

MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline - Travail

DIRECTION GENERALE
DU BUDGET ET DES FINANCES



*Rapport d'Activités 2004
et Priorités 2005*

SOMMAIRE

I- <u>RAPPEL DES OBJECTIFS ET PRIORITES DE L'ANNEE 2004</u>	3
	4
II. <u>RESULTATS GLOBAUX DE L'ANNEE 2004</u>	
2.1 - Résultats techniques de l'année 2004	4
2.1.1 Enjeux financiers	4
2.1.2 Conférences de programmation	4
2.1.3 La passation des marchés	5
2.1.4 L'approbation des marchés	9
2.1.5 L'analyse de délais	11
2.1.6 L'analyse des économies réalisées	12
2.1.7 L'exécution financière des marchés	12
2.1.8 La commande de bons de carburant DMP	13
2.2. L'activité des marchés en région	13
2.2.1 La passation des marchés en région	13
2.2.2 L'approbation des marchés en région	14
2.3 Mise en œuvre des résultats de la réforme des marchés publics	15
2.3.1 Finalisation du code des marchés publics	15
2.3.2 - Revue analytique du système de passation des marchés en cote d'ivoire	16
2.3.3 - Autres activités de la réforme	16
2.4 Mise en place d'un dispositif accompagnant le processus de sortie de crise et de reconstruction	17
2.4.1 - Le redéploiement de l'Administration	18
2.4.2 - Les opérations de passation des marchés de la CNDDR	18
2.4.3 - Suivi des décaissements des 5 projets financés par la Banque Mondiale	19
2.5 Mise en œuvre d'un programme de formation et de renforcement des capacités	19
2.6 Poursuite de la déconcentration des marchés publics	21
2.7 Mise en œuvre de dispositions d'appui à l'efficacité globale des marchés publics	22
2.7.1 La banque des données des prix de référence	22
2.7.2 L'opération de catégorisation des entreprises : mise en place d'un cadre paritaire de gestion des opérations	23
III- <u>DIFFICULTES</u>	24
IV- <u>PROGRAMME D'ACTIVITES 2005</u>	
4.1 Contexte et priorités 2005	25
4.2 Mise en oeuvre des résultats de la réforme des marchés publics	25
4.3 Dispositif d'accompagnement du processus de sortie de crise	26
4.4 Mise en place du Système Intégré de Gestion des Marchés Publics	26
4.5 Formation et renforcement des capacités	27
4.6 Poursuite de la déconcentration des marchés publics	27
4.7 Autres mesures d'appui à l'efficacité globale des marchés publics	27
4.8 Moyens	28

I RAPPEL DES OBJECTIF ET PRIORITES DE L'ANNEE 2004

Contexte et priorités

La gestion des marchés publics au cours de l'année 2004 s'inscrit dans le contexte général de sortie de crise que reflète le budget de cette année dans son ensemble. Un tel contexte impose plus de rigueur et de discipline dans l'exécution budgétaire et un recours plus accru aux procédures de marchés publics.

En outre, la perspective de la mise en œuvre d'un programme national de reconstruction bénéficiant d'appuis financiers intérieurs et extérieurs, commande la recherche d'une plus grande efficacité des procédures. Il s'agira de contribuer avec célérité, rigueur et transparence à l'exécution d'un tel programme afin d'accroître le rendement des fonds investis.

Par ailleurs, l'année 2004 sera marquée par la mise en œuvre des résultats de la réforme des marchés publics. Cette réforme met en place des innovations importantes sur les plans réglementaire et institutionnel. Il apparaît nécessaire en conséquence, que les résultats de la réforme et le nouveau dispositif qui en découle, soient largement diffusés auprès des acteurs publics mais également des partenaires privés et de la société civile.

En vue de répondre de façon appropriée aux attentes liées notamment à ce contexte, la proposition du programme d'activité 2004 de la Direction des Marchés Publics (DMP) s'articule autour des priorités suivantes :

- ◆ Mise en oeuvre des résultats de la réforme des marchés publics ;
- ◆ Mise en place d'un dispositif accompagnant le processus de sortie de crise et de reconstruction
- ◆ Mise en œuvre d'un programme de formation et de renforcement des capacités ;
- ◆ Mise en place du Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP);
- ◆ Poursuite de la déconcentration des marchés publics ;
- ◆ Mise en œuvre de dispositions d'appui à l'efficacité globale des marchés publics ;

Les objectifs du premier semestre sont les mêmes que ceux de l'année, les activités étant annuelles. Néanmoins la réalisation de certains aspects de ces objectifs est programmée pour le premier semestre.

II. RESULTATS GLOBAUX DE L'ANNEE 2004

2.1 - Résultats techniques de l'année 2004

2.1.1 - Rappel des enjeux financiers

Les enjeux financiers de la passation des marchés publics en 2004 s'évaluent à un montant brut de 135,2 milliards de F CFA au titre du budget de l'Etat (hors collectivités et secteur parapublic). Ce chiffre correspond au montant cumulé des lignes soumises à l'obligation de passer un marché public. Toutefois, en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement, cette obligation est exemptée pour 25% des dotations représentant 8,1 milliards de F CFA. En outre, pour contribuer à l'assainissement des finances publiques, un montant de 41,2 milliards de F CFA a été réservé en vue de couvrir les besoins financiers des marchés approuvés antérieurement à l'exercice 2004. Il en résulte un montant net de 86,9 milliards de F CFA de crédits devant faire l'objet de la passation de nouveaux marchés publics au cours de la cette gestion 2004.

2.1.2 - Conférences de programmation

En vue de l'exécution des crédits soumis à la passation des marchés, la DMP assiste les administrateurs de crédits et les responsables de projets dans l'élaboration de plannings de passation des marchés. Ces plannings constituent un instrument de gestion prévisionnelle et de maîtrise des délais des opérations liées à la passation et à l'approbation des marchés.

Conformément au principe de déconcentration/décentralisation de la fonction marché consacré par le nouveau code de marchés publics, les conférences de programmation de cette année se sont déroulées sous la coordination des Directions Administratives et Financières (DAAF) des ministères techniques. Cette mesure vise à familiariser les ordonnateurs délégués que sont les DAAF et leurs services, Points Focaux au sens du code des marchés publics à leurs nouvelles responsabilités au niveau de la passation des marchés.

Les résultats de ces conférences sont les suivants :

- 1- Sur un total de 680 lignes budgétaires dont le montant est supérieur ou égal au seuil de passation des marchés publics, 600 lignes (soit 88,2%) ont fait l'objet de programmation.
- 2- Au titre des lignes programmées, 194 pour une dotation globale de 32 milliards de F CFA avait été destinées à couvrir les marchés déjà passés et approuvés antérieurement à l'exercice 2004.
- 3- Pour l'exercice 2004, Il avait été envisagé que 9 lignes cumulant un montant de 384 millions de F CFA fassent l'objet d'exemption de l'obligation de passer

marché. Il s'agit principalement des lignes pour l'acquisition de bâtiments existants.

- 4- Au nombre des lignes programmées, 44 lignes, pour une dotation totale de 13.5 milliards de F CFA provenant des bailleurs de fonds n'ont pu être exécutés suite à la décision de suspension de ces bailleurs.
- 5- Au titre des lignes à marchés pour l'exercice 2004, 34 lignes d'un montant cumulé de 2.5 milliards F CFA sont réservées pour la prise en charge des acquisitions de véhicules par la procédure de lettre de commande valant marché.

2.1.3 La passation des marchés

La passation des marchés a concerné les budgets de l'Etat, des collectivités et le secteur para-public

2.1.3.1 Les procédures concurrentielles

Les résultats enregistrés au cours de l'année 2004 font apparaître une hausse du rythme de lancement des appels d'offres de 11,54% par rapport à l'année 2003. En effet, 520 appels d'offres ont été lancés en 2003 contre 580 en 2004.

La structure des appels d'offres se présente comme suit : 472 appels d'offres ouverts soit 81 % de l'ensemble des appels d'offres lancés contre 108 appels d'offres restreints, soit 19% des appels d'offres lancés.

Cette hausse des appels d'offres lancés malgré la situation socio-politique difficile peut être expliquée par deux facteurs :

- le transfert des compétences aux collectivités décentralisées et l'effet sur la division de la commande publique. Les opérations des collectivités décentralisées représentent 43% des appels d'offres de l'année 2004 ;
- le dispositif d'appui aux administrateurs de crédits avec un accent particulier mis sur les acteurs locaux par l'organisation d'un séminaire pour préparer la gestion 2004 ;
- la mise en place d'un dispositif d'appui, de conseil et d'encadrement avec un correspondant pour chaque ministère et la confection de dossiers d'appels d'offres type.

L'analyse par type de consultation fait ressortir une proportion de 47% pour les appels d'offres de travaux, 38% pour les fournitures et 15% pour les prestations de service.

◆ Le recours aux appels d'offres restreints

Le recours à la procédure d'appels d'offres restreints a connu une baisse de 36% au cours de l'année 2004 par rapport à l'année 2003. En effet, 39 demandes de consultations restreintes ont été autorisées en 2004 contre 61 en 2003.

A ces demandes, il faut ajouter les appels d'offres de fourniture de carburant au nombre de 41 qui, aux termes de l'arrêté N° 101/MEF/DMP du 04 juillet 1990, relèvent de manière permanente de la procédure des appels d'offres restreints.

En règle générale, la consultation restreinte est sollicitée pour la passation des marchés de prestations intellectuelles nécessitant une technicité et une expertise particulières. Ainsi sur trente neuf (39) demandes d'appels d'offres restreints enregistrées à fin décembre 2004, dix neuf (19) concernent les marchés de prestations, soit 48,71%. Toutefois, il importe de préciser qu'il est également fait recours à la procédure d'appels d'offres restreints pour des marchés de travaux ou pour des marchés de fournitures présentant une certaine complexité. Ainsi nous avons enregistré quinze demandes d'appels d'offres restreints de fournitures, soit 38,46% et cinq (5) demandes afférentes aux travaux, soit 12,82%.

◆ *le recours à la procédure de gré à gré*

Le recours à la procédure de gré à gré connaît un recul significatif ces deux dernières années. En effet, au cours de l'année 2004, le montant des demandes de gré à gré est de 18,7 milliards de F CFA contre 19,8 milliards de F CFA en 2003 et 73,6 milliards de F CFA en 2002

Tableau 4 : Le recours aux procédures de gré à gré

	2002	2003	2004
Nombre de demandes	240	163	202
Montant des demandes (en milliards de F CFA)	73,6	19,8	18,7

De ce qui précède, on note une diminution du volume financier des gré à gré autorisés tandis que l'on remarque une augmentation du nombre de ces procédures dérogatoires.



Il est à noter la progression de la part des appels d'offres ouverts qui passe de 76% en 2003 avec 395 opérations à 81% avec 472 opérations. Soit une augmentation de 5%.

La structure des appels d'offres ouverts elle présente une prédominance des consultations de travaux avec 57%, suivent les fournitures avec 33% et les prestations avec 10%.

Tableau N°1 : Répartition des consultations selon le type de consultation

Type	2003			2004		
	AOO*	AOR*	Total	AOO	AOR	Total
Travaux	191	59	250	267	8	275
Fournitures	160	60	220	157	66	223
Prestations	44	6	50	48	34	60
TOTAL	395	125	520	472	108	580

AOO= Appel d'offres Ouvert

AOR= Appel d'offres Restreint

Les consultations restreintes

Par contre en matière d'appels d'offres restreints la prédominance est aux fournitures avec 61,1%. Cette situation s'explique par les appels d'offres de carburant au nombre de 41 soit 62% des consultations restreintes de fournitures.

Sur l'ensemble des appels d'offres lancés, un nombre de 38 n'ont pas été ouverts.

2.1.3.2 Analyse de la concurrence

Au cours de l'année 2004, sur 506 appels d'offres, 2989 dossiers d'appels d'offres ont été retirés en vue de présenter une candidature. Cependant, 2250 dossiers effectifs ont été déposés soit une moyenne de 4,6 candidats par appel d'offres. Il en ressort que 739 dossiers retirés n'ont pu donner lieu à des soumissions soit une moyenne de désistement de 1,5 concurrents par appel d'offres lancés.

Au nombre des dossiers reçus, 2123 ont été acceptés soit en moyenne 4,2 soumissionnaires par appel d'offres et un taux d'acceptation de 94,4%.

Sur l'ensemble des dossiers reçus, 127 ont fait l'objet de rejet à l'ouverture soit en moyenne 0,3 dossier par appel d'offres, pour cause d'absence ou de non-conformité des pièces de recevabilité des offres. Le taux de rejet est de 5,6%.

Tableau 2 : La concurrence en 2004

	Nombre			Moyenne		
	AOO	AOR	TOTAL	AOO	AOR	TOTAL
Dossiers retirés	2375	614	2989	5,9	6,0	5,9
Dossiers déposés	1883	367	2250	4,7	3,6	4,5
Dossiers acceptés	1782	341	2123	4,4	3,3	4,2
Dossiers	100	27	127	0,2	0,3	0,3

rejetés						
Nombre d'appels d'offres	404	102	506			

◆ Analyse de concurrence selon le mode de passation

Au titres des dossiers traités, 404 concerne les appels d'offres ouverts contre 102 pour les restreints.

Ce sont les projets qui utilisent le plus la consultation restreinte avec 41,2% des consultations de l'année 2004. Cela pourrait être expliqué par les directives des bailleurs qui imposent le mode de passation en fonction du niveau et de la nature des dépenses

La consultation ouverte est plus utilisée par les conseils généraux avec 43,6% et l'administration avec 26,5%. Il est à noter que le nombre de consultations ouvertes (20) des projets est inférieur à celui de leurs consultations restreintes (42).

Sur un total de 404 appels d'offres ouverts dépouillés, 1883 candidatures ont été enregistrées soit une moyenne de 4,7 candidats par appel d'offres. Le taux d'acceptation est de 94,7% pour 1782 dossiers acceptés soit en moyenne 4,4 soumissionnaires par appel d'offres. Le taux de rejet est de 5,3% pour 100 dossiers rejetés soit une moyenne de 0,2 candidats rejeté par appel d'offres.

En ce qui concerne les appels d'offres restreints, 367 candidats ont été comptabilisés sur 102 consultations soit une moyenne de 3,6 candidats par consultations. Il faut noter que la moyenne pour les consultations de la CNDDR est de 11,2 candidats par consultation.

Le taux d'acceptation au niveau des appels d'offres restreints est de 92,9%. Le nombre moyen de soumissionnaires est de 3,3 par appel d'offres restreint.

Le niveau moyen de concurrence au niveau des appels d'offres restreint est inférieur de 1,1 à celui des appels d'offres ouverts. En effet, pour les consultations ouvertes nous enregistrons 4,4 candidats par appel d'offres contre 3,3 pour les consultations restreintes.

◆ Analyse de la passation selon les statuts de l'autorité contractante

L'analyse de la passation montre que les structures qui ont le plus lancé des appels d'offres sont les Conseils Généraux avec 35,8% des appels d'offres lancés, suivent l'administration centrale avec 24,5%, les EPN et les projets avec 12%.

Tableau 3 : Récapitulatif des caractéristiques des appels d'offre selon le statut de l'autorité contractante et le mode de passation

STATUT	Appels d'offres ouverts	%	Appels d'offres restreints	%	Total	%
Etat	134	33,2	22	21,6	156	30,8
Dont :						
- Admin. Centrale	107	26,5	17	16,7	124	24,5
- CNDDR/CNPRA	27	6,7	5	4,9	32	6,3
EPN	44	10,9	17	16,7	61	12,0
Collectivités	202	50,0	14	13,7	216	42,7
Dont :						
- Conseils Généraux	176	43,6	5	4,9	181	35,8
- Communes	26	6,4	9	8,8	35	6,9
PROJET	20	4,9	42	41,2	62	12,2
SODE/ SPFPM	4	1,0	7	6,9	11	2,2
TOTAL	404	100,0	102		506	100

2.1.3.3 Recours aux procédures dérogatoires

◆ *le recours à la procédure de gré à gré*

Le recours à La procédure de gré à gré connaît un recul significatif ces deux derniers années. En effet, au cours de l'année 2004, le montant des demandes de gré à gré est de 18,7 milliards de F CFA contre 19,8 milliards de F CFA en 2003 et 73,6 milliards de F CFA en 2002

Tableau 4 : Le recours aux procédures de gré à gré

	2002	2003	2004
Nombre de demandes	240	163	202
Montant des demandes (en milliards de F CFA)	73,6	19,8	18,7

De ce qui précède, on note une diminution du volume financier des gré à gré autorisés tandis que l'on remarque une augmentation du nombre de ces procédures dérogatoires.

2.1.4 L'approbation des marchés

L'approbation des marchés pour l'année 2004 se situe à 133,7 milliards de F CFA contre 101,6 milliards en 2003, soit une croissance de 31,6%. S'ajoute à ce montant, 18,6 milliards de F CFA ayant fait l'objet d'approbation sur des marchés initiés en 2003.

Tableau N°5 : Caractéristiques des marchés approuvés selon le type de marchés

Types	Montant en milliards de F CFA	Proportion en %
Fournitures	89,6	67,6
<i>dont Véhicules</i>	9,6	7,1
Prestation	10,1	7,7
Travaux	29,2	21,6
Convention	3,1	2,4
Avenant	1,5	0,6
TOTAL	133,7	100,0

Les marchés de fournitures représentent les deux tiers (68%) des marchés approuvés en 2004. Les travaux représentent 22% et les autres types environ 10%.

Tableau N°6 : Caractéristiques des marchés approuvés selon le mode de passation

Modes	Montant en Milliards de F CFA	Proportion en %
Gré à Gré	26,6	19,9
<i>dont</i>		
- <i>Lettre Valant Marché</i>	5,6	4,2
- <i>Convention</i>	3,1	2,3
- <i>Avenant</i>	1,5	1,1
Appel d'offres ouvert	92,0	68,8
Appel d'offres restreint	15,1	11,3
TOTAL	133,7	100,0

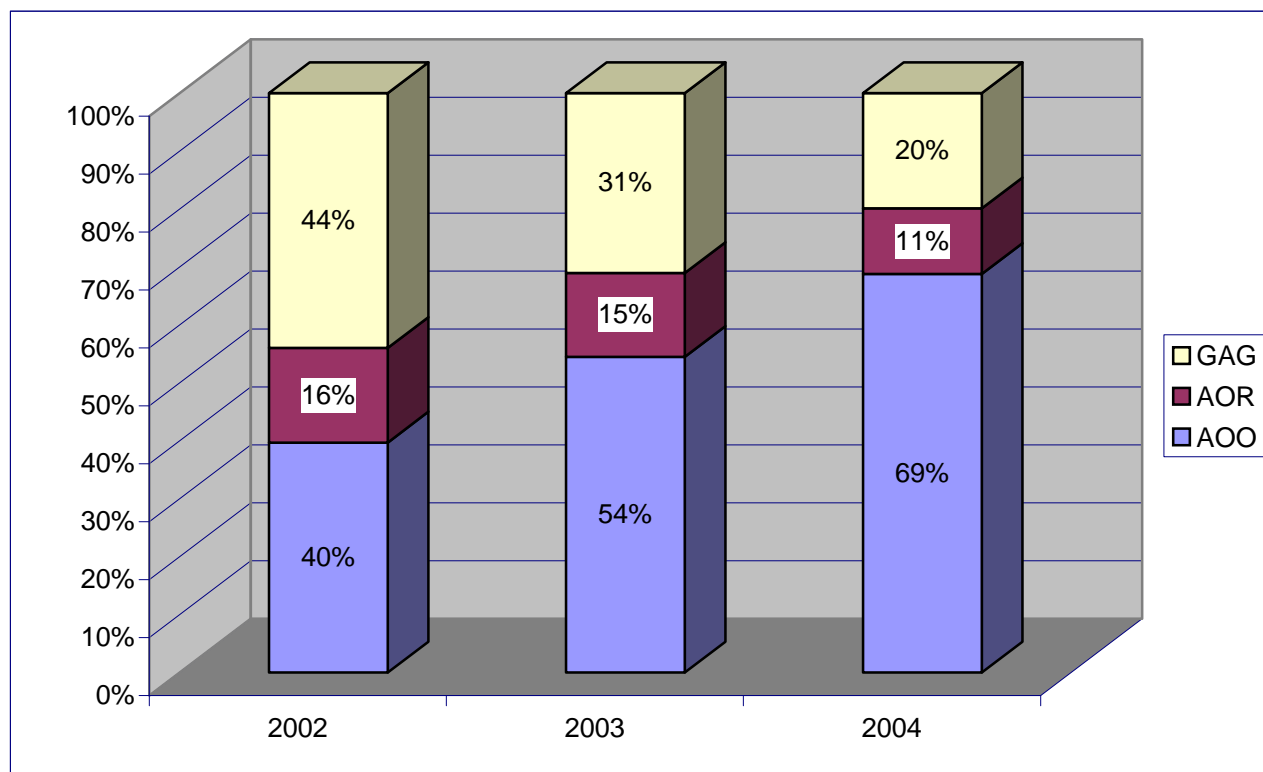
Les marchés passés par appel d'offres ouverts représentent 69% des marchés approuvés contre respectivement 11% et 20% des marchés passés par appels d'offres restreints et des marchés de gré à gré. La proportion des marchés issus des gré à gré réels (hors avenant, lettre valant marché, et convention) est de 12,3% soit un peu plus du dixième des marchés approuvés.

L'année 2004 marque une nette prédominance des procédures normales (69%) sur les procédures dérogatoires (31%)

A titre de comparaison, les procédures dérogatoires représentaient 45,6% en 2003 et 60,3% en 2002. Nous notons donc une diminution des procédures dérogatoires au profit des procédures normales.

Le résultat de l'année 2004 traduit à priori une meilleure discipline dans le recours aux procédures dérogatoires. En effet, au cours de l'année 2004, 81% des consultations lancées sont des consultations ouvertes contre 19% pour les consultations restreintes. Aussi, le montant des gré à gré autorisés a baissé de 5,5% par rapport à 2003.

Graphique 1 : Evolution de la structure des marchés approuvés depuis 2002



2.1.5 – Analyse des délais

L'analyse montre qu'en 2004, le délai moyen de passation d'un marché est de 114 jours. C'est-à-dire depuis la publication de l'avis d'appel d'offres jusqu'à l'approbation du marché qui en résulte, il s'est écoulé 114 jours.

Tableau n°7 : Les délais de passation des marchés en 2004

Etapes	Délai moyen (en jours)
De la publication à ouverture	36
De l'ouverture des offres au dépôt du rapport d'analyse	12
Du dépôt rapport d'analyse au jugement	3
De l'ouverture au jugement	16
Du jugement au dépôt des marchés à la DMP	51
Du dépôt des marchés à la DMP à l'approbation des marchés	12
Depuis la publication jusqu'à l'approbation du marché	114

Ce délai se décompose comme suit au niveau de chaque acteur :

Depuis le lancement jusqu'à l'ouverture des offres, il s'est écoulé 36 jours en moyenne. Le Code prévoit un délai minimum des 30 jours.

De l'ouverture au jugement de l'appel d'offres, il s'est écoulé 16 jours.

La plus grande partie de temps est consacré à la mise au point du marché, c'est-à-dire la confection, la signature par le titulaire, et la signature du marché par le ministre de tutelle. Pour réaliser ces opérations, l'autorité contractante met en moyenne 51 jours soit près de deux mois. C'est seulement après cette étape que le marché est déposé à la DMP pour approbation.

Une fois le marché déposé à la DMP, 12 jours ont été consacrés à son approbation.

2.1.6 - Analyse des économies réalisées au cours de la gestion 2004

La mise en concurrence dans le cadre des achats publics au cours de la gestion 2004 a permis de dégager des économies de 15,4 milliards de F CFA sur une estimation de dépenses de 113,9 milliards de F CFA soit un taux de 13,5% d'économie réalisée.

Ces économies ont été réalisées essentiellement (83,7%) sur le budget de l'administration centrale avec 12,9 milliards de F CFA.

Il est à noter que les appels d'offres des communes se sont soldés par un résultat plus élevé que les estimations soit un dépassement d'environ un milliard de F CFA par rapport à l'estimation.

Les gains réalisés par les autres entités représentent environ 3,5 milliards.

2.1.7 - L'exécution financière des marchés

Le montant des crédits réservés pour la prise en charge des dépenses sur marchés au titre du budget de l'Etat 2004 s'établit à 76,9 milliards de F CFA. Ces réservations ont été exécutées en terme d'ordonnancement par les DAAF à hauteur de 61,6 milliards de F CFA correspondant à un taux d'exécution de 80,1%. Ce taux est le plus élevé enregistré depuis la mise en place en 2000 du « module marché » du SIGFiP.

Tableau 8 : Exécution budgétaire des marchés au cours de l'année 2004* (en milliards de FCFA)

	Sources de financement			
	TRESOR	DON	EMPRUNT	TOTAL
Réservations de crédits 2004	44,5	0,257	32,1	76,9
Engagements 2004	40,7	0,244	21,1	62,2
Taux d'engagement en %	91,5	94,9	66,0	80,9

*A la date du 15 février 2005

Comme le montre le tableau ci-dessus, le taux de réalisation sur le financement national est de loin supérieur à celui des bailleurs de fonds. Le taux d'exécution des marchés sur le Trésor est de 91,5% avec 40,7 milliards de F CFA contre 66,0% de taux d'exécution pour 21,2 milliards de F CFA sur les emprunts. Le montant relativement peu élevé des engagements au niveau des emprunts s'explique essentiellement par la suspension des décaissements des de bailleurs de fonds.

2.1.8 La commande de bons carburant DMP

Au cours de l'année 2004, quatre(4) commandes de carburant ont été passées par la procédure centralisée pour un montant cumulé de 2,2 milliards de F CFA..

Il faut cependant noter que d'énormes problèmes d'approvisionnement ont été constatés cette année dus essentiellement aux retards de paiement des commandes par le trésor public. A ce jour, la troisième et la quatrième commande de l'année ne sont pas encore disponibles car la deuxième commande n'est pas encore payée. Le délai de paiement de la dernière commande 2003 était largement dépassé, le mandataire du Groupement Professionnel de l'industrie de Pétrole (GPP) a fait opposition à la sortie de la facture de la deuxième commande 2004.

Par ailleurs, nous remarquons que ces perturbations ont énormément affecté le fonctionnement de l'ensemble de l'administration.

2.2. La gestion des opérations en région

2.2.1 : La passation des marchés en région

L'activité des Directions Régionales en terme de passation des marchés représente 43,1% des opérations de passation avec 250 appels d'offres lancés, sur un total national de 580.

Tableau n°9 : La passation des marchés en région

Directions Régionales		Fournitures	Travaux	Prestations	Total
Abengourou	Aoo	3	29	0	32
	Aor	0	0	0	0
	Total	3	29	0	32
Zone Sud hors Abidjan	Aoo	0	20	0	20
	Aor	0	0	0	0
	Total	0	20	0	20
Bouaké	Aoo	11	42	7	60
	Aor	6	0	4	10
	Total	17	42	11	70
Daloa	Aoo	6	36	2	44
	Aor	0	0	0	0
	Total	6	36	2	44
Man	Aoo	9	26	0	35
	Aor	1	0	0	1
	Total	10	26	0	36
San-pedro	Aoo	9	36	1	46
	Aor	1	0	0	1
	Total	10	36	1	47
Total		46	189	15	250

L'analyse par mode de passation révèle que la quasi-totalité (95%) des opérations en région sont faites selon les procédures normales de passation de marchés publics à savoir l'appel d'offres ouvert.

Les trois quarts (75,6%) des opérations des Directions Régionales concernent les appels d'offres de travaux. Ces opérations représentent un peu plus des deux tiers (68,7%) de l'ensemble des appels d'offres des travaux au niveau national. Ce qui revient à dire que l'essentiel des appels d'offres de travaux sont réalisés dans les régions et principalement par les collectivités décentralisées.

2.2.2 : L'approbation des marchés en région

◆ *Analyse des marchés approuvés selon le type de marchés*

L'approbation des marchés en région représente 22,5 milliards de F CFA en 2004, soit 17% de montant total des marchés approuvés.

Tableau n°10 : Caractéristiques des marchés approuvés selon le type de marchés

Types	Zone Sud hors Abidjan	Abeng.	San Pedro	Bouaké	Daloa	Man	Total
Fournitures	0,0	0,0	0,7	0,9	0,2	0,6	2,4
Prestations	0,0	0,06	1,0	1,5	0,2	0	2,8
Travaux	1,6	3,6	3,7	3,8	2,8	1,8	17,3
TOTAL	1,6	3,7	5,4	6,2	3,2	2,4	22,5

Les marchés de travaux constituent l'essentiel des marchés approuvés en région avec un taux de 77%. Ce qui concorde avec les résultats obtenus à la passation où les appels d'offres de travaux représentent 75,6% de l'ensemble des appels d'offres lancés en région.

Les fournitures quant à elles représentent 12% et les prestations 11%.

◆ **Analyse des marchés approuvés selon le mode de passation**

L'appel d'offres ouvert est le mode de passation le plus utilisé pour les marchés publics passés en région avec une proportion des 88% des marchés pour un montant de 19,8 milliards de F CFA.

Tableau n 11°: Caractéristiques des marchés approuvés selon le mode de passation

Modes	Zone Sud hors Abidjan	Abeng	San Pedro	Bouaké	Daloa	Man	Total
Gré à Gré - Convention	0,0	0,2	0,8	0,6 0,04	0,0	0,0	1,6
Appel d'offres restreint	0,0	0,0	0,1	1,0	0,0	0,0	1,1
Appel d'offres ouvert	1,6	3,5	4,5	4,6	3,2	2,4	19,8
TOTAL	1,6	3,7	5,4	6,2	3,2	2,4	22,5

2.3 Mise en oeuvre des résultats de la réforme des marchés publics

2.3.1 - Finalisation du code des marchés publics

L'équipe du projet assistée du consultant juriste national a procédé à la relecture et à la finalisation du code des marchés publics. Elle a également produit des commentaires pour chaque disposition du code qui constitueront l'instruction d'application du code.

Par ailleurs, afin de permettre la mise en application du code des marchés publics dès son entrée en vigueur, les textes d'application ont été recensés pour actualisation pour les anciens et la rédaction de textes pour les besoins nouveaux. A ce sujet, des priorités ont été dégagées pour tenir compte de la mise en application immédiate du nouveau code. Ainsi, une demie dizaine de textes ont été élaborés et adoptés par l'équipe de la réforme.

Le processus d'élaboration et de validation définitive de ces textes se poursuit.

2.3.2 - Revue analytique du système de passation des marches en cote d'ivoire

Dans le cadre de la mission de la Banque Mondiale relative à la revue analytique du système des marchés publics initiée en 2003, un rapport final représentant les résultats de la revue a été produit. La validation de ce rapport qui devrait se faire à Abidjan a du être déplacée à WASHINGTON compte tenu de la situation socio-politique. Aussi, une mission du Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) au siège de la Banque Mondiale a pu réaliser :

- la validation du rapport de la revue analytique, dans l'esprit de sa mise en œuvre conjointe ;
- la finalisation du plan d'action conjoint de réforme découlant de la revue.

Par ailleurs, la mission a pu nouer des contacts, pour la recherche d'appuis techniques et financiers pour la mise en œuvre du plan d'actions. Il en est résulté, des propositions de financement de la part de la Banque Mondiale pour l'assistance technique, les prestations de services et l'acquisition d'équipements.

Une autre proposition de financement a été obtenue du Fonds du Gouvernement Italien pour aider à l'informatisation du système des marchés publics.

2.3.3 - Autres activités de la réforme

2.3.3.1 - Plan de formation des formateurs

Pour la mise en œuvre de la composante "formation et renforcement des capacités", l'un des volets du projet de réforme du système des marchés publics, le cabinet RESTEK a été recruté pour la mission d'élaboration du plan de formation à l'intention des acteurs de la chaîne de passation des marchés.

Ce plan a été transmis à la DMP suite à un travail préalable qui a consisté en des enquêtes auprès des populations ciblées (agents des marchés publics des DAAF des ministères, EPN, collectivités territoriales et d'entreprises privées). Ce plan a été validé par la DMP.

La première phase de mise en œuvre de ce plan porte sur la formation des formateurs.

Au total, c'est 21 cadres des autres administrations en sus de la quinzaine de cadres de la DMP qui vont subir la formation des formateurs. La session de formation devrait se tenir autour de la mi-Mars 2005.

2.3.3.2 - mise en place du système intégré de gestion des marchés publics (SIGMAP)

Dans le cadre de l'informatisation du système des marchés publics, il a été mis en œuvre un système intégré de gestion des marchés publics dont les principaux objectifs sont :

- la coordination des liaisons fonctionnelles entre les acteurs ;
- le suivi en temps réel et la traçabilité des opérations ;
- la centralisation, la diffusion et l'archivage des informations sur les marchés publics ;
- l'évaluation des performances du système des marchés publics.

La maîtrise d'œuvre de cet outil sera assurée par la Société Nationale de Développement Informatique (SNDI).

L'étude de faisabilité a été élaborée et adoptée par le comité de pilotage. Aussi, le schéma fonctionnel du système a été adopté et des propositions faites pour l'équipement nécessaire en vue de la mise en œuvre effective du système.

La programmation est en cours et le déploiement prévu pour le 1^{er} mars 2005.

2.4 Mise en place d'un dispositif accompagnant le processus de sortie de crise et de reconstruction

La Direction des Marchés Publics (DMP), garant de la réglementation des achats publics et acteur principal dans le processus de la bonne gestion des deniers publics, a été associée aux programmes de sortie de crise à savoir le Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR) et redéploiement de l'administration pour garantir les intérêts de l'Etat.

La contribution de la DMP a consisté entre autres en la définition d'une procédure d'urgence dite négociée concurrentielle de passation des marchés pour lesdits programmes.

La procédure négociée concurrentielle repose sur les principes ci-après, dérivés du code des marchés publics.

- Mise en concurrence restreinte, sans appel public à candidature avec réduction de délais;
- allègement des pièces administratives et régularisation des procédures par le Ministre chargé des Marchés Publics.

En outre, la DMP a participé au cadre de suivi des décaissements des 5 projets financés par la Banque Mondiale, il s'agit du PASEF, du PDSSI, du CI-PAST, du PNGTER et du PACOM.

2.4.1 - Le redéploiement de l'administration

Les opérations menées dans le cadre du redéploiement de l'administration touchent les secteurs suivants :

- la réhabilitation des édifices publics dans l'ouest du pays pour un coût total estimé à un milliard six cent douze millions sept cent quatorze mille six cent vingt cinq (1.612.714.625) francs CFA. L'utilisation de la procédure négociée concurrentielle a permis de faire économiser trois cent cinquante et un millions trois cent quatre vingt six mille cent quinze (351.386.115) francs CFA.
- travaux routiers. Il s'agissait de travaux de reprofilage lourd et de traitement des points critiques des routes de Bolequin - Toulepleu ; Toulepleu – Zouan Hounien et de la route Toulepleu jusqu'à la limite du Libéria. Estimé à un coût total de 1,43 milliards de F CFA, la mise en concurrence a permis de dégager 175,7 millions de F CFA d'économie.
- travaux d'hydraulique. Cette opération a consisté en la réalisation de 41 forages, la construction de deux châteaux d'eau et la fourniture de pièces de rechange pour les pompes. Pour une prévision de dépense de 616 millions de F CFA, la mise en concurrence fait ressortir un gain de 97,8 millions de F CFA
- équipement des édifices réhabilités. Cette opération estimée à 789,8 millions de F CFA a coûté 634 millions de F CFA soit une économie de 155,8 millions de F CFA

2.4.2 - Les opérations de passation des marchés de la CNDDR

Depuis le mois de septembre 2003 28 opérations de passation des marchés de la ont été réalisées dans le cadre du CNDDR pour un montant de 7,4 milliards. Ses opérations se présentent par mode comme suit :

- quatre (4) appels d'offres ouverts exclusivement pour l'acquisition de fournitures pour un montant de 397,1 millions de F CFA,
- vingt deux (22) consultations restreintes suivant « la procédure négociée concurrentielle » pour un montant de 6,9 milliards de F CFA,
- et deux (2) dossiers de gré à gré d'un montant de 61,9 millions de F CFA portant sur l'interconnexion des sites DDR par satellite d'une part, et l'organisation des travaux de l'atelier 4R (Réinsertion, Réhabilitation, Reconstruction et Réinstallation), d'autre part.

En dehors des consultations restreintes, la DMP a participé à différentes missions organisées par la CNDDR, notamment à BOUAKE, YAMOOUSSOUKRO, et DAOUKRO.

2.4.3 - Suivi des décaissements des 5 projets financés par la Banque Mondiale

La DMP a participé au cadre de suivi des décaissements des 5 projets financés par la Banque Mondiale, il s'agit du PASEF, du PDSSI, du CI-PAST, du PNGTER et du PACOM.

A cet effet, un arrêté de délégation de signature du Ministre chargé des marchés publics à ses différents collaborateurs relevant leur seuil de signature a été pris. Ainsi, le Directeur des marchés publics a signé les marchés de ces cinq projets jusqu'à hauteur de 300 millions de F CFA contre 100 millions de F CFA précédemment. Cette mesure qui fait partie d'un ensemble de mesures avait pour but d'accélérer les décaissements jusqu'au mois de juin.

L'objectif visé était de décaisser 28,7 milliards de F CFA en six mois. Au terme de ce délai, la réalisation est de 12,6 milliards de F CFA soit un taux de réalisation de 44%.

Tableau n°12 : Les décaissements par projet se présente comme suit en millions de F CFA :

Projets	Prévisions	Réalisations	Taux
PDSSI	3 489	1 932	55%
PASEF	8 255	938	11%
PACOM	3 842	1 348	35%
PNGTER	6 428	1 081	17%
CI-PAST	14 611	7 402	51%
TOTAL	28 674	12 620	44%

2.5- Mise en œuvre d'un programme de formation et de renforcement des capacités ;

Activité essentielle appelée à se renforcer dans le cadre de la réforme à venir des marchés publics, la formation a été marquée par différentes sessions au cours de l'exercice 2004 :

- atelier de lancement officiel de la déconcentration de la DMP

Ayant pour objectif général le lancement officiel de la déconcentration des services de la DMP, cet atelier organisé le 18 mars 2004, a permis de répondre aux besoins d'encadrement des acteurs locaux à la mise en œuvre des procédures des marchés publics. Cet atelier a surtout été marqué par une importante conférence sur le thème « enjeux et innovations du nouveau Code des marchés publics, problématique des

marchés publics locaux ». Cette conférence a été prononcée par l'expert juriste national de la réforme des marchés publics, en l'occurrence le Ministre KABRAN APPIA ;

- séminaires sur la réforme budgétaire et les procédures d'exécution des dépenses publiques.

Initié dans le cadre de la déconcentration du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques, ce cycle de séminaires a permis d'instruire les acteurs régionaux sur les procédures de passation, d'approbation des marchés publics, ainsi que sur le module marché du SIGFiP.

- atelier sur la passation et l'exécution des marchés de prestations courantes

Tenu à Yamoussoukro les 1^{er} et 2 juillet 2004, cet atelier a été l'occasion d'informer les acteurs publics et privés sur les procédures de passation, d'approbation et de suivi d'exécution des marchés de prestations courantes. En outre, il a permis de relever les insuffisances des dossiers de prestations courantes et surtout de proposer des amendements aux cahiers de charges et aux critères d'évaluation et de sélection. Les résolutions de cet atelier sont déjà mises en œuvre et servent de base aux dossiers d'appels d'offres de prestations courantes ;

- atelier de formation des cadres du District d'Abidjan les 20 et 21 octobre 2004.

A ces sessions de formation, il faut ajouter les formations initiées par les différentes Directions Régionales des marchés publics à l'endroit des acteurs locaux de leur ressort territorial. Ces formations ont permis d'améliorer sensiblement les capacités de ces acteurs dans le domaine des marchés publics.

Au total, 2004 a été une année charnière dans la gestion des marchés publics en ce sens qu'elle annonce la réforme des marchés publics. Cette réforme doit conduire à la déconcentration et à la décentralisation de la fonction marchés. Ceci implique une responsabilisation plus accrue des acteurs de la chaîne des marchés publics et la professionnalisation de la fonction marchés. Cette réalité nouvelle commande le renforcement des capacités des partenaires tant publics que privés de la Direction des Marchés Publics. Dans cette perspective, l'année 2005 sera marquée par les actions ci-après :

- la formation des formateurs ;
- l'initialisation et l'information sur le rôle des acteurs, appuyées par un manuel de procédures ;
- la dissémination de la formation au niveau des acteurs centraux et à l'échelon local par les Directeurs Régionaux des marchés publics ;
- l'évaluation périodique des capacités suivie d'ajustements nécessaires au plan de formation.

A ces différentes initiatives, il convient d'ajouter la poursuite des séminaires sur la réforme budgétaire et l'exécution des dépenses publiques.

Le plan de formation et de renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs du système de passation des marchés publics a été adopté.

Organisation de séminaires : acteurs locaux du SIGFiP, collectivités décentralisées.

Initié dans le cadre de la déconcentration du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques, ce cycle de séminaires a permis d'instruire les acteurs régionaux sur les procédures de passation, d'approbation des marchés publics, ainsi que sur le module marché du SIGFiP.

Atelier sur la passation et l'exécution des marchés de prestations courantes

Tenu à Yamoussoukro les 1er et 2 juillet 2004, cet atelier a été l'occasion d'informer les acteurs publics et privés sur les procédures de passation, d'approbation et de suivi d'exécution des marchés de prestations courantes. En outre, il a permis de relever les insuffisances des dossiers de prestations courantes et surtout de proposer des amendements aux cahiers de charges et aux critères d'évaluation et de sélection.

2.6 Poursuite de la déconcentration des marchés publics ;

◆ Elaboration d'un plan de formation

Pour la mise en œuvre de la composante "formation et renforcement des capacités", l'un des volets du projet de réforme du système des marchés publics, il a été recruté par appel d'offres un cabinet canadien en l'occurrence le cabinet RESTEK, chargé de mettre en place un plan de formation à l'intention des agents de la DMP et des partenaires du système.

Ce plan a été transmis à la DMP suite à un travail préalable qui a consisté en des enquêtes auprès des populations ciblées (agents des marchés publics de l'administration centrale, EPN, collectivités territoriales et d'entreprises privées). Ce plan a été validé par la DMP et les premières formations pourront débiter en octobre 2004.

◆ Lancement officiel de la déconcentration de la DMP

Le 18 mars 2004, s'est tenu à DALOA, le lancement officiel de la déconcentration de la DMP, en présence du Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances. Cette cérémonie consacrait l'ouverture officielle des Directions Régionales des Marchés Publics. Il est à noter qu'à ce jour, cinq (5) directions régionales ont été

ouvertes à savoir , par ordre de création: BOUAKE; DALOA; MAN; SAN PEDRO et DALOA.

Les autres activités dans le cadre de la déconcentration de la DMP se résument par poursuite de l'encadrement des collectivités territoriales et la passation de leurs marchés ; c'est ainsi que des séminaires de formation des collectivités territoriales ont eu lieu en faveur des régions suivantes :

le transfert progressif des compétences aux DAAF : conférences de programmation organisées par eux dans leurs services avec l'assistance de la DMP.

2.7 Mise en œuvre de dispositions d'appui à l'efficacité globale des marchés publics ;

2.7.1 La banque des données des prix de référence

La mise en œuvre effective de la banque de données des prix de référence a abouti à la définition de la nomenclature des biens par items et produit. Ce résultat partiel est exploitable pour la définition des besoins et l'élaboration des cahiers de charges par les acheteurs publics.

La collecte et l'analyse des données sur les prix par produit en vue de proposer le référentiel de prix qui est l'objet final de l'étude est en cours.

La Banque de Données des Prix de Référence entame sa phase d'enquête sur le terrain. A cet effet, six fiches d'enquête relatives aux trois modules (module 1 : fournitures et équipements, module 2 : prestation de service, module 3 : travaux) ont été élaborées et ont fait l'objet d'une validation provisoire par les équipes projet DMP / BNETD et les différentes structure concernées.

Après les aménagements des fiches d'enquête par l'Institut National des Statistiques (INS), l'enquête proprement dite d'une durée d'un mois (début et fin mai 2004) est organisée par le BNETD.

Trois mille (3000) questionnaires sont adressés à vingt-quatre (24) structures de l'Administration et à soixante-dix entreprises en vue de recueillir des informations pour la détermination du prix de référence.

Dans cette optique, une simulation est faite sur l'item « chemise cartonnée » à partir de l'analyse des marges. Cette théorie vise donc à faire ressortir les écarts entre « prix moyen / prix plancher » et « prix moyen / prix plafond » selon les modes de passation (appels d'offres, commandes directes et gré à gré).

2.7.2 Catégorisation des entreprises : mise en place d'un cadre paritaire de gestion des opérations

La catégorisation est l'évaluation et le classement annuel des entreprises en différentes catégories homogènes (en fonction du montant et de la complexité des ouvrages à réaliser). La classification se fonde sur des critères de performances tenant compte des moyens généraux, des ressources humaines, de la capacité financière et de la capacité technique des entreprises du secteur concerné.

Il est attendu essentiellement de cette opération :

- l'assainissement et le renforcement des entreprises en vue d'en faire des partenaires crédibles pour l'administration à travers une meilleure structuration de celles-ci selon leurs capacités effectives ;
- l'amélioration de l'exécution des marchés publics par une plus grande professionnalisation des entreprises ;
- la recherche de l'équilibre financier des entreprises par la planification et le financement des programmes annuels des travaux ;
- la résolution des problèmes économiques des entreprises et d'exécution des marchés publics, provoqués par la crise socio - politique en Côte d'Ivoire.

Pour ce faire, un comité de pilotage paritaire comprenant l'administration et le secteur privé est mis en place depuis le 5 mai 2004.

A ce jour, le comité de pilotage a examiné et validé les termes de référence, le projet d'arrêté portant création des organes de la Catégorisation des entreprises du BTP et les rapports provisoires des trois commissions.

La Commission Information et Communication a élaboré un plan de communication comportant un plan d'actions et le coût de l'opération. Il reste à rechercher le financement de l'opération. A cet effet, il est prévu la tenue d'une table ronde avec des bailleurs de fonds.

La Commission technique a élaboré un projet dossier de catégorisation des entreprises du bâtiment qui a été validé par le Comité de pilotage.

La Commission Contrôle et Suivi Evaluation a fait des propositions pour l'évaluation des entreprises.

III- DIFFICULTES



IV- PROGRAMME D'ACTIVITES 2005

4.1 Contexte et priorités

La gestion des marchés publics au cours de l'année 2005 s'inscrit dans le contexte général de sortie de crise et de reconstruction du pays. Un tel contexte impose plus de rigueur et de discipline dans l'exécution budgétaire et un recours plus accru aux procédures de marchés publics.

En outre, la perspective de la mise en œuvre d'un programme national de reconstruction bénéficiant d'appuis financiers intérieurs et extérieurs, commande la recherche d'une plus grande efficacité des procédures. Il s'agira de contribuer avec célérité, rigueur et transparence à l'exécution d'un tel programme afin d'accroître le rendement des fonds investis.

Par ailleurs, l'année 2005 sera marquée par la mise en œuvre des résultats de la réforme des marchés publics. Cette réforme met en place des innovations importantes sur les plans réglementaire et institutionnel. Il apparaît nécessaire en conséquence, que les résultats de la réforme et le nouveau dispositif qui en découle, soient largement diffusés auprès des acteurs publics mais également des partenaires privés et de la société civile.

En vue de répondre de façon appropriée aux attentes liées notamment à ce contexte, la proposition du programme d'activité 2005 de la Direction des Marchés Publics (DMP) s'articule autour des priorités suivantes :

- ◆ Mise en œuvre des résultats de la réforme des marchés publics ;
- ◆ Mise en place d'un dispositif accompagnant le processus de sortie de crise et de reconstruction
- ◆ Mise en œuvre d'un programme de formation et de renforcement des capacités ;
- ◆ Mise en place du Système Intégré de Gestion des Marchés Publics (SIGMAP);
- ◆ Poursuite de la déconcentration des marchés publics ;
- ◆ Mise en œuvre de dispositions d'appui à l'efficacité globale des marchés publics ;

4.2. Réforme des marchés publics

En vue de permettre la mise en œuvre des résultats de la réforme des marchés publics au cours de l'année 2005, les activités suivantes sont prévues :

- (i) Finalisation et adoption des décrets et arrêtés d'application du code ;

- (ii) Finalisation des outils et documents types de gestion devant permettre la mise en œuvre rapide, transparente et efficace des procédures (guides et manuels de procédures, formulaires, dossiers types d'appel d'offres, modèles de contrats) ;
- (iii) Installation des organes opérationnels : coordination sectorielle au sein des ministères, Commission Consultative des Marchés Publics (CCMP), Commission Administrative de Conciliation (CAC), Commission Paritaire de Conciliation (CPC) ;
- (iv) Restructuration de la Direction des Marchés Publics (DMP) ;
- (v) Mise en place de dispositions transitoires de gestion : définir l'organisation et l'encadrement des points focaux ;
- (vi) Suivi du plan d'action de la revue analytique du système des marchés publics.

4.3 Mise en place d'un dispositif accompagnant le processus de sortie de crise et de reconstruction

- Formalisation de la procédure à travers une instruction qui définit les modalités d'application avec les modalités d'éligibilité.
- Mise en place d'un dispositif de suivi et de coordination

4.4 Mise en place du SIGMAP

La mise en œuvre de la réforme du système des marchés publics va consacrer une forte responsabilisation des acteurs du système à travers la décentralisation et la déconcentration.

Le rôle majeur de la DMP, sera désormais la coordination et la régulation du système. Ces nouvelles fonctions nécessitent une visibilité sur toute la chaîne de passation et d'approbation des structures décentralisées et déconcentrée. Il s'avère donc nécessaire de disposer d'un outils informatique pouvant aider à accomplir ces tâches, d'où la mise en place du **Système Intégré de Gestion des Marchés Publics** (SIGMAP). La maîtrise d'œuvre de cet outils sera assurée par la Société Nationale de Développement Informatique.

Les résultats attendus sont les suivants :

- liaison entre la centrale entre les autres points focaux et DMP Régionales ;
- centraliser, diffuser la réglementation et des outils ;
- suivre la mise en œuvre des procédures et assurer la traçabilité des opérations
- réserver les crédits et suivre l'approbation des marchés
- suivre l'exécution des marchés
- Centraliser et diffuser les informations sur les marchés publics

4.5 Formation et renforcement des capacités

La formation au cours de l'année 2005 va être appréhendée dans une problématique plus globale de renforcement des capacités et de professionnalisation des acteurs du système des marchés publics.

Les principales activités de formation s'articuleront autour des points suivants :

- mise en place d'un plan de formation des formateurs ;
- institutionnalisation de la formation.

4.6 Déconcentration des marchés publics

La déconcentration se poursuivra avec l'ouverture de nouvelles Directions régionales. L'objectif étant de couvrir toutes les zones accessibles de la Côte d'Ivoire dans un premier temps, et à terme tout le pays après la normalisation avec 10 directions régionales.

4.7 Autres mesures d'appui à l'efficacité globale des marchés publics

Les dispositions devant entrer en vigueur en vue de renforcer la transparence et l'efficacité dans la gestion du système des marchés publics se présentent comme suit :

- (i) Finalisation du module de la Banque de Données des Prix de Référence relatif aux fournitures et aux équipements ;
- (ii) Mise en œuvre d'un projet de catégorisation des entreprises en liaison avec les partenaires privés ;
- (iii) Mise en place d'un plan d'action pour la prévention de la fraude et la lutte contre la corruption dans la gestion des marchés publics ;
- (iv) Poursuite des échanges avec les partenaires en vue de la fiabilisation des pièces administratives, ainsi que la vulgarisation et l'exploitation des résultats dans le cadre de l'attribution des marchés ;
- (v) Mise en œuvre du projet de réhabilitation et de restructuration des archives ;
- (vi) Mise en œuvre d'un plan communication d'ensemble

4.8 Les moyens

Il s'agira de recruter du personnel en nombre suffisant pour répondre aux objectifs fixés.