

Moniteur Africain des Mesures en Finances Publiques COVID-19



Rationalisation des processus de passation des marchés publics pendant la pandémie de COVID-19 : Équilibrer l'efficacité et la responsabilité

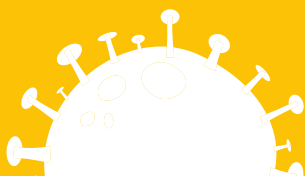


Table des matières

<i>Remerciements</i>	2
<i>Liste des tableaux</i>	3
<i>Acronymes et abréviations</i>	3
1. Introduction	5
2. Principes des marchés publics d'urgence	7
3. Réponses des gouvernements africains en matière de marchés publics d'urgence pendant la pandémie de COVID-19	9
3.1 Processus d'approvisionnement d'urgence.....	9
3.2 Mesures de transparence et de responsabilité	11
4. Études de cas : les marchés publics d'urgence pendant la pandémie de COVID-19	17
4.1 Le Sénégal	17
4.2 L'Afrique du Sud.....	18
4.3 L'Union africaine.....	19
5. Conclusion	23
<i>Annexe 1: Enquête sur les ajustements des processus de GFP en réponse à la COVID-19.</i>	
<i>Questions posées concernant les marchés publics</i>	24
<i>Références</i>	25

Remerciements

Ce rapport fait partie d'une série de publications basées sur le Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 de CABRI. Les rapports aident les décideurs politiques à répondre aux crises en proposant aux pays un meilleur aperçu de la gestion et de l'atténuation des crises, en identifiant les éléments de leurs systèmes de GFP qui doivent être renforcés, et en précisant la manière dont les systèmes peuvent gagner en résilience et réduire le coût associé aux crises exogènes à l'avenir. Ce rapport a été rédigé par Kerry Kopke et révisé par Philipp Krause, Danielle Serebro et Fréjus Lingue du Secrétariat de CABRI.



Liste des tableaux

Tableau 1 : Processus de passation de marchés d'urgence liés à crise de la COVID-19 en Afrique	10
Tableau 2 : Processus de passation de marchés d'urgence liés à la crise COVID-19 et relatifs aux finances en Afrique....	11
Tableau 3 : Mesures de transparence des marchés d'urgence liées à crise COVID-19 emergency	13
Tableau 4 : Mesures de responsabilité en matière de passation de marchés d'urgence liées à la crise COVID-19.....	15

Acronymes et abréviations

Africa CDC	Centres africains de contrôle et de prévention des maladies
AMSP	Plateforme africaine de fournitures médicales
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics du Sénégal
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
CSD	Base centrale de données des fournisseurs
DMA	Loi sur la gestion des catastrophes
EPG	Directive sur les marchés publics d'urgence
EPI	Équipement de protection individuelle
FMI	Fonds monétaire international
GCA	Gestion de la chaîne d'approvisionnement
GFP	Gestion des finances publiques
MFMA	Loi sur la gestion des finances municipales
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PFMA	Loi sur la gestion des finances publiques
PME	Petites et moyennes entreprises
SIU	Unité pour les enquêtes spéciales
UA	Union africaine
UNICEF	Fonds international d'urgence des Nations unies pour l'enfance





Introduction



La pandémie de COVID-19 a soumis les gouvernements du monde entier à une pression extrême en matière de passation de marchés, les obligeant à se démenier et à s'approvisionner en travaux, biens et services essentiels liés à la COVID-19 (Transparency International, 2020). Sans équivalent en dehors des guerres mondiales du 20ème siècle, la nature mondiale de la pandémie, contrairement aux urgences précédentes, a signifié une concurrence accrue entre les pays pour les mêmes fournitures. Les réponses à la pandémie, notamment les mesures de verrouillage et de confinement, ont également mis les chaînes d'approvisionnement en danger (OCDE, 2020). Il en a résulté une hausse vertigineuse de la demande de certains travaux, biens et services, ce qui a augmenté le risque de fraude et de corruption et de pratiques indésirables telles que la surenchère des prix (Transparency International, 2020).

L'Afrique a connu récemment une épidémie virale sous la forme de la crise du virus Ebola en 2014 qui a impacté les pays d'Afrique de l'Ouest, à savoir la Sierra Leone, le Libéria, la Guinée et le Nigéria (Dupuy & Divjak, 2015). En outre, l'Afrique a également sa part d'instabilité politique et de troubles civils et, par conséquent, les leçons tirées de la crise du virus Ebola ont influencé les exigences en matière de passation de marchés d'urgence, comme l'illustre l'élaboration des lignes directrices internes de l'Union africaine (UA) en matière de passation de marchés d'urgence (EPG) en 2018. Toutefois, la pression spécifique en matière de passation de marchés introduite par la pandémie de COVID-19, telle que la concurrence accrue, a été exacerbée par une incertitude accrue (OCDE, 2020). Par conséquent, les marchés publics liés à la COVID-19 ont nécessité des processus d'approvisionnement d'urgence sans précédent.

C'est dans ce contexte que de nombreux gouvernements africains ont été contraints de modifier temporairement leurs propres règles de passation de marchés publics pour l'achat de travaux, de biens et de services liés à la COVID-19. Les règles de passation des marchés sont essentielles pour garantir la responsabilité, car elles comprennent des contrôles et des équilibres approfondis pour s'assurer que le processus de passation est correctement suivi et que la bonne personne ou organisation se voit attribuer le contrat. Par conséquent, les règles en place sont strictes et comportent de nombreux niveaux d'autorisation. Cela se traduit généralement par un processus qui prend du temps, mais le respect de toutes les étapes et de longs délais peut se révéler inapproprié en cas d'urgence. Dans les marchés publics d'urgence, la nécessité d'un processus de passation de marchés adapté doit être mise en balance avec l'exigence de l'urgence et la capacité des gouvernements à réagir rapidement pour se procurer les biens et services requis.

Ce rapport donne un aperçu général des mesures de passation de marchés publics d'urgence mises en œuvre par les ministères des finances et les autorités de passation de marchés africains en réponse à la crise de la COVID-19 et évalue ces mesures en fonction de considérations de responsabilité et de transparence. Il est essentiel que cet équilibre soit atteint car le processus de passation de marchés d'urgence est très sensible à la corruption (Schultz, 2008). Le rapport utilise des données rassemblées dans le cadre du Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 (*COVID-19 Public Finance Response Monitor*) de CABRI (*l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire – Collaborative Africa Budget Reform Initiative*) et contribue à une analyse globale de la manière dont les systèmes de gestion des finances publiques (GFP) africains se sont comportés pendant cette crise.

De nombreux gouvernements africains ont été contraints de modifier temporairement leurs propres règles de passation de marchés publics pour l'achat de travaux, de biens et de services liés à la COVID-19.



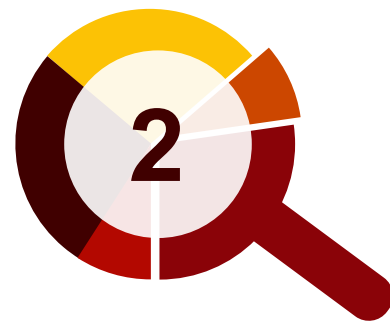
Les données rassemblées pour le Moniteur des mesures en FP proviennent de diverses sources, notamment des documents budgétaires, des communiqués de presse du gouvernement, des communiqués de presse des institutions financières internationales, des articles de presse, des trackers et des informations fournies par les ministères des finances et de la santé. Les informations provenant des articles de presse sont recoupées avec les documents officiels ou les informations contenues dans les autres trackers. Une série de questions a été diffusée aux ministères des finances africains pour savoir comment ils ont utilisé leurs systèmes de GFP pour réaffecter les ressources, décaisser, suivre et comptabiliser les dépenses d'urgence, et assurer l'efficacité et l'efficience des dépenses. Les questions relatives aux marchés publics d'urgence sont énumérées à l'annexe 1.

Les données recueillies par le Moniteur des mesures en FP ont été complétées par des recherches en ligne sur l'approvisionnement d'urgence et une exploration plus approfondie des sources utilisées dans le Moniteur. Des recherches supplémentaires et approfondies ont été menées pour les études de cas, y compris des entretiens avec des fonctionnaires et des responsables d'approvisionnement. Toutes ces informations ont été rassemblées pour présenter un rapport complet qui donne une vue d'ensemble de l'approvisionnement d'urgence pendant la crise de la COVID-19.

Le rapport se penche également sur les études de cas de deux gouvernements africains, le Sénégal et l'Afrique du Sud, et sur les processus de passation de marchés d'urgence suivis par l'UA. Ces deux pays ont été choisis parce qu'ils représentent des approches différentes en matière de passation de marchés, et que les informations étaient facilement disponibles afin de compiler une étude de cas plus approfondie. Les processus d'approvisionnement d'urgence de l'UA représentent une approche continentale unique et une solution aux défis particuliers de l'approvisionnement présentés par la COVID-19.

Toutes les données sur les processus d'approvisionnement d'urgence n'étant pas facilement disponibles, le rapport reconnaît qu'il y a des limites dans l'exhaustivité des informations présentées. En outre, il est peut-être prématuré d'évaluer la mise en œuvre des processus d'approvisionnement d'urgence car la pandémie de COVID-19 est en cours et n'a pas fait l'objet d'un audit et d'un examen appropriés. Toutefois, les conclusions de ce rapport contribuent aux discussions actuelles sur l'élaboration de politiques pour les processus d'approvisionnement d'urgence et fournissent des informations de haut niveau aux ministères africains des finances et aux responsables des achats pour améliorer leur processus d'approvisionnement d'urgence.

Principes des marchés publics d'urgence



Les principes clés des marchés publics comprennent : (i) le rapport qualité-prix ; (ii) l'équité et l'intégrité ; (iii) la concurrence effective ; (iv) la transparence ; et (v) la responsabilité (Manuel des achats de l'UA, 2016 ; Lynch, 2013). Il est souhaitable que ces principes de passation des marchés publics soient respectés autant que possible pendant les situations d'urgence, mais on peut s'attendre à ce qu'ils doivent être compromis dans une certaine mesure afin de faciliter des achats urgents.

Le rapport qualité-prix est défini comme le compromis entre le prix et la performance qui procure le plus grand avantage global selon les critères d'évaluation spécifiés (Manuel des achats de l'UA, 2016). Le rapport qualité-prix est synonyme d'« économie » et d'« efficacité » et peut être démontré par comparaison avec les prix du marché pour les biens ou les services (Lynch, 2013). Il est rendu possible par une concurrence effective en appliquant les principes d'équité, d'intégrité et de transparence. Par conséquent, il est essentiel de s'assurer qu'il y a suffisamment de fournisseurs qui soient indépendants les uns des autres et en concurrence pour la même opportunité dans les mêmes conditions (Manuel des achats de l'UA, 2016). On peut soutenir que le rapport qualité-prix ou l'économie est l'un des principes des marchés publics qui peut être compromis dans le cadre de tout processus de passation de marchés d'urgence, en raison de la possibilité de passer des contrats directement et de ne pas s'engager dans un appel d'offres ouvert. En outre, le principe du rapport qualité-prix aurait été plus difficile à respecter en ce qui concerne les achats liés à la COVID-19, en raison de la concurrence pour les travaux, les biens et les services et des pratiques de surenchère des prix.

La transparence exige que les processus de passation de marchés publics soient ouverts aux candidatures de toutes les organisations et personnes qualifiées (Lynch, 2013).

Ces mesures pourraient également être assouplies lors de marchés publics d'urgence avec d'autres mesures de passation de marchés telles que l'appel d'offres restreint ou sélectif, qui limite la disponibilité des documents de sollicitation aux seules entreprises répondant à certaines qualifications. D'autres mesures comprennent la demande de devis (ou shopping) et la passation directe de marchés (source unique) (Lynch, 2013 ; Banque mondiale, 2015). Une mesure très répandue pour contrer les risques liés à la modification de l'étape de concurrence ouverte du processus d'appel d'offres est l'utilisation d'accords-cadres et de fournisseurs préexistants. Dans ces cas, on suppose que les processus traditionnels de passation de marchés et la diligence raisonnable des fournisseurs ont déjà été suivis ; cela réduit le risque inhérent à la passation de marchés d'urgence en utilisant des fournisseurs préapprouvés (Banque mondiale, 2015).

La transparence signifie également que le public doit avoir accès aux informations sur les marchés publics, bien que ce ne soit pas une exigence absolue car certaines informations seraient considérées comme confidentielles (Lynch, 2013). Il semble que cette mesure soit essentielle en tant que mesure a posteriori après que la passation de marchés d'urgence a eu lieu, en publiant les détails du contrat attribué et les finances auditées des dépenses, ce qui garantit une responsabilité accrue.

La responsabilité en matière de marchés publics est également favorisée par la séparation des tâches et la nomination de fonctionnaires distincts pour : (i) déterminer le besoin en matière de passation de marchés ; (ii) entreprendre la passation de marchés ; et (iii) effectuer le paiement (Manuel des achats de l'UA, 2016). Le fait que des personnes distinctes soient chargées des différentes étapes du processus de passation de marchés réduit les risques

La transparence exige que les processus de passation de marchés publics soient ouverts aux candidatures de toutes les organisations et personnes qualifiées.

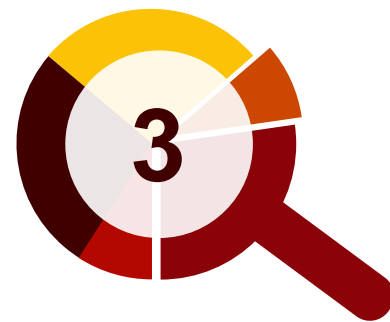
de collusion. La séparation des tâches et la répartition des responsabilités doivent également rendre les agents impliqués dans la passation de marchés responsables de leurs actions. En cas d'urgence, la séparation des tâches pour les différentes étapes du processus de passation de marchés peut être supprimée pour permettre un processus accéléré. Cependant, le paiement des achats est généralement effectué par un autre département/service (finances) et on s'attend à ce que cette séparation soit maintenue. L'utilisation de procédures de passation de marchés d'urgence diminue les contrôles et les équilibres standards et augmente le risque de fraude et de corruption au sein du processus de passation de marchés (Transparency International, 2020). On peut s'attendre à ce que certains responsables de la passation de marchés soient réticents à assumer le risque imposé par les processus d'approvisionnement d'urgence qui seraient soumis à un examen a posteriori.

D'autres principes clés de responsabilité consistent à s'assurer que les fonds ne sont utilisés qu'aux fins pour lesquelles ils ont été destinés (vérification des biens achetés) et que toutes les transactions sont correctement autorisées et sont étayées par des preuves écrites (Manuel des achats de l'UA, 2016 ; Lynch, 2013).

Il est essentiel qu'en cas d'urgence, ces principes de passation de marchés publics soient respectés dans la mesure du possible et qu'un équilibre délicat soit trouvé entre la rapidité de la passation et la garantie de la transparence et de la responsabilité. C'est ce qu'ont montré les problèmes de passation de marchés liés à l'épidémie de virus Ebola identifiés par le vérificateur général de la Sierra Leone. En l'occurrence, les paiements de fournitures ont été dupliqués et non documentés, des fonds ont été versés à des particuliers plutôt qu'à des organisations, les impôts et les salaires des travailleurs de la santé n'ont pas été payés comme prévu, une prime de risque a été indûment versée aux policiers et aux militaires et les procédures de passation de marchés n'ont pas été respectées (Dupuy & Divjak, 2015).

L'utilisation de procédures de passation de marchés d'urgence diminue les contrôles et les équilibres standards et augmente le risque de fraude et de corruption au sein du processus de passation de marchés.

Réponses des gouvernements africains en matière de marchés publics d'urgence pendant la pandémie de COVID-19



3.1 Processus d'approvisionnement d'urgence

La passation de marchés de travaux, de biens et de services essentiels dans des conditions d'urgence n'est pas un concept nouveau pour les gouvernements. Plusieurs pays dans le monde ont des règles bien conçues et testées concernant les marchés publics d'urgence (OCDE, 2020). Ces règles permettent généralement aux gouvernements de négocier directement avec les contractants potentiels, et ne prévoient aucune obligation de publication préalable, aucun délai, aucun nombre minimum de candidats à consulter, et des exigences procédurales supplémentaires sont également libérées, telles qu'une période de validité des offres plus courte, aucune obligation de garantie des offres, des contrôles de diligence raisonnable plus légers et une ouverture électronique/virtuelle des offres (Banque mondiale, 2020 ; OCDE, 2020).

Cependant, les circonstances particulières de la pandémie de COVID-19 ont soumis les processus de passation de marchés d'urgence à une pression extrême en répondant à une demande illimitée contre des pénuries d'approvisionnement pour les mêmes équipements de protection individuelle (EPI) et fournitures médicales essentiels. Cela a entraîné une concurrence accrue pour ces biens entre les pays et aussi parfois entre les gouvernements centraux et les autorités régionales ou locales. Cela a également conduit à une volatilité accrue des prix des biens et des services, ainsi qu'à des pratiques indésirables telles que la surenchère des prix (Open Contracting Partnership, 2020).

Les réponses des ministères des finances africains dans le Moniteur des mesures en FP et les études de cas ont indiqué que leurs règles de passation de marchés préexistantes permettaient des dérogations prévoyant la passation de marchés d'urgence. Cependant, de nombreuses dispositions relatives aux marchés publics d'urgence ne semblent pas être suffisamment complètes, ce qui oblige les gouvernements à publier d'autres avis détaillés pour les achats d'urgence liés à la COVID-19. En outre, les mesures de passation de marchés d'urgence ont dû aller au-delà des règles établies en la matière afin de répondre efficacement aux défis particuliers posés par les achats liés à la COVID-19.

Une récente enquête de la Banque mondiale a révélé que les pays disposant d'un cadre législatif bien développé pour les achats d'urgence étaient mieux préparés à faire face à la pandémie de COVID-19, car ils ont dû introduire moins d'amendements ou de nouvelles lois. L'exposition à des

pandémies similaires dans le passé, telles que la pandémie du virus Ebola a représenté des opportunités pour renforcer la préparation des systèmes de passation de marchés publics (Cocciolo, et al. ; Banque mondiale, 2020). C'est ce qui ressort de l'élaboration par l'UA de ses propres directives internes en matière de marchés publics d'urgence à partir des enseignements tirés de l'épidémie de virus Ebola.

Les mesures de passation de marchés d'urgence (voir le tableau 1) qui ont été adoptées par les gouvernements africains comprennent notamment :

- des procédures simplifiées de passation de marchés contractuels pour les biens et services liés à la COVID-19
- la mise en commun des achats au niveau central pour assurer une livraison rapide des biens et services
- la délégation des achats au gouvernement infranational ou aux ministères de tutelle
- des contrats à fournisseur unique (ou contrats directs).

Le tableau 1 recense les informations facilement disponibles des pays africains sur leurs processus spécifiques d'achats d'urgence. Les données sur les achats d'urgence des pays ne sont souvent pas divulguées dans des formats de données ouverts ou ne sont que partiellement publiées (Open Contracting Partnership, 2020). L'exclusion d'un pays de ce tableau ne constitue pas une preuve concluante que la mesure n'a pas été mise en œuvre, mais plutôt que ces informations ne sont pas accessibles au public. Il est possible que d'autres informations soient disponibles une fois que les processus de passation de marchés d'urgence appliqués pour la COVID-19 pourront être examinés, et ces informations devraient être intégrées à toute analyse future sur ce sujet.

L'Afrique du Sud, l'Algérie, l'Angola, le Cameroun, les Comores, l'Eswatini, la Gambie, le Maroc et le Tchad ont simplifié et raccourci le processus de passation de marchés contractuels pour les biens, services et travaux liés à la COVID-19. Le Bénin, le Cameroun, le Gabon, la Gambie, le Mozambique, les Seychelles, le Soudan et le Togo ont nommé des comités, des unités ou des ministères spéciaux chargés de se concentrer sur les décisions d'achat liées à la COVID-19 et sur l'allocation des ressources.

Les processus de passation de marchés pourraient être regroupés à un niveau central afin de garantir une approche coordonnée et une livraison rapide de biens ou de services. L'autre option consiste à décentraliser les achats et à déléguer l'autorité aux zones régionales pour permettre une prise de décision plus pertinente et généralement plus

Tableau 1 : Processus de passation de marchés d'urgence liés à crise de la COVID-19 en Afrique

Nom du pays	Procédures simplifiées de passation de marchés contractuels pour les biens et services liés à la COVID-19	Mise en commun des achats au niveau central pour assurer une livraison rapide des biens et services	Délégation des achats au gouvernement infranational ou aux ministères de tutelle	Contrats à source unique/ contrats directs
Afrique du Sud	X	X		
Algérie	X			
Angola	X			
Cameroun	X			
Comores	X			
Eswatini	X			
Éthiopie		X	X	
Gambie	X	X		
Ghana				X
Kenya			X	
Malawi	X			
Maroc	X			
Mozambique				X
Niger		X		
Sénégal	X	X		X
Tchad	X			

rapide dans les zones cibles. Cependant, il semble que la centralisation des achats soit la méthode préférée pour les achats liés à la COVID-19 pour les pays africains, notamment l'Éthiopie, le Niger et l'Afrique du Sud. Il est admis que les avantages des activités d'achat centralisées comprennent les économies d'échelle, la réduction des coûts de transaction, le renforcement du pouvoir d'achat et l'amélioration des capacités et de l'expertise (OCDE, 2020). On peut soutenir que les avantages de la centralisation des achats sont devenus encore plus importants dans le contexte de la COVID-19, qui a vu une concurrence accrue sans précédent pour l'achat des mêmes biens et services et en même temps des pratiques telles que la surenchère des prix. Il ne serait donc pas souhaitable que différentes régions ou départements d'un même pays se fassent concurrence pour l'achat de biens et services limités, ce qui pourrait faire grimper les prix de ces achats. En outre, la plupart des achats d'EPI et

d'équipements médicaux liés à la COVID-19 étaient importés (Holland & Knight, 2020) et les pays auraient perdu certains des avantages liés à l'utilisation des achats décentralisés en s'approvisionnant sur un marché local. En outre, après avoir découvert plusieurs incidents de corruption associés à un système d'achat décentralisé en ce qui concerne les EPI, l'Afrique du Sud a plaidé pour la centralisation de son processus d'achat afin de réduire le risque de corruption et de gaspillage (Davis, 2020).

Outre les mesures de passation de marchés énumérées ci-dessus, il existait un groupe de mesures liées à l'aspect paiement du processus de passation de marchés (voir tableau 2). Il s'agit des mesures suivantes :

- procédures accélérées de paiement des fournisseurs
- financement rétroactif
- aucune garantie de soumission

- paiements anticipés
- paiements directs au cas par cas.

Le tableau 2 recense les informations disponibles auprès des pays africains sur leurs processus de paiement spécifiques qui ont facilité les achats d'urgence. Encore une fois, l'exclusion d'un pays de ce tableau ne constitue pas une preuve concluante que la mesure n'a pas été mise en œuvre, mais plutôt que ces informations ne sont pas accessibles au public. Il se peut que d'autres informations soient disponibles après que les processus d'approvisionnement d'urgence appliqués pour la COVID-19 auront pu être examinés, et ces informations devraient être intégrées à toute analyse future sur ce sujet.

Pour assurer une livraison rapide des marchandises, il existait un programme de paiement accéléré des fournisseurs dans des pays comme l'Afrique du Sud, le Botswana, la Gambie et le Rwanda, et des paiements anticipés dans d'autres pays comme l'Afrique du Sud, le Cabo Verde et l'Éthiopie. Ces processus de paiement améliorés auraient été nécessaires dans les conditions d'achat en vigueur pendant la crise de la COVID-19, où il y avait une demande d'approvisionnement des fournisseurs, car certains d'entre eux allaient jusqu'à refuser de livrer les biens ou les services avant d'avoir été payés.

Tableau 2 : Processus de passation de marchés d'urgence liés à la crise COVID-19 et relatifs aux finances en Afrique

Nom du pays	Procédures accélérées de paiement des fournisseurs	Financement rétroactif	Aucune garantie de soumission	Paiements anticipés	Paiements directs au cas par cas
Afrique du Sud				X	
Botswana	X				
Cabo Verde		X	X	X	X
Éthiopie				X	
Gabon	X				
Gambie	X				
Mali					X
Rwanda	X				
Sénégal	X		X	X	X
Sud-Soudan	X				
Zambie	X				

3.2 Mesures de transparence et de responsabilité

La pandémie de COVID-19 a soumis les systèmes de passation de marchés publics à une pression extrême, exposant les systèmes à des risques d'intégrité. L'accent a donc été mis dans le monde entier sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilité en matière de passation de marchés d'urgence (OCDE, 2020). En outre, les preuves de l'épidémie d'Ebola ont montré que la corruption a joué un rôle clé dans l'apparition, la propagation et la lenteur de l'endiguement du virus, soulignant ainsi la nécessité de se concentrer sur

la transparence et la responsabilité dans le processus de passation de marchés COVID-19 (Nations unies, 2020).

Une grande majorité des pays africains ont reçu des financements liés à la COVID-19 de la part d'organisations internationales telles que le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale¹. Les gouvernements africains se sont engagés à prendre des mesures strictes pour garantir la transparence et la responsabilité des marchés publics d'urgence afin de réduire le risque de corruption et de fraude, comme condition pour recevoir ces financements.

¹ Il a été signalé qu'au moins 33 pays africains ont reçu une forme d'assistance financière liée à la COVID-19 de la part de l'outil de suivi des prêts du FMI.

Les mesures de transparence liées à la publication d'informations sur les marchés publics (voir tableau 3) visent à favoriser la responsabilité publique des dépenses liées à la COVID-19. Elles comprennent notamment la publication des informations suivantes :

- les contrats de passation de marchés COVID-19 dépassant une valeur minimale
- le nom et la propriété effective des entreprises ayant obtenu des contrats
- les soumissions et les prix des appels d'offres
- les rapports de dépenses.

Le tableau 3 présente les informations facilement disponibles des pays africains sur leurs mesures de transparence spécifiques. Ces informations étaient plus facilement disponibles en ligne parce qu'elles étaient reflétées dans les engagements des pays à recevoir des financements COVID-19 de la part d'organisations telles que le FMI et la Banque mondiale. Il est possible que d'autres informations soient disponibles lorsque les processus de passation de marchés d'urgence appliqués pour la COVID-19 pourront être examinés, et elles devraient être intégrées à toute analyse ultérieure sur ce sujet.

La plupart des pays africains se sont engagés à publier des informations sur les marchés publics attribués sur les sites web des gouvernements afin de garantir la responsabilité. Dans de nombreux pays, dont Djibouti, la RDC et le Mali, la publication des contrats est également liée à des montants supérieurs à un certain seuil (par exemple, 100 000 USD).

Les gouvernements ont utilisé des systèmes de passation de marchés électroniques en ligne pour accroître la transparence et l'efficacité des marchés publics, en permettant aux parties prenantes concernées d'accéder librement aux informations relatives aux marchés et en rendant les autorités plus responsables devant le public. Les systèmes d'approvisionnement en ligne permettent l'automatisation et la normalisation des procédures tout au long du cycle d'approvisionnement, et réduisent le temps nécessaire à l'exécution des tâches, favorisant ainsi l'efficacité (OCDE, 2019). Cependant, l'adoption de l'approvisionnement électronique a été lente en Afrique en raison du manque de capacités, d'infrastructures informatiques et de la résistance au changement des processus administratifs (Anthony, 2018). La pandémie de COVID-19 a stimulé une escalade dans l'utilisation de la technologie en raison des circonstances particulières du virus COVID-19, qui exigeait une distanciation sociale et un travail à distance et, par conséquent, a encouragé la tendance à une utilisation accrue et au développement de l'approvisionnement électronique. Les gouvernements africains ont utilisé des portails en ligne préexistants ou ont développé un portail numérique en ligne dédié à la COVID-19 pour publier des informations sur les marchés publics COVID-19.

Par exemple :

- Dans le comté de Makueni, au Kenya, le gouvernement du comté a amélioré le Makueni Open Contracting Portal, qui publie des données en Open Contracting Data Standard, pour y inclure les données sur les marchés publics Covid-19. Le comté prévoit de baliser toutes les données d'appels d'offres Covid-19 dans le système et de suivre et d'analyser ces données pour éclairer les décisions du gouvernement, et impliquer la société civile et les communautés dans l'amélioration des processus d'approvisionnement d'urgence (Kilroy & Migwe-Kagume, 2020).
- En novembre 2020, le ministère de l'Économie et des Finances de Madagascar a mis en place sa plateforme numérique pour la déclaration et la publication des recettes et des dépenses liées à la COVID-19. Le portail inclut la publication des marchés publics passés pour les achats liés à la COVID-19.

Cette tendance à la passation de marchés en ligne représente une opportunité pour les gouvernements non seulement d'améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité mais aussi d'utiliser les données collectées lors du processus pour améliorer les futurs processus d'approvisionnement en général et pour les achats d'urgence en particulier.

Les systèmes de passation de marchés en ligne offrent un moyen pratique de gérer les informations sur les fournisseurs, qui sont essentielles pour gérer les risques de corruption. Ces systèmes de passation de marchés en ligne pourraient ainsi signaler des informations telles que l'existence de fournisseurs polyvalents, l'expérience antérieure des entreprises, les types de biens et de services qu'elles peuvent fournir et l'identification de tout conflit d'intérêts (Open Contracting Partnership, 2020). En outre, quelle que soit la corruption signalée, les systèmes de passation de marchés publics en ligne devraient inclure des mesures permettant de signaler et de conserver ces données. Afin de garantir l'intégrité des chaînes d'approvisionnement à l'avenir, des données sur la propriété effective seraient nécessaires pour interdire les fournisseurs impliqués dans des actes répréhensibles liés à la COVID-19, et ces données pourraient être prises en compte par les systèmes d'approvisionnement en ligne (Williams-Elegbe, S., 2020).

En plus des mesures de transparence renforcées, les gouvernements africains se sont engagés à prendre plusieurs mesures de responsabilité et de transparence supplémentaires (voir tableau 4), notamment : validation de la livraison des services et des biens

- réalisation d'audits internes plus fréquents
- publication plus fréquente de rapports spécifiques à la COVID-19
- publication de rapports sur les dépenses
- création de lignes budgétaires spécifiques pour les rapports COVID-19.

Le tableau 4 recense les informations facilement disponibles auprès des pays africains sur leurs mesures de responsabilisation appliquées aux marchés publics liés à la COVID-19. Ces informations étaient plus facilement disponibles en ligne parce qu'elles étaient reflétées dans les engagements des pays à recevoir des fonds pour combattre la COVID-19 de la part d'organisations telles que le FMI et la Banque mondiale. Il se peut que d'autres informations soient disponibles une fois que les processus d'approvisionnement d'urgence appliqués pour la COVID-19 pourront être examinés, et elles devraient être intégrées à toute analyse ultérieure sur ce sujet.

Parmi les autres mesures prises en compte par le Moniteur des mesures en FP figurent : l'adoption de budgets ou de plans de dépenses supplémentaires, la création de comptes bancaires dédiés à la COVID-19 auprès des banques centrales ou des banques commerciales, et la mise en place de comités de surveillance spéciaux pour le financement et les dépenses liés à la COVID-19.

Certains pays africains ont réduit les mesures de responsabilisation pour accélérer le processus de passation de marchés ; par exemple, le Congo et la Côte d'Ivoire ont suspendu les contrôles fiscaux, mais il ne s'agit pas d'une tendance générale.

L'utilisation d'audits externes portant spécifiquement sur la COVID-19 a été identifiée comme la mesure de responsabilisation la plus répandue pour vérifier les dépenses spécifiques à la COVID-19². Toutefois, si ce processus n'est mené qu'à la fin de la crise de la COVID-19, les gouvernements risquent de perdre des informations essentielles permettant de procéder à des ajustements pendant une crise en cours. On peut soutenir que le recours à des audits internes plus nombreux, qui sont traditionnellement plus courts que les audits externes, pourrait être une mesure efficace pour mettre en œuvre des ajustements plus rapides. Les mesures de responsabilisation et les examens du processus d'approvisionnement devraient être menés plus tôt qu'à la fin de l'urgence, afin de permettre d'apporter des corrections au processus d'approvisionnement pendant l'urgence (Williams-Elegbe, 2020). Le calendrier des mesures de responsabilisation devrait refléter la durée de la crise, car certaines urgences peuvent être de courte durée, comme les conflits civils, tandis que d'autres, comme les pandémies, s'étendent sur des périodes plus longues.

Une autre mesure de responsabilisation adoptée par plusieurs pays africains a été l'utilisation d'un fonds COVID-19 distinct pour créer une piste d'audit clairement définie, mais l'utilisation de ces fonds a permis d'identifier d'autres objectifs. Il s'agissait notamment de la nécessité de (i) centraliser les achats, (ii) lever et mettre en commun des ressources publiques et privées, ce que les pratiques budgétaires standard peuvent ne pas permettre, et (iii) raccourcir les étapes des processus de budgétisation, de

dépense ou d'achat pour répondre à l'urgence (Allen et al., 2020). Si les fonds extrabudgétaires ont déjà été utilisés par les gouvernements africains, leur utilisation est devenue l'une des mesures préférées pour répondre aux défis spécifiques de la crise de la COVID-19, nécessitant des processus d'approvisionnement d'urgence et la prise de mesures de responsabilité renforcées concernant les fonds. Cependant, dans la pratique, l'inverse s'est souvent avéré, et les fonds extrabudgétaires ont également fait l'objet d'une mauvaise gestion financière avec une responsabilité limitée (Allen et al., 2020). Il est considéré comme prématuré d'évaluer en toute précision l'utilisation de ces fonds pendant la pandémie de COVID-19 ; une évaluation en bonne et due forme devrait intervenir plus tard (Allen et al., 2020).

Malgré toutes ces mesures de transparence et de responsabilité, des cas de corruption présumée ont encore été rapportés dans l'actualité concernant les processus d'approvisionnement d'urgence COVID-19 au Botswana, en RDC, au Lesotho, à Maurice, au Mozambique, en Namibie, en Afrique du Sud, au Zimbabwe (Heywood et al. Daily Maverick, 2020) et au Sénégal (Baudin et al., 2020). Par exemple, le ministère de l'Industrialisation, du Commerce et du Développement des PME de Namibie a identifié des petites et moyennes entreprises (PME) à travers le pays pour faire des masques au nom du gouvernement namibien. Cependant, le Market Namibia Tender Bulletin a rapporté par la suite que le ministère n'avait pas lancé d'appel d'offres public pour l'acquisition de matériaux appropriés à la production de masques. Aucune information n'était disponible sur l'endroit où le ministère avait acquis le matériel qui a été distribué aux fabricants de masques, mais il a été rapporté que le matériel était évalué à 40 000 dollars namibiens (2 400 USD). Selon le Procurement Tracker Namibia, les masques devaient être fournis pour un prix compris entre 15 et 25 dollars namibiens (entre 0,91 et 1,51 USD), mais le prix a été considérablement augmenté par certains des fabricants de masques parrainés par l'État, ce qui a provoqué un tollé général. Les fabricants de masques ont toutefois affirmé que le matériel fourni par le gouvernement était de mauvaise qualité et qu'ils devaient acheter du tissu de meilleure qualité, ce qui a fait grimper le prix des masques. En mai 2020, le Centre national de commandement des urgences du Lesotho, qui regroupe divers ministères et départements gouvernementaux et qui est chargé de mener la lutte contre la Covid-19, a été accusé de détourner des fonds publics destinés à combattre le virus. Selon le Lesotho Times, une fuite de budget a révélé des plans d'achat corrompus concernant un thermomètre sans contact.

Le nombre de cas de corruption présumée dans le cadre de marchés publics d'urgence liés à la COVID-19 en Afrique remet en question l'efficacité des mesures de transparence et de responsabilité visant à réduire le risque de corruption dans les processus de marchés publics d'urgence.

2 Au moins 33 pays africains ont fait référence à des audits externes spécifiques à la COVID-19.

Tableau 3 : Mesures de transparence des marchés d'urgence liées à crise COVID-19 emergency

Nom du pays	Publication des marchés publics (ceux qui dépassent un certain seuil)	Publication du nom des entreprises bénéficiaires des contrats	Publication des informations relatives à la propriété effective des entreprises auxquelles des contrats ont été attribués	Publier les soumissions, les offres et les prix	Publier les rapports de dépenses
Afrique du Sud	X	X	X	X	X
Bénin	X	X			
Botswana		X			
Cameroun	X		X		X
Comores	X	X	X		X
Djibouti	X		X		
Égypte	X	X	X		X
Eswatini	X	X	X		X
Éthiopie	X				
Gabon	X				X
Guinée	X	X	X		X
Lesotho	X	X	X		X
Liberia	X	X	X		X
Madagascar	X	X	X		X
Malawi	X	X	X	X	X
Mali	X	X	X		X
Mauritanie	X	X	X		
Mozambique	X	X	X		X
Namibie					X
Nigeria	X	X	X	X	X
Ouganda	X	X	X		X
RDC	X		X		
Rwanda	X	X		X	
São Tomé et Príncipe	X				X
Sénégal		X		X	X
Seychelles	X	X	X	X	X
Sierra Leone	X	X	X		X
Sud Soudan	X	X	X		X
Tchad	X		X		X
Zambie					X

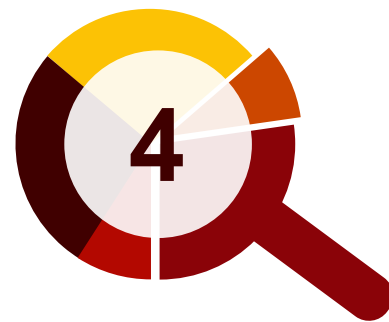
Tableau 4 : Mesures de responsabilité en matière de passation de marchés d'urgence liées à la crise COVID-19

Nom du pays	Valider la livraison des produits et services	Compte ou fonds distinct COVID-19 pour suivre les dépenses	Audits internes accrus	Audits externes COVID-19 spécifiques
Afrique du Sud	X	X	X	X
Burkina Faso	X			
Burundi				X
Cameroun		X		X
Comores		X		X
Congo		X	X	X
Djibouti				X
Égypte	X			
Eswatini	X	X	X	X
Éthiopie				X
Gabon	X	X	X	X
Gambie			X	X
Guinée	X	X	X	X
Kenya				X
Lesotho	X		X	X
Liberia	X			X
Madagascar	X			X
Malawi	X			X
Mali	X	X		
Maroc		X		
Mauritanie	X			
Mozambique	X			X
Nigeria		X	X	X
Ouganda	X	X		X
RCA				X
RDC				X
Rwanda				X
São Tomé et Príncipe	X			X
Sénégal		X		X
Seychelles				X
Sierra Leone	X			X
Sud Soudan	X			X
Tanzanie				X
Tchad		X		

Perspectives politiques pour le processus de passation de marchés d'urgence

- Les mesures de passation de marchés d'urgence mises en œuvre dans de nombreux pays africains semblaient être fondées sur les lois et réglementations de GFP en vigueur et ont été adaptées en fonction des besoins pour conserver autant que possible les principes de la passation de marchés publics. Ces pays ne possédaient donc pas de dispositions complètes préexistantes en matière de passation de marchés d'urgence, ce qui aurait permis de mieux se préparer aux achats liés à la crise de la COVID-19.
- Parmi les principes cohérents suivis par les pays figurent le raccourcissement des délais de passation des marchés et la mise en place d'une équipe ou d'un comité distinct chargé de prendre les décisions relatives aux marchés publics d'urgence.
- La centralisation des mesures d'approvisionnement a été plus populaire que la délégation de l'autorité responsable de l'approvisionnement. Ceci est conforme aux défis particuliers des marchés publics liés à la COVID-19 avec une concurrence accrue pour des travaux, des biens et des services limités. La centralisation des achats serait une mesure efficace pour réduire la concurrence au sein d'un pays donné. Elle a également été citée par l'Afrique du Sud comme une mesure visant à réduire la corruption.
- Des processus de paiement accélérés seraient nécessaires en cas de pénurie d'approvisionnement pour pouvoir concurrencer efficacement les autres pays.
- La numérisation du processus de passation de marchés ou la passation de marchés en ligne est une mesure qui peut être mise en œuvre pour accélérer le processus de passation de marchés dans les situations d'urgence et peut également renforcer les mesures de transparence en rendant l'information plus largement accessible.
- Une autre mesure de responsabilisation consisterait à utiliser les informations sur la propriété effective des adjudicataires de marchés publics pour interdire ou suspendre les adjudications futures de ceux qui ont transgressé les processus de passation précédents. La gestion adéquate de ces informations, facilitée par la passation de marchés en ligne, serait essentielle pour les soumissions futures.
- L'accent est davantage mis sur les mesures de transparence et de responsabilité a posteriori. C'est là que les gouvernements pourraient valider les dépenses et mener des audits externes spécifiques à la COVID-19. En raison des niveaux élevés de corruption associés à la passation de marchés COVID-19, l'efficacité des mesures de transparence et de responsabilité devrait être revue. L'une des conclusions est que les mesures de responsabilisation utilisées seulement après la résolution de l'urgence peuvent ne pas atteindre le résultat souhaité, et devraient être mises en œuvre plus tôt afin de permettre des ajustements pendant l'urgence. Ceci est particulièrement approprié pour les urgences à long terme telles que les pandémies.
- Par conséquent, en plus des audits externes portant sur la COVID-19, les gouvernements devraient augmenter les audits internes en tant que mesure de responsabilisation renforcée afin de pouvoir apporter les ajustements nécessaires aux processus d'approvisionnement d'urgence pendant une crise en cours.
- L'utilisation de fonds séparés pour le financement lié à la COVID-19 est une autre mesure souvent utilisée par les gouvernements africains pour accélérer les processus de passation de marchés et renforcer la responsabilité. Toutefois, la question de savoir si l'utilisation de fonds extrabudgétaires est susceptible de favoriser la corruption fait débat. Ces fonds devraient être soumis à des mesures rigoureuses de transparence et de responsabilité, et leur efficacité devrait être réexaminée après la pandémie.

Études de cas : les marchés publics d'urgence pendant la pandémie de COVID-19



4.1 Le Sénégal

4.1.1 Processus et règles de passation de marchés d'urgence

Le président du Sénégal a pris un décret spécial, le décret n° 2020-781 du 18 mars 2020, qui a exclu les travaux, biens et services liés à la COVID-19 du Code des marchés publics préexistant. Sur cette base, les autorités contractantes pouvaient s'appuyer sur des acquisitions directes sans suivre les processus formels de passation de marchés. Cependant, malgré l'adoption de ce décret, certains pouvoirs adjudicateurs ont continué à s'en remettre à l'avis de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics du Sénégal (ARMP) avant de commencer à passer des marchés liés à la COVID-19. Cela signifie que les responsables sénégalais des marchés publics continueraient à suivre les processus traditionnels d'appel d'offres pour les contrats d'urgence. Le processus d'acquisition directe aurait augmenté le risque lié à la passation de marchés et aurait pu susciter une certaine réticence de la part des responsables des marchés publics à suivre ce processus. Au lieu de cela, ils ont cherché à être rassurés par l'ARMP. Si les responsables des marchés publics avaient disposé d'un ensemble plus complet et plus détaillé de procédures de passation de marchés d'urgence à suivre, ils auraient peut-être été plus confiants dans l'application de ces procédures.

Le décret spécial a également été perçu comme une duplication des mesures de passation de marchés d'urgence disponibles en vertu de l'article 76 du Code des marchés publics³, qui permet la passation directe de marchés en cas d'urgence (c'est-à-dire une situation imprévisible et extrême), comme la pandémie de COVID-19.

Un nouveau comité COVID-19 a été mis en place pour coordonner la réponse aux opérations COVID-19. Ce comité, dont la composition est large, comprend les principaux ministères (économie et finances, budget, santé, etc.), des représentants de l'Assemblée nationale, des autorités infranationales, de la société civile, etc.⁴. Le comité conserve la possibilité de saisir l'ARMP.

Le Sénégal, à l'instar de plusieurs autres pays francophones, dont le Cameroun, les Comores, le Congo, le Gabon et la Guinée, a mis en place des comptes d'affectation spéciale pour les achats liés à la COVID-19. Du côté des recettes, ces comptes sont censés être financés principalement par des ressources extérieures au budget de l'État, telles que des dons de particuliers et d'entreprises et des subventions de donateurs. Du côté des dépenses, ils sont généralement soumis à des procédures d'autorisation simplifiées et allégées pour les achats liés à la COVID-19, mais sont toujours gérés par le Trésor.

Un manuel spécifique de procédures ou de codes qui ont été adaptés pour le système de soins de santé (Samba, 2021) a été proposé comme amélioration au système actuel de passation de marchés d'urgence.

4.1.2 Mise en œuvre des dispositions relatives aux marchés publics d'urgence

La doctrine administrative de l'ARMP a été d'aider les autorités contractantes à réaliser des acquisitions de manière rapide tout en préservant les principes de transparence et de compétitivité. Le Sénégal a adopté une méthode au cas par cas pour appliquer les décisions de passation de marchés. Par conséquent, dans certains cas, comme l'achat de riz⁵, bien que les systèmes d'achat direct aient été encouragés dans le cadre du processus de passation de marchés COVID-19, le processus de passation de marchés standard, qui comprend l'appel d'offres, a été suivi. L'opinion dominante était que même si les achats directs étaient autorisés, l'appel d'offres concurrentiel soutiendrait le principe d'optimisation des ressources.

L'actualité a fait état d'allégations d'irrégularités dans le plan d'intervention du gouvernement sénégalais pour l'attribution des contrats. Les organisations de la société civile ont également tiré la sonnette d'alarme, plaidant pour plus de transparence. Mais le gouvernement du Sénégal et les entreprises citées dans le cas particulier ont nié toute possibilité de fraude ou de collusion (Baudin et al., 2020).

3 L'article 76 du Code des marchés publics, version 2014, dispose des modalités de gré à gré. La sous-section 1.b stipule qu'il ne peut y avoir d'accord direct pour procéder que si les fournitures, les services ou les travaux sont nécessaires en raison d'une circonstance imprévue indépendante de la volonté des parties.

4 Vous trouverez plus de détails sur la composition de ce comité à l'adresse suivante : <https://www.sec.gouv.sn/d%C3%A9cret-n%C2%B0-2020-965-portant-cr%C3%A9ation-et-fixant-les-r%C3%A8gles-d'organisation-et-de-fonctionnement-du>

5 Dans le cadre de la réponse Covid-19 et du soutien à l'économie, le Sénégal a distribué 100 000 tonnes de denrées alimentaires diverses à un million de ménages, soit 8 millions de Sénégalais, à travers le pays.

4.1.3 Mesures de transparence et de responsabilité

Tous les pouvoirs adjudicateurs sont tenus de rendre compte des actions et des processus de passation de marchés publics entrepris au regard de la COVID-19. L'ARMP contrôle ces démarches (avec la possibilité de faire appel à des auditeurs externes) mais les organes de contrôle tels que la Cour des comptes et l'Inspection générale conservent leur capacité d'audit. Le Sénégal a également lancé la procédure de recrutement de cabinets d'audit pour l'audit des autorités contractantes afin de révéler toute irrégularité dans le processus de passation COVID-19. Le 30 octobre 2020, le Sénégal a publié un rapport spécial sur le fonds Force-COVID-19, décrivant les flux de dépenses et de recettes en provenance et à destination du fonds depuis sa création (Moniteur des mesures en FP).

4.2 L'Afrique du Sud

4.2.1 Processus et règles de passation de marchés d'urgence

En mars 2020, les règlements de la loi sud-africaine 57 de 2002 sur la gestion des catastrophes (DMA) ont été promulgués, qui stipulent que les marchés publics d'urgence pour les institutions sont toujours soumis à la loi de 1999 sur la gestion des finances publiques (PFMA) et à la loi de 2003 sur la gestion des finances municipales (MFMA) (instruction du Trésor national sud-africain n° 05 de 2020/21).

Il existe deux options pour les marchés publics d'urgence en Afrique du Sud : (i) la méthode de passation de marchés d'urgence ; et (ii) la passation de marchés basée sur l'urgence qui rend peu pratique l'émission d'un appel d'offres ouvert (Corruption Watch Letter, 2021, paragraphe 9.1). La loi précédente promulguée par le Trésor national permettait de s'écarter des processus de passation de marchés standard, tels que les appels d'offres, uniquement en cas d'urgence et de statut de fournisseur unique. Les dérogations sont autorisées dans les situations qui présentent un risque immédiat pour la santé, la vie, la propriété ou l'environnement et lorsqu'il n'est pas pratique de lancer un appel d'offres. Les raisons de la dérogation doivent être enregistrées et approuvées par le comptable compétent (instruction du Trésor national sud-africain n° 05 de 2020/21). Toute autre dérogation sera autorisée dans des circonstances exceptionnelles, sous réserve de l'approbation écrite préalable du Trésor concerné (Corruption Watch Letter, 2021, paragraphe 9.1).

La réglementation sur les marchés publics d'urgence exige que tous les achats de plus de 1 million ZAR incluent un rapport sur les biens et services, les noms des fournisseurs et les raisons de se passer de la procédure d'appel d'offres. En outre, les exigences de seuil pour les travaux, biens et services liés à la COVID-19 pour contenir ou minimiser les effets de la catastrophe ont été augmentées pour permettre

l'achat sans l'approbation du Trésor national (instruction du Trésor national sud-africain n° 05 de 2020/21).

Les prix maximaux pour les EPI et les masques en tissu ont été fixés par le Trésor national pour refléter les prix réalistes du marché (instruction du Trésor national sud-africain n° 05 de 2020/21). Le 30 mars 2020, le ministre des Finances a émis un avis d'exemption conditionnelle en vertu de la MFMA afin de garantir une prestation de services efficace et efficiente et de minimiser tout retard potentiel dans la prise de décision. Le Trésor national a également publié une note d'instruction 8 de 2019/20 applicable aux institutions PFMA et une circulaire MFMA 100 pour les municipalités et les entités municipales, afin d'accélérer l'acquisition de biens/marchandises nécessaires pour réduire et contrôler la propagation du virus. Cette mesure vise à soutenir une prestation de services efficace et efficiente et à freiner les éventuels abus des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA). La note d'instruction et la circulaire énumèrent également les prix des biens/marchandises pour tenter de lutter contre les prix abusifs.

Le 30 juin 2020, le gouvernement sud-africain a mis en place les stratégies suivantes pour les achats de produits EPI COVID-19 : (i) tous les produits EPI seront achetés, stockés et distribués de manière centralisée pour le secteur public ; (ii) par le biais du Fonds de solidarité, un crédit initial sera accordé afin de payer les fournisseurs pour les commandes en gros et d'assurer une liquidité durable ; et (iii) toutes les institutions gouvernementales ont reçu l'ordre de payer les agents de mise en œuvre centraux dans les dix jours afin que ces agents puissent récupérer les avances de fonds de roulement et rembourser le Fonds de solidarité (Moniteur des mesures en FP).

En ce qui concerne la ruée mondiale pour l'achat des vaccins COVID-19, le responsable des achats a conseillé le ministère de la Santé sur les procédures d'achat à suivre lorsqu'il n'est pas pratique de suivre un processus d'appel d'offres conformément aux règles des marchés publics (Corruption Watch Letter, 2021, paragraphe 8). Il a été conseillé au ministère de la Santé de demander l'approbation du Trésor national au cas par cas pour s'écarter des processus de passation de marchés standard en fonction de l'urgence qui rend impossible l'appel à la concurrence (Corruption Watch Letter, 2021, paragraphe 9.1). Ce type d'approbation limitée illustre le niveau de surveillance que le Trésor national entend exercer sur le processus de passation de marchés pour les dépenses liées à la COVID-19. Chaque type de passation de marchés devrait faire l'objet d'une autorisation spécifique du Trésor national pour déroger à la réglementation des marchés publics.

Les processus actuels de passation de marchés restent en place et seront maintenus centralisés en ce qui concerne l'achat des vaccins COVID-19 en 2021. Ceci afin de permettre un contrôle central complet des achats. Cette approche vise à minimiser les possibilités de corruption, à centraliser la

tenue des registres des accords et à centraliser les contacts avec les fabricants. Elle permet également une stratégie de négociation plus ciblée avec des volumes combinés pour les pratiques de soins de santé publics et privés (Corruption Watch Letter, 2021, paragraphe 9.5).

Le ministère de la Santé a également dû demander à s'écarter des processus d'approvisionnement pour le transport, le stockage et la distribution des vaccins COVID-19 à court terme. Ces dérogations comprenaient une méthode d'approvisionnement à source unique et un appel d'offres fermé pour quatre fournisseurs de stockage pour stocker et distribuer les vaccins pendant une période de six mois. La motivation de cette déviation était basée sur l'urgence de s'assurer que le vaccin atteigne les travailleurs de première ligne (Corruption Watch Letter, 2021, para. 9.4). A long terme, ce processus de passation de marché serait ouvert à l'appel d'offres.

4.2.2 Mise en œuvre des dispositions relatives aux marchés publics d'urgence

En août 2020, la Special Investigating Unit (SIU) d'Afrique du Sud a annoncé une enquête sur des allégations de corruption concernant le fonds de secours de 500 milliards de rands. Au moins 90 entreprises sont soupçonnées d'avoir mis en place des contrats corrompus avec le ministère de la Santé. L'un de ces contrats, d'une valeur d'environ 125 millions de rands, concerne une société appelée Royal Bhaca qui fournit des EPI au gouvernement dans le Gauteng. Elle a facturé plus de quatre fois le prix normal. Dans une autre affaire de corruption, après avoir gonflé les prix des masques faciaux jusqu'à 900 %, les sociétés Sicuro Safety et Hennox Supplies ont reconnu leur culpabilité et ont été condamnées à une amende (Moniteur des mesures en FP).

Ces cas de corruption associés à l'approvisionnement COVID-19 ont remis en question la méthode de dérogation aux processus d'approvisionnement actuels. Ils ont également conduit à mettre l'accent sur la centralisation des achats d'EPI et de vaccins COVID-19 comme mesure de lutte contre la corruption potentielle.

4.2.3 Mesures de transparence et de responsabilité

Les mesures de transparence et de responsabilité suivantes ont été mises en œuvre dans le cadre du règlement de la DMA en mars 2021 :

- Système interne de contrôle financier, de gestion des risques et d'établissement de rapports pour rendre compte des fonds utilisés pour répondre à la COVID-19
- S'assurer que les fonctionnaires engageant toute dépense sont dûment autorisés ou correctement délégués
- Augmenter les fonctions d'audit interne pour effectuer des contrôles d'audit afin de détecter et de prévenir de manière proactive les irrégularités

- Suivi régulier des dépenses et production de rapports de dépenses fréquents (instruction du Trésor national sud-africain n° 05 de 2020/21).

Pour donner effet aux mesures strictes de suivi et de rapport exigées en période de passation de marchés d'urgence, une nouvelle note d'instruction et une circulaire ont été publiées en mai 2020 pour les marchés d'urgence COVID-19, afin d'ouvrir la fourniture de ces produits à tous les fournisseurs conformes aux spécifications et qui sont enregistrés dans la base de données centrale des fournisseurs du gouvernement. La note d'instruction et la circulaire définissent les spécifications des articles EPI requis, les prix maximaux auxquels le gouvernement achètera ces articles EPI, et décrit les exigences en matière d'approvisionnement d'urgence, de suivi et de rapport (Moniteur des mesures en FP).

En juillet 2020, le gouvernement sud-africain a reçu une aide financière du FMI pour les achats liés à la COVID-19 et, en conséquence, a pris plusieurs engagements envers le FMI. Le gouvernement sud-africain publiera les contrats de marchés publics COVID-19, validera la livraison des produits et services, publiera les informations relatives à la propriété effective des entreprises bénéficiant de contrats de marchés publics COVID-19, effectuera un audit spécifique COVID-19 et publiera les résultats de cet audit ainsi que les rapports de dépenses COVID-19 (Moniteur des mesures en FP).

En octobre 2020, des modèles spéciaux ont été créés pour rendre compte des dépenses liées à la COVID-19 et une nouvelle catégorie a été ajoutée au plan comptable standard (Moniteur des mesures en FP).

Les achats publics de vaccins COVID-19 seraient soumis au même suivi et à la même surveillance que tous les achats et dépenses publics. La seule mesure renforcée pour l'achat des vaccins COVID-19 est l'engagement du vérificateur général de mener des audits en temps réel sur l'acquisition des vaccins COVID-19 (Corruption Watch Letter, 2021, para. 9.6). À la lumière des allégations de corruption généralisées visant le processus d'acquisition des EPI, on peut se demander s'il ne règne pas une confiance excessive dans les mécanismes de suivi et de contrôle du processus actuel et dans l'examen en temps opportun du vérificateur général.

4.3 L'Union africaine

4.3.1 Processus et règles de passation de marchés d'urgence

L'UA a reconnu la nécessité d'adapter sa politique standard de passation de marchés aux situations d'urgence, comme en témoignent ses propres EPG internes, élaborées à partir des enseignements tirés de pandémies précédentes, telles que l'épidémie de virus Ebola⁶.

⁶ Cette information a été fournie par un fonctionnaire de l'Union africaine.

Les EPG visent à équilibrer la nécessité de faciliter une réponse rapide et efficace, d'une part, et les principes généraux des marchés publics, d'autre part. Ces lignes directrices exigent une évaluation des besoins spécifiques de l'urgence, l'identification des risques associés qui peuvent compromettre l'efficacité des mesures de passation de marchés et l'élaboration de mesures d'atténuation.

L'un des principes clés énoncés dans les EPG est la prise en compte des sources alternatives suivantes de biens, de services et de travaux avant la mise en œuvre de l'ensemble des mesures d'approvisionnement d'urgence :

- les stocks existants de l'UA ou des voisins
- les accords-cadres existants avec les fournisseurs (les bons de commande peuvent être émis directement aux fournisseurs préexistants et, idéalement, indépendamment d'une urgence, ils devraient être en place pour une option de trois ans comme alternative)
- l'achat direct auprès de l'ONU ou des agences spécialisées
- la passation directe de contrats avec des fournisseurs locaux ou régionaux précédemment utilisés.

Les méthodes de passation de marchés en cas d'urgence figurant dans les EPG conservent toujours un élément de flexibilité permettant de les adapter à chaque situation d'urgence, mais elles devront faire l'objet de justifications en cas de dérogation aux lignes directrices.

4.3.2 Mise en œuvre des dispositions relatives aux marchés publics d'urgence

L'UA a créé les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies (Africa CDC) en 2017 en réponse directe aux leçons tirées de l'épidémie de virus Ebola de 2014-2016. La propagation rapide du virus nécessitait une réponse plus rapide et coordonnée de la part de l'UA et, par conséquent, encourageait la formation d'une unité spécifique pour faire face aux futures épidémies de virus (Kalanado & Manlan, 2020). L'UA, par l'intermédiaire de Africa CDC, a mis en place la Stratégie continentale africaine conjointe face à l'épidémie de COVID-19, qui comprenait l'objectif de GCA en établissant une chaîne d'approvisionnement pour les ressources partagées, notamment les EPI, les fournitures de laboratoire et les contre-mesures médicales. Un groupe de travail pour les chaînes d'approvisionnement et le stockage de produits médicaux a été formé avec les objectifs suivants :

- Travailler avec les systèmes de chaîne d'approvisionnement existants pour développer des réseaux régionaux d'orientation vers des laboratoires fonctionnels afin d'aider les pays dépourvus de capacités de diagnostic à trouver une option appropriée et rapide pour les tests

- Établir et gérer des relations avec des fabricants fiables et mettre en relation les États membres qui ont épuisé leurs stocks ou qui prévoient des besoins importants en raison de cas positifs
- Constituer un stock et gérer les chaînes d'approvisionnement pour les ressources continentales partagées telles que les EPI, les fournitures et équipements de laboratoire et, si nécessaire, les contre-mesures médicales⁷.

Le CDC Afrique a également lancé la Plateforme africaine de fournitures médicales (AMSP⁸) en partenariat avec la Banque africaine d'import-export, en tant que portail d'approvisionnement commun pour faciliter l'achat par les pays de fournitures médicales et de laboratoire essentielles auprès de fournisseurs certifiés. Cette plateforme à source unique permet un accès plus rapide, plus transparent et plus rentable aux fournitures COVID-19 sur une base équitable pour les 55 États membres. En janvier 2021, l'AMSP a lancé le programme de précommande de vaccins COVID-19 pour les États membres de l'UA. Pour soutenir les opérations de vaccination, l'AMSP a également lancé une nouvelle catégorie sur les accessoires de vaccination, qui aidera les États membres à se procurer des produits tels que des congélateurs à ultra-basse température, des EPI, des rouleaux de coton, des seringues et des aiguilles⁹.

L'Union africaine a appliqué ses propres directives internes de passation de marchés d'urgence pour les achats liés à la COVID-19. Dans un premier temps, elle a essayé d'utiliser les méthodes traditionnelles de passation de marchés d'urgence, telles que des procédures d'appel d'offres raccourcies et la prise de contact directe avec les fournisseurs. Cependant, elle a constaté qu'elle n'était pas en mesure de trouver des fournisseurs appropriés en raison des problèmes d'approvisionnement liés à la pénurie et à l'augmentation des prix dans le cadre de la pandémie de COVID-19. Par conséquent, pour les EPI et autres articles liés à la pandémie de COVID-19, l'Union africaine a pu faire appel à l'UNICEF pour les achats et au Programme alimentaire des Nations unies pour les services de distribution. La passation de contrats directs avec les agences de l'ONU est une option autorisée pour les achats d'urgence dans le cadre des EPG de l'UA. L'UNICEF dispose d'accords contractuels ou d'accords-cadres préexistants avec des fournisseurs pour des produits d'urgence spécifiques et s'était déjà assuré qu'ils étaient en mesure de fournir ces produits liés à la COVID-19. Cependant, les mesures d'approvisionnement d'urgence, y compris la passation de contrats avec des agences de l'ONU, n'ont été mises en œuvre que lorsque l'achat des produits représentait une urgence. En raison de la nature à long terme et continue de la pandémie de COVID-19, l'UA a pu revenir à ses processus d'approvisionnement traditionnels, y compris pour l'achat de produits liés à la COVID-19. Il était important

⁷ Stratégie continentale commune de l'Union africaine face à l'épidémie de COVID-19.

⁸ Disponible pour consultation sur : www.AMSP.africa.

⁹ <https://www.africanews.com/2021/01/19/africa-medical-supplies-platform-amp-opens-covid-19-vaccines-pre-orders-for-55-african-union-member-states/>

pour l'UA de suivre les processus de passation de marchés traditionnels lorsqu'il était possible de le faire afin d'adhérer à ses directives approvisionnement.¹⁰

4.3.3 Mesures de transparence et de responsabilité

L'UA a reconnu que les opérations d'achat d'urgence nécessiteraient un niveau élevé d'examen en raison du taux et du profil élevés des dépenses. Par conséquent, tout au long de la passation de marchés, une documentation complète du processus de passation de marchés devait être conservée conformément aux processus de passation de

marchés standard de l'UA. L'UA a également mis en place des exigences renforcées en matière de rapports, les rapports devant être soumis trois mois après la fin de la situation d'urgence et audités en interne¹¹.

En plus des mesures de responsabilisation existantes, le président de l'UA a nommé un conseil d'administration spécifiquement pour le fonds de réponse COVID-19. Ce conseil supervise les décaissements du fonds (Union africaine, 2020). En outre, un plan d'achat et un budget ont été élaborés pour les articles liés à la COVID-19, qui ont été approuvés par le comptable de l'UA¹².

Perspectives politiques pour le processus de passation de marchés d'urgence

- Les règles de passation de marchés préexistantes au Sénégal et en Afrique du Sud avaient une portée suffisante pour appliquer les principes de passation de marchés d'urgence à la situation d'urgence de la pandémie de COVID-19. En outre, de nouveaux règlements et avis ont été promulgués afin de répondre aux exigences particulières de cette situation d'urgence.
- Malgré la mise en place de protocoles distincts pour les pratiques d'approvisionnement d'urgence, y compris la passation de marchés par entente directe, le gouvernement sénégalais s'est toujours appuyé sur ses pratiques d'approvisionnement préexistantes, telles que l'appel d'offres, conformément aux conseils de l'AMRP. Cela illustre la réticence potentielle des responsables de la passation de marchés à suivre les processus d'achat d'urgence en raison des risques inhérents à ces processus. Il convient de se poser la question suivante : si le processus d'approvisionnement d'urgence avait été décrit plus en détail avant la crise, aurait-il été mieux suivi ?
- L'Afrique du Sud a dû demander des dérogations au processus de passation de marchés publics au cas par cas. Cela a peut-être ralenti les opérations, mais a permis au Trésor national de maintenir un certain degré de surveillance.
- Comme l'ont indiqué le Sénégal et l'Afrique du Sud, un processus d'achat centralisé a été utilisé dans de nombreux cas pour coordonner l'approvisionnement dans les secteurs public et privé d'articles liés à la COVID-19, tels que les vaccins COVID-19. Cette mesure a été jugée efficace pour réduire la concurrence interne au pays pour les mêmes biens et pour diminuer le potentiel de corruption.
- En ce qui concerne les leçons tirées de l'expérience du Sénégal, il est essentiel de créer des codes spécifiques pour les dépenses du plan d'intervention. Disposer d'un plan d'intervention COVID-19 avec son propre système de codage permet d'isoler les dépenses pertinentes à tout moment, à des fins de remboursement et d'audit.
- Un aspect important de l'approche du gouvernement sud-africain a été d'atténuer le risque de surenchère sur les biens essentiels (tels que les EPI) en fixant le prix de ces biens pour minimiser le potentiel d'abus.

10 Cette information a été fournie par un fonctionnaire de l'Union africaine.

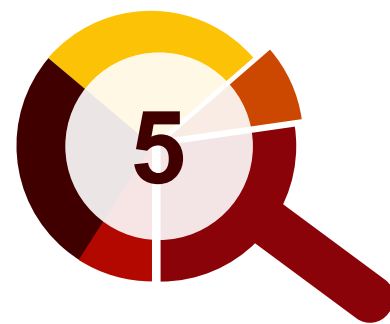
11 Cette information a été fournie par un fonctionnaire de l'Union africaine.

12 Cette information a été fournie par un fonctionnaire de l'Union africaine.

- Malgré un certain nombre de mesures de transparence et de responsabilité, des cas de corruption ont été signalés tant au Sénégal qu'en Afrique du Sud. Il semble que la plupart des mesures aient été introduites après coup, une fois le mal fait.
- Malgré les nombreuses allégations de corruption dans la passation de marchés d'EPI, l'Afrique du Sud semble également s'appuyer sur ses mesures de responsabilisation préexistantes pour examiner la nouvelle passation de marchés de vaccins COVID-19. On peut se demander s'il faut faire preuve d'une plus grande souplesse dans les mécanismes de suivi et de contrôle lorsque des problèmes potentiels ont déjà été identifiés.
- Outre la législation et les réglementations préexistantes en matière de marchés publics, il peut être utile de disposer de protocoles de passation de marchés d'urgence tels que les EPG de l'UA pour servir de guide dans ce type de situations. Les protocoles doivent toutefois être flexibles pour s'adapter aux spécificités de la situation d'urgence. Cependant, il a été prouvé que le fait de disposer d'un ensemble complet de directives d'approvisionnement en cas d'urgence, élaboré à l'avance, aide à répondre à la crise.
- Un certain nombre de pays africains ont indiqué avoir simplifié et raccourci les processus de passation de marchés contractuels pour les biens, services et travaux liés à la COVID-19, et d'autres ont nommé des comités, des unités ou des ministères spéciaux chargés de se concentrer sur les décisions de passation de marchés liées à la COVID-19 et sur l'allocation des ressources. Ces deux approches seraient cohérentes avec les mesures mises en œuvre dans le cadre des EPG de l'UA.
- L'élaboration par l'UA de la plateforme en ligne AMSP est une approche essentielle pour centraliser l'approvisionnement au niveau continental d'une ressource rare comme les vaccins COVID-19. Il s'agit d'une tendance qui pourrait devenir de plus en plus importante pour l'achat de biens et de services essentiels dont l'offre est limitée à l'échelle mondiale.
- Les difficultés que l'UA a initialement rencontrées en utilisant certains de ses propres processus d'approvisionnement d'urgence devraient faire l'objet d'un examen plus approfondi et d'une modification des processus.
- En raison du succès de l'utilisation des accords-cadres des agences de l'ONU, l'UA devrait développer ses propres accords-cadres avec les fournisseurs d'urgence afin d'être moins dépendante des agences de l'ONU pour ses achats. Les agences de l'ONU factureraient un prix supplémentaire en plus du prix du fabricant pour l'approvisionnement des biens, travaux et services requis pour les achats d'urgence. L'approbation préalable des fournisseurs rassurerait l'UA sur le fait que le contrôle préalable des fournisseurs a déjà été effectué. C'est une approche qui pourrait être suivie par les gouvernements africains.
- L'expérience de l'UA montre également que les processus de passation de marchés d'urgence peuvent ne pas être suivis pendant toute la durée de l'« urgence ». Une fois que la demande et le manque d'approvisionnement en équipements EPI ont diminué, l'UA a pu suivre ses processus d'achat standard.
- L'UA a mis en place des mesures de responsabilisation renforcées pour ses achats liés à la COVID-19, notamment la nomination d'un conseil d'administration chargé de la surveillance, et des mécanismes de rapport renforcés.



Conclusion



Le monde est toujours aux prises avec la pandémie de COVID-19, ce qui souligne l'importance d'améliorer les processus d'approvisionnement public d'urgence. Les pays sont au milieu d'une course effrénée pour se procurer des vaccins COVID-19. Il est donc essentiel d'examiner et d'analyser les marchés publics d'urgence afin de mieux gérer la crise actuelle et les urgences futures.

De nombreux gouvernements africains ne semblaient pas avoir mis en place des processus de passation de marchés d'urgence étendus, mais ont utilisé les exceptions ou les dérogations autorisées dans leur législation préexistante sur les marchés publics pour les appliquer aux achats de travaux, de biens et de services COVID-19. Ces procédures, qui ont été complétées par de nouvelles processus d'urgence spécifiques pour les achats liés à la COVID-19, ont également été appliquées au cas par cas pour les achats spécifiques.

La pandémie de COVID-19 a également présenté des défis uniques pour les processus de passation de marchés d'urgence, avec des pénuries du côté de l'offre et des niveaux de concurrence sans précédent pour les mêmes travaux, biens et services, ce qui a vu le développement de pratiques indésirables telles que la surenchère des prix. Les mesures mises en œuvre pour contrer ces défis spécifiques à la COVID-19 en matière d'approvisionnement ont consisté notamment à centraliser les processus d'approvisionnement et à introduire des prix fixes pour les produits spécifiques demandés, tels que les EPI et les fournitures médicales.

Par ailleurs, l'accent a été mis sur la transparence et la responsabilité accrues après la transaction, nécessaires pour protéger l'intégrité du système des marchés publics. La publication des détails des contrats, y compris l'identification des bénéficiaires effectifs, est une approche cohérente proposée par la plupart des pays africains. D'autres mesures telles que la validation des biens et services, la publication des notes de frais et les audits spécifiques à la COVID-19 ont également été adoptées. Il a été recommandé que les mesures de transparence et de responsabilité soient axées sur le suivi pendant le processus de passation de marchés afin que des ajustements puissent être effectués pour les achats futurs.

Plusieurs pays ont numérisé leurs processus de passation de marchés après y avoir été contraints par la pandémie de COVID-19, et ont utilisé des portails en ligne pour publier des informations sur les marchés publics liés à la COVID-19. Il est prévu que certaines de ces tendances en matière d'approvisionnement électronique se poursuivront après la pandémie de COVID-19. L'utilisation des données de ces portails fournira également des informations vitales afin de gérer les fournisseurs pour les futurs achats d'urgence.

Cependant, les cas de corruption qui ont été rapportés dans l'actualité remettent en question l'efficacité de ces mesures de transparence et de responsabilité et, par conséquent, il faut encore travailler sur les mesures d'approvisionnement d'urgence pour atténuer le risque d'abus du système. L'établissement d'accords-cadres avec des fournisseurs préapprouvés a été présenté comme une mesure optimale pour atténuer le potentiel de corruption des marchés publics d'urgence.

Il faut une justification solide pour s'écarter des processus standard de passation de marchés publics, et cela doit être fait au cas par cas. Ce n'est pas l'existence de l'urgence en soi qui doit déterminer si les processus de passation de marchés d'urgence doivent être suivis, mais plutôt la question de savoir si les exigences spécifiques de l'urgence déterminent l'impraticabilité de suivre les processus de passation de marchés traditionnels.

Les ministères africains des finances et les responsables des marchés publics devraient examiner la mise en œuvre des processus de passation de marchés d'urgence pendant la crise de la COVID-19 et veiller à ce que la transparence et la responsabilité soient renforcées. Des mesures détaillées de passation de marchés d'urgence doivent être élaborées afin de mieux guider les personnes chargées de la mise en œuvre des achats ; toutefois, pour répondre aux besoins particuliers de toute crise, une certaine souplesse doit être maintenue. Par ailleurs, tant que les défis de la pandémie en matière d'approvisionnement perdureront, les processus d'approvisionnement d'urgence devront faire l'objet d'examen et de modifications régulières.

Annexe 1

Enquête sur les ajustements des processus de GFP en réponse à la COVID-19. Questions posées concernant les marchés publics

1. Quels ajustements avez-vous apportés aux règles et processus de GFP pour assurer une livraison rapide des biens et services COVID-19 ?

- Utilisation d'une source unique d'approvisionnement
- Mise en place de marchés publics groupés au niveau central
- Élimination des garanties de soumission et de cautions
- Augmentation des avances versées aux fournisseurs
- Décret fixant les procédures d'urgence
- Utilisation de l'aide à l'approvisionnement des partenaires de développement, par ex. Passation de marchés facilitée par la Banque
- Décisions de réaffectation budgétaire décentralisée aux ministères de tutelle ou au gouvernement local
- Approbation décentralisée des dépenses aux ministères de tutelle ou au gouvernement local
- Permission accordée aux ministères de dépenser au-delà des crédits budgétaires existants
- Création d'une ligne budgétaire spéciale COVID-19
- Autorisation de l'utilisation des lignes budgétaires existantes pour les dépenses COVID-19
- Création de fonds extrabudgétaires
- Autre (veuillez préciser)

2. Quelles mesures d'efficacité et de rentabilité avez-vous introduites dans vos processus de financement et d'achat de soins de santé ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent.

- Marchés publics groupés
- Partenariats public-privé
- Délégation des achats aux autorités infranationales
- Recrutement d'urgence de personnel de santé
- Assurance pour les travailleurs de la santé de première ligne
- Autres (veuillez préciser)

3. Avez-vous introduit des mesures de transparence et de responsabilité supplémentaires spécifiques à la COVID-19, pour le financement et les dépenses COVID-19 ?

- Publication de tous les contrats liés à la COVID-19
- Réalisation d'audits internes plus fréquents
- Engagement d'un audit a posteriori des dépenses COVID-19
- Engagement à publier les conclusions des audits COVID-19
- Mise en place de lignes budgétaires dédiées pour faciliter le suivi des fonds
- Collaboration avec les OSC pour diffuser des informations sur le financement COVID-19
- Publication des déclarations d'engagements et de paiements des activités liées à COVID-19
- Mettre en place un comité de surveillance des financements COVID-19
- Mettre en place un comité de surveillance des dépenses COVID-19
- Engagement à la validation a posteriori de la livraison des contrats

Références

- Allen, R., Barroy, H., Gores, L., Kutzin, J. & Rahim, F. (2020). *Covid-19 Funds in Response to the Pandemic*. Fiscal Affairs, IMF. Disponible sur : [file:///Users/Kerry/Downloads/en-special-series-on-covid-19-covid-19-funds-in-response-to-the-pandemic%20\(2\).pdf](file:///Users/Kerry/Downloads/en-special-series-on-covid-19-covid-19-funds-in-response-to-the-pandemic%20(2).pdf) [Dernière visite : 12 février 2021].
- Anthony, A. (2018). The Use of e-Procurement in South African Public Procurement Law: Challenges and Prospects. *Law democr. Dev.* vol.22, Cape Town. Disponible sur : http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-49072018000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=en [Dernière visite : 15 février 2021].
- Banque mondiale. (2015). *Emergency Procurement for Recovery and Reconstruction*. Disponible sur : <http://pubdocs.worldbank.org/en/315691568908208946/Emergency-Procurement-for-Reconstruction-and-Recovery-Toolkit.pdf>. [Dernière visite : 26 février 2021].
- Banque mondiale. (2020). *The World Bank's COVID-19 Response and What That Means for Procurement*. Disponible sur : https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/oduz/~edisp/dax2020853788.pdf [Dernière visite : 24 février 2021].
- Baudin Sanchez, V., Ngom, O., & Tine, P.A. (2020). *When Covid-19 Confirms the Need for Open Contracting in Senegal*. Analyse des contrats ouverts et des marchés publics. Portail du développement. Disponible sur : <https://developmentgateway.org/blog/when-covid-19-confirms-the-need-for-open-contracting-in-senegal/> [Dernière visite : 27 janvier 2021].
- CABRI (2021). *Moniteur africain des mesures en finances publiques COVID-19 (2021)*. Disponible sur : <https://www.cabri-sbo.org/en/pages/covid-19-public-finance-monitor> [Dernière visite le 14 mars 2021]
- Cocciolo, S., Di Mara, V. & Samaddar, S. (2020). Blog de la Banque mondiale. *Global Survey Highlights, Challenges and Opportunities for Public Procurement During the Covid-19 Pandemic*. Disponible sur : <https://blogs.worldbank.org/governance/global-survey-highlights-challenges-and-opportunities-public-procurement-during-covid-19> [Dernière visite : 8 février 2021].
- Davis, G. (2020). *Mboweni: Treasury Looking at Centralising PPE Purchases to Prevent Corruption*. Disponible sur : <https://ewn.co.za/2020/07/30/mboweni-treasury-looking-at-centralising-ppe-purchases-to-prevent-corruption> [Dernière visite : 12 février 2021].
- Dupuy, K. & Divjak, B. (2015). *Ebola and Corruption: Overcoming Critical Governance Challenges in a Crisis Situation*, Dossier U4 : Le Centre de ressources anti-corruption U4, mars 2015.
- FMI (Fonds monétaire international). (2020). *Fiscal Affairs. Keeping the Receipts: Transparency, Accountability, and Legitimacy in Emergency Responses*. Disponible sur : <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes> [Dernière visite : 24 janvier 2021].
- Heywood, M., Mazarura, T. & Tsunga, A. (2020). *Daily Maverick. Covid-19 and the Epidemic of Corrupt Governments: A Heart-Wrenching, Unscrupulous and Filthy Feeding Frenzy*. Disponible sur : <https://www.dailymaverick.co.za/article/2020-08-02-covid-19-and-the-epidemic-of-corrupt-governments-a-heart-wrenching-unscrupulous-and-filthy-feeding-frenzy/> [Dernière visite : 25 février 2021].
- Holland & Knight. (2020). *Legal Insights on the Import of PPE and Other Medical Supplies Vital to Fighting COVID-19*. Disponible sur : <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2020/04/legal-insights-on-the-import-of-ppe-and-other-medical-supplies> [Dernière visite : 26 février 2021].
- Kalondo, E. & Malan, C. (2020). *The African Union Covid-19 Response Fund: A New Social Contract*. Africa News. Disponible sur : <https://www.africanews.com/2020/06/19/the-african-union-covid-19-response-fund-a-new-social-contract-by-ebba-kalondo-carl-manlan/>. [Dernière visite : 11 février 2021].
- Kilroy, A. & Migwe-Kagume, C. (2020). *Procurement Data and COVID-19: Buying Smarter in a Crisis*. Disponible sur : <https://developmentgateway.org/blog/buyingsmarter/> [Dernière visite : 5 février 2021].
- Lynch, J. (2013). *Public Procurement: Principles, Categories and Methods*. Leanpub. Disponible sur : <https://leanpub.com/procurement-principles-categories-and-methods> [Dernière visite : 28 janvier 2021].
- Nations Unies Zimbabwe. (2020). *Immediate Socio-Economic Response to COVID-19 in Zimbabwe – A Framework for Integrated Policy Analysis and Support*. Disponible sur : [file:///UN-Zimbabwe-COVID19-Socio-economic-Framework-Final%20\(3\).pdf](file:///UN-Zimbabwe-COVID19-Socio-economic-Framework-Final%20(3).pdf) [Dernière visite : 28 janvier 2021].
- OCDE. (2019). *Les marchés publics au Kazakhstan – Réformer pour gagner en efficacité. La passation électronique des marchés pour renforcer la transparence et développer l'évaluation de la performance des marchés publics au Kazakhstan*. Disponible sur : <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9483b879-en/index.html?itemId=/content/component/9483b879-en> [Dernière visite : 15 février 2021].
- OCDE. (2020). *Marchés publics et gouvernance des infrastructures : Premières réponses politiques à la crise du coronavirus (COVID-19)*. Disponible sur : <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/public-procurement-and-infrastructure-governance-initial-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-crisis-c0ab0a96/> [Dernière visite : 28 janvier 2021].
- Open Contracting Partnership. (2020). *Lessons from the COVID-19 Pandemic: Findings and Recommendations for Better Emergency Procurement*. Disponible sur : <https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2020/10/OCP2020-Action-Research-COVID19.pdf>. [Dernière visite : 18 février 2021].

- Samba, D. (2021) Transcription d'une discussion Zoom avec le Dr Diop Samba, responsable des affaires réglementaires et juridiques à l'ARMP, 18 janvier, Zoom.
- Schultz, J. (2008). Corruption in Emergency Procurement. *Disasters* 32(4): 516–536. Overseas Development Institute.
- Transparency International. (2020). *Corruption and the Coronavirus*. Disponible sur : <https://www.transparency.org/en/news/corruption-and-the-coronavirus>. [Dernière visite : 25 février 2021].
- Trésor national sud-africain. (2021). Lettre en réponse à Corruption Watch, datée du 18 janvier. Clarté concernant l'approvisionnement d'urgence en vaccins Covid-19. Disponible en ligne sur : <https://www.corruptionwatch.org.za/wp-content/uploads/2021/01/Treasury-Covid-19-vaccine-response-to-CW.pdf> [Dernière visite : 28 janvier 2021].
- Trésor national sud-africain. Instruction n° 05 de 2020/21: *Emergency Procurement in Response to National Disaster*. Disponible sur : http://www.treasury.gov.za/comm_media/press/2020/Instruction%205.pdf [Dernière visite : 28 janvier 2021].
- Union africaine (2016). *Manuel des achats* Version 2.0. [Disponible sur : <https://au.int/en/documents/procurement-manual> [Dernière visite : 18 janvier 2021].
- Union africaine (2018). *Lignes directrices pour les marchés publics d'urgence*. Obtenu auprès des responsables des marchés publics de la Commission de l'Union africaine.
- Union africaine (2020). *Stratégie continentale africaine conjointe face à l'épidémie de COVID-19*. Centres africains de contrôle et de prévention des maladies (Africa CDC). Disponible sur : <https://africacdc.org/download/africa-joint-continental-strategy-for-covid-19-outbreak/>
- Williams-Elegbe, S. (2020). *Corruption, Procurement and COVID-19 in Africa*. Open Ownership. Disponible sur : <https://www.openownership.org/blogs/corruption-procurement-and-covid-19-in-africa/> [Dernière visite : 11 février 2021].



SE CONNECTER • PARTAGER • RÉFORMER

Pour tout renseignement sur CABRI, veuillez contacter :

CABRI Secretariat
Cnr John Vorster & Nellmapius Drive,
Centurion, 0062
South Africa

Téléphone : +27 (0)12 492 0022

Email : info@cabri-sbo.org

www.cabri-sbo.org