



## **Contrôle des marchés financés par la Banque mondiale : L'efficacité opérationnelle à l'épreuve du cadre normatif de la Banque mondiale**

### **Introduction**

Pour couvrir ses charges publiques telles que les dépenses de fonctionnement courant de l'administration, d'investissements dans des projets structurants ou de services sociaux de base, l'État doit mobiliser des ressources tant au niveau interne qu'externe.

Sans prétendre à une approche holistique, ce qui n'est pas l'objet de cette thématique abordée, une brève description des sources de financement s'avère nécessaire, pour des raisons pédagogiques, afin d'aider le lecteur à mieux cerner le contexte.

- **Ressources au niveau interne**

Il s'agit notamment des recettes fiscales (impôts et taxes payés par les contribuables) et non fiscales, des emprunts internes contractés auprès des banques primaires, des bons du Trésor (BDT) ainsi que d'autres revenus connexes.

- **Ressources au niveau externe**

Contrairement aux premières, ces sources de financement peuvent provenir non seulement d'investissements directs étrangers (IDE) ou d'aide publique au développement (APD) - via des bailleurs tels que le Fonds monétaire international (FMI), la Banque africaine de développement (BAD), la Banque mondiale - mais également de partenariats public-privé (PPP).

Cet essai se propose de vulgariser les mécanismes de contrôle des marchés publics sous financement de la Banque mondiale, tout en sensibilisant les experts aux défis du positionnement stratégique pour l'approvisionnement au juste prix. Pour ce faire, la réflexion est structurée en trois étapes : la mise en contexte (I), l'étude des modalités d'examen (II) et l'établissement d'un cadre d'analyse des leçons apprises (III).

## **I. Mise en contexte situationnel**

Sans vouloir entrer dans une discussion à controverses doctrinales, il va de soi que l'objectif de ces financements est de promouvoir le développement économique en vue du bien-être collectif.

C'est dans ce cadre que la Banque mondiale, à l'instar d'autres bailleurs, alloue des fonds aux emprunteurs (pays bénéficiaires) pour le financement de leurs projets d'investissement (FPI). L'opérationnalisation de ces ressources transite par le marché public, défini comme un contrat à titre onéreux entre un acheteur public et un opérateur économique. La validité de cette relation contractuelle est conditionnée par le respect de formalismes spécifiques, gages de la régularité du processus d'acquisition (Laprise et al., 2022).

Les marchés publics deviennent un levier décisif de transformation économique, puisqu'ils constituent le principal canal par lequel les ressources de l'État sont converties en infrastructures, services sociaux et investissements structurants. Cependant, lorsque ces marchés échappent à un contrôle rigoureux, ils se transforment en zones de fuite budgétaire, de corruption et d'inefficacité, aggravant la fragilité financière de l'État et réduisant l'impact réel des revenus — notamment miniers — sur la population. En effet, l'un des risques les plus importants en matière de gestion de contrats dérive de la fraude et corruption (Gaye & Diallo Diouf, s. d., p. 24). L'enjeu n'est donc pas uniquement financier, mais également institutionnel et développemental, car mal contrôlés, les marchés publics compromettent la capacité de l'État à transformer ses richesses naturelle et potentielle en biens publics.

C'est pourquoi, par souci de saines pratiques, de transparence et, surtout, d'intégrité du processus d'approvisionnements publics, la Banque veille non seulement à la conformité de son cadre réglementaire, mais également à la régularité des activités contractuelles, afin d'optimiser les ressources destinées aux opérations de FPI. Cela confirme effectivement le propos de Dr. Fofana dans son mémoire:

***« Plusieurs partenaires offrent des financements et s'impliquent pour la mise en œuvre des initiatives de réforme, ce qui permet de meilleurs suivis et contrôlabilité des réformes. »*** (Fofana, 2013, p. 40)

Il est évident que les marchés publics constituent un véritable outil de régulation de l'économie d'un pays. C'est, d'une part, un levier stratégique de performance économique, à condition que les ressources soient destinées à la réalisation des projets d'investissements structurants, tels que la construction d'infrastructures énergétiques, routières ou sanitaires.

Ainsi, s'ils sont exécutés conformément aux règles éthiques, il pourrait en résulter d'énormes bénéfices (externalités positives, dont entre autres, la création d'emplois et l'amélioration de la qualité de vie des populations). Selon la BAD, l'apport des marchés publics dans l'économie des pays africains est considérable, puisqu'il représente environ 15 à 20 % de leur PIB (DOUMBOUYA, 2024). Pour les pays membres de l'OCDE, la part du PIB correspondant aux contrats publics est de l'ordre 12,9 % (OECD, 2023). Selon le PNUD (2006, cité dans Thai, 2009, p. 20), à

l'échelle mondiale, les marchés publics représentent environ 15 % du PIB mondial, mais dans certains pays en développement, ils peuvent représenter jusqu'à 70 %.

D'autre part, il est évident que l'étroite interaction des intervenants publics et privés combinée au volume des transactions, fait des marchés publics l'une des activités les plus exposées au risque de corruption(OECD, 2008). En effet, paradoxalement, en l'absence d'un dispositif de veille ou des balises de sécurité imposées par le bailleur, ce levier pourrait aussi servir d'instrument de corruption. Cela se traduit par le risque de trucage d'appel d'offres (appels d'offres dirigés à des fins de manœuvres frauduleuses), le recours injustifié au gré à gré, voire de passerelles d'ententes collusoires au détriment du bien public.

Le contrôle de la commande publique souffre souvent d'une confusion des compétences entre régulateurs et magistrats financiers. Car dans de nombreux pays, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) outrepassa le cadre de la régulation des marchés et des partenariats public-privé (PPP) pour assurer des missions de contrôle pourtant relevant légitimement de la Cour des comptes. Par exemple en République de Guinée, ce glissement fonctionnel, observé depuis l'intuition de l'ARMP en 2012, fragilise la clarté du système. Une séparation stricte permettrait donc à l'ARMP de se consacrer exclusivement à la régulation et à la définition des normes, tout en restituant à la Cour des comptes sa pleine autorité en matière de vérification et de sanction. Nous estimons que ce retour aux prérogatives initiales de chaque organe permettrait d'assurer une meilleure cohérence institutionnelle. Cela constituerait un gage de clarté et de stabilité institutionnelle.

Ainsi, par mesure de précaution, la Banque a mis en œuvre des mécanismes de vérification pour préserver l'intégrité du processus, notamment l'égalité de traitement des candidats, afin de favoriser la compétitivité économique. En effet, permettre le libre jeu d'une concurrence juste et équitable constitue en soi le meilleur levier pour promouvoir la prospérité économique d'un pays(Arsenault, s. d.).

Ces contrôles permettent de maîtriser des menaces potentielles dont la probabilité d'occurrence des risques ou le niveau de criticité découle de l'envergure du projet financé ou de la maturité du système de passation des marchés du pays emprunteur, c'est à dire son niveau de crédibilité. Cette corrélation justifie la modulation des seuils de la Banque selon les contextes nationaux. En définitive, le choix du mode de sollicitation découle ainsi de la complexité des prestations, du profil de risque et des variables stratégiques propres à chaque marché.

## **II. Modalités de contrôle de la passation des marchés (CPM) selon le règlement de la Banque mondiale**

Le règlement de la Banque prévoit trois (3) types de vérification qui peuvent s'exercer soit en amont, soit en aval. Il s'agit des examens préalables (ex ante ou a priori), des examens a posteriori (ou examens post ante) et des examens indépendants tels que prévus au Plan de Passation de Marchés (PPM).

## 1. Examen préalable

Sauf décision contraire, des seuils d'examens préalables obligatoires sont établis en fonction de l'ordre de grandeurs des montants alloués et du niveau de risque associé.

Afin de garantir une planification rigoureuse, la Banque procède, en aval, à un contrôle des différents mécanismes d'acquisition, dans le seul but de vérifier la conformité des opérations de passation des marchés au regard des **"3E" (Économie, Efficacité, Efficience)**. Cela suppose une estimation raisonnable des coûts afférents, pour autant que l'équité et la transparence soient garanties par l'emprunteur.

Toute démarche de planification des besoins doit impérativement s'arrimer à la Stratégie de Passation des Marchés pour le Développement (SPMPD) plus connue sous l'acronyme anglais **PPSD** (*Project Procurement Strategy for Development*).

Cette approche permet d'optimiser les résultats en visant une meilleure efficacité économique, à savoir :

- **Maximiser la performance du processus et ;**
- **Minimiser, dans la mesure du possible, les coûts<sup>1</sup> afférents**

À ce titre, le rôle de la Banque est de veiller à ce que l'ensemble des activités soit en parfaite adéquation avec les conditions prévues par l'accord juridique établi à cet effet. Cet examen ex ante, lorsqu'il est requis, constitue en soi une mesure de précaution pour parer à d'éventuels risques d'erreurs, de corruption, de coercition voire d'obstruction.

Il constitue pour la Banque une approche lui permettant de pouvoir exiger de son emprunteur de réajuster subséquemment toute situation non conforme avec ses politiques de passation des marchés, et ce avant l'amorce du processus. Par exemple, pour s'assurer que la stratégie d'acquisition adoptée par son emprunteur ne restreint pas indûment la concurrence, la Banque peut demander à l'emprunteur de justifier son choix.

Advenant que l'objectif est de favoriser une saine concurrence, permettant une plus grande ouverture du marché aux entreprises soumissionnaires, cela contribue à développer le tissu économique, à promouvoir l'intégrité du processus et à amenuiser davantage le risque de cartellisation. Pour se démarquer, chaque entreprise serait ainsi incitée à faire mieux que ses concurrents, ce qui, sans nul doute, favorise la compétitivité. D'où l'intérêt de tenir compte des critères notés dans les stratégies d'acquisition.

Cette dynamique favorise davantage la créativité entrepreneuriale (solutions novatrices) et stimule la croissance économique du pays bénéficiaire, entraînant l'accroissement de la prospérité partagée. Car une bonne gouvernance des marchés publics permet d'améliorer les services publics qui, à leur tour, améliorent substantiellement le niveau de vie des populations

---

<sup>1</sup> Usuellement désigné par l'expert Akibou BASSABI sous le vocable « Valeur juste ».

Il en ressort donc que cet **examen a priori** est une mesure préventive. Il consiste en une vérification de conformité du mode de sollicitation choisi par l'emprunteur lors de son acquisition. **Prenons l'exemple de la construction** d'un centre de formation continue destiné aux agents de contrôle et d'audit de performance. Pour ce projet, la Banque (bailleur) octroie 11 millions de dollars (USD) au ministère de la Transformation du secteur public d'un État (emprunteur).

Étant donné ce seuil, potentiellement élevé en termes de risque, il sera requis de procéder à une **revue préalable** à l'exécution des opérations de passation des marchés. Pour éviter le favoritisme et attribuer le marché dans le strict respect des règles d'éthique et de transparence, un certain nombre de documents sont soumis à l'avis de non-objection de la Banque, dont<sup>2</sup> :

- Avis général et/ou celui particulier de passation des marchés ;
- Document d'appel d'offres (DAO) selon le modèle standard de la Banque mondiale (SPDs) ;
- Rapport d'évaluation des offres/propositions pour chaque enveloppe devant être soumis à l'examen préalable de la Banque ;
- Si requis, le rapport de contrôle de probité selon le cas...

Une étape suivante ne peut être amorcée que lorsque cet examen a reçu l'assentiment du bailleur. Une fois l'ensemble des documents validé, la Banque procède à l'émission d'un **avis de non-objection (ANO)**, permettant ainsi la poursuite du processus de passation.

## 2. Examen a posteriori

À l'inverse de l'examen *a priori*, celui-ci s'exerce en aval, puisqu'il intervient après l'attribution du contrat. À travers ce procédé, la Banque laisse à l'emprunteur une certaine liberté d'action, tout en se réservant un droit de regard ultérieur. Il s'agit d'une analyse rétrospective (examen ***a posteriori***) qui consiste à vérifier si les activités contractuelles ont été dûment exécutées conformément aux exigences de l'accord juridique.

Cet examen peut consister à passer en revue la gestion des contrats issus de ces marchés, ou à analyser tant la stratégie d'acquisition recommandée que les motifs du choix du mode de sollicitation effectué par l'emprunteur. De même, la Banque peut décider d'examiner la conformité des dépenses par rapport au contrat déjà signé.

Lorsqu'elle découvre un acte de gestion anormal résultant d'une non-conformité majeure, la Banque peut exiger de l'emprunteur des mesures correctives ou, **le cas échéant**, le remboursement des fonds. Enfin, lorsqu'elle le juge opportun, la Banque peut formuler des recommandations à l'emprunteur en vue d'améliorer la performance de son système.

L'ensemble de ces processus nécessite d'évaluer la cohérence des opérations afin qu'elles soient accomplies dans les meilleures conditions de coût, de délai et de qualité (le respect de la triple contrainte, également appelée "**Triangle d'Or**"). La

---

<sup>2</sup> voir **annexe II** dudit Règlement pour d'ample détail à ce sujet

Banque préconise, par exemple, que l'emprunteur privilégie **l'offre économiquement la plus avantageuse** au détriment de l'offre **moins-disante**. Il s'agit de l'application stricte de l'un de ses principes directeurs: **Value for Money (VfM)** ou Rapport-Qualité-Prix en français.

Dans une optique d'acquisition responsable, l'emprunteur doit trouver le juste équilibre entre qualité, coûts, risques et délais, tout en respectant le cadre normatif. Cela nécessite une évaluation préalable intégrant les orientations de la Banque en matière de développement durable.

En effet, intégrer des critères de durabilité dans le processus de commande publique permet d'effectuer des acquisitions responsables. Il s'agit de non seulement favoriser l'équité sociale, mais surtout de préserver l'environnement et de promouvoir l'efficacité économique. Ainsi, **sur le volet environnemental**, et à titre illustratif, la prise en compte de ces critères peut consister à intégrer un facteur de diminution de la pollution, tel que la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ou à favoriser le recours aux transports écoresponsables.

Au titre des considérations sociales, il convient d'intégrer des clauses incitatives pour le développement local et l'inclusion socio-économique. Sont visées, entre autres, l'acquisition de biens et services à l'échelle territoriale, ainsi que la promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap, sous réserve de la compatibilité de ces mesures avec l'objet et les conditions d'exécution du marché.

**Sur le volet économique**, privilégier le coût du cycle de vie (CCV) permet d'appréhender les achats publics dans leur globalité. Cette approche dépasse le prix facial pour englober l'ensemble des coûts de détention (maintenance, énergie, fin de vie), garantissant ainsi une gestion optimisée et durable des deniers publics au-delà d'une simple logique du prix d'acquisition.

Ce mode de contrôle sert de mesure corrective destinée à intégrer de bonnes pratiques dans de futurs contrats publics. Il s'agit donc d'un exercice qui consiste à tester la crédibilité des pratiques, visant à évaluer la performance des processus d'achats pour prévenir d'éventuelles erreurs ou fraudes lors de prochains marchés. L'objectif global est d'assurer la bonne gouvernance et une gestion optimisée de l'exécution des marchés.

Il est à noter qu'en fonction de son appréciation du risque, la Banque peut requérir un **examen a posteriori** pour certains marchés dont les coûts sont en deçà des seuils obligatoires.

**Exemple :** Afin de s'assurer que les spécifications demandées satisfont aux exigences prévues au devis ou au cahier des charges, la Banque peut demander à l'emprunteur de lui fournir toutes les pièces justificatives pertinentes. De la même manière, pour vérifier par exemple qu'un emprunteur a intégré un système d'assurance qualité dans le processus d'acquisition, la Banque peut exiger de celui-ci de lui transmettre l'ensemble des certificats fournis par l'adjudicataire.

### **3. Examens indépendants**

Lorsque la Banque l'estime nécessaire, elle peut solliciter une tierce partie (une institution supérieure de contrôle, un cabinet indépendant, etc.) pour conduire

une mission d'audit. Cette mission est réalisée sous réserve que la tierce partie se conforme aux exigences des termes de référence (TDR) fournis pour cet examen indépendant. Ce procédé de vérification est valable aussi bien pour les marchés soumis à examen préalable (*ex ante*) que pour ceux contrôlés *a posteriori*.

Il est à noter que dans le cadre des marchés attribués par sélection directe et soumis à examen préalable, la Banque exige de l'emprunteur de fournir une justification détaillée, invoquant un motif juste et raisonnable. Cette justification est soumise à son examen et à l'émission d'un **avis de non-objection (« ANO »)**.

### III. Analyse des leçons apprises

Certes, ces mécanismes de contrôle présentent d'énormes avantages, mais il s'avère tout aussi utile de relever quelques préoccupations.

- **Avantages**

Quand il est effectué **en amont**, le contrôle vise à assurer la conformité juridique et à superviser l'exécution des contrats. C'est donc un excellent procédé pour astreindre l'emprunteur à une utilisation rationnelle des fonds destinés au **FPI** (Financement de Projets d'Investissement)(*Procurement-Regulations-7th-Edition-Sep-2025.pdf*, s. d.), afin qu'ils servent utilement la cause. Selon le rapport de l'**OCDE** (2016, p. 3), une économie de 1 % représente 43 milliards d'euros par an dans les pays de l'OCDE.

Il est donc évident qu'en cette phase, la Banque joue un véritable rôle de vigie du processus de passation des marchés. Pour reprendre les propos de l'expert Amadou BA, il ne serait pas exagéré d'affirmer que l'objet de ces vérifications est « **d'empêcher que la commande publique ne devienne un buffet libre** ».

**En aval**, comme outil efficace de reddition de comptes fondé sur l'imputabilité des titulaires des charges publiques, il sert à évaluer la performance des résultats obtenus par le bénéficiaire des FPI en matière de gestion contractuelle. Mieux encore, il permet à la Banque de s'assurer que les activités réalisées sont en phase avec les procédures contenues dans la **PPSD** (Stratégie de Passation des Marchés pour le Développement).

- **Préoccupations et défis**

Du fait de son caractère contraignant, outre la lourdeur administrative que cela implique, on serait tenté de se demander si le contrôle *ex ante* ne constitue pas parfois un frein à la liberté d'action, surtout dans l'éventualité où il ne laisserait que peu de marges de manœuvre dans la mise en application de stratégies d'acquisition novatrices (Laprise et al., 2022, p. 4).

En effet, il est évident que chaque stratégie d'acquisition doit être dûment justifiée par l'emprunteur, sous réserve de validation du choix par la Banque. Autrement dit, elle doit être bien adaptée aux besoins à combler, aux exigences de durabilité, alignée aux conditions changeantes du marché, et le tout, dans les limites des dispositions prévues en la matière.

Toutefois, en dépit du degré de rigueur dans la démarche de la Banque mondiale, il n'en demeure pas moins que cette validation est un exercice d'appréciation qualitative, et donc un jugement de valeur.

Cependant, outre les éléments légaux encadrant le processus d'octroi d'un contrat public, il est évident que des considérations d'ordre managérial et politico-administratif sont aussi des aspects qui guident souvent le choix des donneurs d'ouvrage, même s'il n'est pas toujours aisé de concilier ces trois catégories d'objectifs (dimension gouvernementale, *Value for Money* et respect strict du cadre normatif).

D'où toute la difficulté d'une analyse objective totalement exempte de biais cognitifs susceptibles d'influencer la décision de la Banque. De plus, la recherche d'un cadre de passation des marchés publics qui reflète la portée des projets financés constitue un défi énorme (Thai, 2009)..

En effet, dans une dynamique de contraintes budgétaires, autant les gouvernements sont préoccupés à satisfaire aux exigences de justice, d'équité et de transparence, autant ils se voient également astreints à « ***faire plus avec moins*** » en vue d'une utilisation judicieuse des fonds publics. Il s'agit de savoir mieux s'ajuster pour trouver un meilleur rapport qualité-prix. Pour réussir, il est essentiel de définir clairement son positionnement stratégique, en tenant compte des diverses contraintes légales, économiques, politiques, sociales, technologiques, et même internationales.

Pour affiner le positionnement stratégique des achats, il est crucial de confronter les normes établies aux variables contextuelles mises en évidence par (Patrucco et al., 2019). Une telle flexibilité permet de fonder les décisions sur des critères rationnels et d'assurer l'équité des modes d'adjudication, en accordant la théorie aux exigences du terrain. Car acquérir au prix juste consiste à faire un arbitrage ou un bon compromis entre qualité et coût, parfois entre risque et coût.

Il convient de souligner que le principal écueil concerne les délais de traitement des ANO. En effet, l'ANO, bien qu'essentiel au contrôle a priori, ralentit considérablement les procédures. Les délais de réponse de la Banque, souvent rallongés par la surcharge de travail de ses services techniques, créent des goulots d'étranglement pénalisant les calendriers des emprunteurs. Et inévitablement, cette situation paralyse l'exécution des projets (retard généré dans le démarrage du chantier ou dans la livraison de biens et services).

Nous estimons qu'une dématérialisation intégrale des systèmes de passation semble être la meilleure alternative de solution à cet égard. Un système complètement dématérialisé, tel que le système STEP<sup>3</sup> de la Banque mondiale, permettrait de réduire considérablement ces délais en facilitant les échanges entre la Banque et ses emprunteurs.

---

<sup>3</sup> Le sigle STEP signifie "Systematic Tracking of Exchanges in Procurement", qui est un système en ligne utilisé pour planifier, enregistrer et suivre les étapes clés du processus de passation des marchés dans le cadre des projets d'investissement.



**En tout état de cause**, la passation des marchés publics soulève des enjeux majeurs qui doivent être traités avec plus d'intérêt, d'autant plus qu'ils sont liés à différents facteurs de contingence (variables exogènes) susceptibles d'infléchir la dynamique ou l'orientation du maître d'ouvrage dans son processus d'acquisition de biens et services.

## **Conclusion**

Il convient de noter que le contrôle est un exercice qui favorise l'ancrage des principes fondamentaux dans les pratiques de passation des marchés menées par les emprunteurs. Il s'agit notamment de la prise en compte des **Objectifs de développement durable (ODD)** et du strict respect de **l'égalité de traitement** des soumissionnaires, quel que soit le mode de sollicitation choisi.

Lorsqu'un emprunteur utilise le **Dossier type de passation des marchés (DTPM)** dans le cadre de travaux soumis à une mise en concurrence internationale, il a l'obligation de fournir à la Banque un rapport périodique, dont la fréquence peut varier selon la durée du marché. L'objectif est de s'assurer de l'inclusion de la main-d'œuvre locale, conformément aux conditions requises. Cette exigence s'applique systématiquement, que le marché soit soumis ou non à un examen préalable ou *a posteriori*.

Au regard de tout ce qui précède, il est hors de tout doute raisonnable qu'un processus bien aligné sur le cadre réglementaire et les recommandations du bailleur permet de limiter les risques de pratiques interdites. Cela vise à influencer positivement la capacité d'absorption de crédit de l'emprunteur, et donc sa crédibilité vis-à-vis de son bailleur. Il ne faut pas oublier que cela peut contribuer à affermir la confiance des citoyens quant à la saine utilisation des fonds publics.

Selon l'OCDE, les marchés publics mobilisant une part importante des deniers publics, les contribuables s'attendent à ce qu'ils soient gérés avec efficience et dans le respect des exigences les plus strictes, afin de garantir une qualité de service irréprochable et de préserver l'intérêt général (OCDE, 2019).

Le contrôle des marchés publics apparaît ainsi comme un instrument fondamental de sécurisation des ressources publiques. Il permet non seulement de limiter les pertes liées aux surfacturations, aux ententes et aux pratiques non concurrentielles, mais aussi de renforcer la transparence, d'améliorer l'allocation des dépenses et de garantir que les revenus rares — qu'ils soient fiscaux, miniers ou empruntés — produisent un rendement social maximal. Dans un pays comme la République de Guinée où les marges budgétaires sont étroites et où la rente minière représente une opportunité historique, la qualité du contrôle des contrats publics devient indissociable de la soutenabilité financière et de la crédibilité de l'action publique.

Ainsi, analyser les sources de financement de l'État sans intégrer la problématique du contrôle des marchés publics reviendrait à ignorer le principal mécanisme par lequel ces ressources sont consommées, redistribuées ou dilapidées. Plus qu'un outil administratif, le contrôle des marchés publics constitue un pilier stratégique de gouvernance économique, conditionnant directement l'efficacité des politiques

publiques et la capacité de l'État à convertir ses ressources en développement durable.

Nous pensons qu'un système de passation de marchés publics plus performant et intègre peut aussi favoriser substantiellement un environnement culturel, économique, politique et social sain. D'où la nécessité d'une structure gouvernementale et d'un leadership efficace. Pour ce faire, il est important que ce système de passation de marchés publics « **soit bien intégré au système de gouvernance du secteur public** » (OCDE - CAD, 2006, cité dans Thai, p. 20).

**Somme toute**, on pourrait être tenté d'affirmer qu'un marché public performant suppose que les activités correspondent à 20 % des marchés devant couvrir 80 % du financement du projet. C'est la **Loi de Pareto 80/20** : « **Les petites causes provoquent de grands effets** ».

Bien que la Banque mondiale promeuve ses mécanismes de contrôle comme une garantie de transparence, leur efficacité réelle suscite des réserves. Il apparaît en effet que la capacité de ces dispositifs à assurer une intégrité absolue des marchés publics n'est pas avérée. Nous estimons que cette problématique devrait continuer d'alimenter les réflexions au sein de la communauté des experts.

#### **Rédigé par :**

Bintou Mory KABA, MPA

Analyste conseil en Marchés Publics, contrats de Partenariats Public-Privé (PPP) et Juriste Fiscaliste

Courriel : [kbintoumory@gmail.com](mailto:kbintoumory@gmail.com)

#### **Références bibliographiques**

Arsenault, P.-É. (s. d.). *ENAP - Dictionnaire encyclopédique de l'administration*

*publique > Index par auteur*. Consulté 17 janvier 2026, à l'adresse

[https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/18/Index\\_par\\_auteur.enap?by=aut&id=27](https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/18/Index_par_auteur.enap?by=aut&id=27)

DOUMBOUYA, L. (2024, juillet 6). Gouvernance et Passation des Marchés Publics en Afrique de l'Ouest : Analyse Comparative et Étude de Cas sur la Guinée. *PLANETE 7*. <https://planete7.info/gouvernance-et-passation-des-marches-publics-en-afrique-de-louest-analyse-comparative-et-etude-de-cas-sur-la-guinee/>

Fofana, M. F. (2013). *Effets du cadre réglementaire de la liberté économique sur l'investissement direct étranger : Approche empirique comparant l'Afrique*

- subsaharienne et l'Europe occidentale* [Masters, École nationale d'administration publique]. <https://espace.enap.ca/id/eprint/111/>
- Gaye, M., & Diallo Diouf, R. (s. d.). *Principes Directeurs de La Gestion Des Contrats* (p. 32) [Document de formation / Guide pédagogique]. ESPM - SPM. Consulté 18 janvier 2026, à l'adresse <https://fr.scribd.com/document/813099266/Principes-directeurs-de-la-gestion-des-contrats-1726867187>
- Laprise, S., Pouliot, J.-B., Emond, F., Beauchemin, V., & Gaudet, M.-L. (2022). *Contrats des organismes publics : Manuel sur les meilleures stratégies*. Wolters Kluwer.
- OCDE. (2019). Réforme des marchés publics : Progrès de mise en œuvre de la Recommandation 2015 de l'OCDE. *Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique*. <https://doi.org/10.1787/621e6366-fr>
- OECD. (2008). *L'intégrité dans les marchés publics : Les bonnes pratiques de A à Z* (Vol. 1-1 online resource). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264027534-fr>
- OECD. (2023). Government at a Glance 2023. *Government at a Glance, 2023*. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Patrucco, A. S., Moretto, A., Ronchi, S., & Luzzini, D. (2019). Organisational choices in public procurement : What can public management learn from the private sector? *Local Government Studies*, 45(6), 977-1000.
- Procurement-Regulations-7th-Edition-Sep-2025.pdf*. (s. d.). Consulté 17 janvier 2026, à l'adresse [https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c84273d1b230aeb2b0b8134de5dc8cd7-0290012025/original/Procurement-Regulations-7th-Edition-Sep-2025.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://thedocs.worldbank.org/en/doc/c84273d1b230aeb2b0b8134de5dc8cd7-0290012025/original/Procurement-Regulations-7th-Edition-Sep-2025.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Thai, K. V. (2009). International Public Procurement : Concepts and Practices. Dans *International Handbook of Public Procurement*. Routledge.