



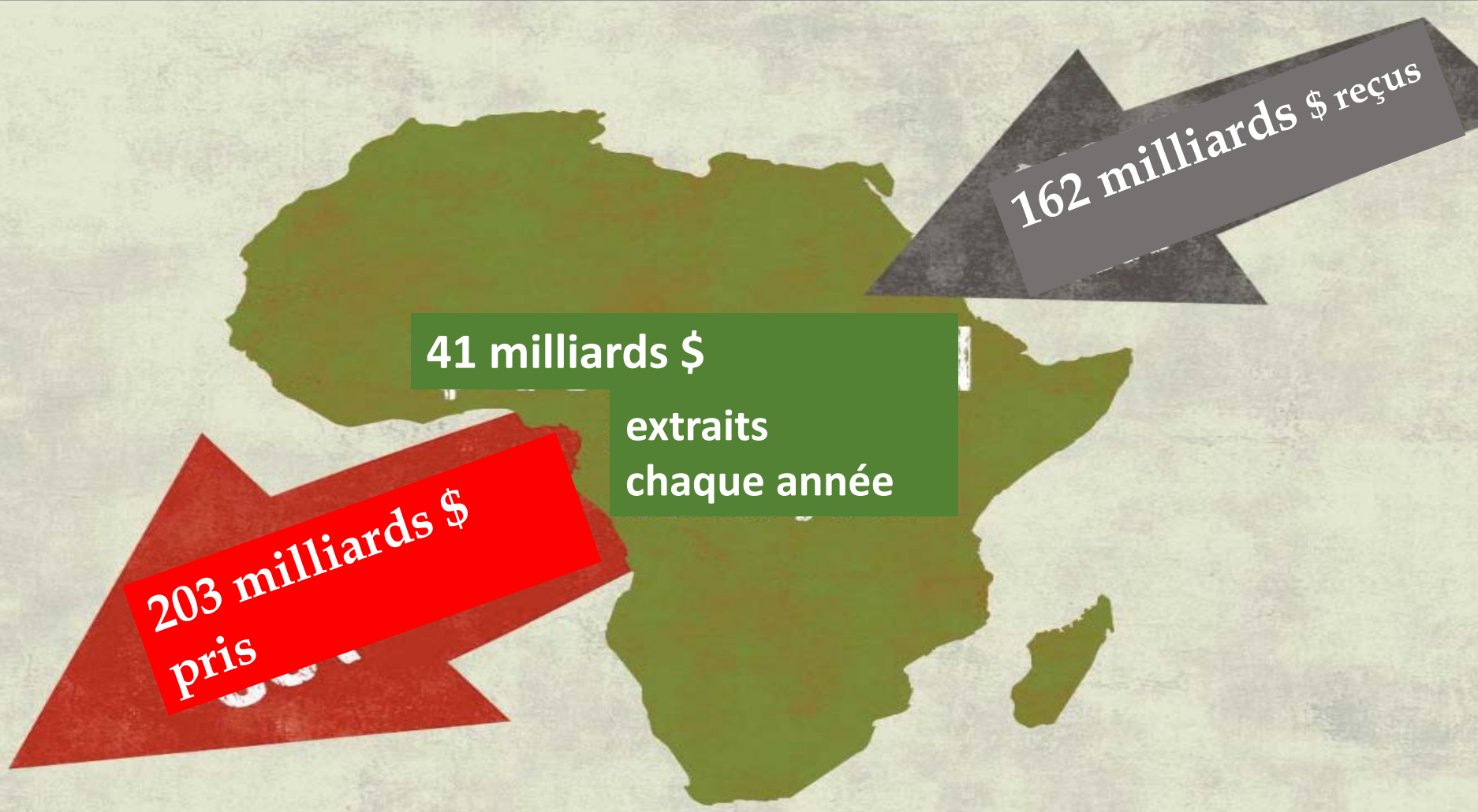
Session 3 : Pratiques et processus en matière de budgétisation et de passation de marché

Luka Kuol, PhD

Aperçu

- **Processus de budgétisation et de passation de marché dans le secteur de la sécurité**
- **Passation de marché : Taille et vulnérabilité à la corruption**
- **Passation de marché : Défis et opportunités**
- **Leçon à retenir**

Flux financiers illicites en Afrique



Qui est responsable ? Africain ou non-Africain, politiciens, fonctionnaires, personnel de sécurité, société civile, secteur privé ou citoyens

Politique budgétaire et responsabilité politique

Votre projet de budget est comparable à un manifeste socialiste !

Votre projet de budget s'apparente à une destruction du pays !

Les deux camps se parlent enfin !

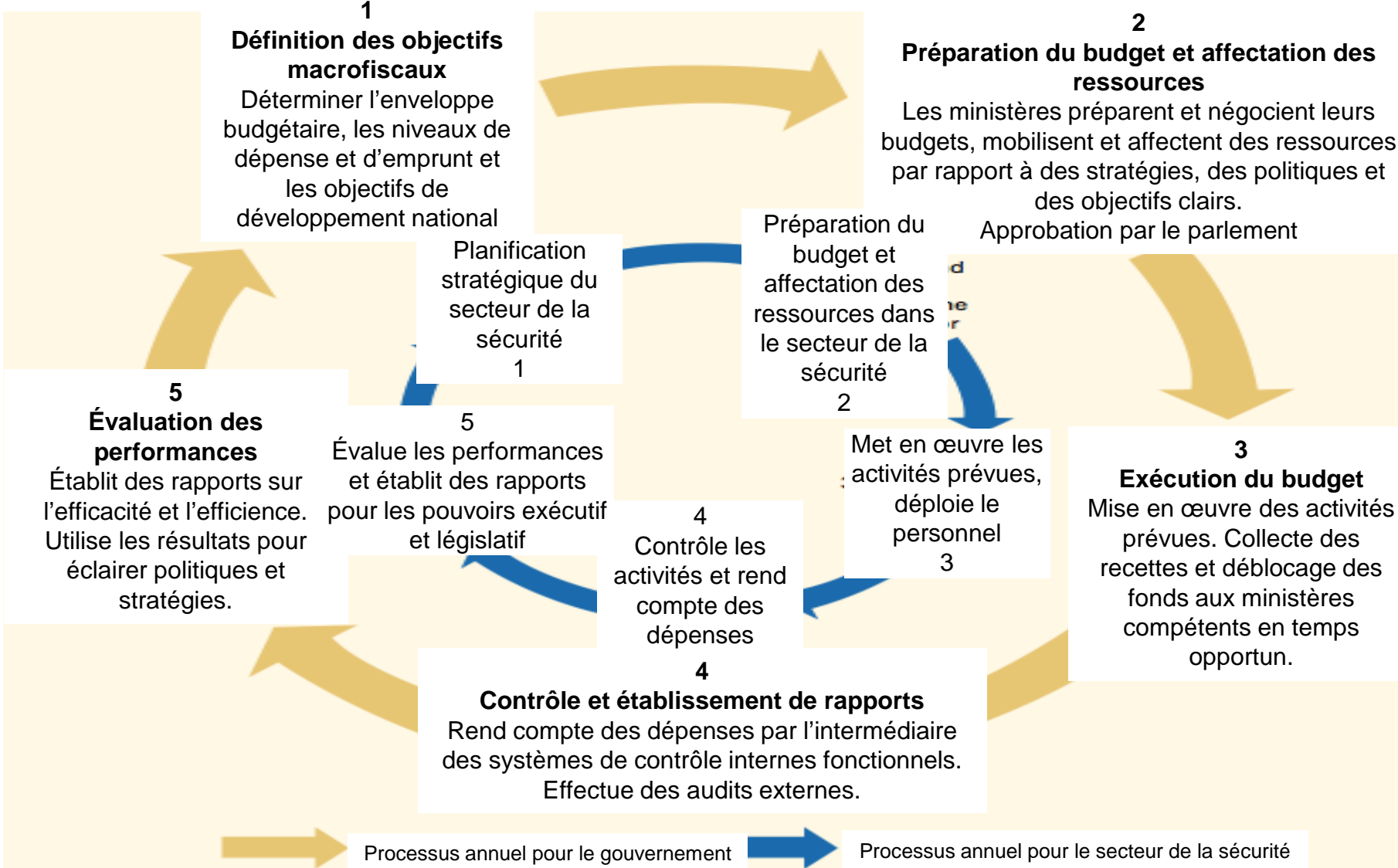


Systemes politiques, parties politiques et corruption

	État fédéral	État unitaire
Régime présidentiel	Corruption élevée -0,352 (De -0,603 à -0,108)	Corruption moyenne -0,643 (De -1,088 à -0,231)
Régime parlementaire	Corruption moyenne -0,647 (De -0,878 à -0,435)	Corruption faible -0,938 (De -1,340 à -0,550)

Source : Gerring et Thacher, 2004 et Magathy et al, 2009

Le secteur de la sécurité dans le cycle budgétaire



Source : adaptation de Ball et Holmes 2002.

Cycle de passation de marché et meilleures pratiques

No. D'ACTIVITÉ		DÉMARCHES		Étapes procédurales (point de contrôle)
No.	DESCRIPTION	Contributions		
1	Établir ce qui doit faire l'objet d'une passation de marché	1. Préparer le cadre de travail relatif à la passation de marché 2. Estimer la valeur financière de la passation de marché proposée		3. Obtenir la permission de lancer le processus de passation de marché
2	Décider des stratégies de passation de marché	1. Établir la politique préférentielle de passation de marché applicable 2. Établir le contrat et la stratégie de prix 3. Établir la stratégie de ciblage 4. Établir la procédure de passation de marché		5. Obtenir l'approbation sur les stratégies de passation de marché à adopter
3	Lancer des appels d'offres*	1. Préparer les documents relatifs à la passation de marché 4. Inviter les sous-traitants à soumettre des offres ou une manifestation d'intérêt 5. Recevoir les offres ou les manifestations d'intérêt 6. Évaluer les manifestations d'intérêt 7. Préparer le rapport d'évaluation sur le processus de présélection 9. Inviter les sous-traitants présélectionnés à faire des offres		2. Obtenir l'approbation pour les documents relatifs à la passation de marché 3. Confirmer que les budgets sont en place 8. Confirmer la liste des sous-traitants présélectionnés
4	Évaluer les offres*	1. Ouvrir et enregistrer les offres reçues 2. Déterminer si les offres reçues sont complètes ou non 3. Déterminer si les offres reçues sont recevables ou non 4. Évaluer les soumissions d'offres 5. Effectuer une analyse de risques 6. Préparer un rapport d'évaluation des offres		7. Confirmer les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation des offres
5	Adjuger le contrat*	1. Notifier la décision au soumissionnaire retenu et aux soumissionnaires non retenues 2. Compiler la documentation relative au contrat 4. Saisir les données d'adjudication du contrat		3. Accepter officiellement l'offre
6	Administrer les contrats et confirmer la conformité aux exigences	1. Administrer le contrat selon les conditions et dispositions du contrat 2. Assurer la conformité aux exigences		3. Saisir les données d'exécution/de résiliation du contrat

Source : CIDB, 2007. « Best Practice Guide: The Procurement Cycle »

Modifications dans les procédures de budgétisation et de passation de marché du secteur de la sécurité

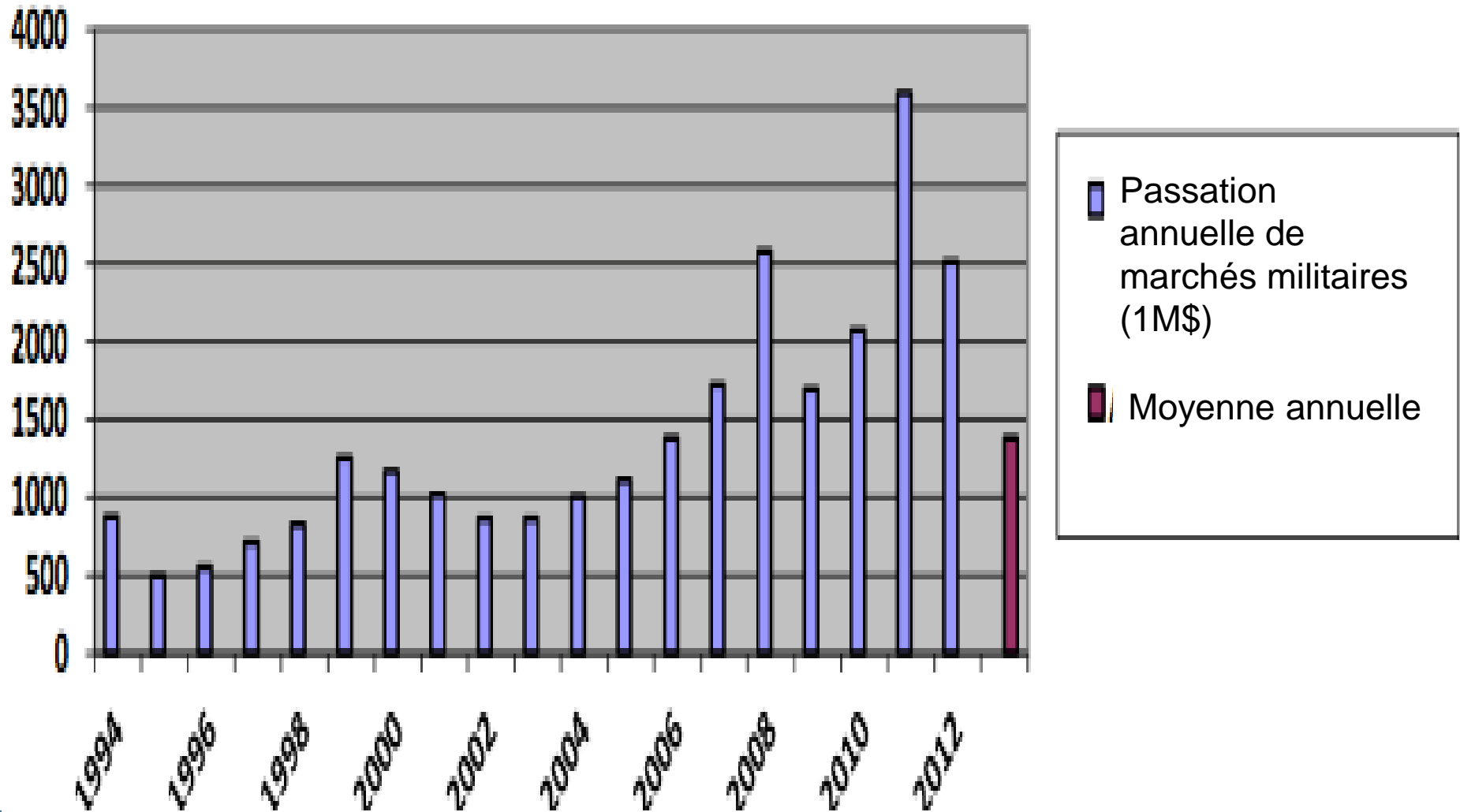
Notes EPIP : 2011-2013, 1991-2001

	Note EPIP globale ¹	Gestion économique ²	Politiques structurelles ³	Politiques d'inclusion/équité sociale ⁴	Gestion du secteur public et institutions ⁵
(Unités)					
Résilience	0,41	0,43	0,26	0,37	0,23
État fragile riche en ressources	0,40	0,29	0,17	0,33	0,31
Amélioration	1,01	1,24	0,85	0,76	0,71
Autre	-0,21	-0,42	-0,33	0,00	0,01
État fragile sans ressources	-0,33	-0,20	-0,28	0,12	0,00
Sources : Banque mondiale et calculs du personnel du FMI					

- **En dépit d'améliorations dans la gestion financière, l'éducation et la formation en passation de marché demeurent inadaptées**
- **Contraintes législatives liées à la technologie sur la passation de marché**
- **Absence de volonté politique à poursuivre des réformes sur la passation de marché**

Source : Gelbard *et al* 2015 et Dza *et al*, 2013. « Procurement Reforms in Africa »

Passation de marché : taille et vulnérabilité à la corruption



Source : Justice Africa, 2014. « Defence Procurement, Corruption and Illicit Financial Flows »

Passation de marché : taille et vulnérabilité à la corruption

- Les marchés publics représentent 20 % des dépenses publiques mondiales.
- Les marchés publics représentent 10 % en moyenne du PIB en Afrique et 16 % en moyenne du PIB dans l'Union européenne.
- Les marchés publics peuvent constituer jusqu'à 70 % des dépenses publiques

Source : Dza et al, 2013. « Procurement Reforms in Africa »

Passation de marché : taille et vulnérabilité à la corruption

- Entre 40 et 50 % de toute la corruption dans le commerce mondial a lieu dans le secteur de la défense
- 50 % des offres de pots de vin concernent des contrats de défense
- La corruption contamine 20 milliards \$ de dépenses militaires par an.

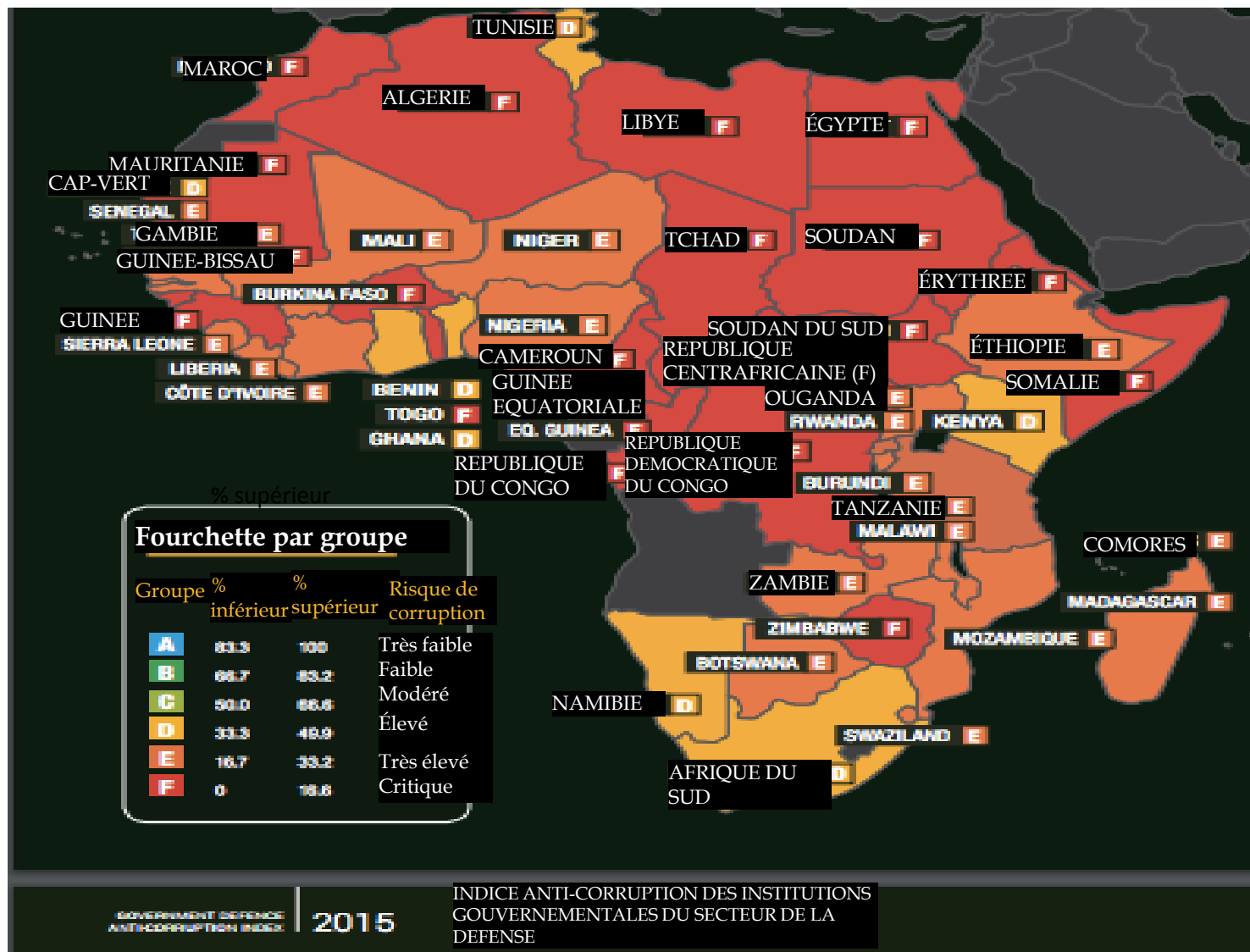
Source : Justice Africa, 2014. « Defence Procurement, Corruption and Illicit Financial Flows »

Passation de marché : taille et vulnérabilité à la corruption

- Plus les dépenses et les passations de marché militaires augmentent et plus le risque de corruption croît (120 pays).
- Des marchés importants se traduisent par des niveaux de corruption plus importants.
- Les « commissions » représentent probablement 15 % des sommes consacrées aux achats d'armes.

Source : Justice Africa, 2014. « Defence Procurement, Corruption and Illicit Financial Flows »

Risque de corruption dans le secteur de la défense et de la sécurité



Source : Transparency International, 2015. « Afrique : Indice anti-corruption des institutions gouvernementales du secteur de la défense »

Passation de marché corrompue : principaux facteurs

- Secret : confidentialité contre secret
- Les intermédiaires
- Spécificité technique (décisions par un petit groupe)
- Nature du commerce d'armes (long et complexe)
- Environnement conflictuel
- Ressources naturelles (minéraux, pétrole et gaz)
- Institutions traditionnelles et informelles

Source : Justice Africa, 2014. « Defence Procurement, Corruption and Illicit Financial Flows »

Institutions informelles, institutions formelles et corruption

Interaction entre institutions formelles et informelles

Efficacité des institutions formelles

Efficacité

Inefficacité

Buts des institutions informelles

Compatible

Complémentaire

Substitutif

Conflictuel

Accommodant

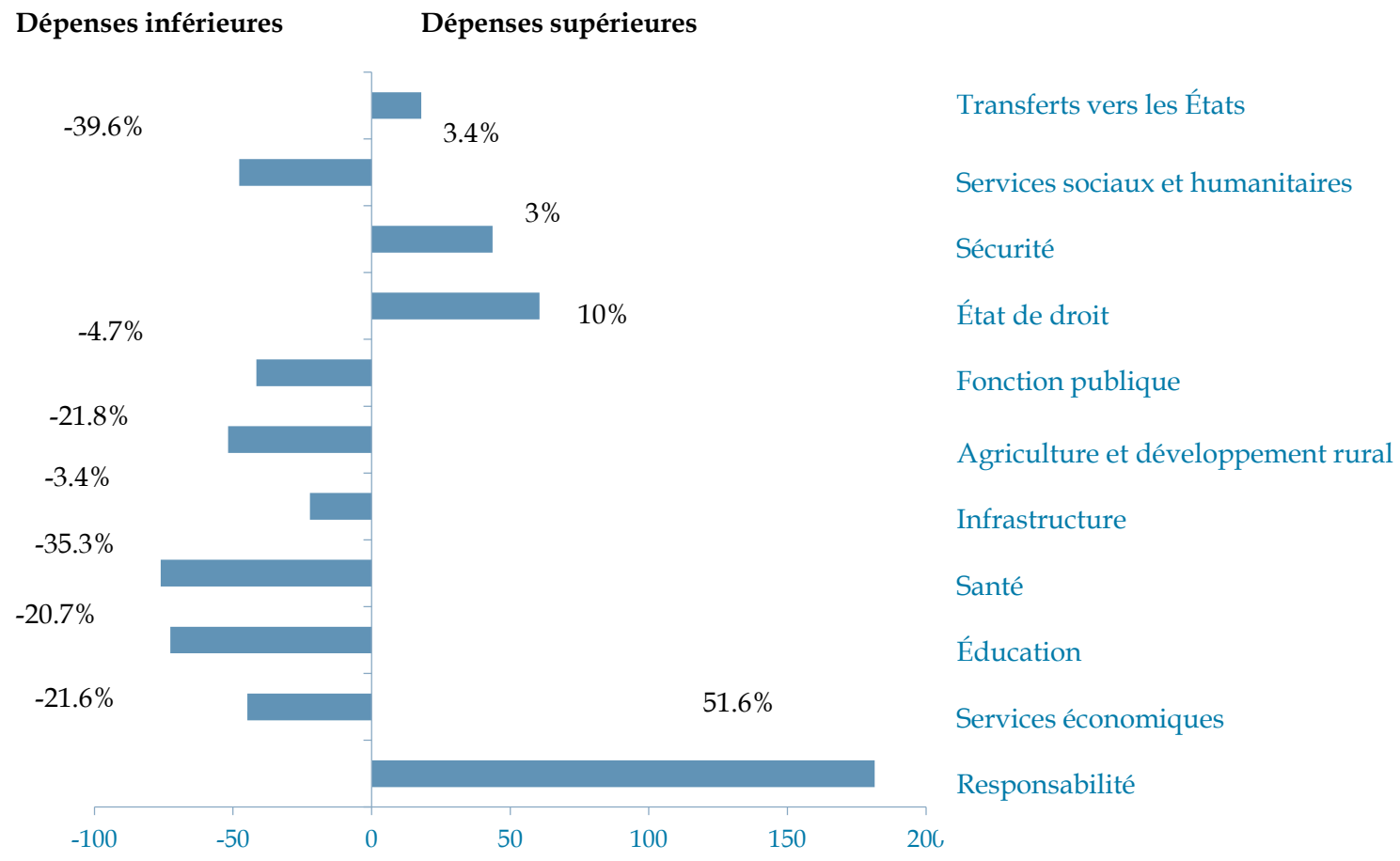
Concurrentiel

Passation de marché corrompue : incidences et conséquences

- Gaspillage de ressources rares indispensables au développement
- Augmentation injustifiée des dépenses militaires, hors budget, dépenses excessives et mesures de compensations du budget
- Conflit perpétuel, sécurité humaine réduite, croissance économique ralentie et investisseurs effrayés
- Légitimité, compétence militaire et confiance des citoyens diminuées
- État de droit et gouvernance démocratique affaiblies

Source : Justice Africa, 2014. « Defence Procurement, Corruption and Illicit Financial Flows »

Soudan du Sud : niveau d'exécution du budget, 2010



Source : Ministère des finances, 2010

Passation de marché corrompue : des progrès pourtant

- Les réformes de la passation de marché sont en cours, notamment la réglementation et les pratiques
- Cadre administratif et juridique pour la passation de marché public
- Reconnaissance du rôle de la passation de marché dans la bonne gouvernance, la compétitivité, l'efficacité et la transparence
- La passation de marché est passée d'une fonction administrative à une responsabilité stratégique et d'une tâche de traitement à une activité de gestion basée sur la connaissance.
- Éducation et formation des spécialistes des achats
- La société civile exige de plus en plus davantage de responsabilité et de transparence dans les dépenses militaires.

Source : Dza et al, 2013. « Procurement Reforms in Africa »

Leçon à retenir : et la suite ?

- La passation de marché doit être intégrée et alignée sur la vision stratégique, les objectifs et la stratégie de sécurité nationale.
- Audit et examen des dépenses du secteur de la sécurité et des systèmes de passation de marché.
- Normalisation des systèmes de passation de marché et des directives concernant les contrats en fonction des meilleures pratiques.
- Exposition des pratiques de corruption : institutions informelles et sentiment de fierté et de dignité (rapport Sentry), journalisme et société civile.
- Vous avez un rôle à jouer : les décisions d'attribution de marché sont en grande partie étayées et préparées par les fonctionnaires du secteur de la sécurité.



CENTRE D'ÉTUDES STRATÉGIQUES DE L'AFRIQUE

AfricaCenter.org