDOLO. E. , 2014), un système consiste en «un ensemble d'éléments qui interagissent dans une dynamique d'atteindre un but spécifique ». Ainsi, dans sa recherche (NDOLO. E. , 2014) souligne le fait que le processus des MP soit vu comme un projet et un système qui se trouvent dans un environnement qui contient des forces internes et externes, ou des facteurs sur lesquels on peut s'appuyer pour améliorer la PMP et obtenir la qualité des projets en vue de rendre plus performant le développement souhaité.

En parlant de forces, (Thai, 2001.), définis les forces internes comme étant : le professionnalisme des acteurs impliqués, l'existence de bonnes règles en matière de MP et la réalisation de contrôles internes. Tous ces éléments doivent contribuer à répondre aux objectifs des MP dans les organisations. De son avis, il est important d'assurer la qualité des produits et de faire des remarques de temps à autre afin d'améliorer le système des MP. Sur le plan juridique, il suggère la mise en place d'agences d'inspection, d'audits et d'investigation pour vérifier que les règles en vigueur sont respectées et que les acteurs exécutent leurs tâches efficacement.(NDOLO. E. , 2014).

Il est prouvé que la transparence favorise l'instauration d'un environnement attractif pour les PTF et les investisseurs privés. Thai (2001) est d'avis et croit également que la

corruption existant, le système doit veiller sur la transparence et l'intégrité, et définir clairement son but. Il précise aussi qu'un bon cadre juridique attire les investisseurs étrangers parce qu'il les rassure sur le fait que le système des MP repose sur des lois et textes réglementaires bien définis. (Voir figure N°3). (NDOLO. E. , 2014).

Figure N°3 : L'environnement du système des MP selon le modèle de Thai [2001



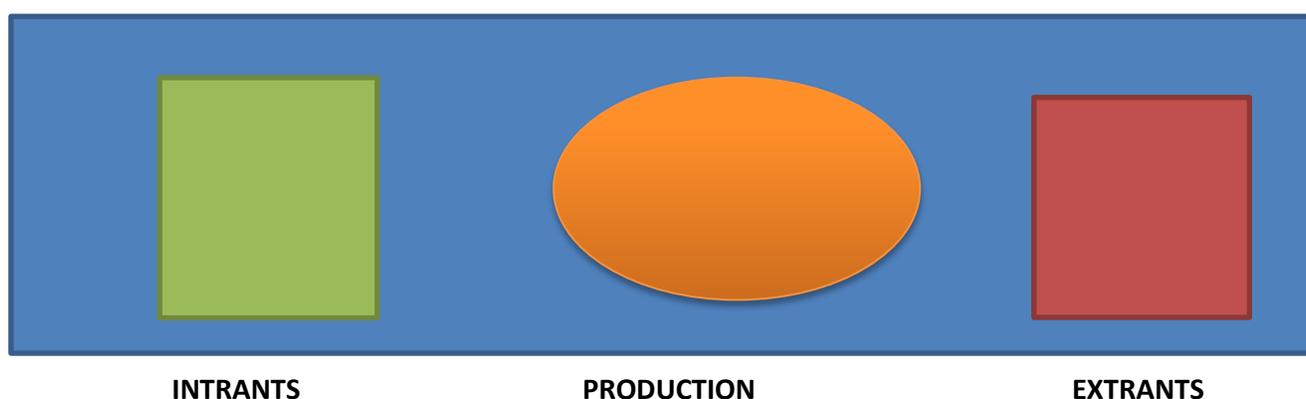
Source : Thai 2001

III.2.2. Modèle de base de l'approche systémique suivant l'environnement de production

Pour assurer ce développement, plusieurs variables sont prises en considération, notamment l'environnement changeant. Selon Lalonde et Amboise (1977), cité par Makessi (1992, p. 25), l'environnement d'approvisionnement comporte plusieurs facteurs. Il s'agit de l'action gouvernementale, de la concurrence, du marché et d'autres facteurs non déterminés. Cet environnement comprend aussi trois principaux éléments : les intrants, la production/l'exécution et l'extrant. Concernant les intrants, plusieurs aspects peuvent être

identifiés. Ces auteurs distinguent les intrants humains (la compétence, l'instabilité, la main-d'œuvre, la qualification et le coût) des intrants physiques et financiers (financement, approvisionnement et autres). Pour prendre en compte ces intrants, il faudra intégrer les activités de planification, d'organisation, de direction et de contrôle réalisés. Par extrants, ces auteurs réfèrent au produit final et/ou à la livraison du produit final (voir figure N°4). (Makessi. J. , 1992).

Figure N°4: les concepts issus de l'approche systématique



Source: (Lalonde. C et Amboise, 1977,) cité par (Makessi. J. , 1992)

Comme l'a émis l'auteur Sherman (1999), certains des intrants doivent plutôt porter sur le respect des lois et des règlements en vigueur. Notre présente étude a des similitudes dans le sens où le non-respect des lois en vigueur engendre des dysfonctionnements sur toute la procédure. Aussi pour Sherman (1999), dans un environnement des MP où s'exerce une concurrence entre prestataires ainsi que la coopération entre acteurs et intervenants, il est nécessaire d'assouplir des réglementations rigides et de s'assurer que les acteurs impliqués sont compétents. Une approche « gestion de projet » doit être introduite, selon lui, au début du processus des MP en tant que moyen de développer de bonnes stratégies et d'atteindre les buts et les objectifs fixés.(NDOLO. E. , 2014).

Abordant dans le même sens, Thaï (2001) appréhende le système des MP comme un environnement qui possède plusieurs éléments, qu'il nomme "forces internes" en réexaminant les MP au Japon. Pour l'auteur, le système devient dynamique et complexe

grâce à ces éléments et la performance de ce système en dépend également. (voir son modèle). Ce qui explique que pour l'atteinte des objectifs fixés pour un projet de marché par exemple, il faudra bien gérer les différentes forces internes de référence. Selon l'auteur, ces forces internes qui découlent de l'environnement consistent en des « aspects légaux et réglementaires, sociaux, économiques et politiques » (Thai, 2001.).

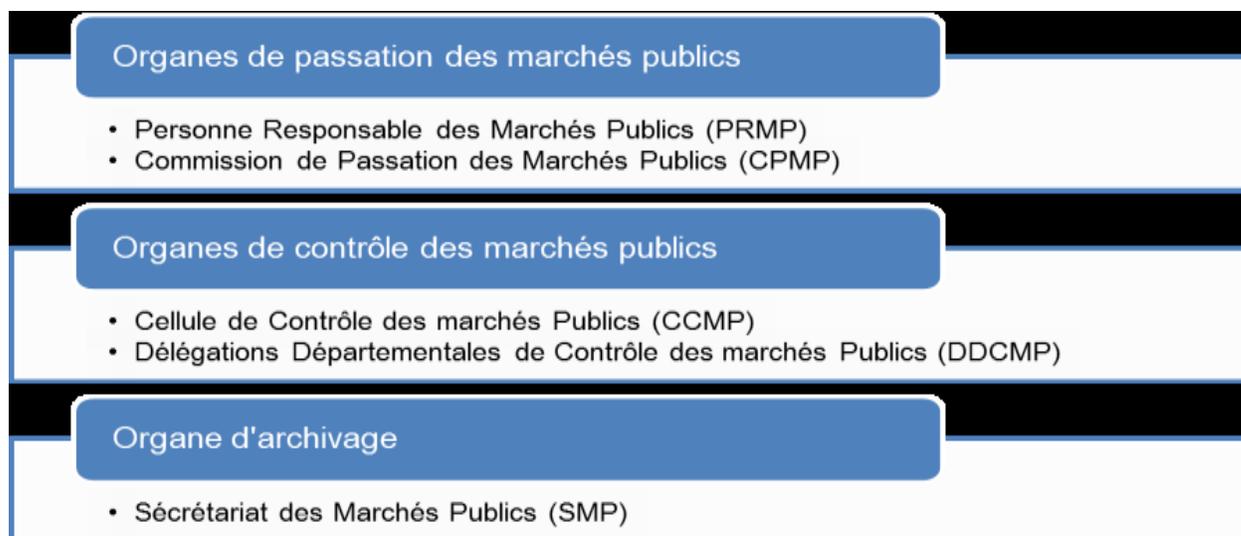
En effet, pour améliorer le système de PMP et prôner le développement des projets d'infrastructures, il revient à créer un environnement propice à ce développement en identifiant les facteurs à contrôler. Dans le cadre de notre recherche ces facteurs à contrôler équivalent aux dysfonctionnements relatifs l'ingérence politique et à la non-maîtrise des textes en vigueur. Le système de passation des MP étant une procédure à suivre dans la production d'un extrait (Makessi. J. , 1992) définit le système de production comme étant un ensemble de ressources dont la fonction est de transformer les intrants "choisis" en "extrants" désirés. Tout comme l'étude faite par (NDOLO. E. , 2014), notre étude de recherche a dans sa démarche, une ressemblance à la définition de cet auteur sur les procédures. La production dans ce cas, équivaut à l'exécution ou à la réalisation des projets. L'auteur (O'Shaughnessy, 2006.) est d'avis en définissant un projet comme étant un processus de production de biens livrables. Dans le processus des MP d'infrastructures, le livrable attendu est la réalisation de l'infrastructure qui est l'objectif principal final prévu. Pour ce faire, les différentes étapes à suivre en matière de PMP, de l'exécution, suivi et contrôle sont des éléments à gérer.

Chaque projet a comme but d'être bien réalisé pour atteindre les objectifs fixés. Suivant la définition de Makessi (1992), afin de bien exécuter les projets dans des conditions favorables, il faudra bien gérer ces éléments. Selon l'approche systématique, les intrants, qui pour nous se trouvent dans la procédure de MP, vont déterminer le déroulement du projet et donc le produit final.(NDOLO. E. , 2014). Pour rendre performante la gestion des projets d'infrastructures au Bénin, il est important pour nous de bien gérer et manipuler ces intrants afin de contribuer à l'amélioration du système de PMP et surtout obtenir de résultats souhaités qui consistent à sortir certaine localité de la pauvreté.

Dans leur article (Sang 2014) ont souligné deux théories : la théorie institutionnelle qui est l'approche traditionnelle utilisée pour examiner les éléments de marchés publics. (Obando L. , 2010). Dans la même lancée, Scott (2004) lui, identifie trois piliers des institutions cognitives : réglementaire, normative et culturelle. Et, la théorie du principal-agent qui est un modèle d'agence développé par les économistes. Cette dernière explique que les gestionnaires d'approvisionnement dans le secteur public jouent un rôle de relation. Les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) sont d'avis en indiquant sur figure N°5: l'importance de la structuration des organes de gestion des marchés publics au niveau du Bénin selon les dispositions du code des MP.

David N. B (2013) souligne tout comme Scott (2004), qu'un processus d'approvisionnement efficace assure la disponibilité au bon moment et à des prix raisonnables, de bons produits et services dans les normes de bonnes quantités. Les auteurs, Khi V. Thai (...), Makessi (1992; voir Maltais, 1987), Lalonde et Amboise et bien d'autres, se sont appuyés sur l'approche théorique systématique qui a cours depuis les années 70, pour expliquer la dynamique dans laquelle fonctionne le système des MP. (NDOLO. E. , 2014).

Figure N° 5: Organes de gestion des marchés publics



Source: adapté de code des marchés publics en République du Bénin

En faisant une analyse de toutes ses approches de modèles qui appuient le cadre général de notre travail, nous constatons qu'il n'existe pas exactement de liens à notre sujet de recherche nous permettant de choisir un seul type de modèle. Mais par contre, chacun modèle est d'une manière ou d'une autre, que ce soit directement ou indirectement, lié avec notre étude dans la mesure où nous voyons le processus des MP comme un projet et un système qui se trouvent dans un environnement qui contient des forces internes et externes, ou des facteurs sur lesquels on peut s'appuyer pour améliorer le système de PMP en vue de rendre plus performant la gestion des projets d'infrastructures et de contribuer à l'éradication de la pauvreté au Bénin.

Dans l'atteinte des objectifs dans la gestion performante des projets, certains de ces facteurs relevés par les auteurs susmentionnés doivent jouer un rôle fondamental. De fait, ils confirment l'approche systématique que nous utilisons dans notre travail et montrent que les intrants ont une forte influence sur la bonne ou la mauvaise réalisation/exécution du produit, ce qui se remarque évidemment sur l'extrait (Lalonde et Amboise, 1977) cité par (NDOLO. E. , 2014).

Eu égard à tout ce qui précède, nous constatons que le processus de PMP fait partie des éléments constitutifs du système que nous sommes tenus de bien gérer dans le but de contribuer à la performance des projets d'infrastructure. Tout en restant dans la même direction et en confirmant la théorie sur l'approche systématique que les précédents auteurs ont développée, notre intérêt dans le présent travail consiste à identifier les dysfonctionnements des procédures de PMP. Cet intérêt se justifie par sa contribution à l'amélioration du système de PMP et l'influence qu'il peut avoir dans la performance de la gestion des projets d'infrastructures au Bénin. Également, nous portons notre intérêt sur les limites qui existent sur le plan de la méthodologie, surtout dans la réalisation d'études de type exploratoire (Makessi. J. , 1992), ce qui est le cas dans ce travail.

Le système de PMP fonctionne comme un cycle dont les étapes se suivent, se complètent et forment un processus bien déterminé. Ainsi, dans le cadre de notre travail où il est question d'identifier les dysfonctionnements des processus de PMP dans la mise en

œuvre des projets d'infrastructures de développement, nous allons nous baser sur les questions auxquelles on cherche à répondre. Ces questions vont orienter les "capteurs" qui vont permettre l'accès aux sources d'informations. Il s'ensuivra la collecte des informations auprès des acteurs identifiés et ensuite nous passerons à l'analyse des données des informations recueillies pour enfin conformer la question de recherche et tirer des conclusions sur la base des hypothèses retenues. Nous sommes alors amenés à formuler les hypothèses suivantes à notre questionnement.

III.2.3. HYPOTHÈSES

L'amélioration du système de PMP, à travers le respect de la procédure et des textes et règle en vigueur, permettra de rendre plus performante la gestion des projets d'infrastructures inscrits au PIP.

💧 Hypothèse 1 :

L'appropriation du manuel de procédures et la maîtrise des textes et règles en vigueur, en matière de passation des MP, facilitent la réalisation des PMP. Selon les auteurs Arrowsmith (2005), Eaton (1997), Hanine (2008), Hunsaker (2009), Kornecki (2011), Mori et Doni (2010), Schapper *et al.* (2006) et Thai (2001), ainsi que plusieurs autres, l'importance de maîtriser et respecter les réglementations en vigueur en matière de MP permet d'aboutir aux objectifs fixés, que ce soit dans un projet ou dans une organisation.(NDOLO. E. , 2014).

💧 Hypothèse 2 :

Le respect du plan de PMP participe de la bonne exécution du marché d'infrastructure (marchés non-inscrits au PPMP). Les rapports d'avancement du PIP au Bénin, ont toujours relevé un non-respect des plans PMP; ce non-respect fait partir des facteurs limitants la performance des projets. Il est alors capital que ce respect contribue à l'atteindre des objectifs fixés.

◆ **Hypothèse 3 :**

Le renforcement des capacités des acteurs du système de PMP facilite la mise en œuvre et le respect des procédures de MP. La littérature existante, nous montre que peu d'auteurs ont parlé du renforcement du système des marchés publics. (OCDE, 2008,) alors que plusieurs auteurs (Boncori A-L et Mahieux X. , 2012). (Sandrine F-W. , 2006,), ont montré le rôle important du renforcement des capacités sur la gestion des projets. Vu la place qu'occupe le renforcement de capacité dans la gestion de projet sa prise en compte devient important pour faciliter la PMP.

◆ **Hypothèse 4 :**

La gestion non politisée des projets d'infrastructures de développement rend plus performants ces derniers. Les auteurs (Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. , 2013) ont attiré l'attention sur le fait que l'ingérence du politique dans la gestion des projets est en partie la base de son échec. Il est donc nécessaire que le milieu politique se dissocie de la gestion des projets d'infrastructures.

CHAPITRE IV

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour l'atteinte des objectifs de ce travail de recherche scientifique, la démarche méthodologique est un passage obligatoire. Elle fait ressortir les dispositions prises pour obtenir les données et les procédures relatives à leur traitement.

Ce chapitre est subdivisé en cinq (5) grandes sections. Une brève présentation du contexte démographique, géographique, socioculturel, politique et économique du pays d'origine, le Bénin est faite dans la première partie. La deuxième partie est consacrée à la présentation des différentes structures impliquées dans le système de PMP dans leur cadre institutionnel et juridique. La troisième partie quant à elle, présente le déroulement de la collecte de données. La quatrième et la cinquième partie sont consacrées respectivement au traitement de données et au cas pratique.

IV.1. Présentation du terrain de recherche

IV.1.1. La République du Bénin (RB)

Autrefois appelé Dahomey, le Bénin a été proclamé république le 4 décembre 1958 et a accédé à la souveraineté internationale le 1^{er} août 1960. <http://www.gouv.bj/tout-sur-le-benin/geographie>. En effet, située en Afrique de l'Ouest (Figure n°1), la RB est un pays en forme longue, moins étendu et moins peuplé qui couvre une superficie de 114 763 km² (INSAE, 2015,).

Limitée au Nord par le Niger et le Burkina Faso, au Sud par l'océan Atlantique, à l'Est par le Nigéria et à l'Ouest par le Togo, la RB est l'un des pays membres fondateurs de la CEDEAO. Depuis l'avènement de la décentralisation, la RB est constituée de 12 départements, 77 communes et 546 arrondissements.

Selon les données recueillies lors du dernier RGPH en 2013, la RB compte une population de 10.008.749 habitants dont 51,2% de femmes et qui ont connu un taux d'accroissement de 3,52% entre les années 2002 et 2013. Elle a une densité de 87,2%.

La RB est située dans la zone tropicale entre l'équateur et le tropique du Cancer (entre les parallèles 6°30' et 12°30' de latitude Nord et les méridiens 1° et 30°40' de longitude Est).(Bénin, 2015,).

Elle possède deux (2) types de climats : au sud, un climat équatorial avec une forte humidité; on note ainsi une alternance de saisons sèches (de novembre à mars et de mi-juillet à mi-septembre) et de saisons des pluies (d'avril à mi-juillet et de mi-septembre à octobre). Au centre et au nord, un climat tropical qui est caractérisé par une saison sèche de novembre à avril et une saison des pluies de juin à septembre. L'harmattan, vent chaud et sec en provenance du Sahara, souffle sur toute l'étendue du territoire pendant la saison sèche. Les températures sont constamment élevées avec une moyenne de 25°C pour l'ensemble du pays. (Adam K.S. et Boko M. , 2013).

Le Bénin est un état laïc. Il faut noter que plusieurs religions sont pratiquées par la population. Il s'agit entre autres de la religion traditionnelle; du Christianisme et de la religion musulmane.

Les études menées par (ONG "Arbre de vie", 2008,), révèlent que, le Bénin est caractérisé par sa diversité socioculturelle et linguistique. Ainsi, il a été recensé, 6152 dialectes répartis en 9 grands groupes que sont : fon, adja, yoruba, bariba, fulani, bètammaribe, yom, Dendi, et le reste regroupés en un seul. Le français est la langue officielle de travail du Bénin.

Depuis 1990, le Bénin a opté pour le libéralisme économique, mais, 23 ans après, le pays est classé parmi les plus pauvres de la planète avec un secteur privé embryonnaire marqué par une prééminence du secteur informel. En effet, la détérioration de la situation sociopolitique du Bénin a engendré une dégradation de la situation économique des populations. De ce fait, le gouvernement d'alors avait entrepris de mettre en œuvre une stratégie nationale de réduction de la pauvreté (SRP) afin d'assurer un développement durable humain, sur la base des orientations stratégiques définies par le Gouvernement en 2006. Cette orientation stratégique a évolué dans le temps avec l'option d'une stratégie de deuxième génération (Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté « SCRP »

qui met l'accent sur la diversification de l'économie et l'intensification de la croissance afin d'accélérer la lutte contre la pauvreté et la marche du Bénin vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). L'évolution de la SCRП au stade de SCRП3 a permis d'opérationnaliser ces OSD à travers un cadre programmatique, le Programme d'Actions Prioritaires (PAP).

L'économie béninoise bien qu'étant encore sous-développée, est basée essentiellement sur l'agriculture, la production du coton et le commerce général. Le pays est d'ailleurs un des premiers producteurs de coton du continent et a fait vivre 2 millions de Béninois entre les années 1990 et 2003.

La monnaie utilisée en RB et dans les autres pays membres de l'UEMOA est le franc Communauté Financière Africaine (F CFA). Selon l'Agence du Revenu du Canada, le taux avec le dollar canadien est variable; il a un coût moyen de 450F pour un dollar canadien.

Figure N°6: position du Bénin sur la carte d'Afrique



Source : position du Bénin sur la carte d'Afrique

IV.1.2. Ministère de la Primature, chargée du Développement Économique, de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la Promotion de la Bonne Gouvernance

Depuis le 23 octobre 2015, suite au dernier remaniement ministériel intervenu dans notre pays, le Ministère du Développement, de l'Analyse Économique et de la Prospective (MDAEP) a connu une profonde mutation et a ainsi été érigé en Primature. Ce rôle de premier plan place donc notre nouvel employeur, la Primature, dans un rôle primordial au sein de l'administration publique béninoise, car elle devra assurer la coordination de toutes les actions des autres ministères sectoriels.

Nous allons présenter ici, notre cadre de travail, à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement, qui ont été fixés par le décret n°2015-528 du 23 octobre 2015.

Conformément à ce décret, la primature est chargée :

- d'animer la réflexion stratégique et prospective, d'élaborer les politiques et stratégiques de développement, de suivre leur mise en œuvre;
- de centraliser et de promouvoir les projets de développement intégrateurs;
- de contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local;
- d'assurer la mise en œuvre, au niveau national, des stratégies de développement internationales et régionales;
- de coordonner la promotion stratégique;
- de rechercher des ressources extérieures pour le financement des programmes de développement, en rapport avec le ministère chargé finances, le ministère chargé des affaires étrangères et les ministères sectoriels concernés;
- de préparer et de conduire, en collaboration avec les structures concernées, les programmes de promotion des investissements privés;
- de promouvoir, en concertation avec les structures concernées le développement de l'entreprise;

- d'assurer le suivi de toutes les questions relatives à la politique de développement;
- d'entreprendre les études et/ou enquêtes visant à évaluer l'impact des politiques publiques mis en œuvre;
- d'exploiter les résultats des évaluations des politiques publiques pour proposer des réformes structurelles;
- de rendre compte périodiquement au Président de la République et de publier les résultats des évaluations des politiques publiques mises en œuvre;
- d'apprécier l'état de la gouvernance au Bénin et d'en rendre compte au Président de la République;
- de tenir et de vulgariser les principes et bonnes pratiques en matière de gouvernance;
- d'assurer la veille stratégique sur toute question d'intérêt national;
- De cosigner les arrêtés interministériels portant nomination des responsables de programmes;
- de présider le comité international d'élaboration des programmes d'investissements publics.

Pour mener à bien ses activités, la primature est subdivisée en Directions, Organismes et Services ayant chacun, des attributions bien précises. La performance des différents responsables chargés d'animer ces structures est évaluée systématiquement chaque année suivant la logique de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). De ce fait, l'insuffisance de résultat peut justifier leur révocation. Dans le cadre de l'organisation du travail, on peut citer : les services et personnes directement rattachés au premier ministre; le cabinet du premier ministre; le Secrétariat Général du Ministère; l'Inspection Générale du Ministère; les Directions Centrales; les Directions techniques et les Directions Départementales les Organismes sous-tutelles.

Pour ce qui nous concerne, nous allons nous intéresser aux structures chargées du système de passation des marchés publics (PMP).

IV.2. Présentation des structures des MP au Bénin

Depuis son indépendance, période au cours de laquelle le Bénin a commencé par acquérir ses commandes aux moyens du système de PMP, plusieurs réformes ont été opérées, vu son importance dans l'économie nationale. Renforcée par les réformes instituées par le cadre institutionnel de l'UEMOA, la RB s'est doté d'une nouvelle loi : la loi 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public. Ainsi, basée sur les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats aux marchés publics, et de transparence des procédures le système de passation des MP est mis en œuvre par des structures mises en place à cet effet. Ainsi, nous pouvons citer :

IV.2.1. L'Agence de régulation des marchés publics (ARMP)

L'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est une structure mise en place suite aux réformes opérées en matière de MP au Bénin à travers la loi 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service publics. Ainsi, créée par décret n°2010-494 du 26 novembre 2010, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) a pour mission d'assurer la régulation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de service public. Cette mission de régulation a pour objet : a) l'assistance aux autorités nationales compétentes dans le cadre de la définition des politiques et de l'élaboration de la réglementation en matière de marchés publics et de délégations de service public ; b) la formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique et le développement du cadre professionnel ; c) la mise en œuvre des procédures d'audits techniques indépendants, ainsi que la sanction des irrégularités constatées ; d) le règlement non juridictionnel des litiges nés à l'occasion de la passation des marchés publics et des délégations de service public.

En effet, garante du bon fonctionnement du système des MP et de la saine application de la réglementation, l'Autorité, de Régulation des MP (ARMP) s'est très tôt dotée d'un plan stratégique et opérationnel (PSO), lequel l'a aidé à instaurer la gestion axée sur les résultats (GAR) dans le système des MP au Bénin. Mentionnons que l'institution

s'est inscrite dans une démarche qualité avec en vue la certification à la norme ISO9001 version 2010. Par ailleurs, elle a souvent élaboré par elle-même, un Plan de Travail Annuel (PTA) qui s'inspire des quatre (4) Orientations stratégiques du Plan Stratégique 2009-2011. (ARMP, 2011). En réalité, le processus de passation d'une commande publics ne passe pas par l'ARMP, mais quand le dossier de la commande est en conflit ou à des difficultés, les acteurs concernés se réfèrent à l'ARMP pour d'éventuelles solutions au cas où le règlement à l'amiable prévu par le contrat n'a pas abouti. Malgré, nos multiples investigations menées auprès de cette institution pour avoir les statistiques sur les marchés en cours de règlement de conflit ou déjà réglés, nous n'avons pu rien avoir comme données statistiques au niveau de cette dernière. Cet état de choses nous confirme l'inefficacité du système d'archivage des dossiers de passation des marchés publics.

IV.2.2. La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP)

La DNCMP est un organe national placé sous l'autorité directe du ministre responsable de l'Économie et des finances. Créé par décret N°2010-495 du 26 novembre 2010 portant attribution, organisation et modalité fonctionnement, conformément à l'article 11 de la loi n°2009-02 du 07 août 2009 portant Code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin, la DNCMP est chargée du contrôle des procédures de passation des marchés dont le seuil ressort de sa compétence.

La DNCMP a, entre autres, pour rôle de procéder à la validation des DAO avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante; d'accorder les autorisations et dérogations nécessaires à la demande des autorités contractantes, lorsqu'elles sont prévues par la réglementation, de procéder à la validation du rapport d'analyse comparative des propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché, élaboré par la CCMP, de procéder à un examen juridique et technique du dossier du marché avant son approbation et, au besoin adresser à l'autorité contractante, toute demande d'éclaircissement et de modification apportant un appui technique aux autorités contractantes depuis la préparation des DAO jusqu'à la réception définitive des prestations et de contrôler l'activité des délégations départementales de contrôle des MP.

Ainsi, au regard du rôle très important de la DNCMP définie par le décret qui l'a créé (Gamaï. L. , 2012,) attire l'attention sur le fait que la DNCMP devrait donc permettre au Bénin d'améliorer son système de passation des marchés publics à travers une bonne gouvernance et la fin du copinage dans le secteur.

IV.2.3. Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)

Suite aux nouvelles réformes instaurées (opérées) dans le système de MP au Bénin, la structure de la PRMP a également été mise en place par décret n°2010-496 du 26 novembre 2010 portant attribution, organisation et modalité fonctionnement, au sein des ministères et mairies (autorité contractante) dans le but de conduire la procédure de passation, depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation de l'attributaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation de services publics.

Cependant, elle est mandatée par l'autorité contractante pour mettre en œuvre les procédures de PMP et les délégations de services publics. Elle est habilitée, sous délégation de l'autorité contractante, à signer le marché ou la convention de délégation de service public au nom et sous le contrôle de l'autorité contractante.

Selon le décret de sa mise en place, la PRMP est chargée de : a) la planification des MP, b) de l'exécution budgétaire du marché par la réservation du crédit et sa confirmation jusqu'à la notification du marché; c) l'élaboration des DAO et de consultation en collaboration avec les services techniques compétents; d) la détermination de la procédure et du type de marché; e) le lancement des appels à la concurrence; f) la rédaction des contrats et avenants; g) le suivi de l'exécution des marchés et de la participation aux réceptions des ouvrages, fournitures et services, objet de marché; h) la tenue des statistiques ou des indicateurs de performances, la rédaction des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et des délégations de services publics pour l'autorité contractante et leur transmission à la DNCMP et à l'ARMP et enfin, i) la mise en œuvre de l'ensemble des procédures d'enregistrement des différentes phases, qu'elles soient administratives, techniques ou financières et l'archivage de la documentation y afférentes par des méthodes modernes efficaces.

La PRMP étant la principale structure impliquée dans le processus de passation des MP, elle est responsable au sein de l'autorité contractante de la coordination des activités des directions et services impliqués dans la chaîne de passation et d'exécution desdits MP. Au niveau de la primature, cette structure est limitée à deux agents plus un stagiaire pour tout le travail à abattre, ce qui nous a rendu la tâche difficile dans la quête des données statistiques et confirme les multiples dysfonctionnements observés dans le processus de passation des MP.

IV.2.4. Les Commissions de Passation des Marchés Publics

La nouvelle loi des MP a prévu deux commissions. Suivant le décret N°2010-496 du 26 novembre 2010 portant attribution, organisation et modalité fonctionnement nous avons :

- La Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) qui est placée sous l'autorité de la PRMP. Elle a pour mission d'examiner les DAO avant leur transmission à la CCMP, procéder à l'ouverture et au dépouillement des offres, valider dans le respect des dispositions du code des MP, les résultats de sous-commission d'analyse, assurer la transmission du rapport de dépouillement et des fiches d'analyse à la CCMP, procéder à un réexamen du dossier lorsque la DNCMP émet des observations sur le rapport. Elle a mis sur pied en son sein une sous-commission qui est chargée d'évaluer les offres et proposer des recommandations d'attribution provisoire, examiner les propositions faites dans le cadre des procédures de demande de cotations effectuées en dessous des seuils de passation déterminés par voie réglementaire. Au cas de marché sur financement extérieur, un représentant de l'organisation de financement peut assister aux travaux de la sous-commission.
- La Commission Spécialisée de Passation des Marchés Publics (CSPMP) est interministérielle. Elles sont constituées pour certaines commandes publiques dont les seuils sont fixés par décret. Elles sont mises en place à l'initiative de la PRMP par l'autorité contractante. Toutefois, d'autres commissions spécialisées qui se

révéleraient nécessaires pourront être créées par l'autorité contractante, elle fonctionne suivant les mêmes modes que les CPMP au niveau de l'autorité contractante. Cette commission ne peut siéger qu'en présence des 3/4 de leurs membres.

IV.2.5. La Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)

Les opérations de passation des MP sont soumises à priori au contrôle de la CCMP constituée par l'autorité contractante pour des marchés dont le montant est inférieur au seuil fixé par le décret. Elle est chargée entre autres de valider les plans de passation des marchés et les DAO avant le lancement à l'appel à concurrence, d'assister aux opérations d'ouverture de plis, procéder à la validation des rapports d'analyses comparatives des propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché approuvé par la CPMP, procéder à un examen juridique et technique du dossier du marché avant son approbation et, au besoin, adresser à l'autorité contractante une demande d'éclaircissement et de modification de nature à garantir la conformité du marché avec le DAO et les réglementations en vigueur, procéder à la validation des projets d'avenants, apporter, en cas de besoin, un appui technique à l'autorité contractante, établir à l'attention de l'autorité contractante un rapport d'activité annuel.

IV.2.5.1. Fiche de suivi des dossiers de passation de marchés

Nous avons dans le cadre de notre recherche, recensé les différentes étapes de la procédure d'un dossier de MP suivant les délais prévus par les textes par structures pour leur traitement dans le tableau suivant. En un mot, le tableau présente le récapitulatif des délais prévus par les textes pour le traitement des dossiers de MP au niveau des structures impliquées. Nous constatons que le délai minimal est 106 jours soit plus de trois (3) mois et le délai maximal est de 141 jours soit plus de quatre (4) mois pour le traitement d'un dossier de MP. Ces délais que nous trouvons aussi longs peuvent jouer sur crédibilité d'un dossier. (Sont aussi à la base du dysfonctionnement observé dans le processus des MP)

Tableau N° 4 : Fiche de suivi des dossiers de passation de marches au Bénin

N°	ÉTAPLES DE LA PROCÉDURE	RESPONSABLE	DÉLAIS (JO)
01	Transmission du projet du dossier d'appel à concurrence ou des TDR ou des spécifications techniques à la PRMP	Structure initiatrice	1
02	Examen ou élaboration du projet du dossier d'appel à concurrence	PRMP + CPMP	3
03	Transmission du projet du dossier d'appel à concurrence à la CCMP ou à la DNCMP	PRMP	1
04	Traitement du projet du dossier d'appel à concurrence et avis de la CCMP ou de la DNCMP	CCMP ou DNCMP	5 à 10
05	Transmission de l'avis de la CCMP ou de la DNCMP à la PRMP	CCMP ou DNCMP	1
06	Prise en compte des observations de la CCMP ou de la DNCMP	PRMP	2
07	Transmission du dossier à la CCMP ou à la DNCMP après prise en compte des observations	PRMP	1
08	Vérification de la prise en compte des observations par la CCMP ou la DNCMP et Authentification (BON A LANCER) du DAO	CCMP ou DNCMP	2 à 5
09	Transmission à la PRMP du DAO authentifié (BON A LANCER)	CCMP ou DNCMP	1
10	Publication de l'avis d'appel à concurrence dans le journal des marchés publics et/ou autres journaux et délai de dépôt des offres	PRMP	30
11	Réception, ouverture, analyse des offres et élaborations PV et rapports	PRMP	5 à 15
12	Attribution provisoire du marché par la CPMP	PRMP	1
13	Transmission du rapport d'évaluation des offres à la CCMP ou à la DNCMP	PRMP	1
14	Étude du rapport d'évaluation des offres et avis de la CCMP ou de la DNCMP	CCMP ou DNCMP	5 à 7
15	Transmission de l'avis de la CCMP ou de la DNCMP à la PRMP	CCMP ou DNCMP	1
16	Notification des résultats d'attribution définitive à tous les Soumissionnaires	PRMP	1
17	Publication des résultats d'attribution définitive et recours éventuels	PRMP ou DNCMP	15
18	Élaboration du projet de contrat de marché	PRMP	1
19	Transmission du projet de contrat de marché à la CCMP pour étude et avis	PRMP	1
20	Étude du projet de contrat de marché par la CCMP	CCMP	2
21	Transmission des observations de la CCMP sur le projet de contrat de marché à la PRMP	CCMP	1

N°	ÉTAPLES DE LA PROCÉDURE	RESPONSABLE	DÉLAIS (JO)
22	Prise en compte des observations de la CCMP et finalisation du projet de contrat de marché	PRMP	1
23	Transmission du projet de marché à l'attributaire définitif	PRMP	1
24	Multiplication, signature du projet de marché par l'attributaire définitif et sa transmission	Attributaire définitif	2
25	Signature du projet de marché par la PRMP et sa transmission à la DRFM pour réservation de crédit	PRMP	2
26	Réservation de crédit et édition de la page de garde SIGFiP et de la fiche de réservation de crédit	DRFM	3
27	Transmission de la page de garde SIGFiP et de la fiche de réservation à la PRMP	DRFM	1
28	Transmission du projet de marché au Contrôleur Financier pour visa	PRMP	1
29	Visa du Contrôleur Financier et transmission du projet de marché au MEF	CF/MEF	3 à 5
30	Approbation du marché par le MEF	MEF	5 à 10
31	Numérotation et authentification du marché par la DNCMP	DNCMP	2
32	Réception du marché authentifié	PRMP	1
33	Notification du marché au titulaire	PRMP	1
34	Enregistrement du marché aux Services des domaines par le titulaire et transmission à la PRMP	Titulaire du marché	2 à 5
Total			106 à 141

Source : CCMP, 2013 (figure modifiée par l'auteur).

IV.3. Déroulement de la collecte de données

Dans le cadre de notre cheminement scientifique, la démarche à suivre se révèle un passage nécessaire pour la réussite de la recherche. En effet, il est opportun pour nous d'adopter une position suivant la réalité des choses dans notre questionnement. Ainsi, il sera question dans le présent chapitre de définir dans un premier temps, le choix de notre approche épistémologique envisagée; dans le second, le choix des participants. Au troisième, la préparation de l'instrument de recherche et en fin au quatrième et au cinquième, nous exposerons respectivement les démarches entreprises pour collecter les données auprès de la population ciblée et le traitement des données recueillies.

IV.3.1. Choix de l'approche épistémologique

Nous tenons à rappeler que notre analyse consiste à relever les dysfonctionnements qui handicapent le processus de passation des MP dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures, en vue d'un apport de contribution à son amélioration. Vu l'importance que revêtent les MP dans l'économie nationale et le développement du pays, Morin et Doni (2010, p. 94), soulignent que « l'expérience a prouvé que le processus d'acquisition est exposé à une mauvaise manipulation et à des abus, qui conduisent à différents types d'inefficacité ». Toutefois, le constat est que sans passation de marché, il n'y a pas mise en œuvre de projet donc il n'y a pas d'investissement, ni développement du pays.

À cet effet, notre étude s'inscrit dans une démarche déductive et quantitative. Ainsi, l'approche épistémologique privilégiée dans le cadre de cette étude a été le constructivisme. Il permet de vérification des hypothèses de manière empirique tout en favorisant l'accès aux informations et la collecte de données sur le terrain à partir de l'élaboration du questionnaire pour une analyse de la situation en vue de compléter les phénomènes non directement observables et contribuer à l'amélioration de la performance et du rendement des projets d'infrastructures. Il est important de souligner que notre analyse est faite à partir d'un échantillon de la population constituée du personnel, membre des structures impliquées dans de la passation des MP du secteur public et les structures du secteur privé exécutantes des projets d'infrastructure.

IV.3.2. Préparation de l'instrument de mesure

Nous avons conçu un questionnaire comme indiqué précédemment suivant les sections définies dans le cadre opératoire afin de recueillir les informations pertinentes auprès de notre échantillon ciblé. Ce questionnaire comporte quarante-trois (43) questions qui sont réparties en six (6) sections (voir annexe 3).

IV.3.2.1. Première section du questionnaire :

La première section consiste à dresser caractéristiques du répondant. Ainsi cette section nous permet de recueillir des informations sur le genre (homme ou femme), l'âge, la

nationalité, la structure, la situation matrimoniale, le niveau d'étude et le statut dans la structure.

IV.3.2.2. Deuxième section du questionnaire

La deuxième section porte sur des informations relatives à l'avis général sur la gestion des projets et le système des MP au Bénin. En fait, elle permet de collecter des données sur le niveau de connaissance des textes régissant les MP et la gestion des projets à travers ses textes en vigueur. Pour certaines questions ils doivent répondre par «Oui» ou «non» et pour d'autres, ils doivent choisir une réponse sur cette échelle graduée ainsi : «très élevé», «élevé», «Passable», «faible», «très faible», ou «Parfaitement respectées», «respectées», «peu respectées», «pas respectées».

IV.3.2.3. Troisième section du questionnaire

La troisième section, quant à elle, traite des questions ayant rapport à l'initiation et la planification de la procédure de passation d'un marché d'infrastructure. Cette section nous permet de faire ressortir les étapes qui constituent un handicap l'aboutissement du processus, spécifiquement le non-respect des plans de passation. Notons qu'il sera question pour nos répondants de donner leur avis sur une échelle décroissante de «Très élevé», «Élevé», «Peu élevé», «Faible» et «Très faible».

IV.3.2.4. Quatrième section du questionnaire

La quatrième section traite des questions ayant rapport avec la passation proprement dite. En réalité, elle nous permet d'identifier les facteurs pouvant entraîner un dysfonctionnement dans le processus de passation desdits marchés à travers l'avis d'appel à concurrence, la soumission, la réception des plis, l'évaluation des offres, les délais prévus et les outils mis en place par les textes (DAO et contrat type). À ce niveau, nos répondants doivent choisir pour certaines questions une réponse sur une échelle graduée ainsi : «Très élevé», «Élevé», «Peu élevé», «Faible» et «Très faible». Pour d'autres, l'échelle est graduée comme il suit : «Très fréquent», «Fréquent», «peu fréquent».

IV.3.2.5. Cinquième section du questionnaire

Quant à la cinquième section, elle nous renseigne sur le suivi et contrôle des marchés. En effet, après avoir attribué le marché à une entreprise pour sa réalisation, les procédures de MP se poursuivent toujours à travers le contrôle du respect des clauses définies dans le contrat de marché. Cette section nous permet également de déterminer le niveau d'implication des parties prenantes (bénéficiaires, acteurs politiques, et autres).

IV.3.2.6. Sixième section du questionnaire

La dernière section du questionnaire qui nous parle de la clôture du marché. En fait, elle nous explique les raisons de l'inefficacité du système d'archivage des dossiers de passation de marchés publics traités dans l'administration. Cette dernière partie nous renseignera spécifiquement sur l'organe d'archivage au niveau du secrétariat des MP.

Au regard de tout ce qui précède et en se rapportant aux réponses des différentes questions formulées, les répondants doivent utiliser la même échelle décrite ci-dessus pour se prononcer.

IV.3.3. Collecte de données

La collecte de données dans le cadre de toutes les études demande un certain nombre de dispositions à prendre pour rentrer en possession des données. Ainsi, en ce qui concerne notre étude, nous avons sollicité et obtenu auprès de l'administration publique une autorisation de faire la recherche sur les procédures de passation des MP avant même de nous présenter sur le terrain. Aussi, quelques entreprises exécutant les marchés d'infrastructures pour le compte de l'état, nous ont accordé cette autorisation. Les trois (3) phases suivantes constituent cette cueillette d'informations :

IV.3.3.1. Phase préliminaire

Cette phase préliminaire a consisté à l'élaboration du questionnaire ainsi que le pré-test. En effet, le questionnaire a été conçu en fonction des thèmes développés dans la revue de la documentation. Nous avons ensuite réalisé, un pré-test avec quelques agents de la fonction publique béninoise en mission ici au Canada. Notons que ce pré-test nous a permis

de bien cadrer notre questionnaire, d'évaluer, en moyenne, le temps qu'il faut aux potentiels répondants pour le remplir et signer le formulaire d'information et de consentement concernant la participation, suivant les normes en vigueur au Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). C'est après tout ceci que nous sommes enfin passés à la phase de la collecte de données.

IV.3.3.2. Phase de la collecte de données

À cette phase, nous nous sommes rendu dans notre pays d'origine le Bénin qui fait objet de terrain de recherche. Une fois au pays, au cours du mois de septembre, nous avons d'abord pris contact⁷ avec les acteurs des MP du secteur public, les chefs d'entreprises des BTP afin de convenir, dans un premier temps d'un rendez-vous et dans un second temps de procéder à la distribution du questionnaire et, du formulaire d'information et de consentement. Nous nous sommes également rendus dans les départements et certaines communes du pays pour distribuer ces questionnaires. Aussi, nous faisons une brève description du sujet et du questionnaire pour éviter tout biais.

Les questionnaires ainsi distribués, nous gardons contact avec nos répondants et appelons très souvent pour le retrait des questionnaires déjà remplis. Il faut souligner que, nous avons envoyé parallèlement des courriels comportant une invitation à participer à la cueillette d'information, le questionnaire et le formulaire de consentement et certificat d'éthique émis par le CER de l'UQAC, aux potentiels répondants qui étaient en déplacement et difficiles à joindre.

Vu l'intérêt porté à notre sujet de recherche à cause de son caractère d'actualité, tous nos répondants ont répondu favorablement à l'invitation à participer à notre collecte de données, ils sont au nombre de cents (100) sur l'échantillon envisagé qui est de 100 répondants ; ce qui correspond à un taux de réponse de 100%.

Il faut noter que certains ont pris plusieurs semaines pour répondre, pour faute de disponibilité et autres. Toutefois, d'autres, une fois que ces documents leur ont été présentés, ils ont signé le formulaire de consentement et ont rempli le questionnaire.

⁷ Contacter par téléphone, courriel et autres moyens

Rappelons que nos répondants sont tous majeurs et ont donné leur consentement en participant à la cueillette d'informations pour notre projet de recherche, même si nous avons eu un peu de difficulté avec certains répondants retissant à remplir le formulaire de consentement afin de leur expliquer sa nécessité.

Enfin, nous avons mis fin avec cette activité afin de pouvoir passer à la phase du traitement et de procéder aux diverses analyses des données.

IV.4. Traitement des données

La phase de traitement des données a été effective aussitôt que nous avons fini avec la récupération de tous les questionnaires. Ainsi, nous avons commencé par codifier les différentes informations recueillies en vue de leur insertion dans le logiciel statistique «SPSS» (*Statistical Package for the Social Sciences*).

En effet, avec le logiciel SPSS, nous allons présenter une analyse descriptive de notre échantillon. Ensuite, nous allons faire ressortir les éventuels liens qui existent entre les variables grâce à une analyse par composantes principales (ACP). En réalité, il s'agira pour de ressortir les différents éléments qui sont à la base des dysfonctionnements observés dans le processus de passation des marchés d'infrastructures. Et enfin, pour conclure, nous proposerons des recommandations tant aux acteurs impliqués dans le MP qu'aux entrepreneurs et bénéficiaires des projets d'infrastructures qui ont fait l'objet de cette procédure.

IV.5. Cas pratique : Projet des Villages du Millénaire au Bénin.

En vue d'illustrer les dysfonctionnements que nous avons soulignés au cours de notre étude à travers la revue documentaire, nous avons identifié ce cas pratique relatif à la réalisation des infrastructures de développement dans le cadre du Projet de Village du Millénaire (PVM) dont les différentes composantes ont été soumises au processus de PMP.

IV.5.1. Description du Projet des Villages du Millénaire (PVM) du Bénin.

Avec l'avènement de la gratuité des enseignements maternels et primaires, décrétée par le Président Boni YAYI en 2006, on constate un véritable accroissement en matière

d'effectif dans les écoles maternelles et primaires, ce qui induit un manque cruel de salles de classe dans les écoles au Bénin ; surtout dans les villages les plus pauvres de certaines communes. C'est ainsi que le Projet des Villages du Millénaire (PVM) du Bénin a été initié avec l'Appui du PNUD et des partenaires techniques et financiers pour venir en aide à ces populations.

En effet, le projet se veut une contribution à l'éradication de l'extrême pauvreté dans les communes identifiées comme les plus pauvres de toutes les communes au Bénin. Il s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la SRP au Bénin, avec pour objectif de contribuer durablement à la lutte contre la pauvreté par l'augmentation des revenus et l'amélioration des conditions de vie des ménages selon des processus qui engagent leur participation et leur responsabilité ». (PVM, 2012).

Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre du PVM, il a été lancé en août 2012 un appel d'offres ouvert pour **la réalisation des infrastructures socio-communautaires au profit des villages de Tohouhoué dans la commune de Toviklin et de Yokon dans la commune de Dangbo**, réparti en quatre lots comme suit dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 5 : répartition des marchés en lots

Lot	Intitulé des marchés	Composition des marchés
1	Construction de module de salles de classe	un (01) module de trois salles de classe avec bureau, magasin et de latrines à quatre compartiments à l'EPP de Tohouhoué A.
		un (01) module de trois salles de classe avec bureau, magasin et une latrine à quatre compartiments à EPP Yokon Centre ;
		un (01) module de trois salles de classe avec bureau, magasin et une latrine à quatre compartiments à EPP Yokon Gbémè
2	Fourniture de mobiliers scolaires	<i>l'EPP de Tohouhoué A :</i> - cent cinquante (150) tables bancs à deux places ; - un (01) bureau directeur ; - six (6) tables maîtres et neuf (9) chaises pour maîtres.
		<i>l'EPP de Yokon centre :</i> - cent cinquante (150) tables bancs à deux places ; - douze (12) tableaux sur chevalet ; - huit (8) armoires et un (01) bureau directeur ; - cinq (5) tables maîtres et douze (12) chaises pour maîtres.

Lot	Intitulé des marchés	Composition des marchés
		<i>l'EPP de Yokon Gbémè</i> - cent cinquante (150) tables bancs à deux places ; - un (01) bureau directeur ; - six (6) tables maîtres ; et neuf (9) chaises maîtres.
3	Construction de Hangars marchands	Construction de cinq (5) Hangars marchands à Tohounhoué ;
		Construction de quatre (4) Hangars marchands à Yokon Centre
4	Construction de Maternité avec unité de soins, logement et latrines avec douches	<i>Tohounhoué</i> - une maternité avec unité de soins ; - un logement ; et des latrines avec douches.
		<i>Yokon centre</i> - une maternité avec unité de soins ; - un logement ; et des latrines avec douches.

Source : tableau réalisé par l'auteur avec les données du PVM.

IV.5.2. Différentes étapes de passation des marchés d'infrastructures du PVM et les dysfonctionnements observés

Nous présentons au niveau des points suivants, les dysfonctionnements observés sur toutes les étapes de la procédure de passation desdits marchés d'infrastructures qui sont à la base du manque de performance du PVM.

V.1.2.4. Première étape : initiation et planification

Au Bénin, le taux de scolarisation dans certains villages des communes est faible. Ce taux, plus faible qu'au niveau national, s'explique notamment par le nombre insuffisant d'écoles, le manque d'infrastructures ou en très mauvais état (paillasse peu résistantes aux intempéries) et surtout éloignées du lieu de résidence des élèves. Le délabrement très prononcé de certaines infrastructures scolaires, ou tout simplement leur absence, est également un des problèmes majeurs qui handicapent la scolarisation au Bénin et plus particulièrement dans les localités déshéritées.

Cette situation explique le grand nombre d'enfants se trouvant ainsi dans une situation de grande pauvreté et de déscolarisation. Notons que certaines de ces

infrastructures avaient, jusqu'alors, échappé aux actions des différentes ONG implantées dans les régions concernées.

C'est ainsi, qu'avec l'arrivée du Programme de Villages du Millénaire, trois communes ont été ciblées comme étant les plus pauvres des communes du Bénin suite à une étude réalisée sur toute l'étendue du territoire. Il s'agit des communes de Banikoara, Toviklin et de Dangbo. Dans ces communes, les villages sont choisis pour être appuyés et autonomisés pour qu'ils sortent du piège de la pauvreté et que se réalisent tous les Objectifs du Millénaire pour le Développement dans un délai de 5 ans. (PVM, 2012).

Le présent projet de construction d'infrastructure et d'équipements concerne en effet, le village de Tohouhoué dans la commune de Toviklin et celui de Yokon dans la commune de Dangbo. Ces villages font partie des villages ciblés et bénéficiaire du programme. Ces derniers recevront la construction de module de salles de classe, la fourniture de mobiliers scolaires, la construction de Hangars marchands, la construction de Maternité avec unité de soins, logement et latrines avec douches.

Le projet ainsi inscrit au PIP a été budgétisé et planifié⁸ pour être exécuté au cours de l'année 2012. Notons que l'étude de faisabilité étant terminée, le projet a connu l'acceptabilité de toutes les parties prenantes⁹. Le dysfonctionnement observé à cette étape est le retard qu'a connu le PPMP avant d'être validé ce qui a été ressenti dans la planification des différents marchés de passation du projet.

IV.5.2.2. Deuxième étape : passation du marché

Dans le cadre du présent exemple, le processus de passation tel que défini au point II.2.3.2.2. du deuxième chapitre est le même que celui ritualisé pour les marchés d'infrastructures du PVM. Notons que cette procédure a enregistré beaucoup de difficultés et dysfonctionnements qui ont conduit le PVM à une mauvaise performance. Ces difficultés relatives à la passation peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

⁸ Inscrit au PPM 2012.

⁹ Il s'agit des bénéficiaires, des autorités communales, politiques et administratives du Bénin.

- Le choix du mode de passation (appel d'offres ouvert) n'était pas très bien apprécié du coordonnateur du projet PVM, bien que l'appel d'offres ouvert soit la règle au regard des dispositions de la loi 2009-02 du 07 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin notamment en son article 28. En effet, selon le Coordonnateur du PVM, une consultation restreinte suffirait à attribuer les marchés. Or le code des marchés publics n'a pas prévu une consultation restreinte dans les modes de passation, mais plutôt un appel d'offres restreint qui nécessite une autorisation préalable par la DNCMP. Mieux, un appel d'offres restreint est une procédure consommatrice de temps ;
- La composition de la commission chargée de procéder à l'ouverture des plis, à l'évaluation et à l'analyse des offres a été contestée par le DRFM qui se s'est réclamé membre d'office de cette commission alors que le décret n°2010-496 du 26 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la PRMP, des CPMP et des CCMP ne l'a pas signifié ;
- L'allotissement a été contesté par certaines personnes dont le DRFM, car les montants issus de l'appel d'offres ouvert pour les lots n°1, 2 et 3 sont inférieurs au seuil de passation arrêtée par le décret n° 2011-479 du 8 juillet 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics comme suit : (i) 60.000.000 F CFA TH pour les marchés de travaux, (ii) 20.000.000 F CFA HT pour les marchés de fournitures ou de services et (iii) 10.000.000 F CFA HT pour les marchés de prestations intellectuelles. Les contestataires estiment que ces marchés devraient faire l'objet d'un « Bon de Commande » au regard des montants ;
- L'élimination de certains soumissionnaires à l'appel d'offres ouvert. En effet, lors de la séance d'ouverture des plis, il a été constaté que certains soumissionnaires n'ont pas fourni certaines pièces parmi lesquelles figurent des pièces éliminatoires. En conséquence, ces candidats ont été purement et simplement éliminés par la commission conformément aux dispositions du Dossier d'appel d'Offres (DAO). Par ailleurs, il a été constaté que certains soumissionnaires ont fourni de fausses

pièces administratives. Ces soumissionnaires ont été également éliminés. Cette décision éliminatoire n'a pas été du goût de certaines autorités ;

- La signature des contrats a été retardée par le DRFM qui estime que n'ayant pas pris part au processus d'attribution des marchés, il n'est pas question qu'il signe ces marchés. La décision de faire approuver ces marchés par le DRFM découle des montants issus de l'appel d'offres ouvert. En effet, lorsque le montant du marché est supérieur ou égal au seuil de passation, alors l'autorité approbatrice est le ministre en charge des Finances et le DRFM dans le cas contraire ;
- La lenteur dans la réservation des crédits. En effet, selon les procédures en vigueur, tout marché public doit faire l'objet de réservation de crédits avant le visa du Contrôleur Financier ou de son délégué. Ladite réservation incombe à la Direction des Ressources Financières et du Matériel. Mais pour des raisons inavouées, ces réservations de crédits ont connu une lenteur considérable sous prétexte que le SIGFiP est inaccessible.

À l'issue des travaux de dépouillement, d'évaluation et d'analyse des offres, les attributions suivantes ont été prononcées (voir tableau N°6).

Tableau N°6 : synthèse des attributions des marchés sur le PVM.

LOTS	ATTRIBUTAIRES	MONTANTS		
		HT	TVA	TTC
1	KCA-GROUP SARL	59 322 033	10 677 966	69 999 999
3	GROUPE SILO SARL	29 300 701	5 274 126	34 574 827
4	GET-CONSULT	116 400 210	20 952 038	137 352 248
Sous-Total (Travaux)		205 022 944	36 904 130	241 927 074
2	SACGIT SARL	14 824 576	2 668 424	17 493 000
Sous-Total (Équipements)		14 824 576	2 668 424	17 493 000
TOTAL (Travaux + Équipements)		219 847 520	39 572 554	259 420 074

HT : Hors Taxes ; **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée ; **TTC** : Toutes Taxes Comprises.

Source : Rapports de dépouillement.

IV.5.2.3. Troisième étape : suivi et contrôle du marché

La procédure de passation des différents marchés ayant abouti, les entreprises adjudicataires passent à l'étape de l'exécution du marché. Cependant, conformément aux prescriptions des textes régissant les MP, les procédures de MP se poursuivent par le suivi et le contrôle, puisque les infrastructures sont des extrants tangibles, une partie du contrôle se fait sur le terrain¹⁰ par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP en vue de constater le niveau d'avancement des travaux, le respect des spécifications techniques et de confirmer les rapports transmis par le gestionnaire du projet. Ainsi, il ressort des dysfonctionnements relatifs à l'exécution, au suivi et contrôle qui viennent non seulement retarder les travaux, mais aussi conduire à une mauvaise qualité du résultat final qui est le produit. Nous pouvons citer, entre autres :

- la remise tardive des sites ;
- la mise à disposition tardive de l'avance de démarrage ;
- la tracasserie à laquelle les élus locaux ont soumis les entrepreneurs. Il convient de signaler que certains élus locaux ont réclamé de l'argent aux entrepreneurs avant de leur délivrer l'attestation de visite de site exigée par le DAO ;
- le paiement tardif des décomptes ;
- l'organisation tardive des réceptions provisoires.

Notons qu'il est prévu dans le DAO une durée de réalisation de quatre (4) mois pour les lots N°1, 3 et 4 et de deux (2) mois pour le lot N°2. Suite aux dysfonctionnements observés de la passation à l'exécution, tous les marchés ont connu un grand retard. Seuls les lots 1, 2 et 3 ont été achevés et définitivement réceptionnés il y a environ un (1) mois, soit après une attente de quatre (4) ans. Toutefois, à cette date, le lot 4 relatif aux travaux de construction de la maternité est en souffrance, car non achevé. Même le gros œuvre n'est pas terminé.

¹⁰ Chantier de construction de l'infrastructure

IV.5.2.4. Quatrième étape : clôture du marché

Le projet ayant connu beaucoup de difficultés et de dysfonctionnements, et vu que certains travaux sont encore en cours d'exécution, la clôture ne peut être prononcée, car les différentes documentations sont toujours en cours d'exploitation par les acteurs.

Les faits révélés à travers la réalisation de ce projet confirment à suffisance d'une part les dysfonctionnements soulignés par la revue documentaire et d'autre part, que les mauvaises pratiques handicapent sérieusement la performance des projets d'infrastructures, le développement de notre pays et laissent végéter les populations dans la pauvreté. Nous exhortons tous les acteurs de la chaîne des PMP à une prise de conscience citoyenne pour améliorer nos prestations afin de contribuer au mieux-être des populations de notre pays.

CHAPITRE V

LA PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Il est question de présenter dans ce cinquième chapitre l'analyse et les résultats obtenus à partir du traitement des données collectées. En effet, il est scindé en trois (3) parties. Dans la première, nous présenterons l'analyse descriptive des données, dans la deuxième partie, nous exposerons l'analyse relationnelle. Et enfin dans la troisième partie, nous ferons la discussion des résultats.

V.1. Analyse descriptive

L'analyse descriptive consiste à dresser un portrait de la situation telle qu'elle suite à une compilation et au classement des données qualitatives ou quantitatives obtenues; c'est le type d'analyse qui indique les caractéristiques d'un groupe, et permet d'obtenir les liens ou fonctionnel entre les composantes étudiées et surtout fait ressortir la valeur des variables significatives. (Tremblay. R. R. et Yvan P. , 2006,). En effet, nous allons nous baser sur cette analyse, dans le cadre de notre travail pour ressortir sur le point de vue statistique les dysfonctionnements qui handicapent le processus de passation des marchés d'infrastructures.

V.1.1. Caractéristiques du répondant.

Les caractéristiques du répondant dans le cadre de notre recherche ont été définies suivant le premier chapitre de la loi n 2009-02 du 7 août 2009, portant code des marchés publics et des délégations de services publics, dont les dispositions s'appliquent aux MP par des personnes morales de droit public et privé et des personnes morales de droits spéciaux ou exclusifs. En effet, les caractéristiques des répondants ont été dressées non seulement pour vérifier si cet article du code a été respecté, mais aussi, pour mesurer le degré de responsabilité des acteurs et de toutes les personnes impliquées dans les procédures de PMP. (Tableau n° 7.).

Ainsi, sur les 100 personnes représentant notre échantillon, nous remarquons un total de soixante-douze (72) hommes et vingt-huit (28) femmes, soit respectivement un pourcentage de 72% et 28%. Nous constatons que les procédures de passation des marchés

d'infrastructures sont traitées par plus d'hommes que de femmes, alors que les statistiques du dernier RGPH béninois notent qu'il y a plus de femmes que d'hommes. Cet état de choses démontre que les femmes n'occupent pas un ombre important dans l'administration publique et privée. Les personnes ayant un âge compris entre [35 et 50 ans [représentent 60% de nos répondants, ceux qui ont moins de 35ans occupent un pourcentage de 28% et les personnes qui ont plus de 50 ans sont de 12%. Cet écart entre les répondants de ces différentes tranches d'âges s'explique par le faite que dans l'administration beaucoup d'agents de plus 50 ans, sont allés à la retraite et ceux de moins de 35 ans sont nouveaux dans le système. Aussi, dans le secteur privé, les personnes qui sont compris dans la tranche d'âge [35-50 ans [sont plus promoteurs d'entreprise de BTP.

Quatre-vingt-quinze (95) de nos répondants ont la nationalité béninoise et 5 internationaux. Cela s'explique du fait que les projets d'infrastructure surtout routière sont exécutés par des entreprises internationales.

Vu l'importance et la sensibilité du système de PMP, nous avons constaté que 67 personnes sont mariées soit 67% et 33 personnes sont célibataires soit 33%.

Les procédures que suivent les projets d'infrastructure sont illustrées par différentes phases au niveau des structures impliquées à cet effet. Ainsi, sur les cent (100) personnes de notre échantillon, nous avons 16 répondants qui sont de l'administration du secteur privé; 10 personnes sont des acteurs des services financiers. Toujours au niveau du secteur privé, 10 personnes soit (10%) sont des exécutants, 13 personnes sont des gestionnaires de projet, 42 sont des acteurs des MP et enfin 9 personnes appartiennent à la catégorie «autre». Cette dernière catégorie regroupe les répondants qui ont eu à occuper une des structures ci-dessus.

Nous constatons que 51 personnes de nos répondants ont le niveau de la licence, ce qui équivaut au diplôme du baccalauréat au Québec (Canada). Ils représentent un pourcentage de 50% soit plus de la moitié de notre échantillon. Ils sont suivis par 38 personnes ayants un diplôme de master soit (38%). Le diplôme de mater correspond à une maîtrise au Canada. Le BAC et le doctorat sont les niveaux d'études qui ne sont pas trop

représentatifs soit respectivement 8% et 3%. Le BAC correspond à 13 ans d'études au Bénin.

Parmi nos répondants, 45 sont des APE, 42 des ACE et 13 des stagiaires, soit respectivement 45%, 42% et 13%. Notons que les différents statuts de nos répondants sont soit du secteur public soit du secteur privé.

Tableau n°7 : résultat de l'analyse description des composantes de la variable caractéristique du répondant

		Fréquence	Pourcentage
Genre	Homme	72	72,0
	femme	28	28,0
	Total	100	100,0
Tranche d'âge	moins de 35ans	28	28,0
	entre 35 et 50 ans	60	60,0
	plus de 50 ans	12	12,0
	Total	100	100,0
Nationalité	Béninoise	95	95,0
	Autres	5	5,0
	Total	100	100,0
Situation matrimoniale	Marié	67	67
	Célibataire	33	33,0
	Total	100	100,0
Structures	administration secteur privé	16	16,0
	exécutant secteur privé	10	10,0
	gestionnaire de projet	13	13,0
	acteur des MP	42	42,0
	acteur des finances	10	10,0
	autres	9	9,0
	Total	100	100,0
Niveau d'étude	BAC	8	8,0
	Licence	51	51,0
	Master	38	38,0

		Fréquence	Pourcentage
	Doctorat	3	3,0
	Total	100	100,0
Statut dans la structure	APE	45	45,0
	ACE	42	42,0
	Stagiaire	13	13,0
	Total	100	100

Source : Dépouillement des questionnaires.

Globalement, nous pouvons dire que les personnes questionnées dans le cadre de notre étude sont des responsables capables de mener à bien le travail pour lequel ils ont été choisis. Cela se confirme par le fait que les caractéristiques de nos répondants répondent non seulement au profil indiqué dans le code, mais aussi, le degré de responsabilité des acteurs et de toutes personnes impliquées dans les procédures est élevé.

V.1.2. Avis général sur la gestion des projets et le système des MP au Bénin

Au niveau de cette section, nous allons faire ressortir grâce à l'analyse descriptive, les informations relatives à l'avis général sur la gestion des projets et le système des MP au Bénin. Ainsi, nous constatons que globalement les lois et règlements régissant le MP au Bénin sont corrects selon l'idée qui découle des réponses de la plupart de nos répondants. Notons que certains de ces textes sont en cours de relecture en vue de leur amélioration. Ceci démontre un mécontentement des acteurs vis-à-vis de l'application de ces textes en cours de relecture qui porte à confusion dans la mise en application.

V.1.2.1. Fréquence sur le niveau de connaissance des MP au Bénin

Le tableau n°8 ci-dessous nous présente l'analyse sur la variable «connaissiez-vous les marchés publics de votre pays?» à cette question, nous constatons que tous nos répondants ont une idée du système de PMP de leur pays. Même les répondants étrangers qui postulent pour la réalisation des travaux connaissent aussi ce système, car dans la sous-région, l'UEMOA a mis en place un arsenal sur le système de PMP pour ses pays membres. Et le Bénin étant un pays membre fondateur y a totalement adhéré.

Tableau n°8: résultat de l'analyse descriptive des répondants connaissant les MP au Bénin

	Fréquence	Pourcentage
Valide oui	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

Par ailleurs, les MP représentent un secteur sensible pour tout état. Donc il est très important pour tout acteur intervenant dans ce système de le connaître dans l'espoir d'une bonne mise en œuvre conformément aux prescriptions du code régissant les MP. Ainsi, nous constatons que les répondants de notre échantillon ont tous une connaissance des MP du pays soit un pourcentage de 100% comme l'indique le tableau n°8 ci-dessus.

V.1.2.2. Le degré de performance des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin

Les résultats de cette analyse (voir tableau n°9) nous indiquent le degré de certitude que nos répondants ont sur les textes régissant le système de passation des MP. Ainsi, parmi les 100 répondants, 28 ont trouvé que les textes sont très bons soit un pourcentage de 28%. Plus de la moitié des répondants (64 personnes) ont jugé que ces textes sont bons soit un pourcentage de 64,0%. Et enfin, 8 répondants les ont trouvés peu bons soit 8,0%. Nous constatons que plus du tiers de nos répondants ont reconnu que les textes sont performants et satisfaisants. Nous pouvons alors conclure que les textes régissant les MP sont corrects, mais c'est leurs interprétation et application ou appropriation qui posent problème dans le processus.

Tableau n°9 : analyse descriptive du degré de performance des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin

	Fréquence	Pourcentage
Valide Très bons	28	28,0
Bons	64	64,0
Peu bon	8	8,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.3. Le respect des lois et règlements par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures?

Dans le processus de PMP, le code a prévu un certain nombre règlements à suivre pour l'aboutissement des dossiers. Ainsi, pour les marchés d'infrastructures, la loi recommande qu'une analyse d'évaluation soit faite sur le plan technique, ce qui permettra d'évaluer l'offre sur le plan financier pour le choix de l'offre la moins disant. En effet, parmi les 100 personnes questionnées, 50% estiment que ces lois sont passablement respectées par les acteurs de PMP, 40% trouvent qu'elles ne sont pas bien respectées et pour 10% de ces personnes, ces lois sont bien respectées. (Voir tableau n°10 ci-dessous). Les résultats de cette analyse nous démontrent qu'il y a un problème quant au respect des textes par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP des projets marchés d'infrastructures, puisque plus de la moitié de l'échantillon pense que les acteurs appliquent ces textes selon leur convenance. Ainsi, comme l'a dit (NDOLO. E. , 2014) dans son mémoire, un pays peut posséder de bonnes lois et de bons règlements en matière de MP, mais tant qu'ils ne sont pas respectés, le système ne pourra jamais fonctionner efficacement

Tableau n°10 : analyse descriptive du non-respect des textes par les acteurs

	Fréquence	Pourcentage
Valide Bien	10	10,0
Passable	50	50,0
Pas bien	40	40,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.4. Les nouvelles dispositions mises en place en vue de réglementer la pratique des MP et de garantir son efficacité

L'analyse descriptive sur le respect des nouvelles dispositions en vue de réglementer les pratiques des marchés d'infrastructures et garantir son efficacité, nous montre que 66 personnes, soit plus de la moitié de nos répondants (66%) reconnaissent que

ces dispositions sont peu respectées, ils sont suivis par 29 personnes qui disent que ces dispositions ne sont pas respectées soit 29% et enfin, 5 personnes reconnaissent que ces dispositions sont respectées. Le détail se trouve dans le tableau n°11 suivant.

Tableau n°11 : analyse descriptive du niveau de respect des dispositions réglementaires

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Respectées	5	5,0
	Peu respectées	66	66,0
	Pas respectées	29	29,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.5. Fréquence de formation dans le domaine des MP

Étant un domaine sensible, les acteurs intervenants dans le système de passation des MP sont tenus d'avoir un niveau de connaissance sur les textes régissant les MP surtout les procédures de passation des marchés d'infrastructures ou il y a un enjeu international. L'analyse descriptive effectuée sur cette variable nous montre que 62 personnes sur les 100 répondants soit 62% n'ont suivi aucune formation en MP et 38 personnes soit 38% ont suivi. Ce qui explique pourquoi les textes ne sont jamais respectés par les acteurs de PMP dans le pays. (Voir tableau n°12).

Tableau n°12: analyse descriptive sur la formation en MP des acteurs

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	38	38,0
	Non	62	62,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.6. La fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans le système de passation des marchés d'infrastructures?

La fréquence des mauvaises pratiques observées dans système de passation des MP est à 32% très élevée selon l'analyse descriptive de cette variable. Par contre, nous constatons qu'elle est à 55% élevée soit plus de la moitié des répondants ont reconnu que la corruption, les fraudes, favoritisme et tribalisme sont élevés dans le domaine des MP. Pour finir, seuls 13% de l'échantillon trouvent que ces mauvaises pratiques sont passablement élevées. (Voir tableau n°13)

Tableau n°13 : analyse descriptive de la fréquence de mauvaises pratiques

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevées	32	32,0
	Élevées	55	55,0
	Passables	13	13,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.7. La satisfaction des infrastructures de développement réalisées au Bénin

Il existe plusieurs types d'infrastructures de développement au Bénin : les salles de classe, les maternités, les latrines, les unités de soins, les hangars marchands. Toutes ces infrastructures suivent le même processus de PMP pour leur mise en œuvre. C'est-à-dire de la planification, l'appel à concurrence, l'évaluation jusqu'à l'attribution et la clôture. Toutefois, sur les 100 répondants de notre échantillon, 61,0%, soit plus de la moitié disent ne pas être satisfait (insatisfait) de la qualité de ces infrastructures. Or, peu d'entre eux, 6 personnes soit 6,0% reconnaissent être satisfaits de la qualité des infrastructures réalisées. Les 33 personnes sur les 100 de l'échantillon disent être peu satisfaites de ces infrastructures réalisées. (Voir tableau n°14)

Tableau n°14: analyse descriptive du niveau de satisfaction des infrastructures réalisées

	Fréquence	Pourcentage
Valide Satisfaisants	6	6,0
Peu satisfaisants	33	33,0
Insatisfaisants	61	61,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.8. La nomination des gestionnaires de projets influence-t-elle le processus de passation des marchés d'infrastructures

Cette analyse nous révèle que sur notre échantillon de 100 personnes, 83 sont d'accord sur le fait que la manière dont les gestionnaires des projets sont nommés influence négativement non seulement le processus, mais aussi la performance des projets d'infrastructures. Par contre, 17 personnes, soit 17% reconnaissent que cette manière de nommer n'a aucune influence sur le processus. Le détail est dans le tableau n°15 suivant.

Tableau n°15: analyse descriptive sur l'influence de la nomination de gestionnaires sur les projets d'infrastructures

			Oui	Non	Total
Valide	La nomination des gestionnaires de projets influence-t-elle le processus de passation des marchés d'infrastructures ?	Fréquence	83	17	100
		Pourcentage	83,0	17,0	100

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.9. L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés

L'analyse descriptive présentée dans le tableau ci-dessous nous montre que sur les 100 personnes de notre échantillon, 73 personnes soit 73% reconnaissent que l'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est à la base des dysfonctionnements observés. Toutefois, 27% de ces personnes disent que cette ingérence

n'a aucun impact négatif sur les projets. (Voir tableau n°16). Nous constatons que le milieu politique est un facteur qui intervient à tous les niveaux dans le processus de passation du marché et qui, non seulement impacte négativement le processus, mais aussi contribue à l'amplification des mauvaises pratiques, non éthiques comme la corruption, fraude, favoritisme et tribalisme.

Tableau n°16: analyse descriptive sur l'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés

			Oui	Non	Total
Valide	L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés?	Fréquence	73	27	100
		Pourcentage	73,0	27,0	100

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.2.10. L'insuffisance de compétence en gestion de projet et dans le domaine de PMP qui handicape la réussite des infrastructures de développement

De cette analyse, nous constatons que 75% des personnes soit les 3/4 de notre échantillon reconnaissent que l'insuffisance de compétence en gestion de projet et dans le domaine de PMP de nos acteurs handicape sérieusement la réussite des infrastructures de développement est élevée. Et, 25% de ce même échantillon trouvent qu'il l'est passablement. Nous constatons alors que le milieu politique ne tient pas compte des compétences des acteurs avant de les nommer comme gestionnaire. (Voir tableau n°17)

Tableau n°17 : analyse sur l'insuffisance de compétence en gestion de projet et MP.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Élevée	75	75,0
	Passable	25	25,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.3. Initiation et planification : Parmi les éléments suivants, quelles sont les fréquences de dysfonctionnements lors de l'initiation et de la planification des projets d'infrastructures?

Le code des MP au Bénin stipule en son article 20 que les autorités contractantes sont tenues d'élaborer un plan prévisionnel annuel de PMP sur le fondement de leur programme d'activité. Ces plans dûment signés par les organes compétents doivent être cohérents avec les crédits qui leur sont alloués. Ces plans constituent également un chronogramme de suivi des activités des Autorités contractantes et un outil de programmation permettant en outre d'actualiser dans le temps, le séquençage desdites activités. (Autorité de Régulation des Marchés Publics, 2014). Nous constatons ici, suite à l'analyse descriptive faite sur notre échantillon, que cet article n'est pas pour autant respecté. L'analyse descriptive de notre échantillon se présente dans le tableau n°18 suivant. Ainsi, sur les 100 personnes de notre échantillon, 70% estiment que le non-respect des plans prévisionnels de PMP est élevé et pour 30% ce non-respect est très élevé. Ce qui explique les résultats obtenus au niveau des analyses précédentes, car pour réussir un projet, il faut respecter le plan programmé en ce sens.

Cet état de choses se confirme par le fait que 64% des personnes de notre échantillon reconnaissent que la priorité donnée aux marchés d'infrastructures non-inscrits au PPMP et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers sont élevées. Et 36% des personnes estiment que cette priorité est très élevée. Il ressort de ce résultat que pratiquement tous les projets d'infrastructures de développement sont dus à la mise en œuvre de promesses politiques et qui désarticulent l'exécution du budget et toute la programmation.

Aussi, nous constatons que 22 personnes sur les 100 de notre échantillon pensent que la mauvaise planification des marchés et des ressources financières par les acteurs est très élevée. Par contre 56 personnes pensent qu'elle est élevée. Et, pour les 22 personnes restantes, cette mauvaise planification est peu élevée. Si les textes ne sont pas respectés par les acteurs et que le milieu politique s'ingère dans le processus, il est clairement explicable que les mauvaises pratiques soient à 22% très élevées et 54% élevées. Les résultats de cette

analyse sont en désaccord avec le fait que, le lancement d'une procédure de passation d'un marché public doit se conformer aux réglementations en matière de finances publiques. L'Autorité contractante est ainsi tenue de s'assurer de la mise en place et de la disponibilité du financement avant le lancement de la procédure conformément à son plan prévisionnel annuel de passation de marchés, et ce jusqu'à la notification du marché. (Autorité de Régulation des Marchés Publics, 2014)

Tout comme l'ingérence du politique est élevée dans la réalisation des projets de développement, au niveau de la nomination des gestionnaires de projets, cette ingérence est à 61% très élevée et 39% élevée selon les estimations de notre échantillon cible. Ainsi, elle peut contribuer au contournement des règles en vigueur dans le cadre de la mise en œuvre des procédures, ce qui au final engendre des dysfonctionnements dans le système.

Sur les 100 personnes de notre échantillon, 10 personnes estiment très élevée la fréquence des projets réalisés sans une préalable étude technico-économique de faisabilité soit 10%, pour 17% de personne, cette fréquence est élevée. Toutefois, 26% de personnes pensent que cette fréquence est peu élevée et enfin, pour 47% elle est faible. Nous constatons à ce niveau, que malgré que le politique agisse négativement sur les projets d'infrastructures, nombreux d'entre eux font l'objet d'une étude préalable de faisabilité avant d'être réalisés. Notons également que c'est aussi une exigence des PTF surtout en ce qui concerne les projets routiers qui sont estimés à des milliards de FCFA.

61% de personnes de notre échantillon trouvent élevé le manque de formation des gestionnaires de projets d'infrastructures. Elles sont suivies par 31% de personnes qui la trouvent peu élevée et enfin 8% estiment très élevé ce manque de formation. Cela s'explique par le manque de spécialistes des MP hautement qualifiés. Voir le tableau n°18 suivant.

Tableau n°18 : analyse descriptive des fréquences de dysfonctionnements lors de l'initiation et de la planification des projets d'infrastructures

		Très élevé	Élevé	Peu élevé	Faible	Très faible	Total
Le non-respect des plans prévisionnels de passation des marchés de travaux	Fréquence	30	70	00	00	00	100
	Pourcentage	30,0	70,0	00,0	00,0	00,0	100
La priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPM et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'il n'est pas inscrit dans le PPM.	Fréquence	36	64	00	00	00	100
	Pourcentage	36	64	00,0	00,0	00,0	100
La mauvaise planification des marchés et des ressources financières par les acteurs.	Fréquence	22	56	22	00	00	100
	Pourcentage	22	56	22	00,0	00,0	100
L'ingérence du milieu politique dans la nomination des gestionnaires de projets de développement	Fréquence	61	39	00	00	00	100
	Pourcentage	61,0	39,0	00,0	00,0	00,0	100
La non-réalisation préalable des études technico-économiques de faisabilités.	Fréquence	10	17	26	47	00	100
	Pourcentage	10	17	26,0	47,0	00,0	100
Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets ?	Fréquence	8	61	31	00	00	100
	Pourcentage	8,0	61,0	31,0	00,0	00,0	100

Source : Dépouillement des questionnaires.

Au regard de tout ce qui précède, nous observons que la plupart de nos répondants sont d'avis que la planification de la procédure de PMP a une influence élevée qui handicape la réalisation et la performance des projets d'infrastructures de qualité. La planification est définie dans le PMBOK, comme étant un ensemble de processus permettant d'établir le contenu total de l'effort, de définir et affiner les objectifs, de préciser la suite des actions nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Nous notons ainsi, que la planification d'un projet est très importante et il est fondamental que les acteurs intervenant dans le processus de PMP le considèrent dans le but de suivre, de revoir et de réguler l'avancement et la performance des projets

V.1.4. Passation de marché : d’après vous, à quels degrés les facteurs suivants peuvent entraîner un dysfonctionnement dans le processus de passation des marchés d’infrastructures.

L’étape de la passation des marchés publics est une procédure qui se déroule en majeur parti au niveau des acteurs de passation des marchés publics. Ainsi, les marchés publics sont passés après mise en concurrence des candidats sur appel d’offres. Cette mise en concurrence est subordonnée par un contrôle à priori et postérieur des dossiers de concurrence. Suite à l’analyse descriptive faite les 100 personnes de notre échantillon, nous montre qu’au niveau de :

V.1.4.1. Le manque de clarification du contenu du dossier d’appel d’offres (spécifications techniques).

Les spécifications techniques consistent à décrire de façon claire et précise des besoins de nature à permettre aux soumissionnaires de répondre d’une façon réaliste et compétitive. De la clarification du contenu du dossier d’appel d’offres (spécifications techniques), 13% des personnes pensent que le manque de cette clarification est très élevé. Plus de la moitié soit 56% de notre échantillon disent que ce manque de clarification est élevé et enfin, 29% estiment qu’il est peu élevé. Ces différents résultats s’expliquent du faite que non seulement, les acteurs interprètent mal les textes, mais aussi, ne définissent pas clairement les spécifications techniques d’infrastructures ce qui constitue la base de l’évaluation de l’offre.

Tableau n°19: analyse descriptive le manque de clarification du contenu du dossier d’appel d’offres

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très élevé	13	13,0
	Élevé	58	58,0
	Peu élevé	29	29,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.2.L'influence du mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres) sur le projet d'infrastructure

Malgré qu'il soit prévu par la loi en son article 28, que, seule l'autorité contractante choisit le mode de conclusion du marché conformément aux dispositions du code, l'analyse descriptive faite sur notre échantillon nous montre que 17% des personnes estiment élevé le mauvais choix du mode de passation des marchés d'infrastructures et pour 49% de cet échantillon ce choix est peu élevé. Il s'ensuit avec 21% qui pensent que ce choix est souvent faible et enfin 13% de personnes disent qu'il est très faible. Nous pouvons ainsi dire que le choix de passation du marché suit les normes prescrites par la loi et il influence peu la procédure. (Voir tableau n°20).

Tableau n°20 : analyse descriptive le mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres)

	Fréquence	Pourcentage
Élevé	17	08,0
Peu élevé	49	49,0
Valide Faible	21	21,0
Très faible	13	13,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.3.La fréquence du non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires

Les analyses précédentes nous montrent que l'ingérence politique impacte négativement le processus des MP, ce fait conduit forcément au non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires des projets dans les conditions prévues par les textes en vigueur. Cela s'explique par le faite que 17 personnes sur 100, trouvent très élevé ce non-respect, 48 personnes le trouvent élevé et enfin 35 personnes le trouvent peu élevé.

La libre concurrence est sujette du lancement de l'avis d'appel d'offres. En ce qui concerne les avis d'appel d'offres, ils doivent, selon les recommandations de la loi être

ouverts à toutes les entreprises ou groupements de sociétés résidant ou non sur le territoire béninois et qui ne sont pas frappés par les dispositions des articles 68 et 149 du code des marchés publics. Toutefois, dans le cadre de la réalisation des infrastructures, il est important que la participation à la concurrence soit ouverte aux entreprises spécialisées dans les travaux de construction d'infrastructures.

Tableau n°21 : analyse descriptive de la fréquence du non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très élevé	17	17,0	17,0
	Élevé	48	48,0	65,0
	Peu élevé	35	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.4. La non-maîtrise et le manque de transparence handicapent toute la procédure de passation des marchés

Tous ces dysfonctionnements relevés dans les analyses ci-dessous confirment la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés d'infrastructures. Ainsi, 35 personnes sur les 100 de notre échantillon estiment que cet handicap est très élevé, 58% le trouvent élevé et pour 7% des personnes questionnées, il est peu élevé.

Tableau n°22 : analyse descriptive sur la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés

	Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	35
	Élevé	58
	Peu élevé	7
	Total	100

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.5. Le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont-ils conformément au DAO

Dans la procédure de PMP, le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont des étapes primordiales au cours desquelles une attention doit être portée pour l'aboutissement des DAO. Nous constatons suite à l'analyse descriptive de notre échantillon cible que 64% de personnes estiment que le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont peu respectés, ce qui représente plus de la moitié de notre échantillon. Les personnes qui pensent que ces étapes sont respectées ou pas respectées sont de 18% chacun.

Tableau n°23 : analyse descriptive sur le degré de respect du lancement, de la réception des offres et l'ouverture des plis.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Respecté	18	18,0
	Peu respecté	64	64,0
	Pas respecté	18	18,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.6. Pendant l'évaluation, les offres répondent-elles aux normes techniques des bâtiments et travaux publics (infrastructures)

Cette variable nous a permis suite, à l'analyse descriptive des données recueillies auprès de notre échantillon de savoir si pendant l'évaluation, les offres, répondent-elles aux normes techniques prévues en matière de travaux publics. À cet effet, les résultats nous montrent que peu de personnes questionnées soit (6%) trouvent que ces offres sont très bien conformes aux normes. Par contre, plus de la moitié soit 57% de cet échantillon estiment qu'elles sont passablement conformes aux normes. 15% pensent que ces offres ne sont pas bien conformes aux normes et pour 22% de personnes ces offres sont bien conformes. Nous constatons que nombreuses sont les personnes de notre échantillon à confirmer le manque de conformité de ces normes dont le CNRTP, l'une des structures techniques du MTTTP au

Bénin est habilité entre autres, à élaborer la réglementation, participer à leur établissement en matière de travaux publics et des transports et assurer le contrôle et l'application de la réglementation et ces normes.

Tableau n°24: analyse descriptive de la correspondance des offres aux normes techniques des spécifications du DAO

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très bien	6	6,0
	Bien	22	22,0
	Passable	57	57,0
	Pas bien	15	15,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.7.L'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation

Sur les 100 personnes de notre échantillon, 14 personnes soit 14% estiment par un oui que l'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation est fréquente. Par contre, 86 personnes soit, plus de 3/4 de l'échantillon (86%) estiment que les spécialistes en BTP dont la présence est nécessaire pour évaluer les caractéristiques techniques du DAO sont présents. Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse descriptive. Nous observons qu'un grand nombre de répondants reconnaissent que l'absence d'un spécialiste censé orienter la commission d'évaluation dans le choix n'est pas fréquente. Ce qui nous amène à croire que c'est le manque de compétence de ce spécialiste qui conduit au mauvais choix de soumissionnaire et abouti à la réalisation de projets d'infrastructure de mauvaise qualité.

Tableau n°25 : analyse descriptive sur la fréquence d'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Oui	14	14,0
	Non	86	86,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.8. Le contenu de la soumission est-il conforme aux spécifications techniques requises

Le contenu de la soumission détermine souvent après une évaluation les meilleures offres. Plus de la moitié de nos répondants soit 69% estiment que ce contenu est peu conforme aux spécifications techniques définies du DAO. Par contre, 15% estiment ce contenu est conforme et 16% l'estiment non conforme. Nous constatons que la conformité de ces spécifications se joue au niveau de la détermination des besoins en infrastructures. Bien qu'il existe des plans standards pour certaines infrastructures, seule une étude de faisabilité de la CNERTP déterminera les spécifications techniques correspondant au marché et c'est sur cette base que les soumissionnaires pourront proposer leur offre. (Voir tableau n°26 suivant). Une offre est dite conforme au dossier d'appel d'offres, lorsqu'elle répond à tous les termes, conditions et spécifications du dossier de consultation, ainsi plus de la moitié de notre échantillon pense que ce n'est pas le cas. Ce qui peut parfois compromettre l'évaluation. Or, l'évaluation de la qualité technique du soumissionnaire se fait sur la base de la conformité pour l'essentiel aux spécifications ou devis descriptifs demandés dans l'offre technique. Et, c'est cette conformité qui détermine l'évaluation financière et la comparaison des offres en vue de permettre à la commission de retenir les offres conformes pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres et les classer par ordre croissant de leur montant corrigé.

Tableau n°26 : analyse descriptive sur la conformité du contenu de la soumission par rapport aux spécifications techniques requises

	Fréquence	Pourcentage
Conforme	15	15,0
Peu conforme	69	69,0
Pas conforme	16	16,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.9. La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures responsables des procédures du système de passation des marchés publics

concernant la longue durée et le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics, 47% des personnes interrogées jugent ce temps très élevé et 53% estiment qu'il est élevé. (Voir tableau n°27). Nous observons que toutes ces personnes sont d'avis que cette durée de traitement des dossiers est longue. Par conséquent, elle est en mesure de handicaper le processus et jouer même sur la qualité de l'infrastructure. Notons que la longue durée observée peut aussi favoriser les mauvaises pratiques des acteurs.

Tableau n°27 : analyse sur l'impact de la longue durée et le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de PMP.

	Fréquence	Pourcentage
Très élevée	47	47,0
Valide Élevée	53	53,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.10. La fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus

Le tableau suivant nous présente les résultats de l'analyse descriptive sur l'efficacité du contrôle effectué par les organes de contrôle de PMP pendant tout le processus. Ainsi, 5 personnes le trouvent très bien, 31 personnes disent qu'il est bien. Pour 53 personnes soit plus de la moitié de l'échantillon, ce contrôle est passable et enfin, 11 personnes de cet échantillon estiment qu'il n'est pas bien. Nous constatons que les avis sont partagés à ce niveau, ce qui veut dire que les acteurs intervenant au contrôle estiment qu'ils le font très bien ou bien. Nous observons que plus de la moitié de nos répondants ne sont pas d'avis avec cette minorité d'acteurs. Dans le cadre de la mise en place des nouvelles dispositions de MP au Bénin, il a été créé des structures de contrôle dont la CCMP et la DNCMP. Ces structures ont pour rôle d'effectuer le contrôle à priori et postérieur des

dossiers de MP de la planification jusqu'à la livraison du produit final. Au niveau de ces structures, toutes les compétences des acteurs sont prévues par les textes (économiste, génie civil juriste, spécialiste de MP, et d'autres compétences jugées nécessaire). Si malgré toutes ces dispositions, plus de la moitié de nos répondants trouvent passable le contrôle effectué par ces structures, il se pose alors un problème d'interprétation de textes et aussi, de la charge de travail. (Voir tableau n°28).

Tableau n°28 : analyse sur la fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus

	Fréquence	Pourcentage
Très bien	5	5,0
Bien	31	31,0
Valide Passable	53	53,0
Pas bien	11	11,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.11. La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats

Au niveau de l'analyse sur la fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus, plus de la moitié soit 61% de notre échantillon a trouvé fréquente cette redondance de contrôle. Nous constatons que ce point de vue est confirmé par le fait que plus de la moitié de ce même échantillon estime que le contrôle effectué par les acteurs est passable. 34% de ces personnes le trouvent très fréquent et seules 5 personnes le trouvent moins fréquent. Le tableau n°29 présente les résultats de l'analyse. Les nouvelles dispositions de la loi prévoient les contrats types à utiliser dans le cadre de la PMP, ce qui devrait éviter un tant soit peu cette redondance confirmée par nos répondants. Mais malheureusement, la longue durée de traitement des dossiers au niveau de structures de PMP favorise aussi cette redondance.

Tableau n°29: résultat de l'analyse sur la fréquence de la redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrat

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très fréquente	34	34,0
	Fréquente	61	61,0
	moins fréquente	5	5,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.12. L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié

À ce niveau, 32% de notre échantillon estiment très élevé le facteur sur l'inadéquation du profil et le poste du personnel et aussi, l'insuffisance du personnel qualifié. 54% le trouvent élevé, contre 14% qui le trouvent peu élevé. (Voir tableau n°30). Cela s'explique par le fait que plus de la moitié n'a eu aucune formation en MP. Ce nous amène à dire que c'est à force de pratiquer dans le système de MP que certains acteurs se sont appropriés le titre spécialiste de MP.

Tableau n°30: L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	32	32,0
	Élevé	54	54,0
	Peu élevé	14	14,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.13. Le comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation

La présente analyse nous montre que 33% de notre échantillon estiment peu respecté le comportement des acteurs de la procédure de PMP, et celui du comité d'évaluation. 67% de cet échantillon le trouvent pas respecté (voir tableau n°31). Ce qui

nous amène à faire remarquer que toutes les personnes de notre échantillon sont d'avis que les mauvaises pratiques non seulement handicapent le processus, mais aussi, sont à la base de multiples dysfonctionnements observés sur tout le long de la procédure de passation des marchés.

Tableau n°31: résultat de l'analyse sur la fréquence du comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Peu respecté	33	33,0
	Pas respecté	67	67,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.14. L'attribution définitive du marché à l'entreprise retenue pour la réalisation du projet d'infrastructure

L'attribution définitive du marché à l'entreprise retenue pour la réalisation du projet d'infrastructure est peu respectée selon 61 personnes questionnées, soit 61% de notre échantillon. Elles sont suivies par 17 personnes qui la trouvent respectée et pour 14 personnes, cette attribution n'est pas respectée. Toutefois, 8 personnes se sont démarquées du groupe et ont estimé très respectée cette attribution définitive (voir tableau n°32.). Nous observons ainsi que plus de la moitié de notre échantillon conteste la manière dont les attributions sont faites pour les marchés d'infrastructures. Car, si tout au long du processus il est constaté de multiples dysfonctionnements, l'attribution laisse à désirer. Malgré que les textes aient prévu des dispositions pour y parvenir. Et c'est ce qui s'observe sur la réalisation et la livraison de l'infrastructure.

Tableau n°32 : les statistiques sur le non-respect de l'attribution définitive du marché à l'entreprise.

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très respecté	8	8,0
	Respecté	17	17,0
	Peu respecté	61	61,0
	Pas respecté	14	14,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.4.15. L'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures

Sur les 100 personnes de notre échantillon, 71 personnes disent que l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures est très fréquente. Par contre, 29 personnes de cet échantillon la trouvent fréquente. Le détail de l'analyse est dans le tableau n°33 ci-dessous. Nous remarquons que les personnes de notre échantillon sont toutes conscientes de cet aspect qui parfois rend certains soumissionnaires retissant à une autre soumission. Cela se justifie par le fait que certains appels à concurrence sont infructueux. Selon l'article 77 du code de MP, un appel d'offres est déclaré infructueux après avis de la commission de passation des marchés compétente par la personne responsable des marchés soit en l'absence d'offres, soit lorsqu'il n'a pas été obtenu de propositions conformes au dossier d'appels d'offres.

Tableau n°33 : analyse descriptive sur la fréquence de l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très fréquente	71	71,0
	Fréquente	29	29,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5. Suivi et contrôle des marchés publics : selon vous, quel degré d'impact ont les indicateurs de mesure ci-dessous lors de la procédure d'exécutions, du suivi et du contrôle des projets d'infrastructures?

Au niveau de l'exécution, le suivi et contrôle des marchés, les acteurs sont interpellés pour vérifier le respect de la procédure de l'exécution décrite dans dossier par l'entrepreneur conformément aux prescriptions des textes. Ainsi, les résultats des analyses ci-dessous nous indiqueront le degré d'impact des indicateurs de mesure sur la procédure du suivi et contrôle des projets d'infrastructures.

V.1.5.1. Le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs

Plus de la moitié des 100 personnes de notre échantillon reconnaissent que le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs est élevé soit 67%. 32 personnes pensent que ce non-respect est peu élevé. Seule une personne sur les 100 estime que ce non-respect est très élevé. Le résultat de l'analyse se trouve dans le tableau n°34 ci-dessous. Nous remarquons à travers les résultats de notre analyse que le non-respect des clauses contractuel n'est pas pire (très élevé), mais il est tout de même important dans le respect de l'engagement pris par l'entreprise que ces clauses soient respectées afin de rendre plus performants les projets d'infrastructures.

Tableau n°34: résultat de l'analyse descriptive sur le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs

	Fréquence	Pourcentage
Très élevé	1	1,0
Élevé	67	67,0
Peu élevé	32	32,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.2. Les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures

Les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures sont faibles pour 61 personnes de notre

échantillon. 35 personnes pensent que ces difficultés sont peu élevées et seules 4 personnes disent qu'elles sont élevées. (Voir tableau n°35). Nous constatons ainsi que toutes les personnes de notre échantillon sont d'avis que les fréquences des difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des marchés sont presque insignifiantes. Nous pouvons déduire par-là que malgré, le niveau élevé de l'ingérence du milieu politique dans les procédures de MP, les bénéficiaires s'impliquent fortement et acceptent les projets dans le but de se développer.

Tableau n°35 : analyse des difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures

	Fréquence	Pourcentage
Valide	Élevé	4,0
	Peu élevé	35,0
	Faible	61,0
	Total	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.3. Le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure

Les résultats de cette analyse nous montre que sur les 100 personnes de notre échantillon, 44% sont estiment très élevé le non-respect du budget alloué pour réaliser les projets d'infrastructures. 45% le trouvent élevé et enfin, pour 11% de personnes, ce non-respect est peu élevé. (Voir tableau n°36). Ces taux de pourcentages des personnes qui ont donné leur avis démontrent que, pour la plupart du temps, la réalisation des projets d'infrastructures dépasse toujours le budget alloué pour ces travaux. Cela se remarque par la suspension des travaux, ou par la prise d'avenant pour demander un complément du budget. Notons que cet état de choses non seulement handicape le processus, mais aussi, entraîne des conséquences négatives sur la performance desdits projets.

Tableau n°36 : analyse descriptive sur le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	44	44,0
	Élevé	45	45,0
	Peu élevé	11	11,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.4. L'abandon ou la mauvaise qualité des infrastructures

Dans le tableau ci-dessous, nous constatons que 51% des personnes trouvent très élevée la fréquence de l'abandon ou la mauvaise qualité des infrastructures au Bénin. Par contre, les autres personnes de l'échantillon soit 40 et 9 pensent respectivement que cet aspect est élevé et peu élevé. (Voir tableau n°37). Nous remarquons ainsi que le non-respect du budget des travaux conduit à l'abandon du chantier ou à la réception d'une infrastructure de mauvaise qualité. Suite à notre descente sur certains chantiers d'infrastructures pour constater l'effectivité de leur abandon ou de leur mauvaise qualité, il nous a été confié par des quelques acteurs, le fait que des titulaires des marchés financent les anciens marchés avec les avances de démarrage des nouveaux marchés qu'ils dont ils sont attributaires.

Tableau n°37: analyse descriptive sur la fréquence d'abandon ou de la mauvaise qualité des infrastructures.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	51	51,0
	Élevé	40	40,0
	Peu élevé	9	9,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.5. La prise d'avenant pour les projets d'infrastructures

Sur les 100 personnes de notre échantillon, 10% estiment très fréquente la prise d'avenant. Pour 34% des répondants, cette prise d'avenant est fréquente et la plupart des

répondants soit 66% pensent que cette prise d'avenant pour les projets d'infrastructures est peu fréquente (voir tableau n°38). Nous constatons que plus de la moitié de nos répondants trouvent peu fréquente la prise d'avenant pour les projets d'infrastructures. Cela s'explique par le fait que certains entrepreneurs sont obligés d'utiliser le budget d'un projet pour finaliser un autre, espérant entrer en possession des fonds de ce dernier pour pouvoir continuer les travaux du projet dont les fonds ont été détournés au détriment de l'autre. Suite aux investigations menées auprès des services techniques du Ministère responsable des travaux publics, la prise d'avenant est souvent très fréquente pour les infrastructures routières.

Tableau n°38 : analyse descriptive sur la fréquence de prise d'avenant pour certains projets d'infrastructures

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très fréquente	10	10,0
	Fréquente	24	24,0
	Peu fréquente	66	66,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.6. L'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée

L'analyse descriptive de ce facteur nous révèle que plus de la moitié des personnes questionnées soit 64% estiment l'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée est faible. Pour 25% des personnes, cette absence est peu élevée et en 11% dit qu'elle est élevée. Le résultat est détaillé dans le tableau n° 39 suivant. Nous remarquons que l'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée dans le cadre de la réalisation des infrastructures est faible selon 64% de nos répondants. Notons que pour certains de ces genres infrastructures, où il est question de la construction des salles de classe, des maternités, des latrines des hangars et autres, la main-d'œuvre est souvent facile à trouver et les entreprises n'ont pas besoin de très gros engins des BTP pour réaliser les travaux.

Tableau n°39 : analyse descriptive sur l'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Élevé	11	11,0
	Peu élevé	25	25,0
	Faible	64	64,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.7. Le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché

Le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché est très élevé pour 53% de personnes, élevé pour 43% et peu élevé pour 4% des personnes interrogées. (Voir les résultats dans le tableau n°40). Cela se justifie par la priorité donnée aux projets issus de promesses politiques et non-inscrits au PPMP. Nous pouvons aussi attirer l'attention sur le fait que dans l'administration les mutations¹¹ opérées peuvent être à la base du non-respect des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché. Aussi la lourdeur administrative surtout au niveau de circuit financier est à relever.

Tableau n°40 : analyse descriptive sur le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très élevé	53	53,0
	Élevé	43	43,0
	Peu élevé	4	4,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

¹¹ Affectation ou changement de postes aux acteurs du projet d'infrastructures en cours d'exécution

V.1.5.8. Le respect des délais d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure

Suite à l'analyse faite sur la fréquence du respect des délais d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison des projets d'infrastructures, plus de la moitié des personnes soit 60% trouvent que ce délai est peu respecté. 28% de ce même échantillon trouvent qu'il n'est pas respecté et 12% le trouvent respecté. (Voir tableau n°41). Si, dans la procédure de passation du marché d'infrastructure, les délais ne sont pas respectés, alors ce retard peut se ressentir sur sa réalisation. Aussi, le refus de certains entrepreneurs de renforcer les équipes de travail justifie également le non-respect desdits délais.

Tableau n°41: analyse descriptive sur le respect des délais d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure

	Fréquence	Pourcentage
Respecté	12	12,0
Peu respecté	60	60,0
Pas respecté	28	28,0
Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.5.9. Le respect de la réception et l'acceptation de l'infrastructure

La réception et l'acceptation de l'infrastructure sont très respectées pour 34% des personnes de notre échantillon. Pour 49% des personnes, elles sont respectées et 17% disent qu'elles sont peu respectées. (Voir tableau n°42). La réception et l'acceptation des infrastructures sont souvent faites par un comité mise en place à cet effet, ce comité est composé de tous les acteurs impliqués dans la réalisation des projets. Cette réception et acceptabilité doivent recevoir l'avis conforme de ce comité pour être confirmées. Nous constatons que la plupart de nos répondants sont d'avis que la réception et l'acceptation des infrastructures sont respectées.

Tableau n°42 : analyse descriptive sur la réception et l'acceptation de l'infrastructure

	Fréquence	Pourcentage	
Valide	Très respectée	34	34,0
	Respectée	49	49,0
	Peu respectée	17	17,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.6. Clôture du marché public : À votre avis, quel degré ont les indicateurs suivants sur l'effectivité de clôture d'un dossier de passation de marchés publics traités dans l'administration ?

En gestion de projet, un projet est clôturé quand toute la documentation est archivée. Il est de même pour la procédure de PMP. Ainsi, les résultats des analyses ci-dessous nous révéleront si la clôture du marché s'arrête à sa livraison. C'est-à-dire à sa réception et acceptation.

V.1.6.1. Le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage

Pour 62% des personnes questionnées, le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage est très élevé, par contre 38% de ces personnes pensent qu'il est élevé. (Voir tableau n°43). Nous constatons que tous nos répondants sont d'avis que le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage est observé dans le processus des projets. Il est souvent dit que l'administration est une continuité, nous devons comprendre par-là que toutes autres personnes qui se voit attribuer la gestion ou le suivi d'un projet, doit être en mesure de rentrer en possession de la documentation dudit projet en vue de mener à bien sa mission. Mais, force est de constater que ce n'est pas le cas, chaque nouveau gestionnaire se doit de continuer le travail avec le peu d'information trouvée ou se baser sur ses expériences et certains propos recueillis sur le projet. Tout ceci explique le manque de traçabilités de

l'appareil administratif du Bénin. Nous le confirmons par le manque de données et la non-disponibilité des informations relatives à notre sujet de recherche lors de la collecte de données sur le terrain.

Tableau n°43 : analyse descriptive sur le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	62	62,0
	Élevé	38	38,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.1.6.2. Le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage

Le tableau suivant relatif à l'analyse descriptive de la fréquence des méthodes d'archivage au Bénin, nous montre que 50% de notre échantillon estiment très élevé le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage; et 50% le trouvent élevé. (Voir tableau n°44). Nous remarquons que toutes les personnes de notre échantillon sont d'avis que système est archaïque. Cela peut s'expliquer par le fait que le système n'est pas totalement informatisé, ou l'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié dans les services de pré archivages.

Tableau n°44 : analyse descriptive sur le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	50	50,0
	Élevé	50	50,0
	Total	100	100,0

Source : Dépouillement des questionnaires.

V.2. Analyse relationnelle

Nous rappelons dans cette section, que les hypothèses formulées au chapitre III de notre étude de recherche favorisent d'une part, l'amélioration des procédures de PMP, et d'autre part, la performance des projets d'infrastructures au Bénin.

En effet, la performance des projets d'infrastructures est la résultante de l'amélioration des procédures de PMP, du respect des textes en vigueur, du respect des plans prévisionnels des marchés d'infrastructures et du renforcement des compétences des acteurs impliqués dans les procédures de PMP, selon le constat fait par notre échantillon cible qui a participé à la présente étude.

Ainsi, nous allons utiliser les outils d'analyse statistique notamment du test de Khi deux, de l'Analyse en Composantes Principales (ACP), la corrélation et de la régression linéaire simple pour vérifier les potentielles relations existant entre les différentes variables.

V.2.1. Analyse des tri-croisés et du test de Khi deux entre certaines variables

Il sera question pour nous de réaliser dans cette section des tests de tri croisés et du test de Khi deux afin d'analyser particulièrement les variables «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures», «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement», «Non-respect des PPMP», «Non-respect du budget alloué», «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures», «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets », «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics» et «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats ». En effet, la réalisation du test de Khi deux sera faite selon les hypothèses et les conditions qui suivent :

- **H0** : Il n'y a pas de relation entre les variables,
- **H1** : Il y a vraisemblablement une relation entre les variables.
- Si $p\text{-value} < 0.05$, nous rejetons **H0** et nous acceptons **H1** (hypothèse alternative),

- Si p-value > 0.05, nous ne rejetons pas **H0**.

V.2.1.1. Analyse de la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement» à partir du tri-croisé et du test de Khi- deux.

L'Analyse du tri-croisé des variables «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement» nous a permis d'observer qu'il y a plus 70% des personnes de notre échantillon qui trouvent qu'il y a bel et bien une relation entre ces deux variables. Ce lien nous fait comprendre que l'ingérence du milieu politique dans la réalisation des projets d'infrastructures ne favorise en aucun cas le respect des lois et règlements en matière de PMP par les acteurs qui y sont impliqués. (Voir tableau N°45)

Tableau N°45 : tableau croisé «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»

			Ingérence_politique		Total
			Oui	Passablement	
lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	Bien	Effectif	8	2	10
		% dans lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	80,0%	20,0%	100,0 %
		% dans Ingérence_politique	11,0%	7,4%	10,0%
		% du total	8,0%	2,0%	10,0%
	Passable	Effectif	38	12	50
		% dans lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	76,0%	24,0%	100,0 %
		% dans Ingérence_politique	52,1%	44,4%	50,0%
		% du total	38,0%	12,0%	50,0%
	Pas bien	Effectif	27	13	40
		% dans lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	67,5%	32,5%	100,0 %

		% dans Ingérence_politique	37,0%	48,1%	40,0%
		% du total	27,0%	13,0%	40,0%
Total		Effectif	73	27	100
		% dans lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	73,0%	27,0%	100,0 %
		% dans Ingérence_politique	100,0%	100,0%	100,0 %
		% du total	73,0%	27,0%	100,0 %

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

En fait, en observant les résultats obtenus du test de Khi deux de notre analyse (voir tableau N°46), nous avons noté que les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-value* sont 31.091 et 0.000 avec *p-value* < 0.05. Ainsi, selon les hypothèses et les conditions décrites au-dessus, nous rejetons **H0** et acceptons **H1** (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il y a fortement une relation existant entre ces deux variables. En effet, cette correspondance paraît évidente dans la mesure où toutes les procédures de PMP s'appliquent suivant la prescription de ces lois et règlements en vigueur. Toutefois, il a été reconnu par la majorité de nos répondants, que l'ingérence du politique n'a jamais été favorable à la performance des projets de développement.

Tableau N°46 : tableau du test Khi deux de la «loi et règlement sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	31,091 ^a	2	,000
Rapport de vraisemblance	32,089	2	,000
Association linéaire par linéaire	11,030	1	,010
N d'observations valides	100		

a. 8 cellules (76,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,70.

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.1.2. Analyse de la variable «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué» à partir du tri-croisé et du test de Khi deux.

Conformément aux prescriptions du code des MP au Bénin, les PPMP sont élaborés sur le fondement du programme d'activité des AC. Effectivement, nous pouvons tenter de légitimer la correspondance entre ces deux variables dans la mesure où le «Non-respect des PPMP» conduit au «Non-respect du budget alloué» dont la significativité est positive ($\text{sig} = 0.002$) et ne contribue surtout pas à la réussite de la procédure de PMP devant conduire à la performance du projet d'infrastructure.

Par la suite, avec la variable «Non-respect du budget alloué», nous avons remarqué qu'il y a près de 90% des personnes questionnées qui reconnaissent effectivement les difficultés qu'engendre cette variable dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures. Ce qui justifie la relation positive entre ces deux variables (voir tableau N°47). Notons que pour 11% de personnes, cette relation est peu élevée.

Tableau N°47 : tableau croisé «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué»

			non_respect_budget_aloué			Total
			Très élevé	Élevé	Peu élevé	
Non_respect_PPMP	Très élevé	Effectif	12	16	2	30
		% dans Non_respect_PPMP	40,0%	53,3%	6,7%	100,0%
		% dans non_respect_budget_aloué	27,3%	35,6%	18,2%	30,0%
		% du total	12,0%	16,0%	2,0%	30,0%
	Élevé	Effectif	32	29	9	70
		% dans Non_respect_PPMP	45,7%	41,4%	12,9%	100,0%
		% dans non_respect_budget_aloué	72,7%	64,4%	81,8%	70,0%
		% du total	32,0%	29,0%	9,0%	70,0%
Total	Effectif	44	45	11	100	
	% dans Non_respect_PPMP	44,0%	45,0%	11,0%	100,0%	
	% dans non_respect_budget_aloué	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	44,0%	45,0%	11,0%	100,0%	

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

Par ailleurs, nous avons relevé qu'au niveau des résultats du test de Khi-deux, *p-value* et *Khi deux* valent respectivement 0.002 et 21.549 avec *p-value* < 0.05 (voir tableau N°48). Par conséquent, nous rejetons **H0** et nous acceptons **H1** (hypothèse alternative). Et nous déduisons qu'il existe possiblement une relation entre ces deux variables.

Nous pouvons alors conclure qu'il y a un lien entre le «Non-respect des PPMP» et celle relative au «Non-respect du budget alloué», car le budget qui est aussi une prévision est souvent accordée après une étude de faisabilité financière du projet. Alors, cette relation entre ces deux variables peut être soutenue en raison du fait que le non-respect des PPMP mettra en cause la procédure dans son ensemble.

Tableau N°48 : tableau KI-DEUX «Non-respect des PPMP» et «Non-respect du budget alloué»

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	21,549 ^a	2	,002
Rapport de vraisemblance	22,604	2	,002
Association linéaire par linéaire	15,001	1	,000
N d'observations valides	100		

a. 8 cellules (86,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,30.

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.1.3. L'analyse de la variable «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures» à partir du tri-croisé et du test de Khi deux.

Les résultats du tri croisé avec la variable «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures» nous ont indiqué qu'il y a plus de 60% (61/100) de notre échantillon qui confirme la relation entre ces deux variables. Par contre, 39% pensent que cette relation est passablement observée dans les procédures de PMP. Ainsi. Cette significativité positive nous amène à conclure que l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de

projets d'infrastructures compromet la qualité du processus et aussi conduit les acteurs à de pratiques qui ne contribuent pas à la performance des projets. (Voir tableau N°49).

Tableau N°49 : tableau croisé «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures»

			Ingérence_politique_nomination_gestionnaires		Total
			Oui	Passablement	
Fréquence_mauvaises_pratiques	Très élevées	Effectif	24	8	32
		% dans Fréquence_mauvaises_pratiques	75,0%	25,0%	100,0%
		% dans Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	39,3%	20,5%	32,0%
		% du total	24,0%	8,0%	32,0%
	Élevées	Effectif	31	24	55
		% dans Fréquence_mauvaises_pratiques	56,4%	43,6%	100,0%
		% dans Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	50,8%	61,5%	55,0%
		% du total	31,0%	24,0%	55,0%
	Peu élevées	Effectif	6	7	13
		% dans Fréquence_mauvaises_pratiques	46,2%	53,8%	100,0%
		% dans Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	9,8%	17,9%	13,0%
		% du total	6,0%	7,0%	13,0%
Total	Effectif	61	39	100	
	% dans Fréquence_mauvaises_pratiques	61,0%	39,0%	100,0%	
	% dans Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	100,0%	100,0%	100,0%	
	% du total	61,0%	39,0%	100,0%	

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

En nous référant aux résultats du test de Khi-deux nous pouvons conclure qu'il y a vraisemblablement un lien existant entre les variables «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets d'infrastructures». Car, les valeurs respectives de *Khi-deux* et de *p-value* sont 41,338 et 0.001 avec *p-value* < 0.05 (voir tableau N°50). Celle-ci justifie notre choix de rejeter **H0** et d'accepter **H1** (hypothèse alternative).

Tableau N°50 : tableau KI-DEUX «la fréquence des mauvaises pratiques» et «l'ingérence du politique dans la nomination des gestionnaires de projets».

Tests du khi-deux			
	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	41,338 ^a	3	,001
Rapport de vraisemblance	42,462	3	,00
Association linéaire par linéaire	9,131	1	,003
N d'observations valides	100		
a. 5 cellules (63,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 43,07.			

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.2. L'Analyse en Composantes Principales (ACP) entre certaines variables

Nous nous sommes appuyés sur l'analyse en composante principale (ACP) qui est une méthode d'analyse de données multivariées pour explorer nos données. Elle nous permettra de parvenir à un nombre plus réduit de variables qui sont capables de décrire promptement les variables qui ont une relation simultanée entre elles. De plus, cette méthode d'analyse va nous servir comme procédé de transformation des variables en composantes ou en facteurs. Notons que cette analyse détermine une sorte de lien de colinéarité qui existe entre nos variables.

Dans cette perspective, nous avons reconstitué notre base des données qui cette fois-ci ne contient que des variables dont leur amélioration pourra contribuer à la performance des projets d'infrastructures de développement. Conformément à la revue documentaire réalisée, notre base ainsi reconstituée, regroupe les variables qui se sont avérées essentiellement sur le respect de la procédure et des textes et règle en vigueur eu vue de rendre plus performante la gestion des projets d'infrastructures inscrits au PIP.

Comme il a déjà été mentionné, notre modèle de recherche cible trois variables principales, qui portent sur le respect des textes et loi des PMP en vigueur, sur le renforcement des compétences et sur le respect des plans prévisionnels de MP.

V.2.2.1. Analyse de la qualité de représentation

La qualité de la représentation explique dans quelle mesure les variables de départ sont prises en compte par les variables extraites. Selon les résultats de l'analyse relative à la qualité de représentation (voir tableau N°51), nous avons constaté que les variables «lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP», «non_respect_budget_aloué», «Non_respect_PPMP», «manque_formation_gestionnaires_projet», «Fréquence_mauvaises_pratiques», «longue_durée_traitement_dossier», et «Ingérence_politique» sont bien prises en compte par les dimensions extraites. En d'autres termes, la variance de ces variables est prise en compte par l'une des dimensions extraites à plus de 72%.

Cependant, quant aux variables «redondance_contrôle_interne», «Ingérence_politique_nomination_gestionnaires» ils sont mal représentés par les dimensions extraites. Puisque leur représentativité est au-dessous de la variance cumulée de 72% ; ce qui explique qu'ils ont été mal pris en compte par les deux méta-variables que nous allons retenir. Nous pouvons alors conclure que la plupart des variables est prise en compte par les quatre dimensions retenues

Tableau N°51 : Qualités de représentation.

	Initiales	Extraction
Non_respect_PPMP	1,000	,793
manque_formation_gestionnaires_projet	1,000	,759
lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	1,000	,785
Fréquence_mauvaises_pratiques	1,000	,737
Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	1,000	,659
longue_durée_traitement_dossier	1,000	,722
redondance_contrôle_interne	1,000	,649
non_respect_budget_aloué	1,000	,747
Ingérence_politique	1,000	,721
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.2.2. Analyse de la variance expliquée

L'analyse de la variance expliquée ainsi détaillée dans le tableau N°52 suivant fait ressortir les deux (2) composantes qui récapitulent l'ensemble des données et permettent de résumer le résultat. Nous les conservons pour l'analyse. En effet, la première composante extraite permet d'expliquer à elle seule 16,940% de la variance du phénomène (soit $1/9 \times 1,525 \times 100 = 16,940\%$). La deuxième dimension n'explique que 16,457% de la variance (soit $1/9 \times 1,481 \times 100 = 16,457\%$).

Mis en commun, les quatre composantes permettent d'expliquer 59,245% de la variance. Les facteurs restants ne seront pas retenus parce qu'ils n'expliquent pas suffisamment de variances.

La variable cumule de 59,245% explique que la réduction des neuf (9) variables à trois (3) vecteurs ou composantes permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par 09 variables au départ. On peut conclure en définitive que tous les résultats du tableau sont tous reliés les uns des autres. Cet état de choses vient confirmer combien, les dysfonctionnements engendrés par la relation entre les variables ne contribuent guère à la performance tant recherchée dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures e développement au Bénin.

Tableau N°52 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,525	16,940	16,940	1,525	16,940	16,940
2	1,481	16,457	33,396	1,481	16,457	33,396
3	1,206	13,402	46,798	1,206	13,402	46,798
4	1,120	12,447	59,245	1,120	12,447	59,245
5	,951	10,564	69,809			
6	,802	8,911	78,720			
7	,723	8,032	86,752			
8	,645	7,163	93,915			
9	,548	6,085	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.2.3. Analyse de la matrice des composantes

Dans ce détail de la matrice, nous pouvons observer que toutes les variables semblent au moins corrélées. Certaines corrélations sont plus fortes que d'autres, nous suggérant déjà quelques associations. La matrice des composantes nous montre au niveau des trois dimensions qu'il y a des coefficients de saturation qui s'interprètent comme des coefficients de corrélations.

Nous constatons que 4 variables saturent plus fortement sur la première composante et permettent par conséquent de le définir. Elle regroupe les variables qui se définissent suivant le respect des lois et textes en vigueur, la maîtrise et l'appropriation du manuel de procédures en matière de PMP, le respect du plan de PMP, et la longue durée du traitement des dossiers de PMP. Cette forte corrélation entre les variables de la composante 1, nous indique l'importance à accorder aux lois et textes pour assurer la performance des projets tout en améliorant le système de passation des MP au Bénin.

La deuxième composante est saturée par 3 variables qui sont liées entre elles. Ainsi, elles se résument à une composante qui explique l'ingérence du milieu politique dans les procédures de PMP.

Quant à la troisième composante, elle est saturée par 2 variables qui se caractérisent par le renforcement des capacités des acteurs du système de PMP.

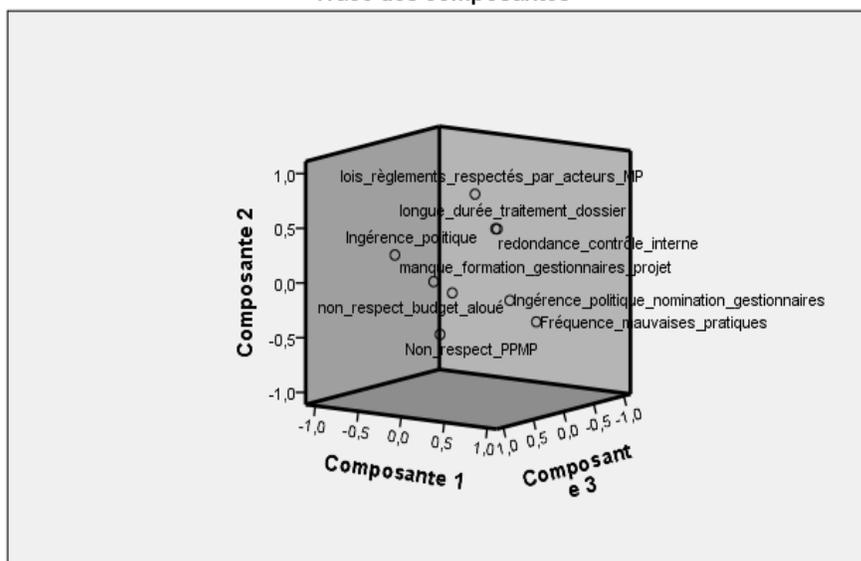
Nous observons également que certaines corrélations se ressemblent pratiquement d'un facteur à l'autre, mais ne sont pas fortement corrélées. (Voir tableau N°53)

Tableau N°53 : Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	,885	,275	,285
Non_respect_PPMP	,797	,384	,281
non_respect_budget_aloué	,721	,450	,103
longue_durée_traitement_dossier	,605	,331	,236
Fréquence_mauvaises_pratiques	,346	,677	,723
Ingérence_politique_nomination_gestionnaires	,467	,669	,459
Ingérence_politique		,652	
redondance_contrôle_interne		,385	,643
manque_formation_gestionnaires_projet	,327	,202	,504
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			
a. 3 composantes extraites.			

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

Le diagramme des composantes est la représentation graphique de la matrice des composantes. Les coefficients de saturation deviennent les coordonnées dans l'espace à 3 dimensions ainsi créées.

Graphe N°1 : Représentation graphique des résultats de l'ACP**Tracé des composantes**

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.3. L'analyse de la corrélation des variables retenues

Rappelons dans la présente analyse, lorsque deux phénomènes¹² évoluent dans le même sens ou dans le sens contraire, nous disons qu'ils sont corrélés positivement ou négativement. La corrélation simple mesure le degré de liaison existant entre ces deux phénomènes représentés par des variables X et Y. ainsi lorsque : $H_0 r(X, Y) = 0$; les variables X et Y ne sont pas corrélées, mais $H_1 \neq 0$ alors X et Y sont corrélées. $r(X, Y)$ représente le coefficient de corrélation des variables X et Y. Nous avons suite à notre analyse, $r(X, Y) \neq 0$, alors H_1 est accepté, car il est proche de +1 nous dirons que les variables X et Y sont positivement corrélées.

Nous constatons à travers les résultats de cette analyse qu'il existe une corrélation positive entre chacune des composantes de la variable portant sur l'initiation et la planification. C'est-à-dire une relation nécessaire entre les variables dont l'une ne peut se passer de l'autre. Cela, nous confirme qu'en matière de processus de PMP, la réussite d'une étape dépend de l'autre et vice versa.

V.2.3.1. L'analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»

Nous avons suite à notre analyse, $r(X, Y) \neq 0$, alors H_1 est accepté, car il est proche de +1 nous dirons que les variables X et Y sont positivement corrélées.

Nous constatons à travers les résultats de cette analyse qu'il existe une corrélation positive ($\text{sig} = ,000$) entre chacune des composantes de la variable. C'est-à-dire, une relation nécessaire entre les variables dont l'une ne peut se passer de l'autre. Cela, nous confirme qu'en matière de processus de PMP, la réussite d'une étape dépend de l'autre et vice versa.

Ainsi, le détail nous montre que le non-respect des lois et règlements par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures a une influence élevée sur la fréquence des mauvaises pratiques observées au niveau de toutes les

¹² Le phénomène représente les variables et composantes qui ont fait l'objet de l'analyse

étapes de PMP, ce qui nous amène à dire qu'il est très important de prêter attention à cet indicateur dans le processus de PMP. Notons aussi que la priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPM et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'ils ne sont pas inscrit dans le PPM, sont des facteurs qui ne favorisent pas le respect de ces lois. Le détail est dans le tableau N°54 suivant et les diagrammes y relatifs sont en annexe 4.

Tableau N°54 : la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»

		lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	Fréquence_mauvaises_pratiques
lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP	Corrélation de Pearson	1	,104
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
Fréquence_mauvaises_pratiques	Corrélation de Pearson	,104	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.3.2. L'analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures » et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»

Au niveau du tableau N°55 ci-dessous, l'analyse nous montre plus en détail la corrélation qui existe entre chacune des composantes «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures » et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement». Nous pouvons en conclure que l'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est l'un des indicateurs très importants auquel il faut prêter le plus d'attention dans la passation des MP, qui influence très positivement l'évaluation et voir même, la qualité qui résultera du produit final.

Tableau N°55 : la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement»

		lois_règlements_respectés_ par_acteurs_MP	Ingérence_ politique
lois_règlements_respectés_ par_acteurs_MP	Corrélation de Pearson	1	,076
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
Ingérence_politique	Corrélation de Pearson	,076	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.3.3. Analyse de la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets »

La corrélation qui se remarque entre les composantes «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets » est très élevée 80%. Ce qui nous amène à conclure que plus le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets se fait ressentir plus les lois et règlements ne sont pas respectés par les acteurs dans les processus de PMP. Cette corrélation est significative (sig = 0,000) voir tableau N°56. Cette corrélation s'observe au niveau des composantes «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats» dont la corrélation est de 30,3. Suivis de la composante sur «Le contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus de PMP » avec 17,1% et celle sur la composante % «Pendant l'évaluation, les offres répondent-ils aux normes techniques des bâtiments et travaux publics (infrastructures)» dont la corrélation est de 10,6%..

Tableau N°56 : la Corrélation entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets»

		lois_règlements_respectés _par_acteurs_MP	manque_formation_ gestionnaires_projet
lois_règlements _respectés_par_ acteurs_MP	Corrélation de Pearson	1	,080
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
manque_format ion_gestionnaire s_projet	Corrélation de Pearson	,080	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.3.4. Analyse de la Corrélation entre la variable «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»

Le détail de cette analyse nous montre que «Le non-respect des plans prévisionnels de passation des marchés de travaux» a une influence élevée sur l'étape de l'initiation et planification, ce qui nous amène à dire qu'il est très important de prêter attention à cet indicateur dans le processus de PMP. La forte corrélation (79%) significative (sig = 0,000) entre ces variables nous fait comprendre que, plus les procédures prennent une longue durée plus on est certain de que les plans ne soient pas respectés. Ce retard observé peut s'expliquer par le taux d'ingérence du milieu politique dans la gestion des projets et aussi dans les procédures de passation de MP. Aussi, cela s'observe au niveau de la planification des marchés et des ressources financières par les acteurs et la priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPM et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'il n'est pas inscrit dans le PPM puis l'ingérence du milieu politique dans la nomination des gestionnaires de projets de développement. Le détail est dans le tableau N°57 suivant et les diagrammes y relatifs sont en annexe 4.

Tableau N°57 : la Corrélation entre la variable «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»

Corrélations

		Non_respect_PPMP	longue_durée_traitement_dossier
Non_respect_PPMP	Corrélation de Pearson	1	,079
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
longue_durée_traitement_dossier	Corrélation de Pearson	,079	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.4. L'analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance des projets d'infrastructures au Bénin.

V.2.4.1. L'analyse de la régression simple entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»

Ces lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures est la fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme et tribalisme) dans le système de passation des marchés d'infrastructures?

Le coefficient de corrélation (R) possède une valeur de 43,6 %, le coefficient de détermination (R-deux), de 19 %, l'erreur standard de l'estimation atteint 46,9 % et le test F obtient 1,424. Il existe ainsi, un lien significatif et positif entre le facteur passation du marché et ses composantes. Le coefficient de détermination (R-deux) = 19 de la variable passation de marché public signifie à 19 % l'explication des composantes.

Tableau N°58 : la régression simple entre la variable «lois et règlements sont-ils respectés par les acteurs impliqués dans les procédures de PMP dans le cadre des marchés d'infrastructures» et «la fréquence des mauvaises pratiques»

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,104 ^a	,011	,001	,643	,011	1,080	1	98	,000
a. Prédicteurs : (Constante), Fréquence_mauvaises_pratiques									
b. Variable dépendante : lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP									

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.4.2. Analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance de «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»

Selon les résultats de l'analyse de la régression simple faite sur les variables «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics» la passation des marchés publics (voir tableau N°...), le coefficient de corrélation (R) possède une valeur de 48%, le coefficient de détermination (R-deux), de 19 %, l'erreur standard de l'estimation atteint 46,9 % et le test F obtient 1,424. Il existe ainsi, un lien significatif et positif entre le facteur passation du marché et ses composantes. Le coefficient de détermination (R-deux) = 19 de la variable passation de marché public signifie à 19 % l'explication des composantes. Ces résultats indiquent clairement que plus les aspects le choix du mode de passation du marché sera respecté, plus la passation sera bien faite.

Notons, aussi que la réussite de la procédure de passation du marché permettra de mener à bien le suivi, le contrôle et la clôture, car, la clôture dépendra de la passation, du suivi et du contrôle. Les diagrammes y relatifs sont en annexe 4.

Tableau N°59 : la régression simple de «Non-respect des PPMP» et «La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics»

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,048 ^a	,230	,057	,467	,190	1,424	1	98	,635
a. Prédicteurs : (Constante), longue_durée_traitement_dossier									
b. Variable dépendante : lois_règlements_respectés_par_acteurs_MP									

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.4.3. Analyse de la régression simple entre le facteur déterminant la performance «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets » et «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats »

Selon les résultats de l'analyse de la régression multiple faite sur les composantes de la variable portant la passation des marchés publics (voir tableau N°60), le coefficient de corrélation (R) possède une valeur de 43,6 %, le coefficient de détermination (R-deux), de 19 %, l'erreur standard de l'estimation atteint 46,9 % et le test F obtient 1,424. Il existe ainsi, un lien significatif et positif entre le facteur passation du marché et ses composantes. Le coefficient de détermination (R-deux) = 19 de la variable passation de marché public signifie à 19 % l'explication des composantes. Ces résultats indiquent clairement que plus les aspects le choix du mode de passation du marché sera respecté, plus la passation sera bien faite.

Tableau N°60 : la régression simple de «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets » et «La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,052 ^a	,275	,065	,586	,198	,266	1	98	,000
a. Prédicteurs : (Constante), redondance_contrôle_interne									
b. Variable dépendante : manque_formation_gestionnaires_projet									

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS

V.2.4.4. La régression de la variable portant sur «passation de marché public

Selon les résultats de l'analyse de la régression multiple faite sur les composantes de la variable portant la passation des marchés publics (voir tableau N°61), le coefficient de corrélation (R) possède une valeur de 43,6 %, le coefficient de détermination (R-deux), de 19 %, l'erreur standard de l'estimation atteint 46,9 % et le test F obtient 1,424. Il existe ainsi, un lien significatif et positif entre le facteur passation du marché et ses composantes. Le coefficient de détermination (R-deux) = 19 de la variable passation de marché public signifie à 19 % l'explication des composantes. Ces résultats indiquent clairement que plus les aspects le choix du mode de passation du marché sera respecté, plus la passation sera bien faite.

Notons, aussi que la réussite de la procédure de passation du marché permettra de mener à bien le suivi, le contrôle et la clôture, car, la clôture dépendra de la passation, du suivi et du contrôle. Les diagrammes y relatifs sont en annexe 4.

Tableau N°61 : la régression de la variable portant sur «passation de marché public»

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,436 ^a	,190	,057	,469	,190	1,424	14	85	,000

Source : Dépouillement des questionnaires par SPSS.

CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce dernier chapitre porte sur la présentation et la discussion des résultats de l'analyse faite sur notre échantillon cible dans le cadre de notre travail. Ainsi, il sera question dans la première partie de présenter globalement ces résultats suivis d'une discussion. La seconde partie consistera à montrer les limites de cette étude. Et enfin, la troisième partie quand elle sera axée autour de la formulation des recommandations aux acteurs à divers niveaux en vue de l'amélioration des procédures des marchés d'infrastructures et rendre plus performant les projets au Bénin.

VI.1. Présentation globale des résultats issus de l'analyse descriptive et discussion.

Le présent travail a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures à travers les procédures de PMP. Ainsi, dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons essayé d'identifier le degré de fréquence des différents dysfonctionnements du système de PMP dans le cycle de vie d'un marché d'infrastructure en vue d'établir de manière exploratoire les stratégies d'amélioration de la procédure de PMP à travers ses étapes pour, au final aboutir à une infrastructure qui pourra satisfaire la population et contribuer au développement du pays.

Ainsi, d'une manière générale, l'analyse des résultats nous permet d'affirmer que sur tout le processus de la planification jusqu'à la livraison du produit final ou la clôture du projet, il y a un degré élevé de dysfonctionnements qui jouent sur la performance du projet, de ce fait, sur l'infrastructure réalisée par ce projet. Cela se confirme par la significativité positive $\text{sig} = 0,00$ (voir tableau N°55) qui se trouve entre les étapes de processus passation de marché d'infrastructure. Par ailleurs, les résultats confirment la satisfaction des textes mis en vigueur.

Nous constatons également que les pourcentages d'existence de la relation ou de la corrélation entre les variables examinées sont relatifs.

Il faut noter que le milieu politique est un facteur qui intervient à tous les niveaux dans le processus de passation du marché et qui, non seulement impacte négativement le processus, mais aussi contribue à l'amplification des mauvaises pratiques, non éthiques comme la corruption, la fraude, le favoritisme et le tribalisme. L'auteur (Campbell. A, 1998,) confirme ce fait en définissant la corruption comme l'abus du pouvoir public pour obtenir un profit personnel.

Au regard des résultats issus de notre étude, nous pouvons dire que pour assurer une meilleure procédure de passation d'un marché d'infrastructure, il faudra commencer par s'appropriier les textes (code, loi, décret) régissant les MP, car il est constaté que l'application de ces textes n'est pas respectée sur toute la ligne, que ce soit, par les acteurs ou les entrepreneurs, donc une maîtrise des procédures et une transparence totale dans leur application sont nécessaires. Aussi, veiller au respect des plans prévisionnels de passation qui constituent un aspect organisationnel très important de la procédure d'un marché et qui fixent les différents objectifs à atteindre. Selon, (Abdoulaye B. T. , 1996), tous ces aspect résultent du fait que depuis plusieurs année, l'importance des marchés publics au Bénin a été sous-estimée et laissée au gré des fonctionnaires dont certains, par leur manque de probité et d'honnêteté ont jeté le discrédit sur le processus.

Nous attirons également l'attention sur l'ingérence du politique observée à tous les niveaux, surtout dans la nomination des gestionnaires et dans les procédures de PM qui perturbent les résultats escomptés à cause des multiples dysfonctionnements et le manque de compétence dans la gestion de projet. Cet état de choses entrave parfois à la libre concurrence des entreprises soumissionnaires.

Ensuite, au niveau de l'étape de Passation de marché, il faudra, tout en respectant le choix du mode de passation, clarifier le contenu du DAO dans le but de faciliter la soumission. Car, les DAO de marchés d'infrastructures ou de travaux sont évalués suivant leur conformité aux spécifications techniques requises. Selon les spécifications techniques du DAO type de travaux, une offre conforme pour l'essentiel est une offre conforme à toutes les stipulations, spécifications et conditions du DAO, sans divergence, réserve ou omission substantielles. Ainsi, l'Autorité Contractante s'assurera que le soumissionnaire

ayant soumis l'offre évaluée la moins-disante et substantiellement conforme aux dispositions du dossier d'appel d'offres, possède bien les qualifications requises pour exécuter le marché de façon satisfaisante.

Quant à l'étape de l'exécution du marché, il est nécessaire de renforcer le contrôle pour faire respecter les clauses contractuelles par certains entrepreneurs dans le but d'éviter les abandons de chantier ou les mauvaises qualités des infrastructures observées. Toutefois, l'administration est tenue d'honorer des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché et d'assurer suite, à une étude de faisabilité l'implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures. Ceci évitera la prise d'avenant et la recherche du gap financier auprès des PTF sous forme de dons ou prêt; comme nous le constatons sur tous les projets d'infrastructures routiers du Bénin.

VI.2. La contribution apportée par la présente étude

Afin de contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures au Bénin, nous avons réalisé dans le cadre de notre étude, une recherche basée sur les procédures de PMP en vue de faire ressortir les dysfonctionnements qui handicapent la performance desdits projets et proposer des recommandations pour y remédier.

Ainsi, on peut définir le «travail de recherche scientifique classique comme étant un effort analytique, rigoureux, progressif et systématique d'éclaircissement d'une situation, d'un fait ou d'un ensemble de faits à l'aide d'outils et de techniques spécifiques. Cet effort va de l'identification et la définition du problème jusqu'à l'aboutissement à une ou plusieurs solutions ou possibilités de dépassement de la situation initiale (meilleure connaissance, correction, amélioration, transformation ...)» (Aktouf, 1987,). De ce fait, les différentes analyses de notre modèle de recherche révèlent une contribution à divers niveaux du processus. Car la recherche, bien qu'elle aide à l'approfondissement de la connaissance, est également un outil de développement et de la réduction de la pauvreté dans un pays.

Les principales contributions de notre travail de recherche seront spécifiquement appréciées sur le plan académique et managérial.

Ainsi, notre étude va essentiellement participer sur le plan académique au progrès de la science administrative et sociale. Vu le nombre peu abondant de la documentation sur le sujet, la présente étude va aussi compléter et enrichir la littérature existante à cet effet. De plus, elle pourra servir de bases ou de références dans d'autres débats et pistes de recherche.

Sur le plan managérial, cette étude peut être importante pour tous les acteurs impliqués dans la gestion des MP, surtout ceux qui sont directement impliqués dans les procédures de passation des marchés d'infrastructures. Nous allons formuler nos recommandations dans ce sens en vue d'une meilleure gestion du système de MP par les acteurs.

Tout comme l'a mentionné (NDOLO. E. , 2014), dans son mémoire de recherche, il est important de noter que les résultats de cette étude nous ont permis de trouver les stratégies à adopter pour mailler le milieu académique des MP avec la pratique (c'est-à-dire appliquer sur le terrain ce qui est lu et confirmé dans les documents ou les recherches scientifiques).

VI.2.1. Contribution de la recherche sur le plan académique

La présente recherche montre qu'il y a une relation entre le système de passation des marchés publics et la gestion des projets en générale. Toutefois, elle souligne également l'importance qui devrait être accordée en vue de contribuer à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures gage du développement du Bénin. Au cours de notre recherche, nous avons constaté un manque de documentations sur le thème et la non-disponibilité des responsables des institutions impliquées dans le PPMP pour répondre aux préoccupations des chercheurs ou autres personnes intéressées par le sujet. Ce qui dénote de la négligence observée au niveau de la littérature des MP et aussi dans la pratique de sa mise en œuvre. Tout ceci se traduit par les nombreux dysfonctionnements et problèmes qui existent actuellement dans le système de PMP.

Ainsi, les résultats issus de la présente recherche nous montrent que la bonne gestion du système de PMP contribuerait à l'amélioration de la performance des projets, et partant, peuvent ressortir de bons gestionnaires desdits projets.

Au Bénin, depuis plus de cinq ans, l'État a instauré un programme de formation en PMP au cycle supérieur. Cela confirme la volonté de l'État de rendre plus formel et compétitif ce secteur.

Vu l'importance des MP, une attention particulière s'avère nécessaire dans leurs différentes procédures étant donné qu'ils ont une influence considérable sur le cycle de vie du projet qui pourrait avoir un impact négatif sur la finalité du projet.

VI.2.2. Contribution de la recherche sur le plan managérial

Il a été constaté au cours de la présente étude, parmi de nombreux dysfonctionnements relevés dans les processus de MP, ceux relatifs aux acteurs impliqués directement ou indirectement dans lesdits processus. Suite à ce constat, elle se propose de contribuer à l'amélioration comportementale et intellectuelle de ces derniers. Pour ce faire, notre étude vise à établir un lien entre les procédures de PMP et les projets d'infrastructures du Bénin avec la complicité des acteurs¹³ de PMP et des gestionnaires desdits projets. Les résultats de cette recherche pourraient certainement aider l'État à réorienter plusieurs aspects surtout en ces périodes de changement de régime¹⁴ qui conduirait au changement de gestionnaires et acteurs des MP suite à de probables réformes introduites. Ces aspects se penchent surtout sur le renforcement de capacités des acteurs à divers niveaux, en vue du respect des textes réglementaires, de la maîtrise des procédures de PMP. Il est très important pour nous de souligner la contribution de notre étude sur le plan éthique, ainsi, rendre effectives les sanctions relatives aux mauvaises pratiques (corruption, tribalisme, favoritisme, détournement, et autres) pourrait améliorer les prestations des différents acteurs dans le processus de PMP.

De façon spécifique, les travaux que nous avons menés dans le cadre de cette recherche révèlent que la base des dysfonctionnements enregistrés est d'abord d'ordre moral et interpelle donc la conscience collective. C'est pourquoi, le choix des membres des différentes structures impliquées dans le PPMP doit répondre à un certain de critères qui permettent de s'assurer de la crédibilité de ces personnes et qui les placent au-dessus de

¹³ Les acteurs ici représentent : l'État béninois, l'ARMP, DNCMP, PRMP, CCMP, CF, Soumissionnaires

¹⁴ Changement du gouvernement de l'État béninois

tout soupçon avec pour principes : une honnêteté intellectuelle appréciable, une grande probité, une indépendance d'esprit et une farouche résistance à toutes les situations de corruption.

Il faut souligner que pour assurer une certaine responsabilité dans les structures intervenant dans le processus de PMP, il faudra que les personnes identifiées soient également aptes à vaincre les pesanteurs socioculturelles qui constituent un lourd handicap pour la conduite de projets de développement.

Nous espérons vivement que les résultats enregistrés et les recommandations issues de nos travaux seront pris en compte dans les réformes dans l'optique d'atteindre une meilleure performance des projets de développement au Bénin.

VI.2.3. Quelques recommandations importantes de l'étude sur le processus des MP

Suite à l'analyse faite sur notre étude de recherche, nous dégagons ces quelques contributions afin d'améliorer les procédures de PMP pour rendre plus performants les projets d'infrastructures de développement. (Voir tableau n°62)

Tableau n°62 : recommandations dans le cadre de l'étude

N°	Recommandations
1	Respecter les différentes dispositions (textes, codes, lois, règlements) régissant le système de PMP, les procédures de MP en relation avec les dispositions législatives et pénales dans leur appliquant exacte sans favoritisme et surtout sanctionner, le cas échéant, les acteurs fautifs.
2	Respecter les plans prévisionnels de passation des marchés de travaux, pour améliorer les taux de consommation et d'exécutions physiques des projets d'infrastructures au Bénin. Il faut souvent anticiper dans les procédures vu que la disponibilité du budget est sujette à des abattements suite à la mise en œuvre des marchés hors PPMP ¹⁵
3	Sensibiliser, former et éduquer les acteurs sur les dispositions législatives et réglementaires qui gouvernent tout le processus des marchés publics au Bénin afin de l'appropriation de textes. Organiser des séminaires de formation au profit du personnel des MP directement impliqués et qui traitent surtout des cas pratiques vécu, en vue de renforcer leurs capacités.

¹⁵ Marchés non-inscrits au plan de passation des marchés publics et issus des promesses politiques

N°	Recommandations
4	Appliquer les sanctions prévues sur toutes fautes commises par tous ceux ou celles qui agissent contre les lois et les règlements en vigueur.
5	Éditer un recueil de textes en vigueur en vue d'éviter la confusion dans l'interprétation et surtout réprimer ceux qui sont caduques dans le domaine des marchés publics, surtout en ce qui concerne la PPMP.
6	Mettre en œuvre les techniques de gestion de projets au niveau de tous les projets au Bénin. Nous nous référons au cycle de vie de projet qui est un ensemble de phases, habituellement en séquence et parfois en chevauchement, dont le nombre est déterminé par les besoins de management et de maîtrise de l'organisation qui prend part au projet, et également par la nature du projet lui-même et par son domaine d'application. PMI (2008, p. 21). De ce fait, il est nécessaire pour l'État béninois de donner un renforcement de capacités dans les notions de gestion de projets à ses agents surtout ceux et celles qui sont impliqués dans les MP pour qu'ils puissent gérer les projets selon les normes et standards requis.
7	Nommer les acteurs des procédures de PMP et les gestionnaires de projets conformément à la prescription des textes, car l'ingérence du milieu politique dans lesdites nominations handicape la performance des projets de développement.
8	Rendre effectif, renforcer et améliorer la réalisation préalable des études technico-économiques de faisabilité des marchés d'infrastructure pour permettre la prise en compte des spécifications techniques correctes dans les DAO.
9	Mettre à disposition à temps les fonds nécessaires pour réaliser les marchés. Les délais et le manque de moyens affectent l'échéancier de même que le contenu du projet réalisé. Cette situation conduit souvent l'État à la prise d'avenant et surtout à rechercher le gap financier auprès des PTF sous forme de don ou de prêt.
10	Réduire et respecter les nouveaux délais de traitement des dossiers de MP. La longue durée de traitement a un impact sur la qualité de sa finalité et favorise les mauvaises pratiques; ce qu'a confirmé notre étude.

N°	Recommandations
8	Revoir le principe d'attribution du marché au soumissionnaire dont le prix de l'offre est moins-disant. Ce principe est un tant soit peu à la base de l'abandon ou retard dans la réalisation des marchés du fait que certains soumissionnaires baissent leur prix pour avoir le marché au détriment d'autres qui sont plus aptes et ont la volonté de bien faire le travail. Bien que ce principe s'applique aux offres déclarées conformes pour l'essentiel aux spécifications techniques, il faut tout de même prendre en compte un certain nombre de critères pour tout biais dans l'attribution.
9	Rendre effective l'informatisation du système de passation des marchés afin de donner une traçabilité à la procédure. Ceci permettra d'éviter d'éventuelles fraudes dans le système et servir de base pour l'archivage des documents de PMP du projet.
10	Renforcer les contrôles ou la supervision des marchés sur toute la durée de la procédure de PMP et aussi au cours de l'exécution de l'infrastructure. Pour ce faire, l'augmentation du personnel au niveau des structures de contrôle s'avère nécessaire. Ce qui permettra de garantir une infrastructure de qualité réalisée dans les délais et à un coût raisonnable.
11	Revoir les plans standards des infrastructures sociocommunautaires qui semblent être caduques du fait que les entrepreneurs sont habitués et ne prennent plus la peine revoir le contenu du dossier. La nécessité de prôner les projets d'infrastructures de qualité est d'actualité en vue d'amener les soumissionnaires à rédiger les plans d'assurance qualité afin d'éradication de la pauvreté au Bénin.
12	Choisir le mode de passation utilisée pour lancer DAO conformément aux textes, afin de rendre libre la concurrence entre les entreprises soumissionnaires des projets dans les conditions prévues par les textes en vigueur.
13	Revoir la manière dont est faite la réception et l'ouverture des offres. Le report des séances d'ouvertures tel que prévu dans les textes n'est pas respecté par les acteurs. Il est souhaitable qu'une salle de dépouillement soit attribuée à la structure responsable pour éviter que les offres ne parcourent des distances dans les conditions douteuses.

N°	Recommandations
14	Harmoniser les grilles d'évaluations des offres conformément aux spécifications techniques. Apporter une clarification du contenu du dossier d'appel d'offres (spécifications techniques) aux membres de la commission en vue d'avoir le même niveau de compréhension du dossier au cours de son évaluation.
15	Rendre obligatoire la présence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation afin d'obtenir un avis technique approprié sur les offres proposées et de ce fait confirmer la conformité avec les normes techniques des bâtiments et travaux publics mise en place.
16	Informatiser le système pour éviter de rendre archaïque le service d'archivage et mettre en place des dispositions pour rendre effectif l'envoi de la documentation de projet au service de pré archivage. Pour ce faire, les acteurs de MP et les gestionnaires de projet sont interpellés pour le soin qu'ils y mettront afin de donner une traçabilité au projet et surtout à la procédure de PMP.

Source : réalisé par l'auteur.

VI.3. Les limites de l'étude

Le domaine des marchés publics est très complexe et il n'est pas toujours facile de cerner les problèmes qui l'entourent sur des dysfonctionnements de son processus étalés sur une longue période à plusieurs niveaux. En effet, les nombreuses structures chargées de la mise en œuvre des marchés publics au Bénin n'ont pas été très accessibles pendant la période de collecte de données, pour mettre à notre disposition des rapports ou toutes documentations qui auraient permis de mieux alimenter nos travaux de recherche. Certains nous renvoient au site internet de l'institution qui n'est souvent pas alimenté en documentation utile¹⁶, mais renseignent sur les activités¹⁷ et sur le personnel. Ces sites ne sont pas souvent actualisés, ce qui nous a beaucoup limités dans la recherche des informations propres aux MP du pays.

¹⁶ Les documents utiles sont : rapports, statistiques, étude de faisabilité, documentation de projet d'infrastructure, documents sur les marchés publics passés ou en cours

¹⁷ Les activités sont limitées aux sorties, visites, séminaires sans compte rendu, curriculum vitae, les photos du personnel etc...

Les réalités socioculturelles de notre milieu constituent un sérieux handicap pour tout chercheur désireux d'accéder à des rapports souvent classés confidentiels sur ordre du politique qui des fois font « du deux poids, deux mesures » dans l'application des textes à l'encontre des actes répréhensibles dans le processus de PMP.

« Toute vérité n'est pas bonne à dire », dit-on, et de ce fait la plupart des chercheurs craignent d'écrire sur certains faits de corruption ou de collusion dans le processus de PMP au risque de représailles réelles ou même mystiques. Il en est de même pour notre étude. Mais fort heureusement pour nous, dans le certificat d'éthique cette partie a été clairement définie.

Il faudrait souligner également que de nombreux gestionnaires de MP ou chefs d'entreprises prestataires de services ne sont pas souvent disposés à nous remettre les documents relatifs aux MP dans lesquels ils sont impliqués, certains refusent même d'en parler dès qu'on se présente comme étant un chercheur sur le système des MP.

Notons que la plupart de la documentation trouvée et livre consultés en relation avec notre sujet sont écrits en anglais. Ce qui rend peu crédible la traduction de certains passages et ne reflète pas exactement l'idée des auteurs originaux.

En ce qui concerne le présent travail, nous nous sommes basés sur enquête par questionnaire de type fermé et avons utilisé la méthode quantitative pour réaliser l'étude. Cette méthodologie ne nous a pas permis de collecter certaines informations¹⁸ qui auraient pu compléter la recherche et nous restreindre à quelques concepts.

Aussi, le fait que nous avons axé notre recherche sur les dysfonctionnements des procédures de passation des marchés publics qui handicapent la performance des projets d'infrastructures au Bénin, ne justifie pas les seules raisons et moyens de rendre plus perforants lesdits projets, même si la question de recherche a été retenue suite à la revue de littérature qui se rapporte à notre sujet et touche la gestion des projets et surtout à la triple contrainte (qualité, coût et délai) pour la réussite d'un projet.

¹⁸ Les informations relatives au comportement, réaction et le non verbal sur la question de recherche

VI.4. Les perspectives futures de la recherche

Notre étude de recherche nous a permis d'obtenir de différents résultats dans ses investigations. Malgré qu'elle soit à améliorer, elle peut orienter des potentiels futurs chercheurs vers d'autres champs de recherche visant les mêmes objectifs que notre sujet. Nous espérons également que ces autres chercheurs, dont nous-mêmes, approfondiront cette recherche pour cerner d'autres aspects que nous n'avons pas pu aborder maintenant. Toutefois, cette étude pourrait aider l'État béninois à apprécier le degré des dysfonctionnements dans les processus de passation des marchés publics en vue d'éventuels apports de corrections nécessaires pour améliorer la performance des projets d'infrastructures de développement et surtout, certaines pratiques qui sont préjudiciables à la bonne gestion des projets au Bénin.

Notre étude a été réalisée sur un échantillon de 100 personnes et a consisté à explorer et confirmer les dysfonctionnements observés dans les procédures de PMP dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures, ce qui ne nous a pas permis d'affirmer avoir parcouru tous les aspects de la question.

Ainsi, il serait intéressant pour de futures recherches de faire une enquête à questionnaire ouvert au lieu de questionnaire fermé, suivi d'une analyse qualitative pour compléter notre étude. Ces nouvelles différentes méthodologies suggérées permettraient de collecter plus d'informations sur les procédures de PMP, y compris les acteurs impliqués que des informations non observables en vue de confirmer la fiabilité de nos résultats de recherche et de proposer d'autres paramètres de mesures pertinents.

Rappelons que notre étude de recherche s'est penchée spécifiquement sur le cas du Bénin. Étant donné, que la plupart des pays, aussi bien développés qu'en voie de développement, exécutent leurs projets et commandes au moyen des marchés publics, qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publiques, cette étude pourrait être réalisée dans ces différents pays puis les adapter au contexte béninois, ou les transformer en une étude comparative entre ces pays.

Parmi les documentations utilisées dans notre recherche, nous avons constaté que certains pays ont réussi la réorganisation de leur système de MP, grâce aux réformes instaurées et bien appliquées, ceux-ci peuvent servir d'exemple et d'études comparatives afin de les appliquer au contexte béninois.

CONCLUSION

La passation des marchés publics est un aspect très important dans la mise en œuvre des projets d'infrastructures de développement. Vu que ces infrastructures sont indispensables pour tout pays en voie de développement, tout comme le Bénin, ils sont des aspects très importants, vu leur contribution au développement socioéconomique, et surtout, à la réduction de sa pauvreté.

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Projets, nous avons jugé utiles consacrer notre travail de recherche à la contribution du système de passation des marchés publics à l'amélioration de la performance de la gestion des projets au Bénin.

Ainsi, notre présente étude qui vise à contribuer à l'amélioration de la performance desdits projets à travers les procédures de passation de marchés publics au Bénin nous a permis d'identifier les différents dysfonctionnements majeurs qui handicapent effectivement la performance de la gestion des projets dans notre pays; ils se résument ainsi qu'il suit :

- Non-respect de la procédure, des textes et règles en vigueur, par manque de renforcement des capacités des acteurs en MP et d'appropriation de textes ;
- Fréquence des mauvaises pratiques (corruption, fraude, favoritisme, tribalisme...)
- Non-respect des plans prévisionnels de passation des MP qui conduisent au dépassement des délais règlementaires et du budget ;
- Ingérence du milieu politique dans la nomination des cadres, gestionnaires de projets et autres acteurs de la chaîne de PMP ; surtout pour l'exécution des marchés non-inscrits au PPMP.

Les résultats des différentes analyses faites grâce à notre échantillon de recherche répondent à notre question de recherche qui est « Comment améliorer les systèmes de passation des marchés publics au Bénin pour rendre plus performante la gestion des projets ? ». L'analyse des résultats auxquels nous avons abouti, à partir des données collectées confirme à suffisance les hypothèses de départ que nous émises au chapitre 3. Nous pouvons alors approuver ces analyses à travers nos résultats finaux, qui

effectivement, nous montrent le lien positif et significatif entre les différentes composantes et variables comparées.

Au regard des résultats issus de notre étude, nous pouvons dire que pour assurer une meilleure procédure de PMP dans le but de rendre plus performante la gestion des projets d'infrastructure au Bénin, il faudra que les acteurs s'approprient les textes (code, lois, décrets) régissant les MP, veillent au respect de ces textes et lois en vigueur régissant les MP, et adoptent de bonnes pratiques vertueuses qui puissent garantir la transparence dans la mise en œuvre des projets développement. Il est donc indiqué que ces améliorations s'effectuent dès le commencement du processus de PMP afin de permettre l'exécution du marché dans les meilleures conditions. La transparence favorise l'instauration d'un environnement attractif pour les PTF et les institutions privées.

Il est indéniable que cette recherche sur l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures à travers les procédures de PMP nous permet de conclure ce qui suit :

Les marchés publics sont un instrument de développement économique et la mise en concurrence un gage de la qualité de la dépense publique. L'important, c'est la réalisation d'infrastructures de qualité dans les délais requis tout en respectant le budget en vue de satisfaire les besoins de la population bénéficiaire en infrastructure et de ce fait la sortir de la pauvreté.

Malgré les résultats obtenus, au terme de notre recherche, il subsiste des limites qui sont liées entre autres aux concepts socioculturels, politiques, administratifs.

Eleanor Roosevelt écrivait ceci : « Le futur appartient à ceux qui croient en la beauté de leurs rêves ». En effet, cette étude ne constitue qu'une étape dans la recherche de solutions à l'amélioration de la performance des projets de développement, aussi nous avons le ferme espoir que les limites à cette étude seront comblées par la poursuite et le développement d'autres recherches en la matière.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaltonen. K. Jaakko, K. e. T., O. . (2008). "Stakeholder salience in global projects", . *International Journal of Project Management*,, vol. 26 (5), , pp. 509-516.
- Abdoulaye B. T. . (1996). Développement socio-économique du Bénin.
- Adam K.S. et Boko M. . (2013). le climat du Bénin.
- Aktouf, O. (1987,). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisation. Une introduction à la démarche classique et une critique. *Les Presses de l'Université du Québec*, Collection : *Les classiques des sciences sociales*, 15.
- ARMP. (2011). Rapport d'activité de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics.
- ARMP. (2014). *Guide de l'acheteur public*.
- Atkins, W. S. (1992,). "The cost of non-Europe in public Sector Procurement" ,. p. 65, .
- Aurégan. P. et Joffre P. (2004). «Faire face à la profusion des projets dans les organisations». *Revue Management et Avenir*,, n° 2,, p. 97-11.
- Azondekon. S. H. et Gassare. B. G. . (2013). Analyse Critique du Système des Marchés Publics des Collectivités Décentralisées du Bénin. *Journal Of Global Business Administration (JGBA)*, 5, 15.
- Bénin, G. d. (2015,). *Géographie du Bénin*,. Repéré à [Http://www.gouv.bj/tout-sur-le-benin/geographie](http://www.gouv.bj/tout-sur-le-benin/geographie).
- Blundo G. et Olivier de Sardan J-P. (2006). Everyday corruption and the state: citizens and public officials in Africa. London. *Zed Books*.
- Boltanski L. et Chiapello. E. . (1999). Le nouvel esprit du capitalisme. p0154.
- Boncori A-L et Mahieux X. . (2012). « Au-delà du bien et du mal » La théorie et les pratiques de gestion,. *Revue française de gestion*,, 9-10 N° 228-229, 129-146. . doi: 10.3166/RFG.228-229.129-146
- Brière S. et Proulx D., & (2013). « La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada »,. *Revue Internationale des Sciences Administratives*,, 1 Vol. 79,, p. 171-191. doi: 10.3917/risa.791.0171
- Brouillette, S. (1991). *Les marchés publics à Montréal : 1840-1860*. . Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, .
- Campbell. A. (1998,). Rôle et place de l'Etat et de la société civile dans la lutte contre la corruption : communication présentée au forum national pour la mobilisation de la société civile contre la corruption, .
- CAPOD. (2010). *Infrastructures de base et niveau de pauvreté dans les communes du Benin*
- Cleland D. et Gareis, R. (1994). Global project management handbook, . USA, *Mcgraw-Hill Inc*.
- Cleland, D. I. (1998,). "Project Management: Strategic Design and Implementations",. *3e édition*, .
- Couillaerd J. Paquin. J-P. et Dominique F. . (2004). *La qualité d'un projet: son évaluation et son contrôle en cours de Réalisation*.
- DELISLE, N. A. (2012). Définition des concepts et des principes d'intervention en développement des communautés.

- DGSPP. (2014). *Rapport sur l'état d'avancement du programme d'investissements publics gestion 2014 au 31 décembre.*
- DGSPP. (2015). *Rapport sur l'état d'avancement du Programme d'Investissements Publics gestion 2014 au 31 décembre.*
- Directive 92/50/CEE. (1992). *Directive 92/50/CEE du Conseil, du 18 juin 1992, portant coordination des procédures de passation des marchés publics de services.*
- Elieth EYEBIYL. (2014). *APERÇU SUR L'ÉTAT DE LA CORRUPTION ET DE L'ANTI-CORRUPTION DANS L'ESPACE COMMUNAL AU BENIN, .*
- Eyaa. S. et Pross Nagitta, O. (2011). "Explaining non-compliance in public procurement in Uganda", . *International Journal of Business and Social Science*,, 2.11,, p. 37, .
- Gamaï. L. . (2012,). *Lutte contre la corruption au Bénin : 5 ans après la marche verte, la corruption plus que jamais promue,.*
- Gansaré. B. G. . (2013). *Briser le lien marché public-corruption dans les communes du Bénin: Approches, acteurs et outils.*
- GEORGE C S. (1972,). *the history of management thought, Variant Title: Management thought, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hal,.*
- Gilles Garel. (2003). *pour une histoire de la gestion de projet ., université de marne-la-vallée, prism oep, 74; ABI/INFORM Global pg. 77.*
- Gouvernement du Bénin. (2009). *la loi-02 du 7 aout 2009 portant code des marchés publics, des délégations et services publics*
- Hanine, A. M. (2008). «La procédure de passation des marchés publics au Maroc : Étude analytique et réflexions à la lumière du code français des marchés publics (et des directives européennes) et des directives de la Banque Mondiale»,. 1-101,.
- Hunsaker, K. (2009,). "Ethics in Public procurement: Buying public trust",. *Journal of Public Procurement*, 9.3/4,, p. 411-418, .
- INSAE. (2015,). *Rapport du quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat.*
- Jepsen. A.L. et Eskerod, P. (2009). « Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world », . *International Journal of Project Management*,, 27 (4),, 335-343.
- Khang D.B. et Moe, T. L. (2008). "Success Criteria and Factors for International Development Projects : A Life-Cycle-Based Framework". *Project Management Journal*,, 39(1),, pp. 72-84.
- Lalonde. C et Amboise, G. (1977,). *"Une identification des problèmes au sein de l'industrie québécoise du meuble",.*
- Larousse. (Éd.) (1987,).
- LarsonE. W. et Gray. C. F. . (2011). *Project management The managerial process* (Vol. 2e édition).
- Lock, D. (1988). "Project Management". *4e édition*, 88.
- Love. P. E. D. Gunasaekaran, A. e. L., H. ., (1998.). "Improving the competitiveness of manufacturing companies through continuous incremental change",. *Total quality management*,, vol. 10, no 3, , p. 177-185,.

- Makessi. J. . (1992). *L'impact des difficultés d'approvisionnement en matières premières sur la qualité du produit des PME du secteur agro-industriel au Gabon*. Université du Québec à Chicoutimi, Mémoire Maîtrise en gestion des PMO.
- Maréchal F. et Morand P-H. . (2002). « Sous-traitance et avenants dans les marchés publics : une illustration », *Revue d'économie politique*, 1 Vol. 112, , p. 103-120.
- Milder C. (1996). «Modèle gestionnaire et régulation économique de la conception», IN COORPRATION ET CONCEPTION,.
- Mohamed B. (2012). *Investissement en infrastructure publique et croissance en tunisie: une analyse en équilibre général calculable*. UNIVERSITÉ LAVAL QUÉBEC.
- Mondiale, B. (1994). *Rapport sur le développement dans le monde 1994 : une infrastructure pour le développemnt*.
- Muhirwa Jean-Marie. (2008). « Performance des projets d'enseignement à distance destinés au sud. Le cas du Burkina Faso et du Mali», . *Distances et savoirs*, Vol. 6,, p. 117-142,. doi: 10.3166/ds.6.117-142.
- Murihti, N. a. C., L,.. (2003). « Approaches to project management in Africa : implications for international development projects », *International Journal of Project Management*, Surrey,, 21, no 5,, p. 309-319,.
- Nathalie B. . (1995,). « Les marchés publics : étude des obligations internationales du Canada, du GATT à l'ALENA », *érudit*, , vol. 36, n° 2,, p. 503-548. doi: 10.7202/043336ar
- NDOLO. E. . (2014). *Étude exploratoire de l'impact des déterminants de la procédure de passation des marchés publics sur la qualité des projets d'infrastructures routières au Cameroun*. (mémoire), L'Université du Québec à Chicoutimi.
- Nolex FONTIL. (2009). *Projet-de-développement-communautaire-en-Hati--Methodologie-danalyse-des-besoins-locaux11.html*
- Normandin F. . (2016). Les infrastructures, lignes de vie pour les pays en voie de développement. *FORUM ÉCONOMIQUE INTERNATIONALE DES AMÉRIQUES*, 40, 40.
- O'Shaughnessy, W. (2006.). « Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet », *tome 1*, Éd. SMG,.
- Obando L. . (2010). Pour une alternative à la fermeture de la brasserie Lakeport à Hamilton!
- OCDE. (2008,). « Chapitre 6. Renforcement des capacités de passation des marchés : Objectifs internationaux et approche générale », *Revue de l'OCDE sur le développement*, 4 n° 9,, 119 à 122.
- ONG "Arbre de vie". (2008,). diversité socio-culturelle et linguistique.
- PCRBF. (2008). *Le système national de passation des marchés publics au Sénégal* (Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières).
- Philippe N. . (2011). la gestion de projet.
- Pierre-Paul Morin. (2008). La gestion des changements profonds en gestion de projets : Que faire quand rien ne va plus ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 43(231) , 45-52,49.
- PMI. (2008,). Guide and PMI's global standards continually and accurately reflect the evolving profession. p. 21.

- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide)* (5th ed. éd.). Newtown Square, Penns.: Project Management Institute.
- PNUD. (2011). *Politiques de croissance pro-pauvre : Contraintes et défis au Bénin*
- PVM. (2012). *Réalisation des infrastructures sociocommunitaires au profit des villages de Tohouhoué dans la commune de Toviklin et de Yokon dans la commune de Dangbo*. Repéré à (www.bj.undp.org/.../bénin/.../l-espoir-renait-dans-les-villages-du-millinaire). (www.gouv.bj/.../lutte-contre-la-pauvre-au-b-nin).
- Ramaprasad A. et Prakash, A. N. (2003). « Emergent project management : how foreign managers can leverage local knowledge », . *International Journal of Project Management*, Surrey, Royaume-Uni, , vol. 21, no 3, , p. 199-205, .
- Rymarski C. (2011). « Du développement au développement durable », Sciences humaines Longueuil, agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie,, (N° 222), p. 5-5.
- Sandrine F-W. , G., T., & François R. . (2006,). Le portefeuille de projets d'innovation objet de gestion et d'organisation. *Revue française de Gestion* (32, 87-103).
- Sandrine. P. . (2012). « Conduite de projets » , .
- Sang , W. K. M., F. (2014). *Facteurs influant sur la conformité aux lois et règlements sur les marchés publics dans les institutions publiques au Kenya : Une étude de cas sur les entités publiques à Mombasa County*. Université Jomo Kenyatta de Science et Technologie, au Kenya.
- Soparnot Richard. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs, . *vies & sciences de l'entreprise*,, 3N° 168 - 169,, p. 68-80,. doi: 10.3917/vse.168.0068,
- Tatiana B -C. Emmanuel C. Alain L. . (2011). Concevoir et réussir un projet,.
- Thai, K. V. (2001.). "Public Procurement Re-examined", . *Journal of Public Procurement*,, p. 9-50,
- Tremblay. R. R. et Yvan P. . (2006,). Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel, . *Les Éditions de la Chenelière inc. ,* , 2éd.
- UEMOA. (2005). *Directive N° 4/2005/CM/UEMOA*
- UEMOA. (2009). *Directive N° 5/2005/CM/UEMOA*
- Vincent Giard, C. M. (1996). Management et gestion de projet : bilan et perspectives1 Directeur de recherches au CRG
(Centre de Recherche en Gestion - Ecole Polytechnique et CNRS), IAE de Paris (Université Paris 1•Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 1996.11 -. Repéré à <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>
- Vincent. G. . (1991.). Gestion de projet, Economica, Paris,.
- Youker. R. . (1999). "Managing international development project success", . *roject Management Journal*, , PJun99, Vol. 30 (Issue 2,), p. 6-7.
- Zannad H. . (1998). «comment la gestion des ressources humaines doit s'adapter aux organismes par projet?» Acte du IXe congrès de l'AGRH, «la GRH éclatée
», Saint-Quentin-en-Yvelines. . groupe ESC Rouen.

ANNEXES

ANNEXE 1

CERTIFICAT D'APPROBATION D'ÉTHIQUE



Comité d'éthique de la recherche
Université du Québec à Chicoutimi

APPROBATION ETHIQUE

Dans le cadre de l'Énoncé de politique des trois conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains 2 (2014) et conformément au mandat qui lui a été confié par la résolution CAD-7163 du Conseil d'administration de l'Université du Québec à Chicoutimi, approuvant la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAC, le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'unanimité, délivre la présente approbation éthique puisque le projet de recherche mentionné ci-dessous rencontre les exigences en matière éthique et remplit les conditions d'approbation dudit Comité.

Responsable(s) du projet de recherche : *Madame Yetiboca Sanga Pema, Étudiante
Maîtrise en gestion de projet*

Direction de recherche : *Monsieur Thierno Diallo, Professeur
Département des sciences économiques et administratives,
UQAC*

Codirection de recherche : *Monsieur Julien Bousquet, Professeur
Département des sciences économiques et administratives,
UQAC*

Projet de recherche intitulé : *Contribution du système de passation des marchés publics à
l'amélioration de la performance de la gestion de projets au
Bénin*

No référence : 602.482.01

La présente est valide jusqu'au 30 septembre 2016.

Rapport de statut attendu pour le 31 août 2016 (rapport final).

N.B. le rapport de statut est disponible à partir du lien suivant : <http://recherche.uqac.ca/rapport-de-statut/>

Date d'émission initiale de l'approbation : 23 septembre 2015

Date(s) de renouvellement de l'approbation :



Nicole Bouchard,
Professeure et présidente

ANNEXES 2**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT
LA PARTICIPATION****UQAC**

Université du Québec à Chicoutimi

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT CONCERNANT LA
PARTICIPATION****1. TITRE DU PROJET**

Contribution du système de passation des marchés publics à l'amélioration de la performance de la gestion des projets au Bénin

2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE**2.1 Responsable**

YETIBOCA SANGA PEMA, Étudiante, Maîtrise en gestion de projet, Université de Québec à Chicoutimi

2.1 Cochercheur (s'il y a lieu)**3. Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant)**

Directeur de recherche (si le responsable est un étudiant) :

THIERNO DIALLO, Professeur PHD, Université de Québec à Chicoutimi

Codirecteur de recherche:

JULIEN BOUSQUET, Professeur PHD, Université de Québec à Chicoutimi

4. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles au chercheur responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

4.1 Description du projet de recherche

Comme l'indique le titre de notre projet de recherche, "Contribution du système de passation des marchés publics à l'amélioration de la performance de la gestion des projets au Bénin", c'est une recherche qui s'intéresse à la mise en œuvre des projets à travers les procédures de passation des marchés publics mises en place au Bénin, un pays de l'Afrique de l'Ouest. La littérature nous démontre que les mauvaises pratiques des procédures de passation des marchés sont à la base de la plupart des échecs constatés sur les projets de développement au Bénin.

Bien qu'il y ait d'autres facteurs comme: l'absence d'une étude de faisabilité ou d'une étude d'impact sur les bénéficiaires, l'implication du monde politique dans la nomination des coordonnateurs et gestionnaires de projets qui influence les performances et l'exécution des projets, en passant par l'efficacité avec laquelle les gestionnaires s'insèrent dans leur environnement, le suivi et l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et l'inexistence de la pertinence des projets prévus par les textes et lois en vigueur ou mal opérées, les marchés publics constituent le plus important des dysfonctionnements malgré les textes et lois mis en place à cet effet.

Ainsi, il s'agit pour nous d'identifier ces dysfonctionnements à travers les questionnaires anonymes et pris de notes et de proposer des solutions et méthodes ou procédures du système de passation des marchés publics pour améliorer la performance des projets au Bénin.

4.2 Objectif(s) spécifique(s)

Les objectifs spécifiques sont entre autres:

- Identifier les différents facteurs qui contraignent la mise en œuvre efficiente des projets;
- proposer des mesures pour contribuer à l'amélioration de la performance des projets;
- faciliter le bon fonctionnement du système de gestion des projets à travers le système des marchés publics;
- assurer l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des projets ;
- proposer les dispositions pour permettre la mise en application des procédures de marchés publics prévus par des textes en vigueur.
- identifier les moyens pour garantir l'effectivité du respect des textes et lois mis en place;
- définir les conditions favorables à l'approbation des contrats par les responsables habilités dans les délais réglementaires;

4.3 Déroulement

La participation du répondant à cette recherche consistera à répondre individuellement au questionnaire qui lui sera adressé, d'une durée d'environ 5 minutes et qui portera sur les éléments du projet de recherche.

Le répondant accepte librement de participer au projet de recherche. En effet, une entrevue pour les présentations d'usages ainsi qu'une description du projet de recherche et quelques explications si nécessaires seront données au participant avant de passer au questionnaire.

Toutefois, compte tenu de la disponibilité des participants, 10 rencontres peuvent se faire par jours.

5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

Les avantages liés à la recherche sont l'apport des approches de solutions et la contribution des procédures de passation des marchés publics pour l'amélioration de la gestion des projets au Bénin. De risques minimes peuvent être associés au projet de recherche. Par contre, aucun inconvénient n'y est associé. La liste de codes permettant de lier l'identité du participant au questionnaire est jointe au dossier et sera détruite dès que la compilation des données sera effectuée. Au terme de l'analyse des données, les documents seront conservés pendant une période de 7 ans avant d'être détruits par déchiqueteuse. Lesdites données seront détruites par l'étudiant, en rapport avec l'équipe d'encadrement.

6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES

Les données recueillies dans le cadre de notre recherche sous forme de questionnaires (uniquement), seront traitées sous anonymat et ne seront pas divulguées. Seul l'étudiant, le Directeur et le codirecteur de recherche connaîtront l'identité réelle des répondants. La confidentialité totale est assurée. Les données recueillies seront conservées sur une clé USB dans un classeur barré dans le bureau de la direction de recherche pour une période minimale de 7 ans et ensuite seront détruites de façon sécuritaire.

7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Les participants acceptent volontairement de participer à la recherche; ils peuvent se retirer en tout temps. En cas de retrait du participant, le questionnaire deviendra non valide et les données recueillies seront alors détruites. Toutefois, malgré le droit de retrait en tout temps, il ne sera plus possible de retirer les données après la destruction de la liste de codes, car il ne sera plus possible de retracer le questionnaire.

8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Néant

9. PERSONNES-RESSOURCES

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relier à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

G7H 2R1, 610, chemin Saint-Thomas appartement 1; téléphone 418 612 1527 Chicoutimi-Canada ou 06 BP 1087 Cotonou-Bénin; téléphone: +229 66 29 07 81. Courriel: glawdyssanagapema@yahoo.fr et glawdys_sanga-pema1@uqac.ca

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes: 418-545-5011 poste 4704 ou cer@uqac.ca.

10. CONSENTEMENT du participant

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.

Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

J'ai expliqué au sujet de recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.

Nom et signature de la personne qui obtient le consentement

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au sujet de recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

ANNEXES 3

QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE
UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Bonjour Madame, mademoiselle et monsieur ;

Nous venons solliciter votre participation dans le cadre de notre recherche pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation au programme de gestion de projet volet recherche en vue de l'obtention du diplôme de maîtrise dont le thème est : *Contribution du système de passation des marchés publics à l'amélioration de la performance de la gestion des projets au Bénin.*

Ces informations seront traitées de manière confidentielle et seront utilisées uniquement dans le cadre des travaux académiques.

Aussi, souhaiterions-nous que vous puissiez nous accorder quelques minutes de votre temps précieux pour répondre au présent questionnaire.



Copyright © 2008-2010 Groupe Performance - tous droits réservés

Merci de votre participation à cette cueillette de données.

2.10. L'insuffisance de compétence en gestion de projet et dans le domaine de PMP qui handicapent négativement la réussite des infrastructures de développement est à quelle fréquence ?

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

3. Initiation et planification : Parmi les éléments suivants, quelles sont les fréquences de dysfonctionnements lors de l'initiation et de la planification des projets d'infrastructures ?

3.1. Le non-respect des plans prévisionnels de passation des marchés de travaux.

Très élevé Élevé Peu élevé Faible Très faible

3.2. La priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPM et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'il n'est pas inscrit dans le PPM.

Très élevée élevée Peu élevée Faible Très faible

3.3. La mauvaise planification des marchés et des ressources financières par les acteurs.

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

3.4. L'ingérence du milieu politique dans la nomination des gestionnaires de projets de développement.

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

3.5. La non ou mauvaise réalisation préalable des études technico-économiques de faisabilité.

Très élevée Élevée Peu élevés Faible Très faible

3.6. Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets ?

Très élevé Élevé Peu élevé Faible Très faible

4. Passation de marché : d'après vous, à quels degrés les facteurs suivants peuvent entraîner un dysfonctionnement dans le processus de passation des marchés d'infrastructures ?

4.1. Le manque de clarification du contenu du dossier d'appel d'offres (spécifications techniques).

Très élevé Élevé Peu élevé Faible Très faible

4.2. Le mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres)

Très conforme Conforme peu conforme pas conforme

4.3. Le non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires des projets dans les conditions prévues par les textes en vigueur.

Très élevé Élevé Peu élevé Faible Très faible

4.4. La non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

4.5. Le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont-ils conformément au DAO,

Très respectés Respectés peu respectés pas respectés

4.6. Pendant l'évaluation, les offres répondent-ils aux normes techniques des bâtiments et travaux publics (infrastructures)

Très bien Bien Passable Pas bien

4.7. l'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation est fréquente

Oui Non

4.8. Le contenu de la soumission est-il conforme aux spécifications techniques requises

Très conforme Conforme peu conforme pas conforme

4.9. La longue durée/ le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de passation des marchés publics ?

Très élevée Élevée peu élevée Faible Très faible

4.10. Le contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus de PMP est

Très bien Bien Peu élevée Pas bien

4.11. La redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrats

Très fréquente Fréquente moins fréquente

4.12. L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié

Très élevée Élevée peu élevée Faible Très faible

4.13. Le comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation

Très respectés Respectés peu respectés pas respectés

4.14. L'attribution définitive du marché à l'entreprise retenue pour la réaliser du projet d'infrastructure

Très respecté Respecté peu respecté pas respecté

4.15. l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures

Très fréquente Fréquente moins fréquente

5. Suivi et contrôle des marchés publics : selon vous, quel degré d'impact ont les indicateurs de mesure ci-dessous lors de l'exécution, du suivi et du contrôle des projets d'infrastructures.

5.1. Le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs ?

Très élevé Élevé Peu élevée Faible Très faible

5.2. Les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures.

Très élevées Élevées Peu élevée Faible Très faible

5.3. Le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructures.

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

5.4. L'abandon ou de la mauvaise qualité des infrastructures

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

5.5. La prise d'avenant pour certains projets d'infrastructures est fréquente

Très fréquente Fréquente moins fréquente

5.6. L'absence de matériels techniques adéquats et de la main-d'œuvre qualifiée est

Très élevée Élevée Peu élevée Faible Très faible

5.7. Le non-respect par l'administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché est

Très élevé Élevé Peu élevée Faible Très faible

5.8. Le délai d'exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d'infrastructure est souvent respecté

Très respecté Respecté peu respecté pas respecté

5.9. La réception et l'acceptation de l'infrastructure

Très élevé Élevé Peu élevée Faible Très faible

6. Clôture du marché public : À votre avis, quel degré ont les indicateurs suivants sur l'effectivité de clôture d'un dossier de passation de marchés publics traités dans l'administration ?

6.1. Le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage

Très élevé Élevé Peu élevée Faible Très faible

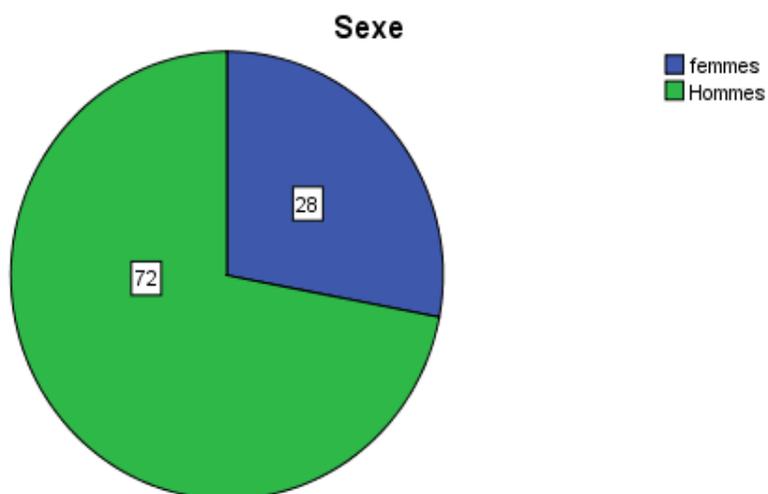
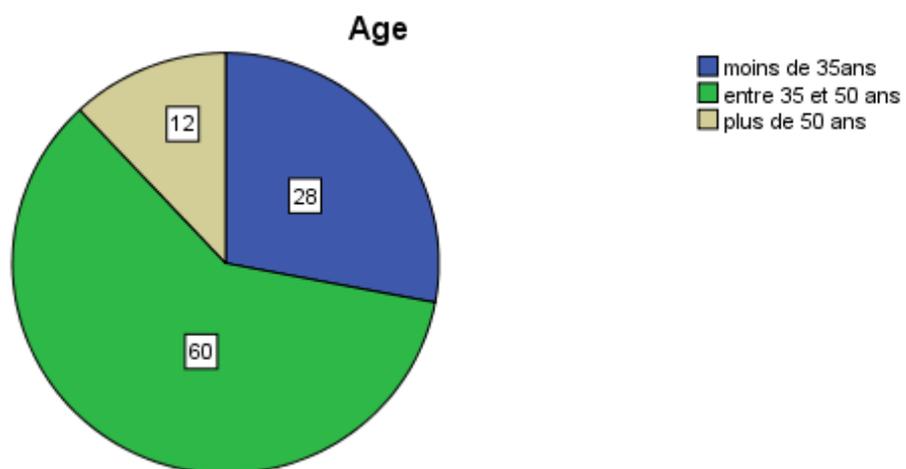
6.2. Le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage

Très élevé Élevé Peu élevée Faible Très faible

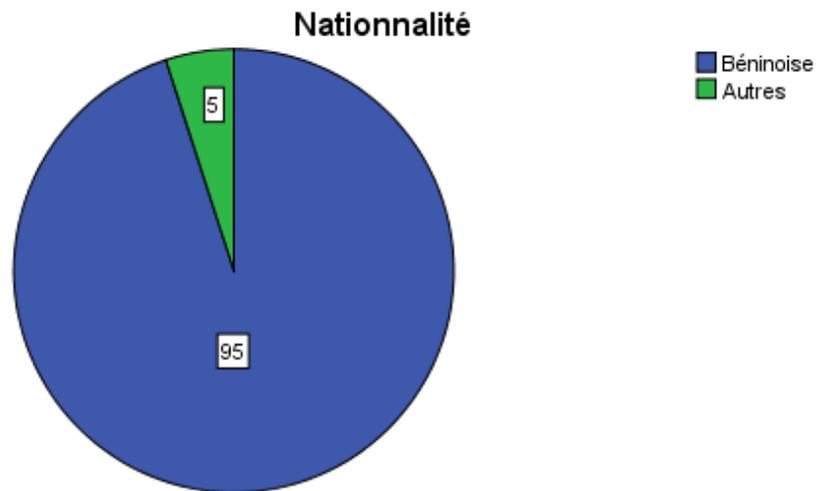
Nous vous remercions de votre collaboration!

ANNEXES 4

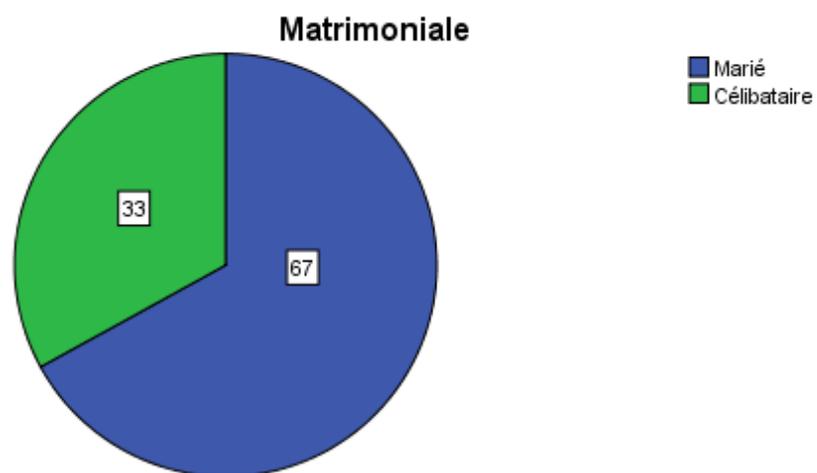
LES GRAPHES DE LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Graphe 2 : Représentation graphique de la variable «Genre des boursiers»**Graphe 3** : Représentation graphique de la variable «âge du répondant»

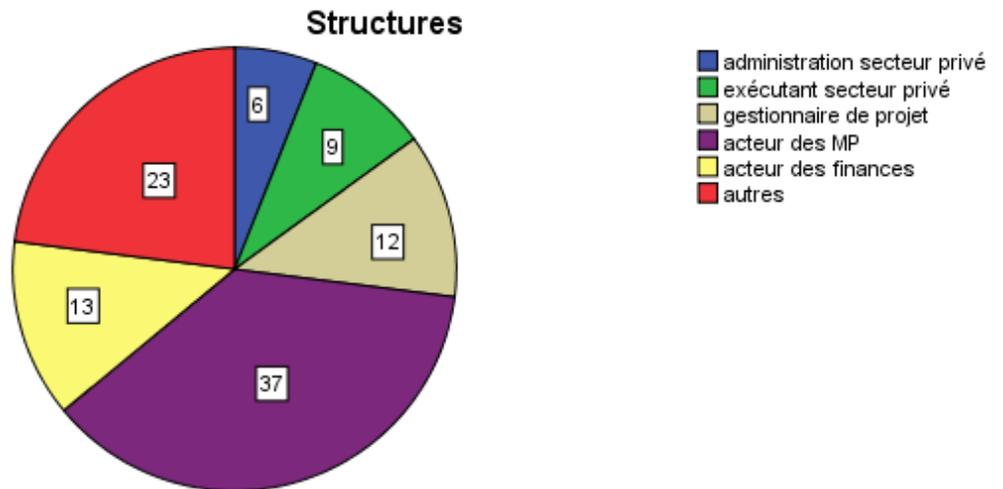
Graphe 4 : Représentation graphique de la variable «Nationalité du répondant»



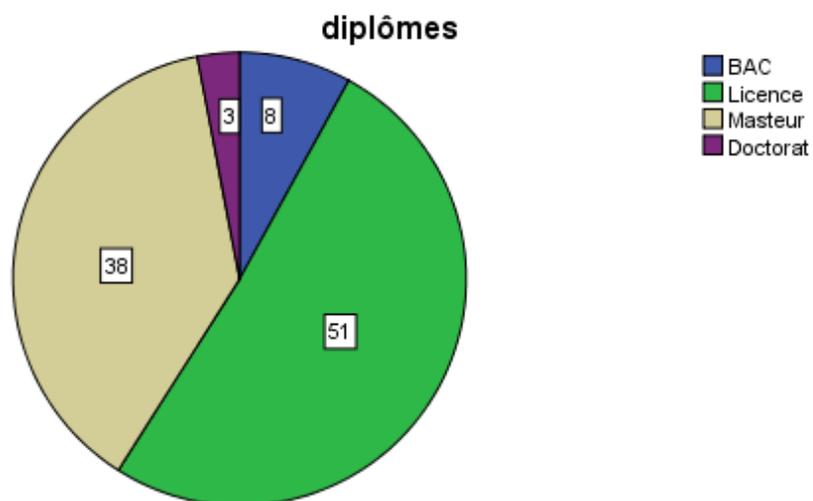
Graphe 5 : Représentation graphique de la variable «Situation matrimoniale du répondant»



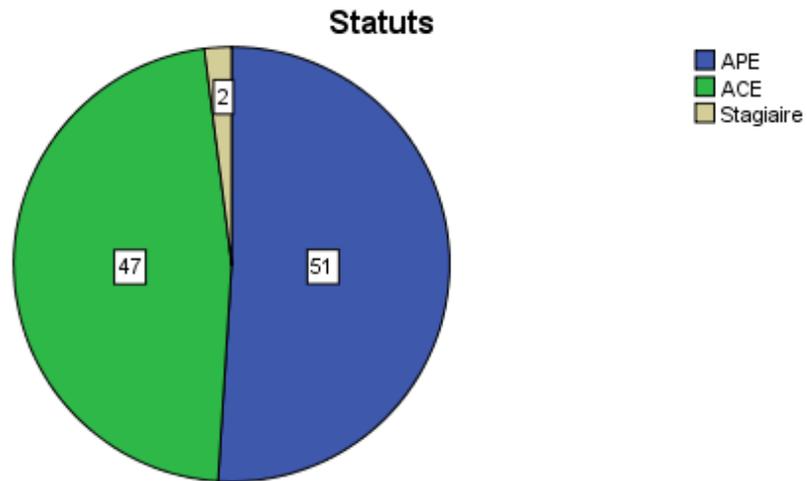
Graphe 6 : Représentation graphique de la variable «Structures du répondant»



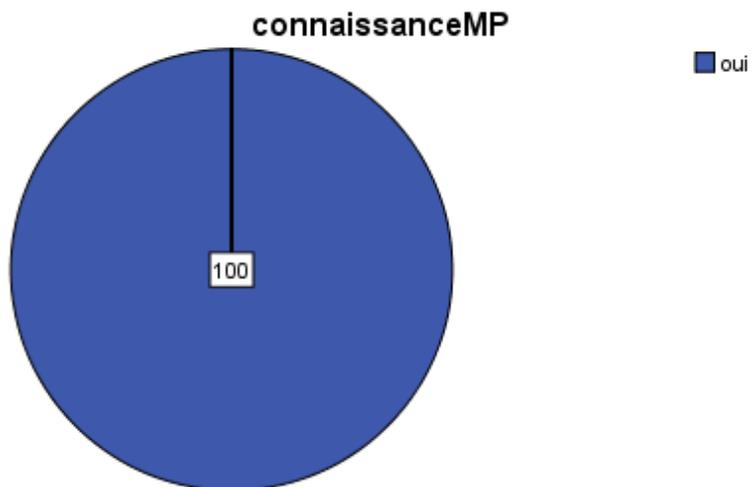
Graphe 7 : Représentation graphique de la variable «Niveau d'étude du répondant»



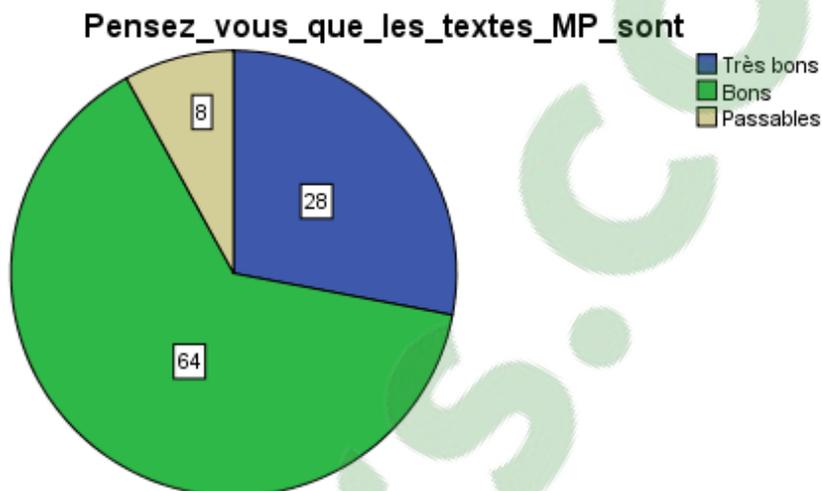
Graphe 8 : Représentation graphique de la variable «statut du répondant»



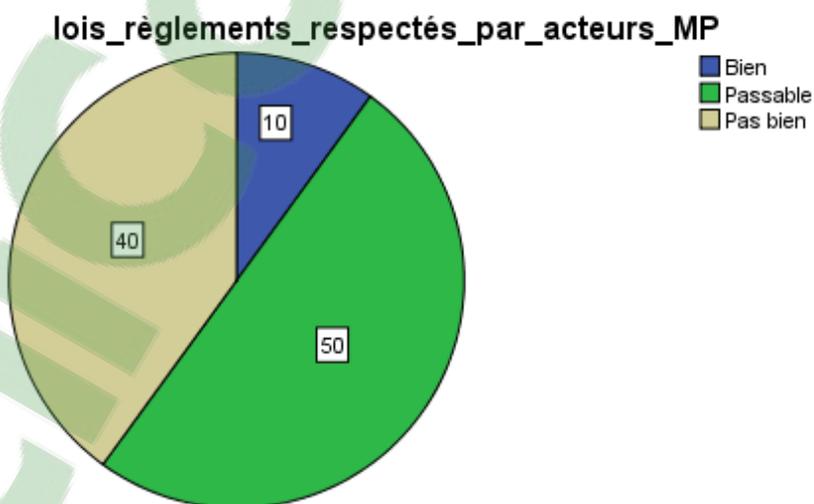
Graphe 9 : Représentation graphique des résultats des répondants connaissant les MP au Bénin



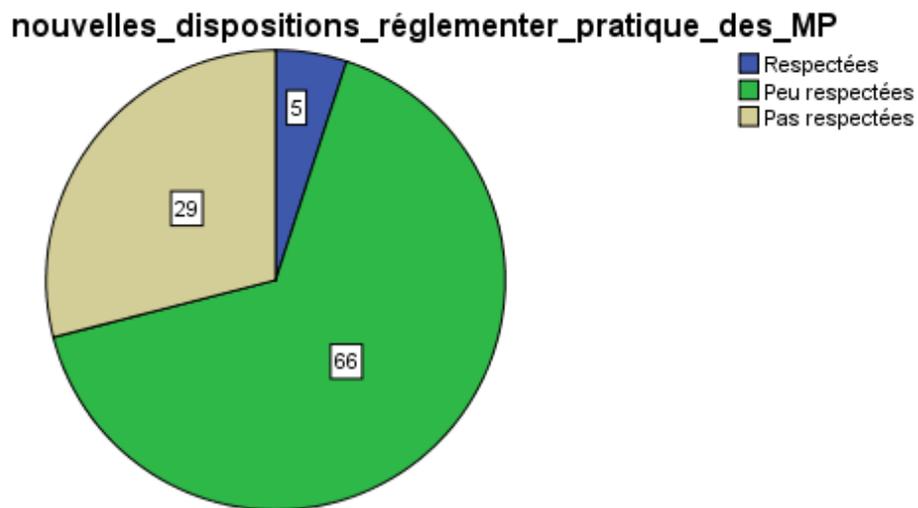
Graphe 10 : Représentation graphique du le degré de performance des textes (code, loi, décret) des MP au Bénin



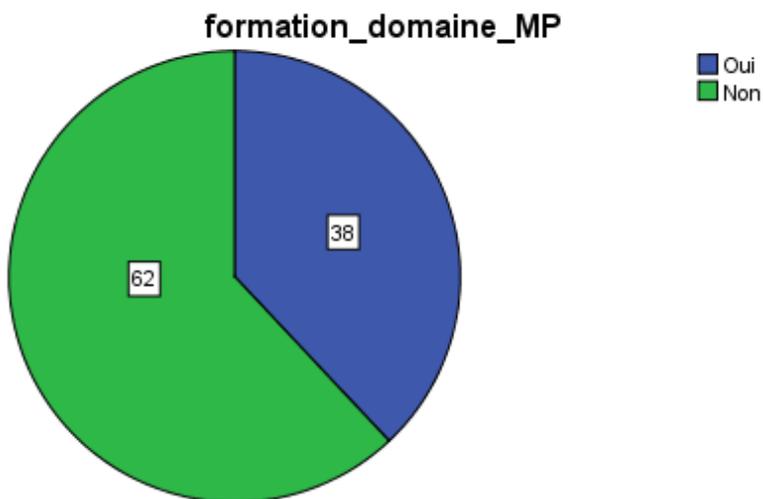
Graphe 11 : Représentation graphique de la variable, non-respect des textes par les acteurs



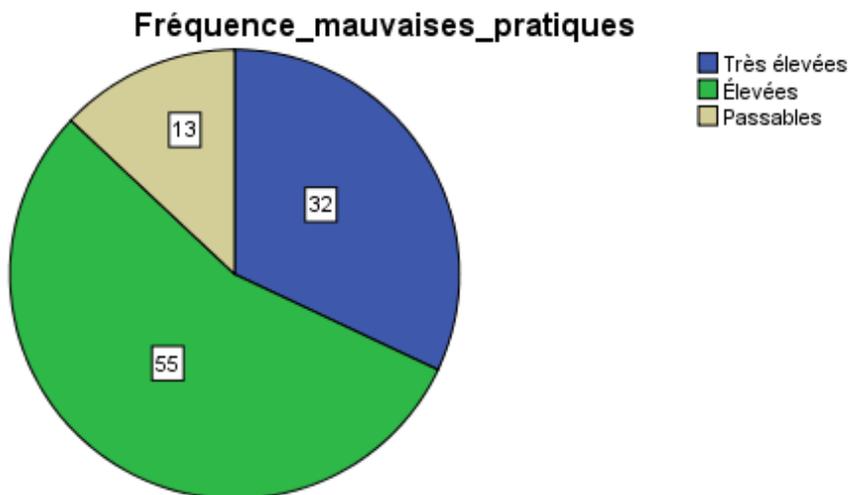
Graphe 12 : Représentation graphique du niveau de respect des nouvelles dispositions réglementaires



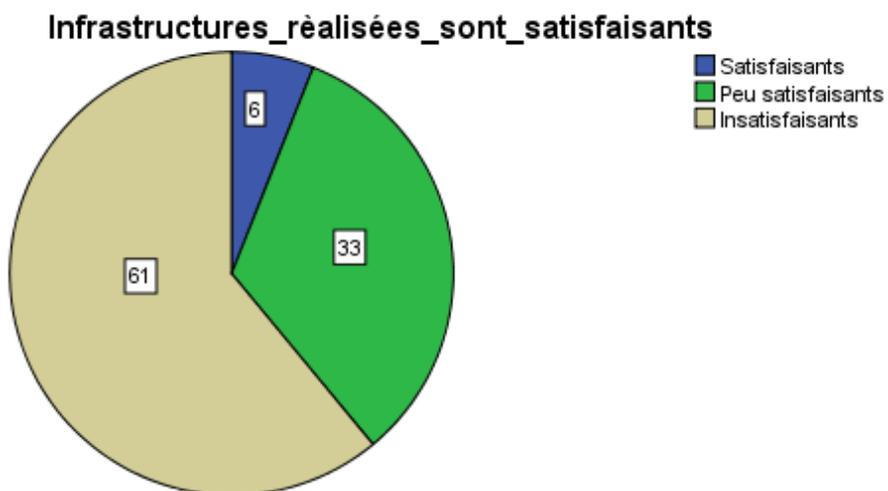
Graphe 13 : Représentation graphique sur la formation en MP des acteurs



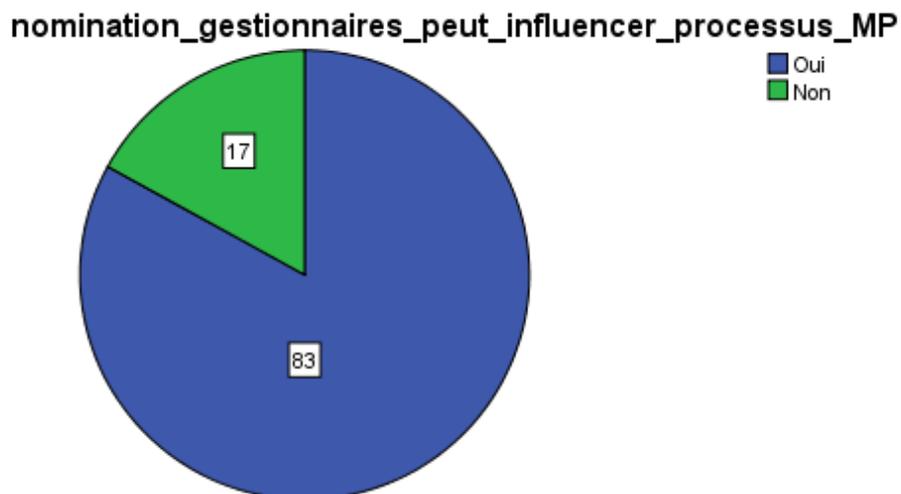
Graphe 14 : Représentation graphique du niveau de fréquence de mauvaises pratiques



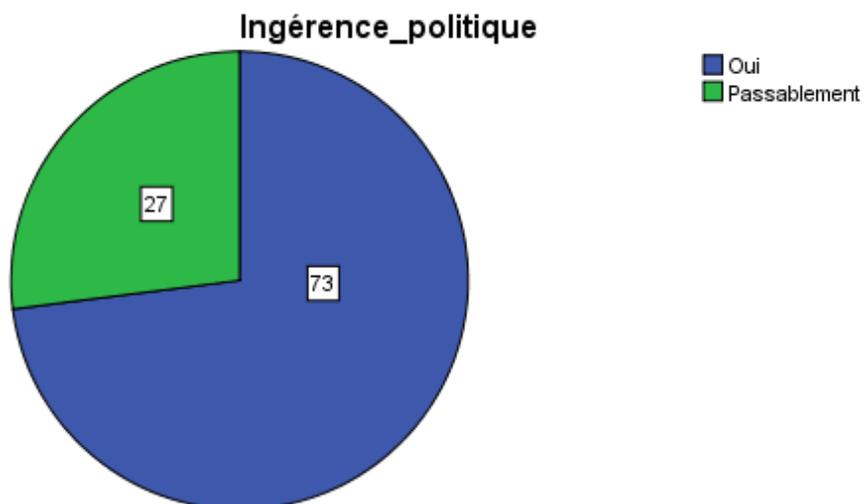
Graphe 15 : Représentation graphique du niveau de satisfaction des infrastructures réalisées



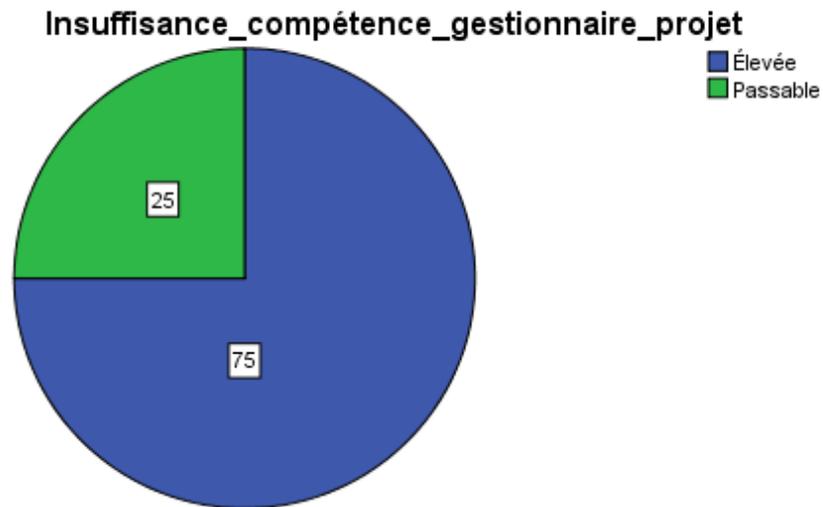
Graphe 16 : Représentation graphique du niveau d'influence de la nomination de gestionnaires sur les projets d'infrastructures



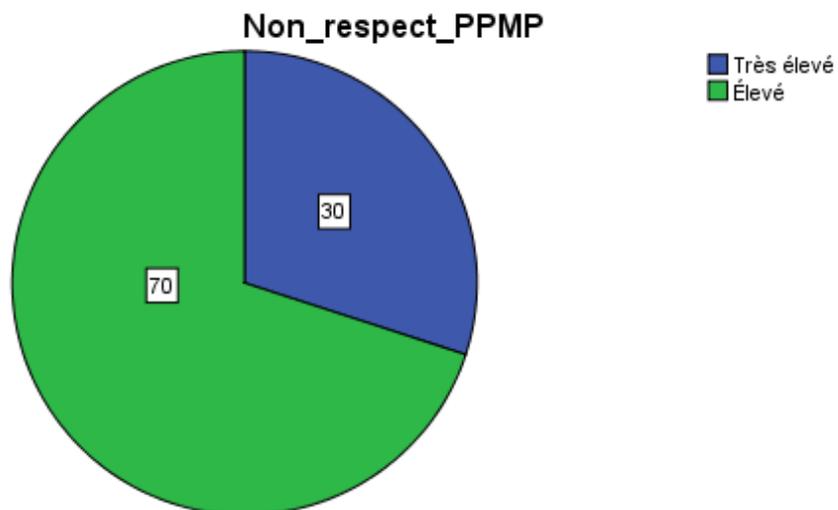
Graphe 17 : Représentation graphique de la variable «L'ingérence du politique dans la réalisation des projets de développement est-elle à la base des dysfonctionnements observés»



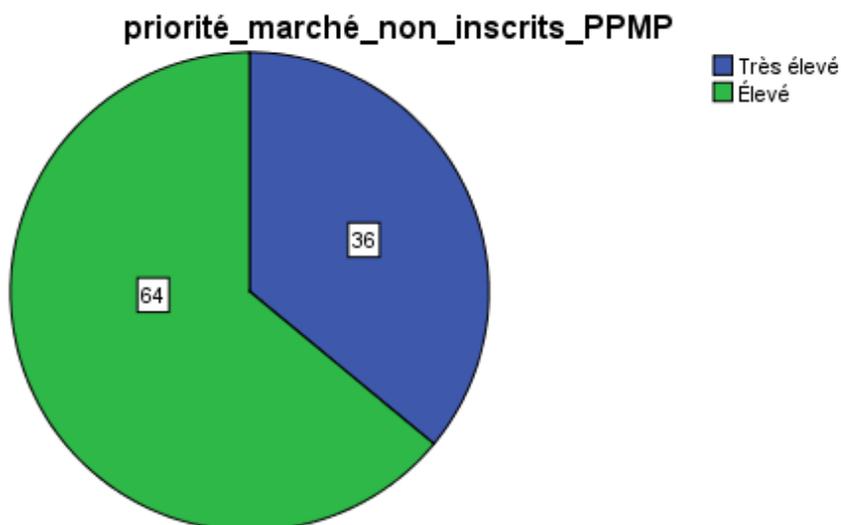
Graphe 18 : Représentation graphique de la variable sur l'insuffisance de compétence en gestion de projet et MP.



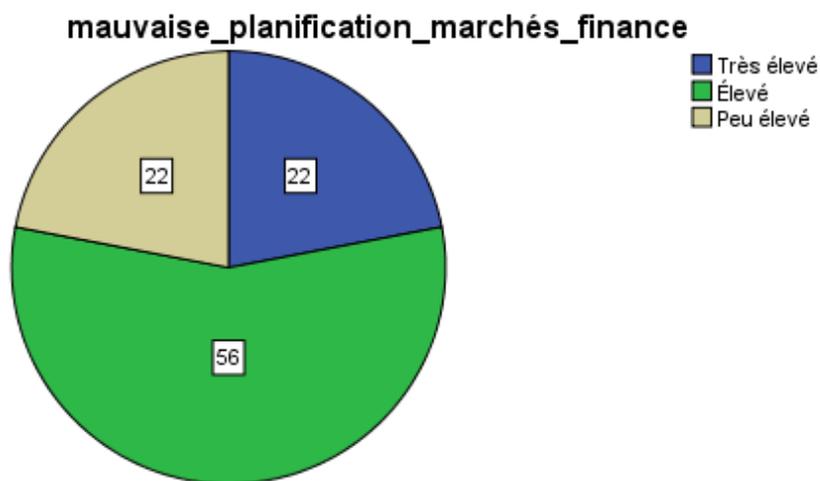
Graphe 19 : Représentation graphique de la variable «Le non-respect des plans prévisionnels de passation des marchés (PPMP) de travaux»



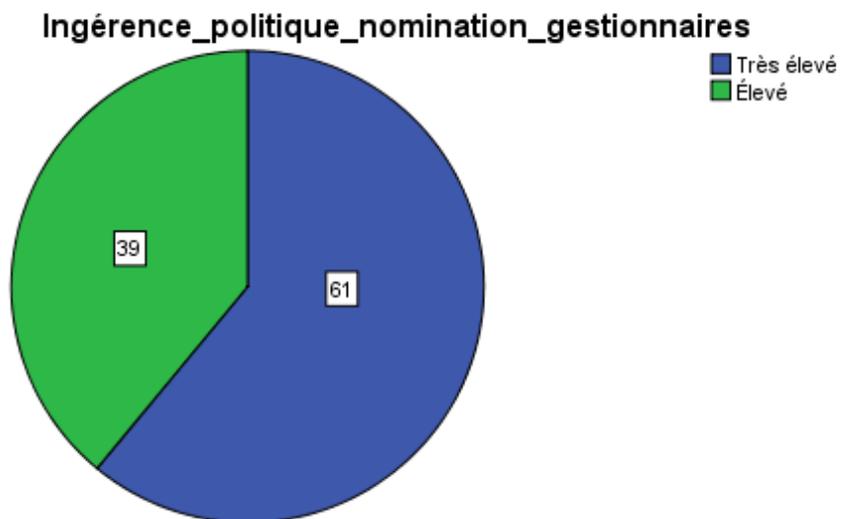
Graphe 20 : Représentation graphique de la variable «la priorité donnée aux marchés non-inscrits au PPM et la non-application des sanctions ou la nullité de ces derniers lorsqu'il n'est pas inscrit dans le PPM.»



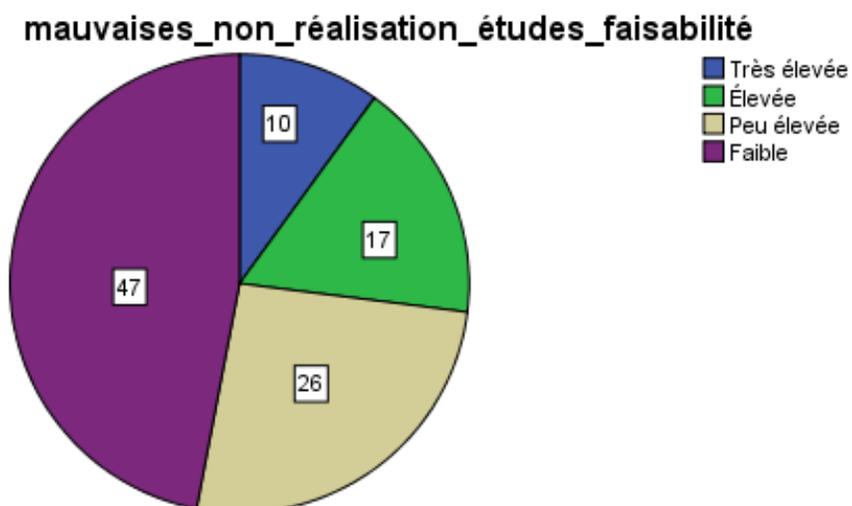
Graphe 21 : Représentation graphique de la variable «la mauvaise planification des marchés et des ressources financières par les acteurs.»



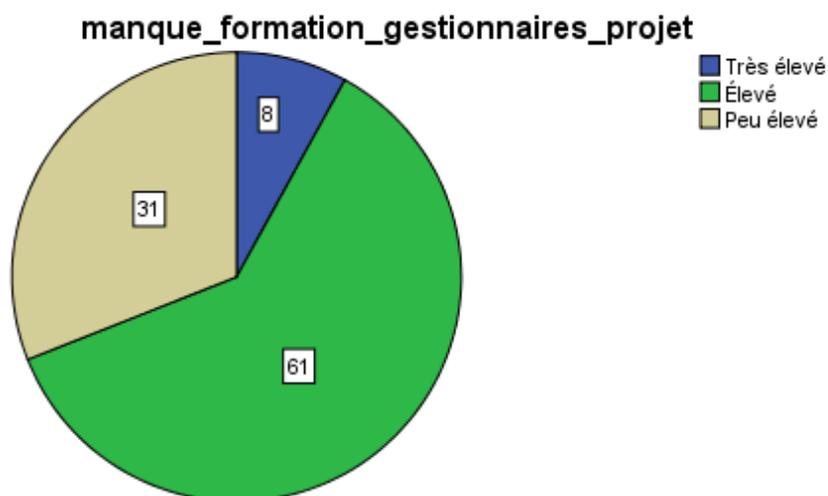
Graphe 22 : Représentation graphique de la variable «L'ingérence du milieu politique dans la nomination des gestionnaires de projets de développement»



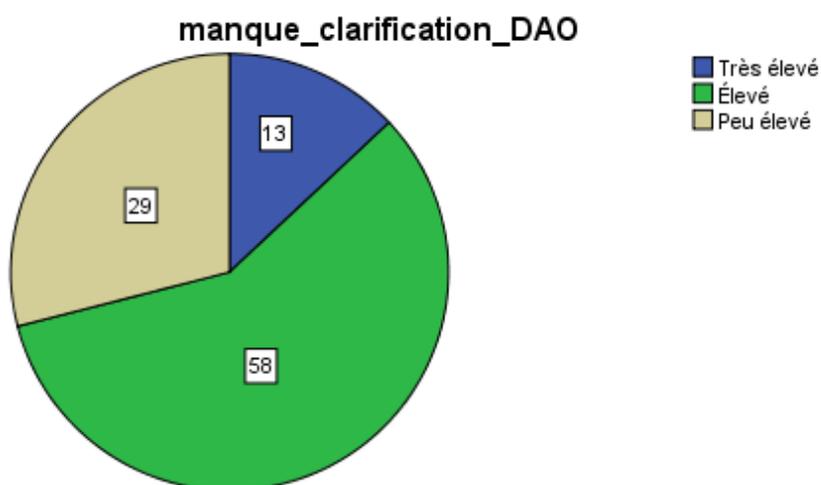
Graphe 23 : Représentation graphique de la variable «La non-réalisation préalable des études technico-économiques de faisabilités.»



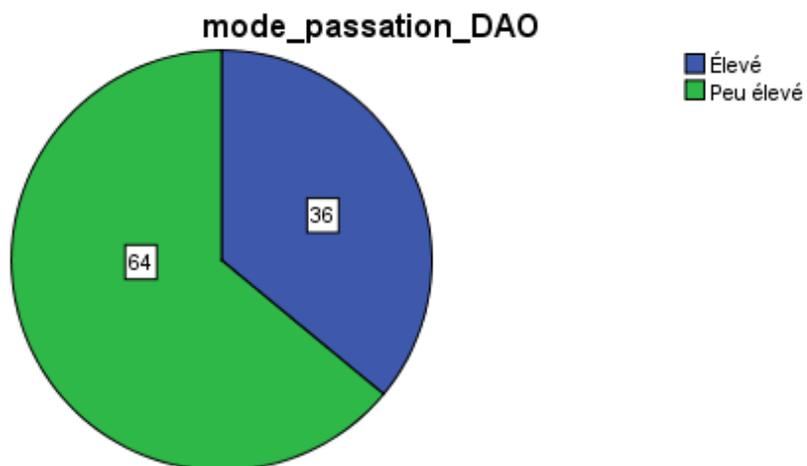
Graphe 24 : Représentation graphique de la variable «Le manque de formation ou l'incompétence des gestionnaires de projets ?»



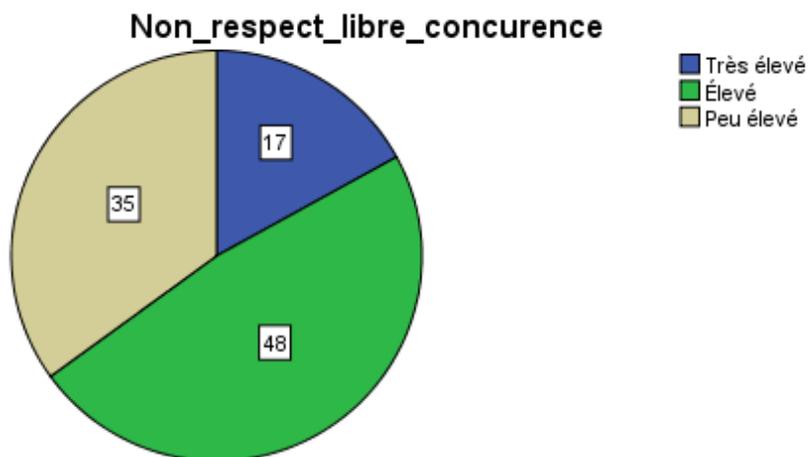
Graphe 25 : Représentation graphique de la variable « le manque de clarification du contenu du dossier d'appel d'offres



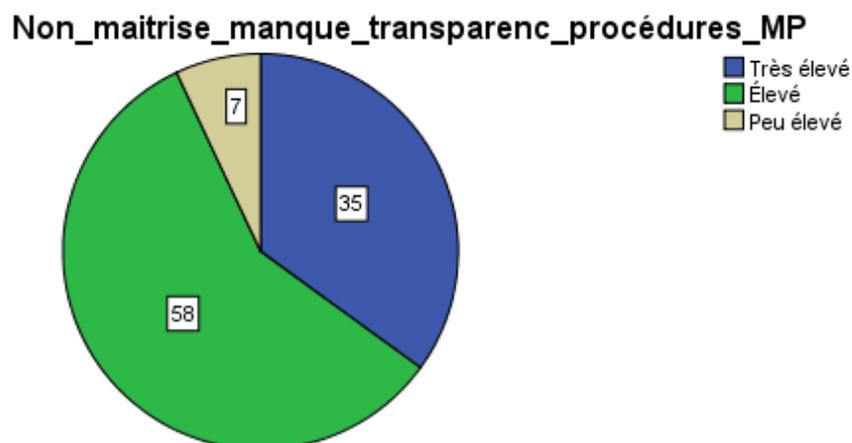
Graphe 26 : Représentation graphique de la variable «Le mode de passation utilisée pour lancer DAO (gré à gré ou appel d'offres) »



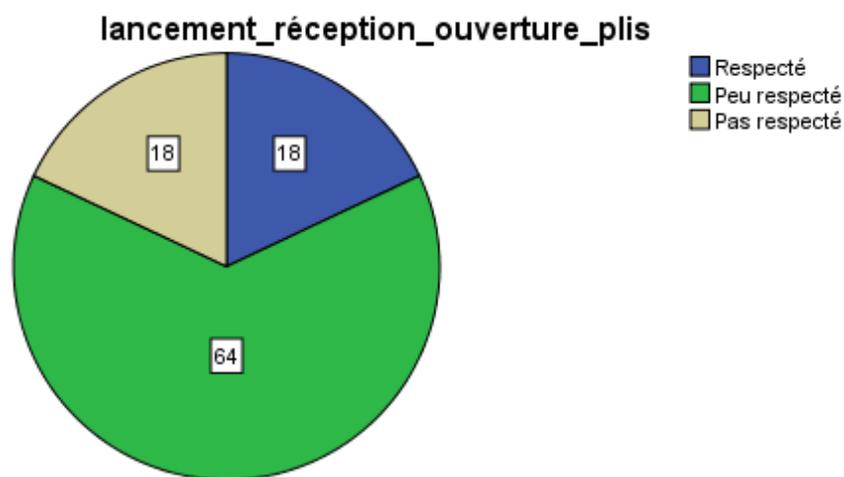
Graphe 27 : Représentation graphique de la variable «la fréquence du non-respect de la libre concurrence entre les entreprises soumissionnaires »



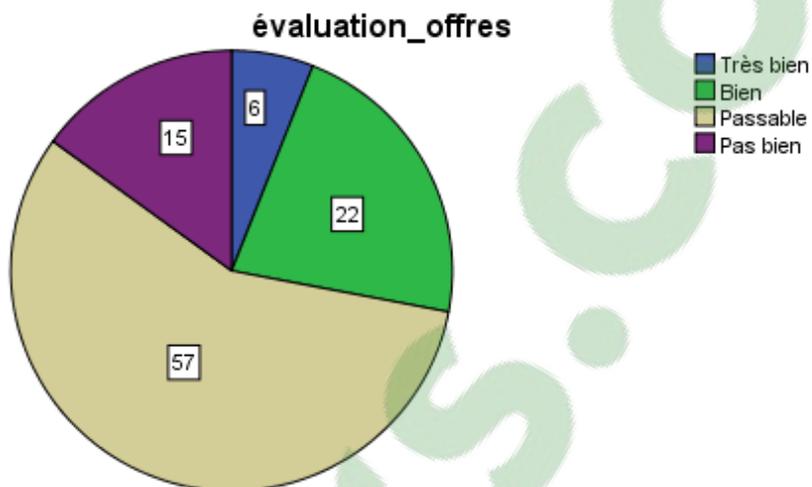
Graphe 28 : Représentation graphique de la variable «la non-maîtrise et le manque de transparence pendant toute la procédure de passation des marchés»



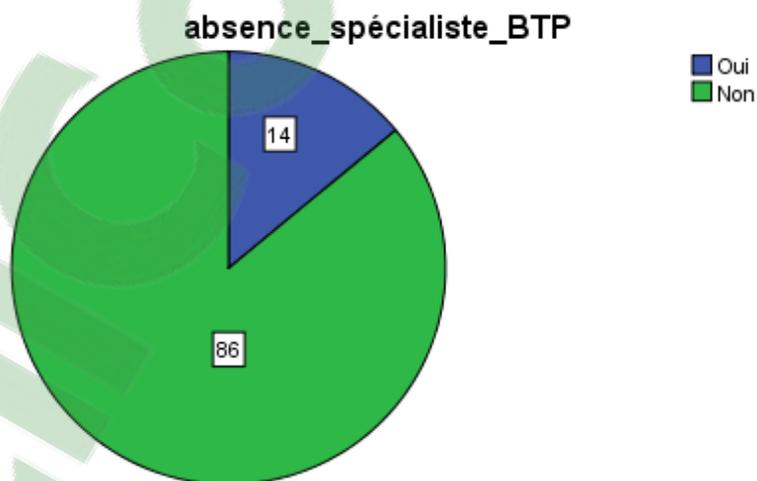
Graphe 29 : Représentation graphique de la variable «le degré de respect du lancement, de la réception des offres et l'ouverture des plis »



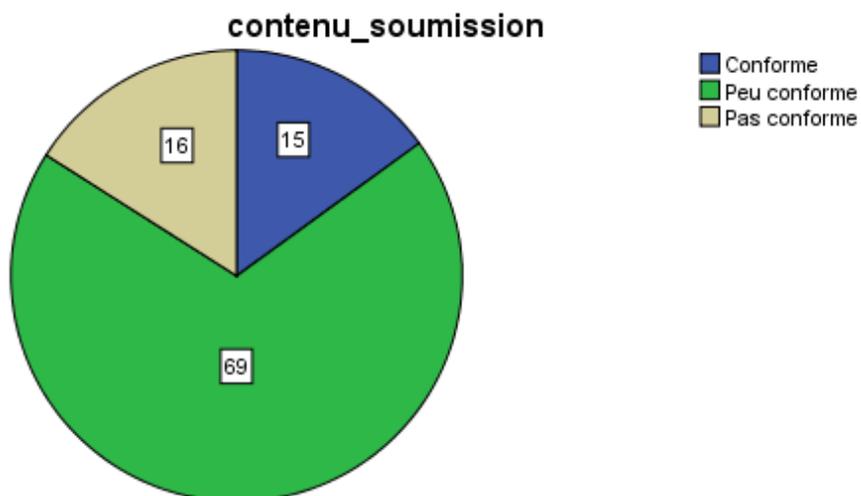
Graphe 30 : Représentation graphique de la variable «la correspondance des offres aux normes techniques des spécifications du DAO»



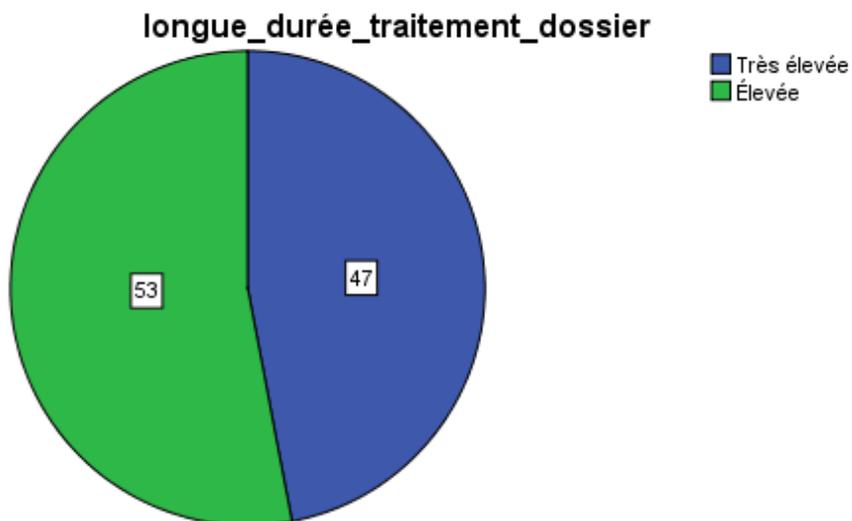
Graphe 31 : Représentation graphique de la variable «la fréquence d'absence d'un spécialiste des bâtiments et travaux publics dans la commission d'évaluation»



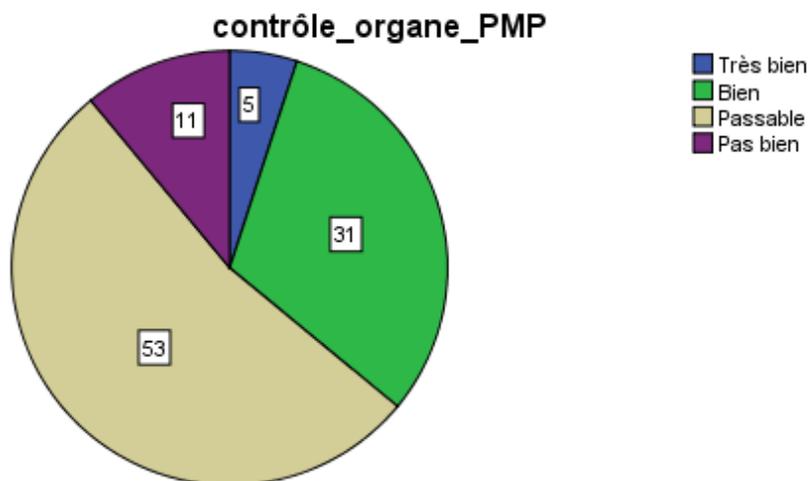
Graphe 32 : Représentation graphique de la variable «la conformité du contenu de la soumission par rapport aux spécifications techniques requis»



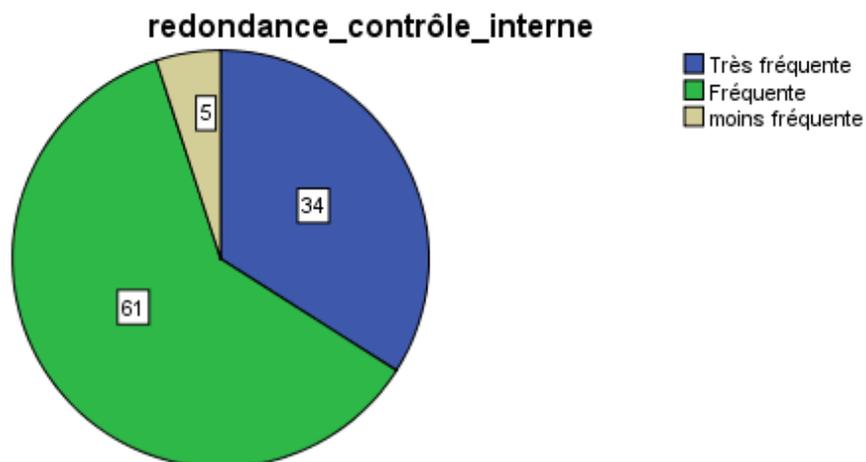
Graphe 33 : Représentation graphique de la variable «la longue durée et le retard dans le traitement des dossiers au niveau des structures en charge des procédures du système de PMP»



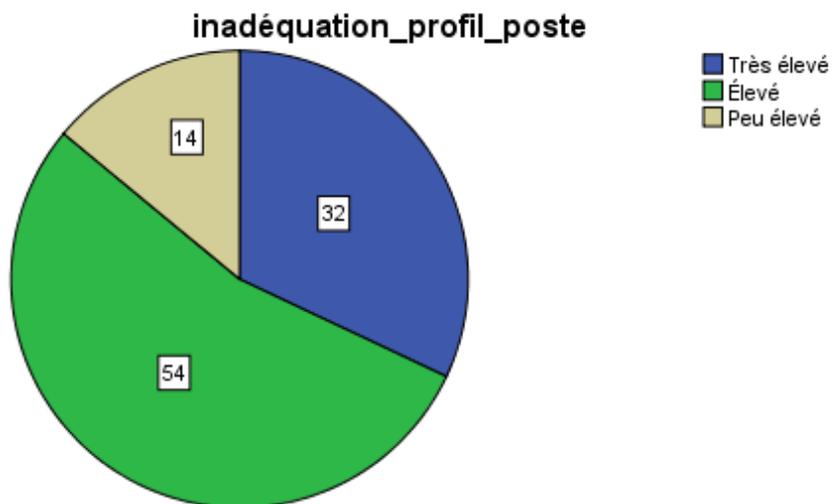
Graphe 34 : Représentation graphique de la variable «la fréquence du contrôle effectué par les organes de contrôle des MP pendant tout le processus»



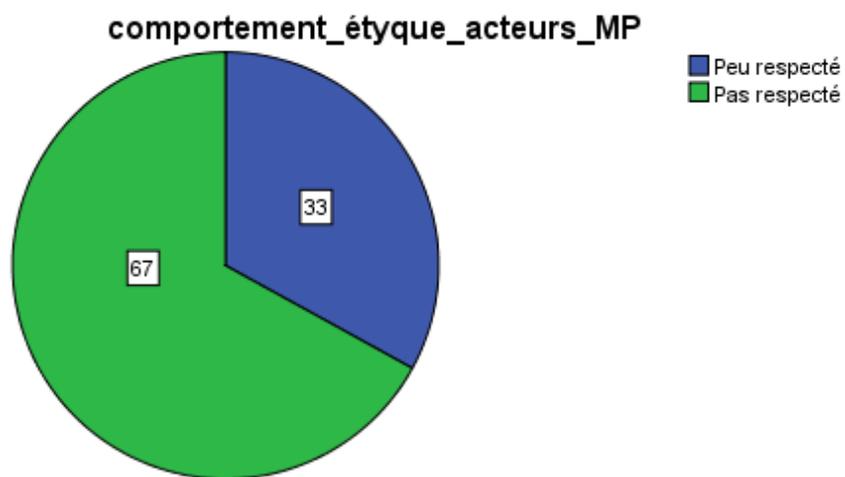
Graphe 35 : Représentation graphique de la variable «la fréquence de la redondance des contrôles internes effectués sur les projets de contrat»



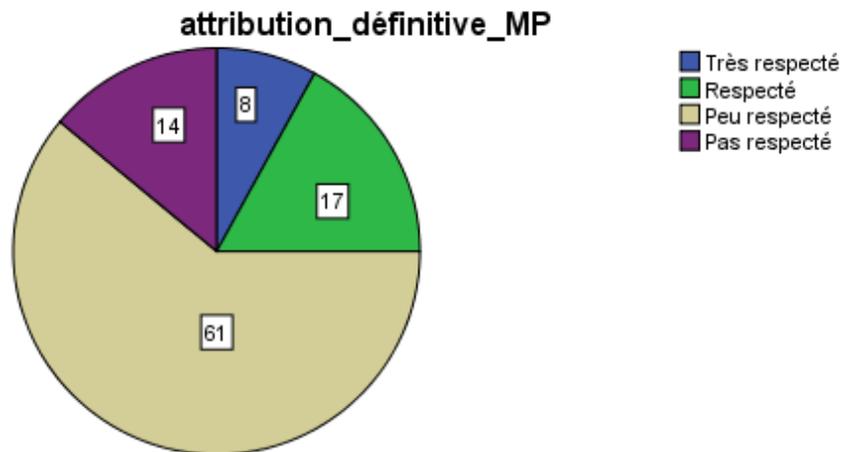
Graphe 36 : Représentation graphique de la variable «L'inadéquation du profil et le poste du personnel et l'insuffisance du personnel qualifié»



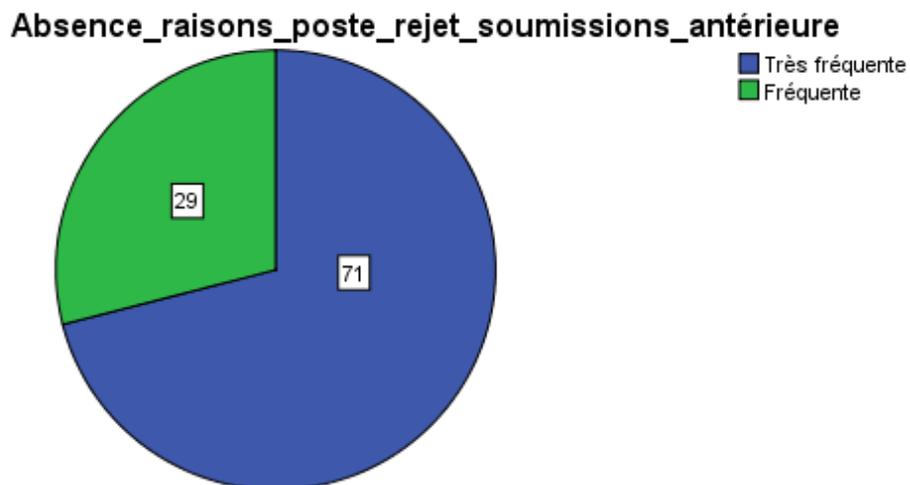
Graphe 37 : Représentation graphique de la variable «la fréquence du comportement éthique des acteurs de la procédure de PMP, et du comité d'évaluation»



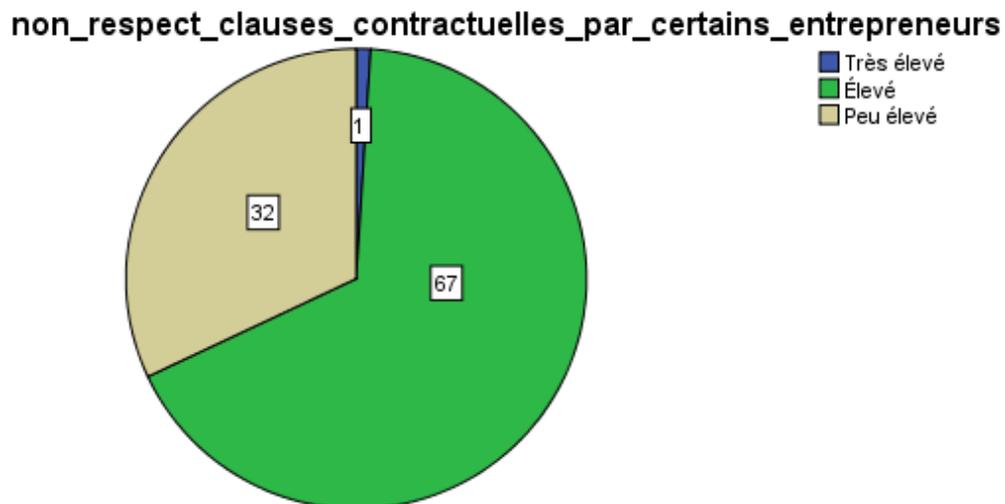
Graphe 38 : Représentation graphique de la variable «le non-respect de l'attribution définitive du marché à l'entreprise»



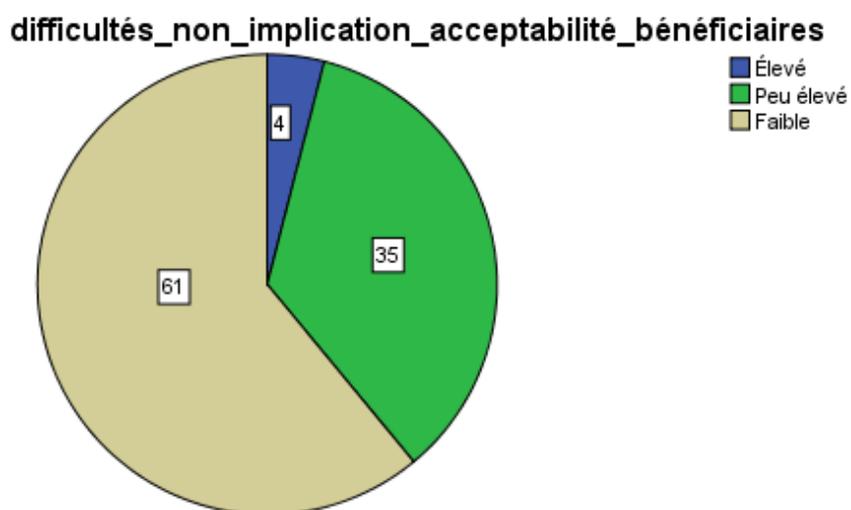
Graphe 39 : Représentation graphique de la variable «l'absence de détails sur les raisons du rejet des soumissions antérieures »



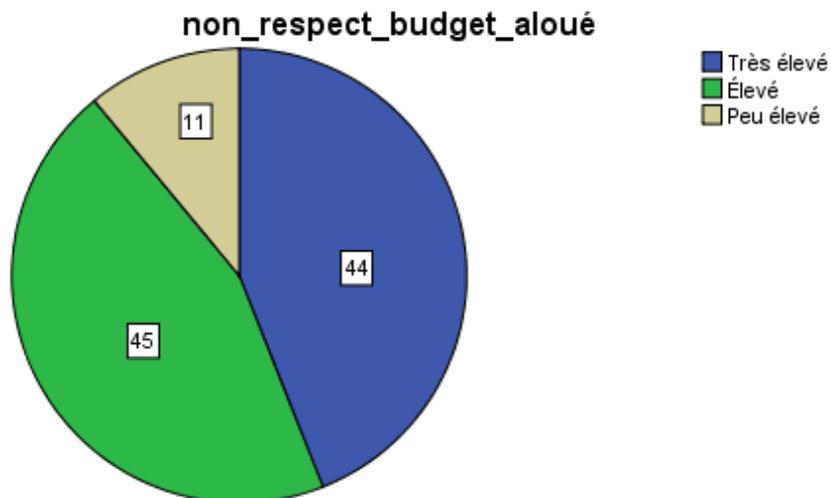
Graphe 40 : Représentation graphique de la variable «le non-respect des clauses contractuelles par certains entrepreneurs»



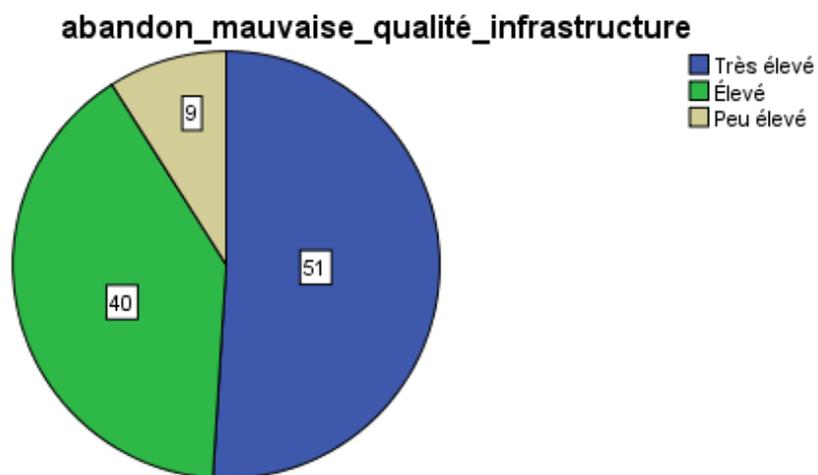
Graphe 41 : Représentation graphique de la variable «les difficultés rencontrées pour cause de non-implication ou l'acceptabilité des bénéficiaires dans l'exécution des infrastructures»



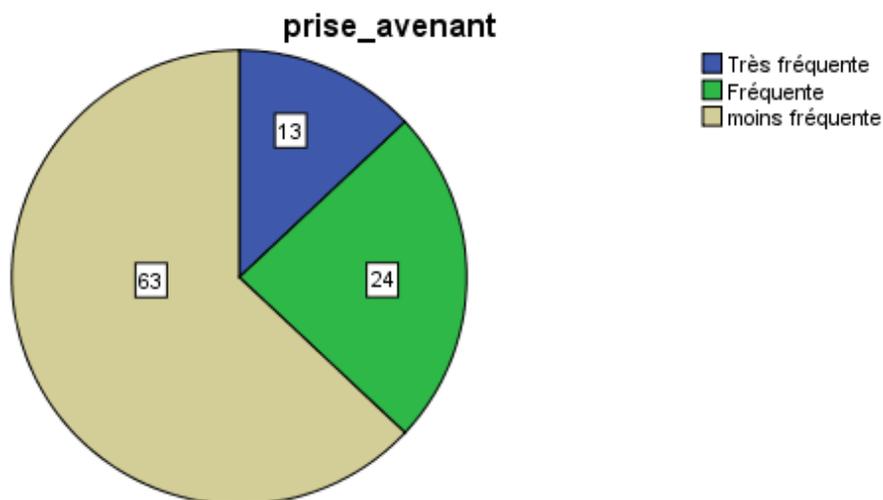
Graphe 42 : Représentation graphique de la variable «le non-respect du budget alloué pour réaliser le projet d'infrastructure sociocommunautaire»



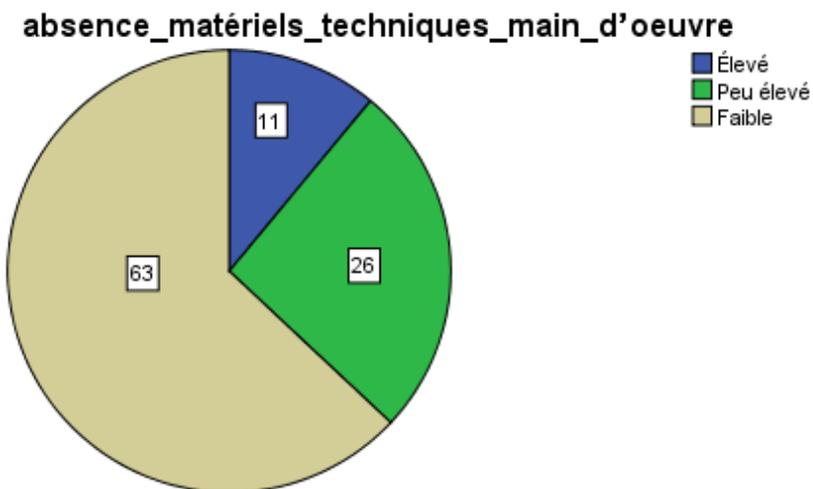
Graphe 43 : Représentation graphique de la variable «l'abandon ou de la mauvaise qualité des infrastructures. »



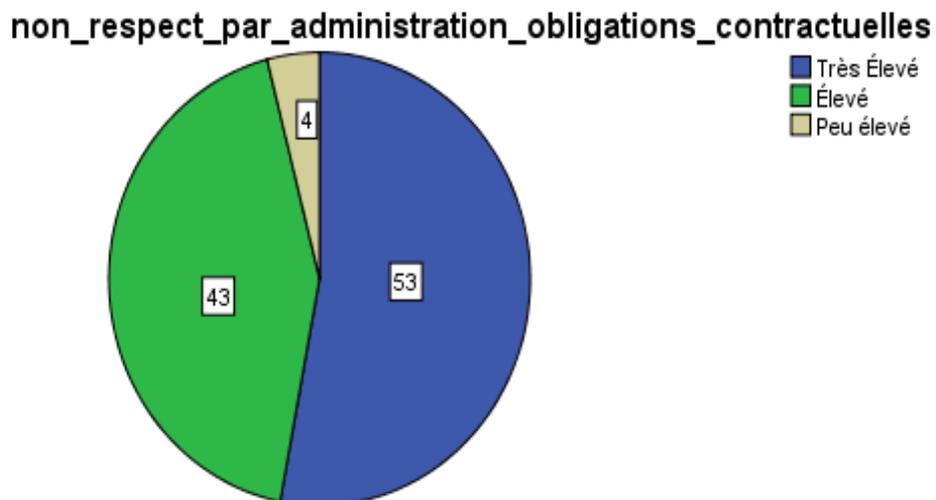
Graphe 44 : Représentation graphique de la variable «la fréquence de prise d’avenant pour certains projets d’infrastructures »



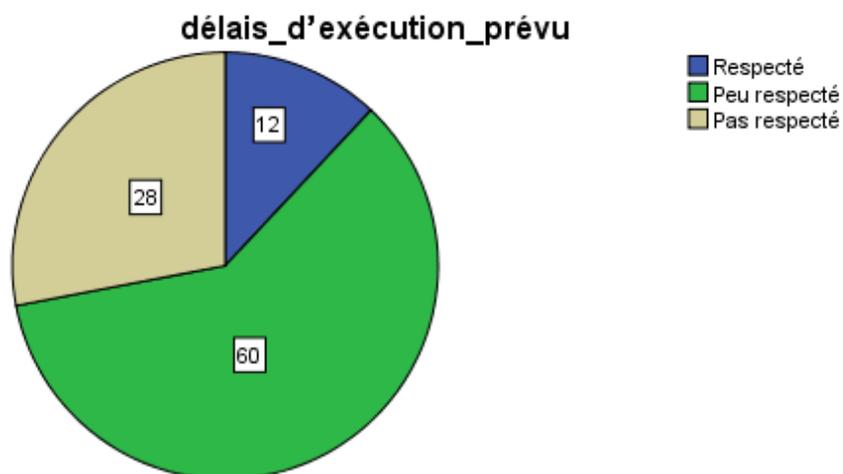
Graphe 45 : Représentation graphique de la variable «l’absence de matériels techniques adéquats et de la main-d’œuvre qualifiée»



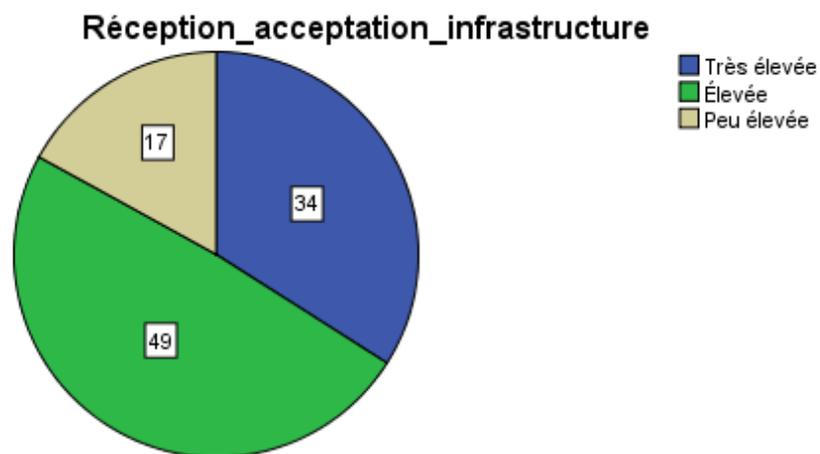
Graphe 46 : Représentation graphique de la variable «le non-respect par l’administration des obligations contractuelles en matière de règlement du contrat de marché»



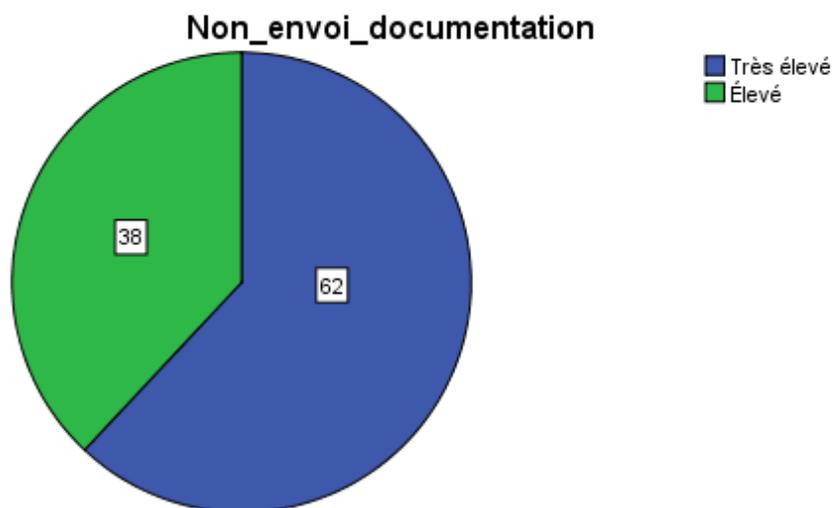
Graphe 47 : Représentation graphique de la variable «le respect des délais d’exécution prévu pour la réalisation et la livraison du projet d’infrastructure »



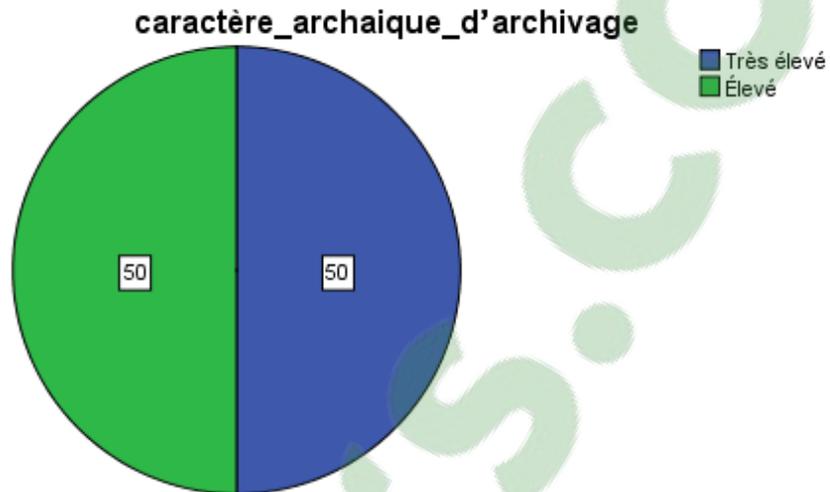
Graphe 48 : Représentation graphique de la variable «la réception et l'acceptation de l'infrastructu»



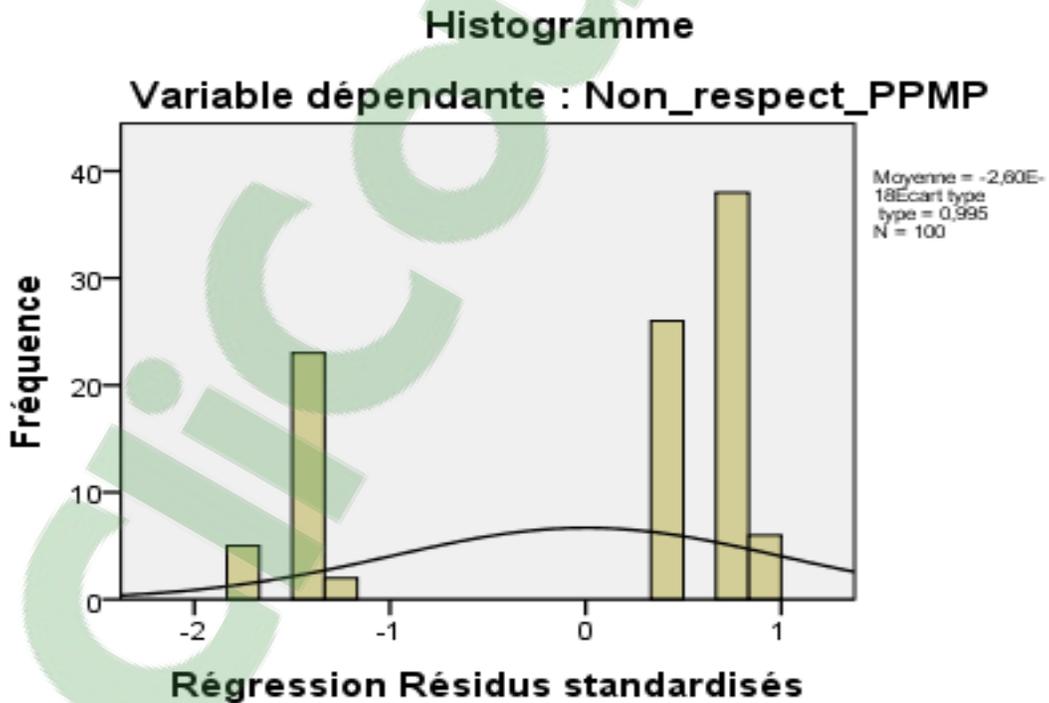
Graphe 49 : Représentation graphique de la variable «le non-envoi des documents du projet par les gestionnaires de projet au service d'archivage»



Graphe 50 : Représentation graphique de la variable « le caractère archaïque de la méthode d'archivage ou l'inexistence du service de pré archivage»



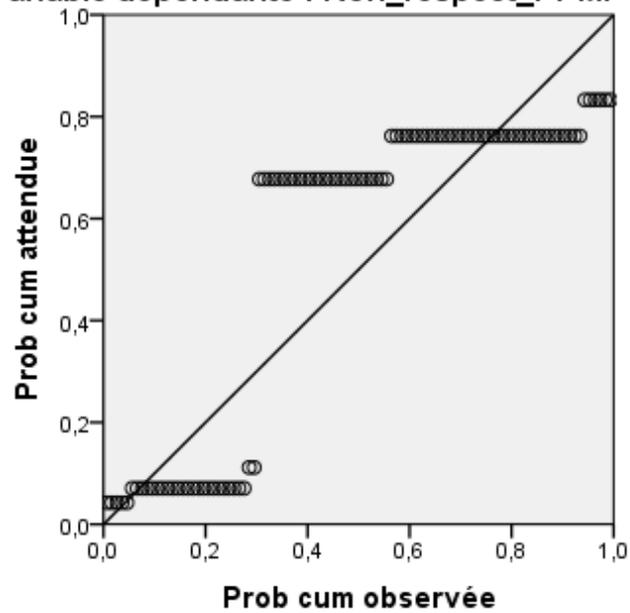
Graphe 51 : Résultats de la régression linéaire simple entre le facteur portant sur le non-respect des PPMP et le manque de formation des acteurs



Grphe 52 : Tracé de la régression linéaire entre le non-respect des PPMP et le manque de formation des acteurs

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : Non_respect_PPMP



ANNEXES 5 : LES FIGURES

Figure n°7: schéma des rapports institutionnels entre les différents acteurs du système des marchés publics en matière de sanction

