



SIEGE SOCIAL

1242 Avenue du Dr Kwamé
N'krumah
01 BP : 6585 Ouagadougou
01
Tél : +226 50 31 23 23 ou 50
49 10 00
Fax : +226 50 33 52 37
E-mail :
corisbank@corisbank.bf
Site web : www.corisbank.bf
Code swift : CORIBFBF

Mémoire de fin d'étude

*Pour l'obtention du Master 2 spécialisé en
Management des Entreprises et Organisations
(MEO), option Innovation et Développement des
Sociétés (IDS)*

Thème :

**Améliorer le taux de recouvrement des crédits aux
entreprises pour l'exécution des contrats de marchés
publics : cas de Coris Bank International (CBI)**

Session 2014

Réalisé par : SAWADOGO Mohamado

Encadré par : Mr Alexis YE

Année universitaire 2013-2014

Sommaire

DEDICACES	3
REMERCIEMENTS.....	4
RESUME.....	5
SIGLES ET ACRONYMES.....	6
AVANT PROPOS	9
INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, PROCEDURE DES MARCHES PUBLICS AU BURKINA FASO ET PRESENTATION DE CORIS BANK INTERNATIONAL (CBI).....	13
Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude et la procédure des marchés publics au Burkina Faso.....	14
1.1- Cadre théorique et méthodologique.....	14
1.2- Quelques définitions et procédures des marchés publics au Burkina Faso.....	17
Chapitre 2 : La présentation de Coris Bank International (CBI).....	25
2.1- Historique.....	25
2.2- Procédures et conditions de financement aux entreprises titulaires de contrats publics de l'Etat	27
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	31
DEUXIEME PARTIE : LES RETARDS DE PAIEMENT ET LE MANAGEMENT DES RISQUES DE RETARDS DE PAIEMENT.....	32
Chapitre 1 : les causes des retards de paiement et le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International (CBI).....	33
1.1- Les causes de retard de paiement.....	33
1.2- Le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International.....	38
Chapitre 2 : La prévention des retards de paiement des contrats de marchés publics.....	41
2.1- Prévenir les retards de paiement imputables aux acteurs.....	41
2.2- Prévenir les retards de paiement indépendants des acteurs.....	44
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	46
CONCLUSION GENERALE	47

BIBLIOGRAPHIE 48

ANNEXES 50

DEDICACES

Je voudrais dédier ce mémoire professionnel à :

Allah le tout puissant.

grâce à qui j'ai pu m'inscrire à ce master.

Mon père.

qui avait toujours voulu que je fasse de grandes études, sois en fier.

Ma mère.

pour tes bénédictions si précieuses, rassure toi j'irai très loin.

A mes frères et sœurs.

à qui je témoins mon attachement.

REMERCIEMENTS

Que tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel reçoivent l'expression de notre sincère gratitude.

Nous pensons à :

- Tout le personnel enseignant pour leur disponibilité à nous servir dans le partage de leurs connaissances et expériences en vue de notre formation et leur maîtrise des cours qu'ils ont eu à dispenser ;
- Monsieur Alexis YE, responsable des marchés PME/PMI à Coris Bank pour sa collaboration franche et son encadrement;
- Monsieur KORGO Souleymane, à la Direction des opérations de Coris Bank, pour avoir facilité mes rencontres avec les responsables de Coris pour mes entretiens ;
- Monsieur ZEBA Assimi, chef d'agence de Coris Bank International-Gaoua pour sa disponibilité ;
- Tous les maires de communes et les agents relevant du Ministère de l'Economie et des Finances, qui se sont prêtés à notre entretien ;
- Nous remercions aussi le président et les honorables membres du jury, qui se donneront la peine d'apprécier le travail par des critiques dans le but de contribuer à son amélioration.

RESUME

Les marchés publics en général et plus particulièrement les marchés de travaux, constituent un casse-tête chinois aussi bien pour l'Etat burkinabé que pour les entreprises et les banques telles que Coris Bank International (CBI) qui accompagnent ces entreprises et nous nous en sommes rendus compte à travers notre étude. Le problème est encore plus crucial dans les collectivités territoriales. Au terme de notre travail nous sommes arrivés aux conclusions que Coris Bank sécurise plus le crédit que le délai de remboursement et que les causes des retards ne sont pas uniquement le fait des acteurs directs des marchés publics. Ils sont aussi liés à la nature et à des acteurs non concernés par les marchés publics que sont les détenteurs des us et coutumes et les politiciens. Ainsi, nous avons fait à Coris Bank, les recommandations suivantes : s'assurer de la crédibilité, des capacités et de la solvabilité des entreprises, s'assurer de la disponibilité des crédits budgétaires, de la disponibilité en quantité et en qualité des ressources humaines pour le suivi et le traitement des dossiers, de la suffisance des échéances budgétaires, de l'accessibilité des sites de travaux. Enfin, s'informer conséquemment des tendances politiques et de leur collaboration mais aussi sur les us et coutumes de la place et s'assurer qu'ils ont été respectés.

Mots clés : Marchés publics, Collectivités territoriales, Coris Bank International, Crédits, Entreprises.

ABSTRACT

Public procurement in general and specifically the work of procurement is a Chinese puzzle for both the State of Burkina and businesses and banks such as Coris Bank International (CBI) that accompany these companies and we went count through our study. The problem is even more crucial in local authorities. At the end of our work we have come to conclusions that Coris Bank secures more credit than repayment and the causes of delays are not only made direct actors of public contracts. They are also related to the nature and actors that is not concerned through public procurement that are the holders of customs and politicians. So we did at Coris Bank, the following recommendations to ensure credibility, capacity and creditworthiness of companies, ensuring the availability of appropriations, the availability in quantity and quality of human resources for monitoring and treatment records, the adequacy of budget deadlines, accessibility of the work sites. At last, consequently inform policy trends and collaboration, but also on the ways and customs of the place and make sure they are met.

Key words: Procurement-Local Authorities-Coris Bank International-Credits-Businesses

SIGLES ET ACRONYMES

- ADP :	Assemblée des députés du Peuple
- AO :	Appel d'Offres
- ARMP :	Autorité de Régulation des marchés Publics
- BAD :	Banque Africaine de Développement
- BOAD :	Banque Ouest-Africaine de Développement
- BTP	Bâtiment et Travaux Publics
- CA :	Conseil d'Administration
- CAB :	Cabinet
- CAM :	Commission d'Attribution des Marchés
- CBI :	Coris Bank International
- CCAG :	Cahier des Clauses Administratives Générales
- CCAP :	Cahier des Clauses Administratives Particulières
- CCTG :	Cahier des Clauses Techniques Générales
- CRD :	Comité de Règlements des différents
- CPL :	Centre de Promotion et de loisir
- DAF :	Directeur Administratif et Financier
- DGB	Direction Générale du Budget
- DGCMEF :	Direction Générale des marchés Publics et des Engagements Financiers
- DGMP :	Direction Générale des marchés Publics
- DGTCP :	Direction Générale du Trésor et de la

	comptabilité Publique
- EPE :	Etablissement Public de l'Etat
- FER-B :	Fond d'entretien Routier du Burkina
- FIB-SA :	Financière du Burkina-Société Anonyme
- MAHRH :	Ministère de l'Agriculture de l'Hydraulique et des Ressources Halieutiques
- MFB :	Ministère des Finances et du Budget
- MHU :	Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme
- MID :	Ministère des Infrastructures et du Désenclavement
- OMC :	Organisation Mondiale de la Santé
- PCA :	Président du Conseil d'Administration
- PM :	Premier Ministère
- PME/PMI :	Petite et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
- PNGT II :	Programme de Gestion des terroirs phase 2
- PPM :	Plan de Passation des Marchés
- PRES :	Présidence
- PRM :	Personne Responsable des Marchés
- RCCM :	registre de Commerce
- RGMPDSP :	Règlementation Générale des Marchés Publics et des Délégations de Services Publics
- SCT :	Sous-Commission Technique
- SFI :	Société Financière Internationale

-
- **SG** : Secrétariat Général
 - **TB** : Travaux de Bâtiments
 - **TH** : Travaux d'Hydrauliques
 - **TR** : Travaux de Routes et d'ouvrages d'art
 - **UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

AVANT PROPOS

En tant que fonctionnaire qui traite les dossiers de marchés publics et ayant constaté au cours de mes trois années d'expériences, que les marchés publics souffrent lors de leurs exécutions et de leurs paiements, j'ai souhaité travailler sur Coris Bank International qui est une banque qui octroie beaucoup de crédits aux entreprises pour exécuter les marchés publics qu'elles obtiennent.

Mais l'adage qui dit « l'homme propose et dieu dispose » a trouvé tout son sens à travers mon document. Je voudrais dans ces lignes détailler les événements qui se sont déroulés. En effet, au départ avec ce thème, je comptais obtenir des chiffres des trois (03) dernières années avec Coris Bank International, en l'occurrence le bilan, le total par région (il y a 13 régions au Burkina Faso) des crédits que la banque a octroyé à des entreprises pour exécuter des marchés publics de fournitures et de travaux. En outre, j'espérais obtenir le total par région des marchés financés par Coris Bank et qui n'ont pas été payés avant l'échéance et la raison de ces retards selon Coris Bank.

Je voulais ainsi pouvoir cartographier les régions, les entreprises, les types de marchés (fournitures ou travaux) par rapport au retard de paiement. A l'entame de la rédaction, j'ai contacté un employé (un neveu) de la banque avec un mail explicatif à l'appui pour savoir quelle conduite tenir pour l'obtention de ces données et pendant ce temps j'avais commencé à rédiger la première partie. Près d'un mois après, il m'est revenu pour me demander de faire un écrit officiel, chose que j'ai faite mais deux semaines après j'ai été joint par le responsable des marchés PME/PMI pour me signifier qu'il ne peut pas me donner les chiffres que je demande à cause de la concurrence et me l'a confirmé lors de mon entretien en tête à tête.

INTRODUCTION GENERALE

Les institutions de Breton Woods défendent les Etats d'intervenir dans l'activité économique limitant donc leur rôle aux fonctions régaliennes. Pourtant, aussi bien dans les nations développées que dans les nations sous-développées le rôle de l'Etat est primordial pour la stabilité politique et socioéconomique.

En effet, quoi qu'on dise seul l'Etat dispose d'importants moyens pour intervenir dans certaines situations. En outre, l'Etat pour accomplir ses fonctions régaliennes effectue d'énormes achats connus sous le nom de commandes publiques. Le volume de ces achats est très important en pourcentage de la demande intérieure et l'est encore plus dans les pays sous-développés comme le Burkina Faso.

Et la prééminence de l'administration publique burkinabé dans l'activité économique est très importante car l'Etat est pratiquement le seul à pouvoir faire des commandes de plusieurs centaines de milliards en une année. En 2012 et 2013 l'Etat a commandé pour respectivement deux cent cinquante-six milliards neuf cent quatre-vingt-cinq millions trois cent vingt-trois mille six cent cinquante-neuf (256 985 323 694) et cent cinquante-neuf milliards cent quarante-cinq millions deux cent trente-quatre mille cent trente-sept (159 145 234 137)¹. Ainsi, par ses achats colossaux, pour remplir ses fonctions régaliennes, il influence considérablement l'activité économique puisqu'il effectue ses achats auprès du privé.

Ce privé est constitué en grande partie de petites et moyennes entreprises (PME) et de petites et moyennes industries (PMI) avec une forte présence de l'informel (environ 80 % des actifs urbains et sa contribution au PIB est estimée à plus de 32 %). L'Etat dans le souci de booster le privé a entamé d'importantes réformes qui sont le fruit de la rencontre annuelle entre le premier ministre et le secteur privé débuté en 2001 pour faciliter le développement de ce secteur privé.

On peut citer à titre d'exemple de ces réformes, le relèvement en 2012 par décret² pris en conseil des ministres, du montant de la demande de cotation de un (01) franc à moins de cinq

¹ Conseils des ministres du 08/01/2014 et 15/10/2014

² Décret n°2012-123/PRES/PM/MEF du 2 mars 2012 modifiant le décret n°2008-173/PRES/PM/MEF

(05) millions pour accroître le taux de passation des marchés publics par la consultation restreinte.

A l'image de cette réforme, d'autres ont contribué également à faciliter l'obtention de marchés par toutes les catégories d'entreprises alors que celles-ci ne sont pas financièrement stable de sortes à faire face à une bonne partie des engagements qu'elles prennent dans le cadre des marchés publics.

En parallèle le secteur bancaire se développe rapidement dans notre pays. En effet, en fin 2013 nous étions à douze (12) banques qui ont des agences situées sur le territoire national et cinq (05) établissements financiers à caractère bancaire qui dégagent un résultat bénéficiaire de cinquante-trois (53) milliards de francs CFA³. Le développement du secteur bancaire combiné au développement du privé à la faveur des réformes de l'Etat pour accompagner le privé, accroît le besoin de financement des entreprises.

Coris Bank International est l'une des banques les plus actives dans le financement du privé. Ainsi, elle finance de façon considérable les entreprises attributaires de marchés publics et qui ne sont pas financièrement capables d'effectuer les travaux ou de fournir les services et fournitures commandés.

Mais un crédit octroyé est lié à une échéance donnée pour être remboursé. Si cette échéance n'est pas respectée, cela crée des désagréments aussi bien pour l'entreprise que Coris Bank International qui face à une situation de ce genre se trouve incapable de remplir efficacement sa fonction principale d'intermédiation entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement.

Notre étude va constituer à examiner les crédits accordés par Coris Bank International aux entreprises pour exécuter des marchés publics. Cela va consister à se focaliser sur les crédits dont les échéances ne sont pas respectées pour comprendre les procédures et conditions qui ont prévalu à leur octroi et quelles peuvent-être les causes du retard de paiement constaté.

Cela, afin de pouvoir proposer des solutions pour arriver à octroyer des crédits aux entreprises avec le moins de risque possible de se retrouver avec un paiement hors délai.

³ Conseil des ministres du 03 décembre 2014 et Association Professionnelles des Banques et des Etablissements Financiers du Burkina (APBEF-B)

Nous ne pourrions examiner les prêts accordés par Coris Bank International (CBI) aux entreprises sans faire un aperçu de ce qu'on appelle marchés publics, procédure des marchés publics d'une part et connaître CBI et les produits qu'elle offre d'autre part. Notre attention portera particulièrement sur les marchés de travaux dans les collectivités territoriales.

Ainsi, nous verrons au chapitre premier de la première partie, le cadre théorique et méthodologique de l'étude, quelques définitions des marchés publics et la procédure d'attribution, d'exécution et de paiement des marchés publics au Burkina Faso et au deuxième chapitre nous reviendrons sur la présentation de CBI et la procédure d'octroi de crédit par Coris Bank International.

Ensuite à la deuxième partie, l'accent sera mis sur les causes des retards de paiement des crédits accordés par Coris Bank International aux entreprises détentrices de marchés publics et quels traitements sont réservés à ces retards au niveau de premier chapitre. Au deuxième chapitre, les propositions de solutions pour éviter au maximum à Coris Bank International d'accepter des crédits qui ont de fortes chances de ne pas être payés à bonne date.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, PROCEDURE DES MARCHES PUBLICS AU BURKINA FASO ET PRESENTATION DE CORIS BANK INTERNATIONAL (CBI)

Cette partie va détailler nos objectifs et asseoir les bases de la notion des marchés publics dans leurs ensembles objets du premier chapitre. Ensuite au deuxième chapitre, il sera question de Coris Bank International à travers son historique, les produits qu'elle offre et la procédure pour une entreprise de bénéficier de crédit pour exécuter un marché public.

Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude et la procédure des marchés publics au Burkina Faso

Dans ce chapitre nous allons nous consacrer dans la première partie à expliciter la problématique, les objectifs visés, les hypothèses qui retiennent notre attention et la méthodologie qui sera utilisée pour mener l'étude. La seconde partie de ce chapitre nous permettra de comprendre quelques notions des marchés publics et les différentes procédures allant du montage du dossier d'appel à candidature jusqu'à son paiement en passant par l'attribution du marché.

1.1- Cadre théorique et méthodologique

1.1.1- Objectifs et hypothèses de l'étude

- Les objectifs

Au Burkina Faso, les politiques sont mises en œuvre pour faciliter les conditions de création d'entreprises et pour encourager l'entrepreneuriat des jeunes qui sont en majorité au chômage. En outre, le gouvernement a facilité les conditions de soumission et d'obtention des marchés publics toujours pour soutenir le secteur privé. Et dans un pays comme le Burkina Faso où l'Etat pèse aussi bien en termes d'emploi que de demande de biens et services pour son fonctionnement et ses investissements, les marchés publics sont un tremplin pour les petites et moyennes entreprises et un moyen sûr de se propulser pour les marchés sous-régionaux et internationaux. En effet, les commandes publiques constituent une part importante du chiffre d'affaires des entreprises nationales. Cependant, les entreprises burkinabè sont confrontées au problème de moyens pour pouvoir exécuter les marchés publics qu'elles obtiennent. Ainsi, les institutions financières deviennent incontournables pour financer les contrats de marchés publics obtenus par ces entreprises bien entendu sous certaines conditions. La difficulté est que les paiements s'effectuent souvent en retard soit du fait des entreprises, soit du fait de l'Etat ou de ses démembrements soit pour des raisons indépendantes des deux parties. Autrement dit l'échéance du prêt est souvent dépassé et cet état de fait est désavantageux pour toutes les parties (banques, entreprises, Etat, communes). Mais elle l'est encore plus pour la banque qui aurait octroyé le crédit. Ainsi une banque

comme Coris Bank International (CBI) créée en 2008 et qui a des ambitions nationale, sous régionale et mondiale devra faire face à ces marchés payés en retard pour diverses raisons, un fait qui est devenu une habitude pour les entreprises, les banques et l'administration publique au Burkina Faso. Comment alors continuer à remplir pleinement sa mission principale d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement c'est-à-dire octroyer des crédits aux entreprises, des crédits sûrs.

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration des délais et les taux de recouvrement des prêts octroyés aux entreprises avec un idéal qui est d'atteindre zéro (0) retard de recouvrements par Coris Bank International. Mais nous nous intéresserons uniquement aux marchés de travaux exécutés dans les collectivités territoriales car c'est le type de marchés le plus concerné par les retards.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Déterminer la manière dont les prêts aux entreprises sont accordés ;
- Identifier les précautions qui sont prises par chaque acteur pour éviter les retards ;
- Déterminer les causes des retards d'exécution et de paiement des prestations fournies par les entreprises ;
- Déterminer la part de responsabilité de chaque acteur dans ces retards d'exécution et de paiement ;
- Améliorer sensiblement les délais de paiements des marchés publics de travaux financés par Crois Bank International (CBI) ;
- favoriser un partenariat gagnant-gagnant entre les banques, les entreprises et les collectivités territoriales ;
- Cartographier les risques de prêts aux contrats de marchés publics obtenus par les entreprises.

- **Les hypothèses**

Les hypothèses que nous retiendrons pour notre travail sont :

H1 : Coris Bank International sécurise plus le remboursement que le délai de remboursement

H2 : les causes de retard de paiement ne sont pas uniquement d'ordre humain

La problématique ainsi définie nous verrons à la suite, la méthodologie que nous devons utiliser afin d'atteindre l'objectif principal fixé par l'étude.

1.1.2- Méthodologie de l'étude

Pour aborder l'étude de notre thème, nous avons adopté une méthodologie axée sur les sources d'informations écrites fournies par Coris Bank, par des entreprises, par des structures de l'Etat (communes, services du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)...), les outils de la recherche notamment l'internet et sur les données d'enquête. L'enquête est un entretien ouvert dont l'objectif principal est de recueillir en premier lieu, la version des dirigeants de Coris Bank International sur les conditions d'octroi de prêt pour exécuter les marchés dont il est question, les causes des retards de paiement dont la banque fait l'objet et l'ampleur des montants durant les trois (03) dernières années.

En second lieu, nous avons écouté des acteurs publics chargés du montage des dossiers d'appel à concurrence, de l'attribution, du suivi de l'exécution et du paiement des marchés contractés avec des prestataires. Pour finir, nous nous sommes entretenus avec quelques entreprises sur le sujet.

Les données ont été obtenues d'une part à partir de la documentation et des archives fournies sur place par les acteurs ci-dessus cités d'autre part, à partir des documents officiels (lois, directives de l'UEMOA, décrets pris en conseil des ministres, journal officiel, internet). Quant aux entretiens, ils ont été réalisés de façon ouverte sur le sujet étant donné que tous ceux qui sont interrogés sont des spécialistes ou sont très concernés par la problématique du sujet. Cela a été très bénéfique aussi bien pour ceux-ci que nous même car l'échange d'expérience nous a tous enrichis davantage au terme de ce travail.

Les entretiens se sont déroulés de juin à septembre 2014, avec des cadres de Coris Bank International, des maires et comptables de communes (Bousséra, Gbomblora etc.), des Directeurs du contrôle et des marchés publics et des engagements financiers, des entrepreneurs.

A l'issue de tout cela, nous avons confronté et analysé les données et les points de vue des acteurs concernés. Le traitement des données a consisté au regroupement des éléments essentiels en rapport avec le centre d'intérêt de notre thème afin de mieux cerner le problème à résoudre. Ce traitement de données nous a permis de mieux comprendre la problématique liée au financement des marchés publics.

Nous devons pour faciliter la compréhension de la suite de notre travail cerner d'abord la procédure des marchés publics et la définition de certains termes qui vont se répéter tout au long de ce mémoire.

1.2. Quelques définitions et procédures des marchés publics au Burkina Faso

Cette partie sera consacrée à la définition de quelques termes de marchés publics et la procédure des marchés publics.

1.2.1- Quelques définitions, la procédure de montage et d'attribution des marchés publics

La commande publique est toute forme d'acquisition de biens, services, prestations au profit des collectivités publiques, à savoir notamment le marché public et la délégation de service public.⁴

Un marché public est un contrat administratif écrit, conclus à titre onéreux par une autorité contractante (Etat, collectivités territoriales, établissements publics, les agences et personnes morales assimilées à la qualité d'organisme de droit public) avec des entités privées ou publiques pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services.

La délégation de services publics est un contrat administratif écrit par lequel une des personnes morales de droit public ou de droit privé agissant pour le compte de l'Etat ou de l'un de ses démembrements confie la gestion d'un service public relevant de sa compétence à un délégataire dont la rémunération est liée ou substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation du service.

Le maître d'ouvrage est la personne morale de droit public ou privé qui est le propriétaire final de l'ouvrage ou de l'équipement technique, objet du marché.

Le contrat public est : la procédure par laquelle une autorité contractante choisit l'offre évaluée économiquement la plus avantageuse, sans négociation, sur la base de critères préalablement portés à la connaissance des candidats dans le dossier de mise en concurrence.

⁴ Décret N°2008-0173/PRES/PM/MEF du 16 avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso

Le maître d'œuvre est le représentant dûment mandaté par l'autorité contractante pour la représenter dans le suivi technique des travaux objet du marché. Il est lié au maître d'ouvrage par un contrat.

La personne responsable des marchés est le représentant dûment mandaté par l'autorité contractante pour la représenter dans la passation et dans l'exécution du marché.

Les marchés publics feront l'objet de la suite de notre mémoire de fin d'étude et particulièrement les marchés publics de travaux exécutés dans les collectivités territoriales.

L'attribution d'un marché suit un long processus dans lequel interviennent plusieurs acteurs et institutions. Les contrats publics selon leurs formes portent des noms différents mais ils suivent globalement le même processus pour l'attribution. Ce sont : l'appel d'offres, la demande de propositions, le gré à gré ou entente directe, la demande de prix, la demande de cotation.

La procédure comporte quatre (04) étapes :

La première étape, est la détermination de la nature et de l'étendue des besoins au début de chaque gestion budgétaire (du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année) par l'autorité contractante à travers le plan annuel de passation des marchés (PPM) et ensuite dans le dossier d'appel à candidature. Le plan de passation doit être approuvé par le ministre de l'économie et des finances et doit être cohérent avec les crédits qui sont alloués et toute commande publique doit avoir été préalablement inscrite dans le plan de passation des marchés sous peine de nullité.

La deuxième étape consiste au montage du dossier d'appel à concurrence. Le dossier de concurrence comprend le règlement d'appel d'offres, l'acte d'engagement et les cahiers de charges, ces derniers comprennent les cahiers de clauses administratives générales et les cahiers de clauses particulières. Les documents généraux sont les Cahiers de Clauses Administratives Générales (CCAG) et Cahiers de Clauses Techniques Générales (CCTG) qui fixent les dispositions administratives et techniques applicables aux marchés de même nature. Ils comprennent aussi les documents particuliers que sont les cahiers de clauses administratives et techniques particulières qui fixent les dispositions administratives et techniques propres à chaque type de marché (travaux, fournitures etc.).

La troisième étape conduit à la publication du dossier d'appel à concurrence dans la revue des marchés publics pour l'appel d'offres, la demande de propositions, la demande de prix et

à la consultation restreinte pour le gré à gré ou entente directe et la demande de cotation. Dans la publication se trouve les conditions pour soumissionner à savoir la présentation des offres (offre technique et financière), les garanties de soumission, les délais de dépôt des offres, la date d'ouverture des plis.

La quatrième étape consiste en l'ouverture proprement dite, l'évaluation et l'attribution des marchés. L'ouverture est effectuée par la commission d'attribution des marchés en présence de ses membres, observateurs et des soumissionnaires qui le désirent et elle n'ouvre que les offres déposées dans les délais fixés. La commission d'attribution des marchés procède à la lecture à haute voix et en seul temps des offres techniques et financières sauf stipulation contraire du dossier d'appel à concurrence. Elle relève le nom et le montant de chaque soumissionnaire et le cas échéant, le montant de chaque variante, le montant des rabais proposés, les délais d'exécution et de validité de chaque offre et constate dans un procès-verbal l'existence et l'absence des pièces justificatives requises. Les offres sont ensuite évaluées sur la base de critères financiers et techniques, mentionnés dans le dossier d'appel à concurrence, afin de déterminer l'offre évaluée économiquement la plus avantageuse. Ces critères sont toujours fondés sur le prix et selon la complexité de la commande sur d'autres critères, notamment les coûts d'utilisation, la rentabilité, la qualité, la valeur technique, le service après-vente, l'assistance technique, le délai d'exécution, le calendrier de paiement, son objectif en rapport avec l'objet, les exigences de standardisation. La qualification du soumissionnaire dont l'offre est jugée économiquement la plus avantageuse, est appréciée indépendamment du montant de son offre, au vu des garanties techniques, professionnelles et financières qu'il a produites et le marché lui est attribué sans négociations sur le prix. Cette attribution donne suite à un procès-verbal dressé par la commission d'attribution des marchés qui arrête sa proposition qui est provisoire et qui est signée séance tenante par tous les membres. Ce résultat provisoire sera publié dans la revue des marchés publics et sur le site internet de la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DGCMEF) pour l'appel d'offres, la demande de propositions, la sélection des délégations de services publics et la demande de prix.

Pour le cas de l'entente directe et de la demande de cotation, les conditions sont un peu différentes de celles de la commande publique donnant suite à un avis de publication.

Les contrats sont passés par entente directe lorsque l'autorité contractante engage les discussions qui lui paraissent utiles et propose à l'autorité compétente l'attribution du marché

au soumissionnaire qu'elle a retenu. Aux termes de l'article 71 du décret n°2008-173/PRES/PM/MFB du 16 avril 2008 les cas de recours à la procédure d'entente directe sont les suivants :

- extrême urgence, pour les travaux, fournitures ou services que l'autorité contractante doit faire exécuter en lieu et place de l'entrepreneur, du fournisseur ou du prestataire défaillant ;

- Catastrophe naturelle renvoyant, au déchainement subite des forces de la nature entraînant des victimes et d'importants dégâts (tempête, inondation, séisme, éruption volcanique, avalanche...) et tout autre évènement analogue imprévisible, indépendant de la volonté des parties et qu'elles ne peuvent surmonter en dépit de leur diligence et ne permettant pas de respecter les délais prévus dans les procédures d'appel à concurrence, nécessitant une intervention immédiate et lorsque l'autorité contractante n'a pu prévoir les circonstances qui sont à l'origine de l'urgence ;

- lorsque les besoins ne peuvent être satisfaits que par une prestation nécessitant l'emploi d'un brevet d'invention, d'une licence ou de droits exclusifs détenus par un seul entrepreneur, un seul fournisseur ou un seul prestataire ;

- lorsque les marchés ne peuvent être confiés qu'à un prestataire déterminé pour des raisons techniques ou s'il y a une nécessité de continuer avec le même prestataire ou pour des raisons artistiques ;

- lorsque les prestations requièrent la sélection d'un consultant particulier en raison de sa qualification unique ou de la nécessité de continuer avec le même prestataire ;

- lorsque les prix unitaires des biens sont réglementés ou font l'objet d'une tarification et que le montant du contrat est inférieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) de Francs CFA toutes taxes comprises;

- Lorsque la procédure de demande de cotation est infructueuse.

Pour le cas des consultants individuels les recours sont :

- missions qui constituent une continuation des activités antérieures du consultant pour lesquelles le consultant était choisi par appel à la concurrence;

- missions dont la durée ne devrait pas dépasser six mois;

- Situation d'urgence suite à une catastrophe naturelle;

- Consultant seul à posséder les qualifications voulues;

- Raisons artistiques et techniques.

La demande de passation de marchés par entente directe doit être tout d'abord recevable. Ainsi, elle doit comporter les motifs de recours fondés sur au moins l'un des cas de recours ci-dessus et les imputations budgétaires. Elle contiendra aussi les pièces administratives du candidat pressenti, les plans, les devis estimatifs des prestations et les sous détails des prix unitaires et enfin indiquer l'origine des fournitures, au besoin les échantillons.

Pour le recours à l'entente directe, ces conditions doivent être remplies :

- accepter de se soumettre au contrôle des prix spécifiques;
- ne pas figurer sur la liste des fournisseurs défaillants et de ceux qui ont des difficultés dans l'exécution des marchés.
- recours à la procédure soumis à l'autorisation de l'autorité compétente.

Pour ce qui est de la demande de cotation, c'est une procédure de mise en concurrence simplifiée pour la conclusion des marchés publics dont l'inscription budgétaire est strictement inférieure à 5 000 000 F CFA; sous forme écrite obligatoire et sous forme de consultation de prestataires en règle vis-à-vis de l'administration.

Quel que soit le type de contrat, l'attribution est notifiée à l'attributaire du marché dans le délai de validité des offres définis dans le dossier d'appel à concurrence ou la demande de passation de marché par la procédure de l'entente directe. Pour les marchés ayant fait l'objet d'avis de publication dans la revue de marchés publics, les autorités observent un délai minimum de quinze (15) jours calendaires après la publication des résultats avant de procéder à la signature du marché et le soumettre à l'approbation des autorités compétentes. Pour le gré à gré, cette signature se fait après l'accord de l'autorité compétente de passer le marché et après la notification à l'attributaire par le comité de passation dans le cadre d'une demande de cotation. Le contrat signé par l'autorité contractante et le titulaire du marché est ensuite soumis au visa de la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DGCMEF) avant d'être approuvé par l'autorité compétente selon les cas (Ministre ou président d'institution, gouverneur, maire de commune, président du conseil régional, Directeur Général pour les EPE et Sociétés d'Etat, etc.).

Enfin, le contrat accompagné d'un ordre de service sont transmis au titulaire du marché pour qu'il accomplisse les formalités d'enregistrement et de timbres dans les délais prescrites par la législation en vigueur, ensuite exécuter le marché selon le délai d'exécution fixé dans l'ordre de service et ainsi commence l'exécution proprement dite du contrat.

1.2.2- La procédure d'exécution et de paiement des marchés publics

L'ordre de service émis par l'autorité contractante autorise le titulaire du contrat qui peut alors commencer à exécuter le marché selon les spécifications techniques inscrites sur le dossier.

Pour le cas des travaux, il est recruté selon la taille ou la complexité du marché, par demande de proposition ou par consultation individuelle respectivement un bureau d'étude ou un consultant individuel pour le suivi technique du marché.

Pendant l'exécution plusieurs incidents peuvent survenir et ce sont: le non-respect du délai, les résiliations de contrat, les modifications de contrats en cours d'exécution.

- le non-respect de délai ou retard d'exécution

Dans l'exécution d'un contrat, le point de départ est la date de démarrage prévue par l'ordre de service. La date d'arrivée (échéance) est celle de la réception. Ainsi, il y'a non-respect de délai (ou retard) lorsque la période entre la date de départ et la date d'arrivée excède le délai d'exécution prévue par le contrat. La conséquence de cet incident est l'application des pénalités de retard dont les taux règlementaires prévus sont de 1/2000 à 1/1000 du montant du marché par jour de retard pour les contrats de fournitures, services et prestations intellectuelles et de 1/5000 à 1/2000 du montant du marché par jour pour les contrats de travaux. Toutefois lorsqu'il y'a suspension de délai d'exécution par un ordre de service en cas de force majeure, il ne sera pas appliqué de pénalités de retard.

- les résiliations de contrat

La résiliation du contrat consiste à la rupture des liens contractuels avant la réalisation de son objet ou à l'arrivée de son terme. Elle peut intervenir soit à la demande de l'une ou l'autre des parties, soit à la demande des deux parties.

Lorsque la résiliation est faite à la demande de l'autorité contractante, elle intervient en cas de faute du titulaire résultant du CCAP ou du CCAG, en cas d'inexactitude dans les déclarations constatées au cours de l'exécution ou en cas de liquidation ou de redressement judiciaire de l'entreprise titulaire ou lorsque le titulaire du marché dispose des approvisionnements ayant fait l'objet d'acomptes pour d'autres travaux ou fournitures autres que ceux prévus au marché.

Lorsque la résiliation est faite à la demande de l'entreprise, elle peut intervenir en cas de défaillance de l'autorité contractante rendant l'exécution impossible, notamment le défaut de

paiement et à la suite d'une requête rester infructueuse au moins trois (3) mois, en cas de diminution des prestations excédant 15% du montant initial du contrat, en cas d'ajournement pour une durée supérieure à trois (3) mois.

La résiliation peut être demandée par chacune des deux parties, lorsque l'application de la formule de révision des prix conduit à une augmentation supérieure à 20% du montant du marché restant à exécuter, lorsque le montant des pénalités de retard atteint 5% du montant initial ou en cas de force majeure rendant l'exécution du marché impossible. Dans tous les cas, l'avis de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) est requis.

- les modifications du contrat en cours d'exécution: les avenants

L'avenant est un acte signé entre les parties au contrat et ayant pour objet la modification d'une stipulation contractuelle initiale. Et l'autorité contractante doit respecter les procédures et formalités prévues par la réglementation. L'avenant ne doit en aucun cas changer l'objet du contrat, ni bouleverser l'économie du contrat. Il intervient notamment en cas de difficultés ou de sujétions techniques imprévues.

L'avenant est soumis aux mêmes formalités de contrôle que le marché initial. Il doit être obligatoirement et préalablement autorisé par la Direction Générale des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DGCMEF). Dans tous les cas les montants cumulés des avenants à un même marché ne peuvent pas excéder 15% du montant initial du marché pour les marchés de construction neuves et 20% pour les marchés de réfection et d'entretien.

Supposons une entreprise qui a contracté un prêt auprès d'une banque pour exécuter le marché. Si elle est dans les délais d'exécution, elle peut malgré tout faire l'objet de pénalités de retard de la part de la banque par le fait que son virement peut-être fait après l'échéance du prêt. Si l'entreprise est en retard dans l'exécution du contrat, elle fera certainement l'objet de pénalités de retard de la part aussi bien de la banque que de l'administration c'est-à-dire le maître d'ouvrage.

Si l'entreprise arrive à exécuter les travaux, objets de la commande, que cela soit fait dans les délais ou pas, la procédure de paiement peut commencer.

Elle se compose de deux phases : administrative et comptable.

La phase administrative se compose de la liquidation et de l'ordonnancement, la phase comptable se compose du paiement proprement dit, formellement parlant. Cependant dans le fond, il y a une légère différence selon qu'il s'agisse d'une collectivité territoriale, d'une

structure relevant de l'Etat central, une société d'Etat ou d'un établissement public de l'Etat. Notre étude s'intéressera uniquement au cas des collectivités territoriales.

La liquidation est montée par le Gestionnaire ou comptable de la collectivité accompagné de la signature de l'ordonnateur du budget de la collectivité qui est le maire ou le président du Conseil Régional concerné. Cette liquidation est envoyée à la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DGCMEF), pour visa. Si le visa de la DGCMEF est accordé, le dossier continue à la DGTCP pour prise en charge et paiement.

La phase de paiement commence par la prise en charge du mandat envoyé par l'ordonnateur et sa vérification. La DGTCP passe ensuite à la création, la validation, l'édition de l'avis de crédit et la transmission de celui-ci sous forme de chèque trésor public à la banque où le virement doit être fait.

Au Burkina Faso, les textes sur les marchés publics existent et couvrent tous les aspects des marchés publics. Il convient maintenant de connaître Coris Bank International (CBI) à travers ses produits et services avant de traiter des cas de marchés publics obtenus par une entreprise, financés par Coris Bank et payés au-delà du délai accordé pour le crédit.

Chapitre 2 : La présentation de Coris Bank International (CBI)

L'espace financier du Burkina Faso est composé de douze (12) banques et cinq (05) établissements financiers à caractère bancaire repartis sur l'ensemble du territoire avec une forte concentration à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso.

Coris Bank International est une institution financière qui joue le rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement. Intermédiaire vital au développement de l'économie, la banque offre son intervention à deux catégories de clients : les particuliers et les entreprises.

Ce chapitre va détailler la procédure et les conditions de financement par Coris Bank International des contrats publics obtenus par les entreprises, après avoir fait l'historique de la banque.

2.1- Historique

2.1.1- Création et organisation

La Financière du Burkina (FIB-SA) aura été jusqu'au 31 décembre 2007 un établissement financier ; elle fut créée en 1986 avec pour vocation de faire du crédit à la consommation. Suite à une crise, la Commission Bancaire a recommandé une recapitalisation et une réorganisation en 2001. C'est dans ce contexte que des opérateurs privés ont entrepris de rentrer dans le capital de l'entreprise avec pour objectif de donner à cet établissement financier un nouveau souffle et de le transformer en une banque de plein exercice.

Ainsi, six ans après, la transformation en une banque universelle pour le financement des particuliers et des entreprises notamment les PME/ PMI est une réalité.

Dénommée actuellement Coris Bank International (CBI), son siège social constitué d'un bâtiment à trois (03) étages, est à Ouagadougou au 1242 Avenue Dr. Kwamé N'Krumah, 01 BP 6585 Ouagadougou 01. Elle est inscrite sur la liste des banques de l'UEMOA au C 0148 V et immatriculée au RCCM sous le numéro BF OUA 2008 M 2945.

Première et seule banque burkinabé certifiée ISO, Coris Bank International a bouclé avec succès une augmentation de son capital, pour le porter de dix milliards (10 000 000 000)

en 2010 à vingt-cinq milliards (25 000 000 000) de Francs CFA en 2013 faisant d'elle la première banque en termes de fonds propres de la place du Burkina Faso.

Réaffirmant ainsi l'engagement des actionnaires à soutenir le développement de la banque, cette augmentation de capital qui vient renforcer l'assise financière, lui permettra de :

- renforcer sa position d'acteur majeur du financement de l'économie burkinabè et confirmer son ancrage dans le marché des PME/PMI. Marché sur lequel, la Banque a bénéficié de lignes de financement auprès des Institutions partenaires telles que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) et la Société Financière Internationale (SFI) filiale de la Banque Mondiale ;

- être plus proche de ses clients et de leur offrir un service de meilleure qualité par la modernisation et le développement de son réseau de distribution fort de plus d'une trentaine d'agences et le renforcement de son système d'information ;

- poursuivre son développement à l'international amorcé avec l'ouverture d'une filiale en Côte d'Ivoire et au Togo.

Coris Bank dispose d'une administration composée de deux (02) instances organisationnelles qui permettent de veiller au bon fonctionnement de l'institution. Il s'agit du Conseil d'Administration et de la Direction Générale. Elle a également neuf (09) directions qui assurent son fonctionnement.

- Le Conseil d'Administration(CA)

Le Conseil d'Administration de CBI est composé de cinq (05) membres. Certains de ses membres font partie du Comité d'Audit et du Comité Supérieur de Crédit. Le rôle du Comité d'Audit est de permettre au Conseil d'Administration d'avoir une bonne visibilité sur les comptes, sur les engagements et sur le dispositif du contrôle interne et apprécier la relation avec les commissaires aux comptes. Celui du Comité Supérieur de Crédit est de statuer sur le sort des demandes de crédit dont le montant est supérieur au pouvoir de crédit du Comité Interne de Crédit.

- La Direction Générale(DG)

Elle est scindée en deux entités sous la supervision du Président Directeur Général (PDG) ; on distingue :

- La Direction Générale Adjointe chargée du pôle clientèle qui a, à sa charge l'animation et le développement commercial. Cette direction a un chargé de mission qui lui rend compte ;
- La Direction Générale Adjointe/Support et Moyens, a pour rôle d'accompagner toutes les entités de la banque dans leur fonctionnement en terme de disponibilité de données financières et de ressources humaines, de suivi de leurs activités et opérations avec la clientèle. Elle dispose d'un service de contrôle de gestion.

2.1.2- Les différentes activités menées

Selon l'article 3 de la loi n°012/96/ADP du 02 Mai 1996 portant réglementation bancaire au Burkina Faso, sont considérées comme banques au sein de l'UEMOA « les entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être déposé par chèque ou par virement et qu'elles emploient pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opération de crédit ou de placement ». Cette définition confère à la banque les principales activités suivantes :

- la collecte des fonds,
- la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement,
- l'octroi de crédit.

Au-delà de ces activités, CBI offre une variété de produits et services répondant aux attentes de sa clientèle à des coûts compétitifs.

2.2- Procédures et conditions de financement aux entreprises titulaires de contrats publics de l'Etat

Nous verrons en premier tous les types de crédit que CBI offrent à ses clients et en deuxième point nous nous concentrerons sur les conditions et la procédure d'octroi de crédits à une entreprise pour qu'elle exécute un marché public.

2.2.1- Différents types de crédits offerts par la banque aux entreprises

Coris Bank offrent plusieurs types de crédits aux entreprises pour leurs multiples besoins de fonctionnement et d'investissement.

Ce sont d'une part des crédits par caisse qui comprennent, les crédits de trésorerie et les crédits d'investissement et d'autre part des crédits par signature que sont la caution provisoire ou caution de soumission, la caution avance de démarrage, la caution de bonne fin d'exécution, la caution retenue de garantie.

Les crédits par caisse sont définis comme des opérations par lesquelles la banque décaisse effectivement de l'argent pour le compte de son client. On a : les crédits de trésorerie et les crédits d'investissement.

Les crédits de trésorerie :

- L'escompte : est une opération par laquelle la banque acquiert la propriété d'un effet de commerce (billet à ordre, lettre de change, warrant) représentant une créance à court terme contre le versement immédiat (avant échéance) au porteur (client), du nominal réduit des frais et intérêts calculés sur la période restant à courir.

- La facilité de caisse : à caractère ponctuel, elle permet de pallier un décalage de courte durée au regard des justificatifs de recettes à venir présentées par le client.

- Le découvert : est un crédit mis à la disposition du client par la banque et servant à combler un déséquilibre structurel ou une insuffisance de fonds. Il est également un crédit à court terme par lequel la banque autorise son client à prélever sur son compte des fonds pour un montant supérieur à ses disponibilités propres, pour un temps et moyennant un taux déterminé à l'avance. Il peut être temporaire ou permanent.

- Le crédit de campagne : est octroyé par la banque aux entreprises menant une activité saisonnière et permet de financer la production en attendant la période de vente.

- L'avance sur marché : crédit accordé au client dans le cadre de l'exécution d'un marché au profit du maître d'ouvrage contre gage de créance de somme d'argent et domiciliation du marché. C'est de ce crédit qu'il est question dans notre étude.

- Le crédit relais : crédit accordé au client en attente d'une entrée d'argent.

Le crédit d'investissement :

Le crédit d'investissement est destiné à financer principalement les besoins d'investissement à moyen et long terme de la clientèle entreprise et sociétés. Il peut s'agir également d'un crédit

spot ou crédit amortissable qui permet de couvrir les opérations importantes de courte durée. Ce crédit cible tout client titulaire d'un compte courant.

2.2.2- Procédure et conditions de financement aux entreprises titulaires de contrats publics

Le souci majeur d'une banque quand elle octroie un crédit est le remboursement de ce prêt à l'échéance fixée car les garanties financières demandées garantissent le remboursement mais pas le remboursement à bonne date. Aussi pour bénéficier d'un financement de la part de Coris Bank International (CBI) pour exécuter un marché, une entreprise doit remplir certaines conditions et suivre une procédure. C'est un accord tripartite impliquant l'entreprise, la banque et le maître d'ouvrage qui est la collectivité territoriale et où chacun a son rôle à jouer pour la bonne marche des choses.

Ainsi, il faut tout d'abord que l'entreprise soit domiciliée à Coris Bank International, que le contrat porte le visa de la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DG-CMEF) et que sur son contrat, ce soit précisé que le paiement se fera à Coris Bank International. Bien que ces conditions soient remplies dans la majeure partie des cas, il existe d'autres points qui sont impératifs pour Coris Bank International, ce sont : la connaissance du client et la faisabilité du crédit.

Par connaissance du client, la banque tient à ce que l'entreprise démontre sa capacité à pouvoir exécuter le marché par des preuves. Elle doit par exemple, si elle est à son premier marché, fournir sa capacité technique, la liste de personnel et du matériel destinés au marché, si elle est ancienne dans les marchés de travaux, elle doit présenter les contrats et les Procès-verbaux des marchés similaires qu'elle a déjà exécutés.

La faisabilité concerne les délais contractuels que la banque vérifiera s'ils sont réalistes et réalisables vu la consistance des travaux. C'est le rôle aussi de la faisabilité de vérifier l'existence de garanties financières généralement sous formes d'hypothèques, la vérification de la disponibilité du site où doivent s'exécuter les travaux. Enfin l'entreprise doit être prête à signer le virement irrévocable.

Quand toutes ces conditions du côté de l'entreprise sont réunies, la banque est prête à accorder le crédit. Mais elle vérifie aussi quelques conditions au niveau du maître d'ouvrage.

Ainsi, le maître d'ouvrage, doit être crédible c'est-à-dire prouver la disponibilité des ressources qui seront destinées au paiement si toutes fois l'entreprise arrive à exécuter le marché.

Toutes ces conditions étant remplies la banque cherche à sécuriser la source de financement par la domiciliation ou le nantissement. La domiciliation est un accord tripartite portant la signature de la banque, de l'entreprise et du maître d'ouvrage garantissant le virement dans le compte et de façon irrévocable. Le nantissement est un document produit par un huissier qui atteste que tout paiement au titre du marché concerné doit être fait dans le compte indiqué pour rembourser le crédit accordé, une copie est remise au maître d'ouvrage.

En plus de toutes ces conditions, si c'est un marché de grande envergure dont le délai d'exécution vaut ou dépasse une année, le crédit est accordé et débloqué en fonction des avances et décomptes prévus dans le contrat.

Nous pouvons au vu de ce qui précède dire que notre première hypothèse est vérifiée !

Nous avons ainsi découvert au mieux Coris Bank International à travers son historique, son fonctionnement, ses différents produits et services, la procédure et les conditions d'obtention de financement de la part de Coris Bank, par une entreprise.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette partie nous a permis de voir de long en large le contexte dans se déroule notre thème.

En effet, les marchés publics constituent une part importante du chiffre d'affaires de beaucoup de nos entreprises et à ce titre le législateur afin de permettre à l'Etat de fournir un service public de qualité, a prévu tous les textes pour assurer une mise en place efficiente, transparente équitable et efficace de la commande publique. Le manque de moyens des entreprises pour exécuter les marchés qu'elles obtiennent rend les institutions financières incontournables pour le financement de l'économie, ce qui est d'ailleurs encouragé par l'Etat.

Et Coris Bank International occupe une bonne place quant au financement des entreprises pour leur permettre d'honorer leurs engagements face à l'Etat dans le cadre de l'exécution des marchés publics qu'elles obtiennent. En effet, Coris Bank International a prévu un certain nombre services et prêts dans ce cadre mais bien sûr avec des conditions à remplir pour s'assurer de rentrer dans ses fonds quelques soit la situation qui viendrait à se présenter.

Malgré cela, il arrive que l'avance de marché accordé pour exécuter un marché soit très difficile à rembourser voire impossible et quelles peuvent-être les pistes de solutions pour éviter au maximum cette situation, objet de la deuxième partie de notre mémoire.

DEUXIEME PARTIE : LES RETARDS DE PAIEMENT ET LE MANAGEMENT DES RISQUES DE RETARDS DE PAIEMENT

Le marché et le crédit obtenus, il reste pour une entreprise de pouvoir exécuter le marché en question et de se faire payer avant l'échéance accordé par la banque. C'est là un des grands problèmes que les entreprises souhaiteraient avoir la solution magique pour toujours être payée dans les délais de la banque qui lui a accordé le crédit. Au cours de cette partie, il sera question au premier chapitre d'étudier les causes de retard de paiement des entreprises et le traitement que Coris Bank réserve à ces cas et au deuxième chapitre, nous tenterons de faire des propositions de solutions pour réduire au maximum le risque qu'il ait retard de paiement afin de soulager aussi bien les entreprises, la banque, que l'administration.

Chapitre 1 : les causes des retards de paiement et le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International (CBI)

Nous avons vu plus haut que les marchés publics au Burkina Faso bénéficient de la réglementation nécessaire pour la bonne marche de la procédure. Mais force est de constater que souvent les marchés sont attribués à des entreprises qui ne sont pas en mesure financièrement d'exécuter les dits marchés et font recours à Coris Bank. Si le financement est acquis, il arrive que le paiement ne se fasse pas dans les délais accordés par la banque. Cela est dû à plusieurs causes que nous allons voir dans la première partie de ce chapitre et à la deuxième partie, nous traiterons de comment Coris Bank gère ces dossiers, le cas échéant.

1.1- Les causes de retard de paiement

Le retard d'exécution d'un marché ou de paiement du marché peut provenir de l'entreprise, de l'administration ou de causes dont ces deux n'ont pas le contrôle. Dans la première partie nous nous consacrerons à travailler sur les causes imputables à l'entreprise et à l'administration et en deuxième partie, aux causes qui impliquent d'autres acteurs.

1.1.1- Les retards imputables aux entreprises et à l'administration publique

Tout type de marché de travaux doit faire l'objet de réception faite par une commission de réception. La réception est prononcée par un Procès-Verbal de réception et c'est à partir de ce moment que la phase administrative du paiement peut commencer.

Les retards de paiement du fait des entreprises peuvent arriver à cause du non-respect du délai encore appelé retard d'exécution, des résiliations de contrat, des modifications de contrats (avenants) ou de suspensions non justifiées, du non-respect des spécifications techniques.

Dans l'exécution d'un contrat, le point de départ est la date de démarrage prévue par l'ordre de service. La date d'arrivée (échéance) est celle de la réception. Il y a non-respect de délai (ou retard d'exécution) lorsque la période entre la date de départ et la date d'arrivée excède le délai d'exécution prévue par le contrat, on est dans le cas du non-respect des délais ou retard d'exécution.

Le retard peut être dû à un manque de moyens, de matériel ou de personnel ou un retard dans l'acheminement du matériels et des matériaux de construction ou à une mauvaise qualité des travaux rejetés à plusieurs reprises par le maitre d'œuvre, ou à des abandons prolongés ou répétés du chantier. En exemple, un marché de construction de deux (02) salles de classes attribué en 2012 dans la commune de Tenkodogo chef-lieu de la région du Centre-Est exécuté avec un retard de 3 mois a fait subir à l'entreprise des pénalités de retard de la part de la mairie et de la banque (source CBI et Mairie).

Lorsque la résiliation est faite à la demande de l'autorité contractante, elle intervient en cas de faute du titulaire résultant du CCAP ou du CCAG, en cas d'inexactitude dans les déclarations constatées au cours de l'exécution ou en cas de liquidation ou de redressement judiciaire de l'entreprise titulaire ou lorsque le titulaire du marché dispose des approvisionnements ayant fait l'objet d'acomptes pour d'autres travaux ou fournitures autres que ceux prévus au marché. Elle peut intervenir aussi en cas de retard d'exécution au-delà de 5% de la valeur du contrat.

Les modifications des contrats lorsqu'elles sont nécessaires, doivent respecter les procédures et formalités prévues par la réglementation en établissant un avenant. Il est signé entre les parties au contrat et ayant pour objet la modification d'une stipulation contractuelle initiale et ne doit en aucun cas changer l'objet du contrat, ni bouleverser l'économie du contrat autrement dit, il ne modifie pas les délais initiaux. Il intervient notamment en cas de difficultés ou de sujétions techniques imprévues.

Il y a les cas des demandes de suspensions répétées et non justifiées conformément aux textes en vigueur. Ainsi, il arrive que l'entreprise demande la suspension du contrat pour une cause non prévu dans le contrat et que l'administration refuse. Un marché pour la construction d'un complexe scolaire dans la commune de Gbomblora une commune de la région du Sud-Ouest a été exécuté en retard à cause des demandes de suspension non justifiées pour cause de manque d'eau, ce qui n'est pas prévu dans le marché et donc refusées par le maitre d'ouvrage.

L'ouvrage peut être livré et rejeté pour non-respect des spécifications techniques proposées dans le contrat. En effet, les entreprises en voulant maximiser les bénéfices peuvent ne pas respecter certaines clauses techniques du contrat et il arrive que la commission de réception rejette les travaux fournis pour que l'entreprise reprenne la partie non conforme. Dans le cas des fournitures et services courants la société peut arriver à corriger très vite mais dans le cas des travaux, c'est très difficile voire impossible pour l'entreprise de pouvoir

détruire et reprendre les travaux sans faire l'objet de retard d'exécution. En exemple, un contrat de 2013 pour l'entretien courant routier dans la région du Sud-Ouest a été rejeté au moment de la réception pour compactage mal fait et l'entreprise a été obligée de reprendre les travaux qu'elle a livrés hors délais avec les conséquences de pénalités (source FER-B).

Les retards de paiement imputables à l'administration sont : la résiliation, la lourdeur administrative, le manque en quantité et en qualité de compétences pour le traitement des dossiers, les échéances budgétaires, l'absence de disponibilité budgétaire

La résiliation est faite à la demande de l'entreprise et peut intervenir dans en cas de défaillance de l'autorité contractante rendant l'exécution impossible, notamment le défaut de paiement et à la suite d'une requête (demande de suspension par exemple) rester infructueuse au moins trois (3) mois. Aussi, en cas de diminution des prestations excédant 15% du montant initial du contrat ou d'ajournement pour une durée supérieure à trois (3) mois. Elle se déroule suivant les mêmes étapes que dans le cas où c'est l'administration qui demande la résiliation.

La lourdeur administrative cause aussi des retards de paiement. En effet, si l'entreprise arrive à exécuter les travaux et en fait la demande de réception et de liquidation dans les délais, cela veut dire que l'entreprise a rempli sa part de contrat et que l'administration doit maintenant payer dans les délais qui lui sont impartis. Cependant, le paiement des prestations peut intervenir après l'échéance du prêt accordé par la banque.

En effet, dans la pratique les choses ne se passent pas toujours aussi rapidement, puisque les dossiers peuvent faire l'objet de plusieurs rejets entre la liquidation, l'ordonnancement et le paiement pour diverses raisons, rendant la procédure plus longue que prévue. En outre à chaque phase, le nombre d'intervenants est élevé. Par exemple à chaque niveau, on procède à une vérification (un acteur), contre-vérification (un acteur), validation et transmission (un acteur) à la phase suivante. Enfin, les points de contrôle par exemple de la phase de liquidation et de d'ordonnancement vont faire encore l'objet de contrôle au niveau du paiement. Ainsi, c'est un cercle où il y a différentes phases avec les mêmes vérifications.

Le manque en personnel qualifié en quantité est une cause majeure des retards. En effet, les services techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) par qui passent tous les dossiers de marchés publics, du montage jusqu'au paiement sont obligés de faire des rejets plusieurs fois à toutes les étapes à cause du manque de qualification des acteurs chargés du traitement des dossiers dans les différentes structures. Par exemple, dans les communes surtout celles rurales soit il y a un manque de personnel soit le personnel recruté manque

notoirement de formation préalable et d'expérience en matière de marchés publics alors que les collectivités manquent cruellement de ressources pour des formations continues. En outre, le personnel peut-être suffisant mais n'a pas le niveau minimal pour assurer les tâches et les formations continues ne leur sont pas bénéfiques à cause de leur niveau très bas d'étude. Il y a enfin la mobilité du personnel mis à la disposition des collectivités (les secrétaires généraux de collectivités) qui fait qu'on est dans un perpétuel recommencement.

L'une des autres causes des retards de paiement est l'échéance des crédits budgétaires de l'administration. L'année budgétaire commence au Burkina Faso le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre de l'année avec la journée complémentaire du 28 février. Ainsi, l'entreprise peut avoir fini les travaux dans les délais vis-à-vis de l'administration et avoir son virement au-delà de la date limite de son prêt car si la phase comptable n'est pas engagée avant la clôture budgétaire le paiement ne pourra être fait qu'avec les crédits de la nouvelle année budgétaire. En exemple, un marché de 2013 pour la construction d'un complexe scolaire dans la commune de Périgban que l'entreprise n'a pas pu terminer avant la clôture budgétaire a été payé en septembre 2014.

Le retard de virement pour l'absence de disponibilité budgétaire s'apparente quelque peu à la précédente car l'entreprise peut-être dans les délais impartis et son dossier arrive à la phase comptable (trésor public) pour paiement et pour manque de disponibilité budgétaire le virement se fera attendre plus longtemps que prévu. Ce problème se rencontre plus au niveau des collectivités territoriales qui ont d'énormes difficultés en termes de recouvrement de recettes. Pour exemple, dans la commune de Kpuéré en 2013, un marché passé pour l'acquisition de deux (02) motocyclettes que la mairie a commandé en comptant sur le fond d'équipement que l'Etat leur octroie pour s'équiper n'a été payé qu'en septembre 2014 car les ressources budgétaires n'étaient pas disponibles quand l'entrepreneur livrait les motos.

Les retards de paiement ne sont pas toujours le fait des entreprises ou de l'administration. En effet, il arrive que l'entreprise et l'Etat soient impuissants face à la nature ou à d'autres personnes qui ne font pas parties de la chaîne de dépense mais qui peuvent perturber considérablement le déroulement des choses. Ce sont ces causes qui feront l'objet de la suite de notre travail.

1.1.2- Les retards indépendants des acteurs

Les causes de ces retards peuvent être d'ordre naturel ou humain. Certaines causes naturelles sont liées à l'inaccessibilité de la zone. En effet, certaines localités sont difficilement accessibles parce qu'elles ne disposent pas de voies d'accès, occasionnant obligatoirement des retards d'exécution donc de virement. Ainsi, certaines localités séparées du reste du pays par un cours d'eau difficile à franchir auront des marchés toujours exécutés en retard.

Autre cause naturelle est l'impraticabilité de la zone en ce sens que pendant les travaux l'entreprise peut se retrouver incapable d'exécuter le contrat dans les délais. Par exemple pour les marchés de construction l'entreprise peut se trouver dans une zone où le sol est argileux ou graniteux, ou bien les agrégats sont très rares et il faut se rendre dans une autre localité pour trouver ces agrégats rendant les travaux très difficile et obligeant les travaux à être livrés en retard. Dans le cas des forages l'entreprise peut forer sur le site identifié sans trouver de l'eau et elle est obligée de forer d'autres sites à proximité afin de trouver de l'eau. Ces forages supplémentaires vont occasionner des frais supplémentaires et du retard et causer un retard de paiement.

Notre deuxième hypothèse est aussi vérifiée !

Les causes humaines sont d'ordre socio-culturel et politique.

Les causes culturelles sont liées aux considérations traditionnelles qui obligent de passer par certaines procédures traditionnelles ou qui empêchent l'implantation de l'ouvrage sur le site désigné. Cela prolonge les délais d'exécution des contrats et occasionne des pénalités de retards pour l'entreprise. C'est le cas par exemple des zones déclarées sacrées pour raisons culturelles et qui obligent à effectuer certains rites avant de commencer l'exécution ou qui empêchent l'implantation pure et simple de l'ouvrage.

Les causes politiques sont le fait des actions des politiciens qui s'affrontent par personnes interposées, chacun montant ses partisans contre ceux des autres bords politiques. Ainsi, le lieu d'implantation d'un chantier peut-être désigné dès le début et changer après à cause de contestations pour des raisons politiques, ou le chantier peut faire l'objet de vandalisme pour des raisons politiques. Ces actions ont pour conséquence le non-respect des délais par l'entreprise donc des pénalités à l'encontre de celle-ci. Le marché de construction de la maison de la femme dans la commune de Gbomblora passé en 2011 pour un délai d'exécution de 3 mois n'a pu être réceptionné qu'en début 2014 à cause du vandalisme du chantier à plusieurs reprises pour des querelles politiques.

En fonction des causes qui expliquent les retards de paiement, Coris Bank prévoit des mesures pour trouver dans les meilleurs délais, des solutions.

1.2- Le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International

Coris Bank International avant d'accorder un crédit prend un certain nombre de mesures telles que la domiciliation ou le nantissement, les garanties, une marge par rapport au délai d'exécution du contrat etc. En dépit de cela, il arrive que certains contrats ne puissent pas être payés avant l'échéance du crédit accordé et face à ces situations, la banque a prévu un traitement en fonction de la cause du retard. Nous avons mené des entretiens avec des responsables de la banque et de certaines entreprises sur le traitement des dossiers dont les échéances ne seront pas honorés à bonne date.

Nous allons nous pencher en première partie sur le cas des retards qui dépendent soit des entreprises soit de l'administration publique et en deuxième partie sur le cas où les causes du retard de paiement ne dépendent ni des entreprises ni de l'administration publique.

1.2.1- Le traitement de dossiers dont les causes de retard sont imputables aux entreprises et à l'administration publique

Si l'échéance accordée pour le crédit n'est pas respectée du fait de l'entreprise, les traitements se feront au cas par cas.

En effet, si au plus tard deux (02) semaines avant la fin du mois au cours duquel le crédit échoit, l'entreprise signale à la banque que le virement ne sera pas constaté à l'échéance prévue, elle doit justifier cet état de fait qui peut-être dû au fait qu'elle n'a pas été dans les délais ou qu'elle n'a pas encore terminé les travaux ou que le marché a été résilié.

Au cas où, c'est parce que l'entreprise n'est pas dans les délais mais que les travaux se déroulent toujours, la banque commande une étude avec un bureau d'expertises pour évaluer le niveau des travaux, situer les responsabilités pour ce retard, évaluer le temps restant pour l'achèvement des travaux et reporté l'échéance du crédit. Le report alourdi les charges à supporter par l'entreprise car les intérêts de la première échéance sont ajoutés au capital de départ pour constituer un nouveau capital pour la nouvelle échéance qui sera accordée.

Il y a un autre cas, celui où le retard de virement est lié au fait que l'entreprise a livré les travaux hors du délai contractuel. Ainsi, du fait de ce retard l'administration ne pourra pas

effectuer le paiement avant l'échéance. En effet généralement l'administration dispose de quatre-vingt-dix (90) jours pour payer et un marché de trois (03) mois dont les travaux ont accusé un retard de trois (03) respectivement quatre (04) mois pendant que l'échéance du prêt est de huit (08) mois ne laisse à l'administration que deux (02) respectivement un (01) mois pour le paiement et cela est quasiment impossible. Dans ce cas la banque demande à l'entreprise de fournir les preuves que les travaux sont terminés, c'est-à-dire les Procès-Verbaux de réception, les factures définitives et autres pièces qui attestent que les travaux sont terminés et la banque reporte le crédit dans un délai moindre que le cas où à l'échéance du crédit l'entreprise n'a pas encore terminé les travaux. La banque pourra dans le cas où il reste deux (02) ou un (01) mois à l'administration pour payer, faire le report sur une échéance d'un (01) ou deux (02) mois et comme dans le cas ci-dessus le nouveau capital est constitué du capital de la première échéance et des intérêts de ce capital.

Si le retard est expliqué par la résiliation du contrat, Coris Bank demande un état contradictoire du niveau d'exécution des travaux, produit par le maître d'œuvre qui fera ressortir le montant des travaux réalisés et sur la base de cet état contradictoire, la banque fait un report sur une nouvelle échéance de la partie exécutée. Si cette partie exécutée vaut le montant du prêt le report se fait sur le nouveau capital constitué du capital de départ, des intérêts et des pénalités. Au cas où, la partie réalisée ne vaut pas le montant du crédit, elle est reportée sur la nouvelle échéance et le reste du crédit tombe en impayé qui va être remboursée soit sur la garantie qui a été donnée au moment du crédit, soit sur fonds propres de l'entreprise. Le remboursement sur fonds propres de l'entreprise peut se faire de plusieurs manières. Il peut se faire par des coupures successives sur les entrées d'argent dans le compte bancaire de l'entreprise ouvert à Coris Bank International, comme il peut se faire par versement régulier sur une période fixée de commun accord par les deux (02) parties.

Il peut arriver bien que cela soit rare, que l'entreprise ne signale pas le retard à temps et qu'à l'échéance, la banque constate que le crédit n'est pas remboursé. Ce crédit passe aussitôt en impayé, la banque déclare un défaut de paiement et prend les choses en mains. Elle fait appel à un cabinet d'expertise qui évalue et fait suivre les travaux jusqu'à la fin pour permettre à la procédure de continuer afin de rentrer dans ses fonds sans oublier que l'entreprise supporte toutes les charges supplémentaires. On parlera ici de restructuration ou de rééchelonnement du crédit.

Nous traiterons maintenant le cas où la faute du retard incombe à l'administration qui malgré le fait que les travaux soient terminés dans les délais contractuels n'arrive pas à effectuer le paiement avant le délai du crédit.

L'entreprise après avoir signalé Coris Bank International à temps du problème devra prouver que cela ne relève pas d'elle en joignant les Procès-Verbaux de réception, les factures définitives et autres pièces qui attestent que les travaux sont terminés à temps. Si cela est fait, Coris Bank International dans le souci d'éviter un report du crédit existant et de permettre à l'entreprise de faire face à certains engagement liés au marché concerné avant le paiement effectif, rachète le premier crédit et peut accorder une avance qui peut aller jusqu'à quatre-vingt pour cent (80%) de la facture définitive. C'est ce qu'on appelle un crédit relais. Coris Bank peut en outre, saisir le maître d'ouvrage pour comprendre et demander de résoudre le problème afin que la procédure de paiement se poursuive.

1.2.2- Le traitement de dossiers dont les causes de retard sont indépendantes des entreprises et de l'administration publique

Il arrive que le retard constaté pour le paiement soit dû à un retard d'exécution qui est indépendant du maître d'ouvrage et de l'entreprise. C'est le cas par exemple des chantiers qui viendraient à être vandalisés pour une raison ou une autre ou de chantiers qui auraient subis des dégâts à cause de phénomènes naturels. L'entreprise doit signaler tout problème de ce genre à Coris Bank International en présentant les preuves qui sont les constats des services de sécurité et les correspondances au maître d'ouvrage pour signaler le problème et le cas échéant, les avenants.

Coris Bank International sur la base des preuves suffisantes et toujours dans le souci de permettre à l'entreprise de continuer ses activités, effectue alors un report accompagné d'un crédit complémentaire pour permettre de poursuivre les travaux. Ce crédit peut aller jusqu'à douze (12) mois et bénéficie de taux bonifiés. Si le problème persiste empêchant ainsi, le chantier de se poursuivre, le crédit complémentaire se poursuit avec une baisse à chaque fois des taux d'intérêts jusqu'à devenir une créance immobilisée avec zéro pour cent (0%) de taux d'intérêts.

Ainsi, la banque s'assure de rentrer dans ses fonds, même si toutes fois les problèmes surviennent, tout en permettant à l'entreprise de continuer ses activités et cela relève de la responsabilité sociale de Coris Bank. Et si la banque se mettait à l'abri de ces problèmes en

octroyant des crédits sûrs, des crédits dont le risque de se retrouver face à des retards de paiement est amoindri au strict minimum ?

Chapitre 2 : La prévention des retards de paiement des contrats de marchés publics

Toute banque avant d'accorder un prêt à une entreprise prend un certain nombre de précaution. Cependant, ces précautions peuvent s'avérer inefficaces compte tenu de certains aspects. Bien que les retards de paiement augmentent le revenu qui revient à la banque, cela est le cas échéant un échec de ce prêt et cela va ressortir dans le bilan et le compte de résultat de l'année. Ainsi la banque en matière de prêt n'est efficace que si elle améliore son taux de recouvrement.

En effet, dans son rôle d'intermédiaire entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement, elle rémunère les premiers par les intérêts qu'elle perçoit des seconds d'où la banque doit octroyer des prêt sûrs. Dans le cas de Coris Bank International la prévention des retards de paiement des contrats qu'elle finance pour être efficace devra passer par la prévention des causes de ces retards et cela se fera en prévenant les risques qui y sont liés. Nous allons faire des propositions pour limiter la probabilité et la gravité de ces retards de sorte à faciliter leurs traitements au cas où ils survenaient.

Limiter la probabilité du risque revient à diminuer la fréquence de survenance du risque et limiter la gravité c'est réduire l'impact ou les effets. Ainsi, nous allons au niveau de la première partie dans ce chapitre tenter de prévenir les risques impliquant les acteurs directs concernés à savoir les entreprises et les acteurs de l'administration directement impliqués dans les dossiers. A la suite, c'est-à-dire à la deuxième partie nous ferons de même pour les risques dont les acteurs précédemment cités n'y sont pour rien. Pour cela en ce qui concerne chaque type de risques, nous allons les cartographier et ensuite proposer des solutions pour diminuer voir éviter ces risques.

2.1- Prévenir les retards de paiement imputables aux acteurs

Dans cette partie l'accent sera mis d'abord sur la prévention des difficultés de remboursement des crédits dont la faute vient de l'entreprise ensuite celles dont l'administration est fautive.

La stratégie quel que soit l'auteur du risque est en trois étapes : l'identification et la classification des risques et la prise de décision.

2.1.1- Prévenir les retards imputables aux entreprises

Coris Bank peut prendre un certain nombre de mesures pour atténuer la probabilité et la gravité du risque de retard de paiement dont l'entreprise en est l'auteur.

Pour l'identification elle peut, s'inspirer des leçons du passé en vérifiant les contrats similaires que l'entreprise a eu à exécuter les deux (02) ou trois (03) dernières années, afin de voir si l'entreprise a exécuté dans les délais autrement dit vérifier la crédibilité de l'entreprise.

La banque peut aussi demander les états financiers des deux (02) ou trois (03) dernières années de l'entreprise et étudier les différents ratios de solvabilité pour s'assurer que même si l'entreprise venait à obtenir d'autres marchés ou si des imprévus financiers se présentent l'entreprise pourra toujours faire face et de savoir si l'entreprise pourra rembourser le crédit sur ses fonds propres, si toute fois le marché venait à être résilié. Elle pourra aussi vérifier le matériel de travail de l'entreprise et s'assurer auprès des services techniques compétents, l'authenticité de l'agrément dont dispose l'entreprise.

Elle pourra, en outre demander à l'entreprise des certificats de visite de site, les études géologiques commanditées par le maître d'ouvrage et réalisées par les spécialistes.

Enfin, elle peut faire visiter le site par un bureau d'études spécialisé dans le domaine qui évaluera la probabilité et la gravité du risque et proposer en même temps les meilleures options. Cette visite peut faciliter le refus du crédit ou l'octroi sous certaines conditions.

Ainsi, au cas par cas la banque pourra décider ou non d'octroyer le crédit ou de l'accorder à condition que l'entreprise complète certaines données ou remplisse certaines conditions supplémentaires.

Pour l'étape de décision, elle peut si l'entreprise, ces deux (02) dernières années n'a pu respecter qu'une petite partie des clauses contractuelles qu'elle a signé ou n'a pas de bons ratios de solvabilité refuser simplement le prêt ou exiger ces données avant d'octroyer le prêt. Elle en fera de même si l'entreprise ne dispose pas après vérification, du matériel nécessaire pour exécuter le marché, ou n'a ni identifier ni ne dispose des études de terrain nécessaires à la connaissance du terrain sur lequel elle doit intervenir ou a un agrément non reconnu par les autorités compétentes.

2.1.2- Prévenir les retards imputables à l'Etat et ses démembrements

Entendons par Etat et ses démembrements tous les services étatiques qui interviennent directement ou indirectement dans la procédure des marchés publics. Ce sont les administrateurs et les gestionnaires de crédit, les présidents et les comptables de collectivités territoriales, les services techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) à savoir la Direction Générale du Contrôle des Marchés publics et des Engagements Financiers (DGCMEF), la Direction Générale du Budget (DGB), la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP).

La banque doit identifier les risques en s'assurant à ce niveau de certaines conditions avant de donner un crédit pour exécuter un marché.

A commencer par la crédibilité du maître d'ouvrage et ce en étudiant les documents budgétaires exécutés les deux (02) ou trois (03) dernières années, afin de faire ressortir le taux d'exécution et se faire une idée de l'efficacité du maître d'ouvrage dans l'atteinte des objectifs fixés dans son budget. Elle peut aussi chercher à comprendre les rouages et les différents circuits par les quels passent les dossiers et y relever des goulots d'étranglements, qui pourraient faire ralentir les dossiers même si l'entreprise finit les travaux à temps.

Elle peut aussi pour un dossier donné rencontrer le maître d'ouvrage pour s'assurer de la prévision de la commande, de la disponibilité des crédits budgétaires et des compétences existantes pour le traitement et le suivi des dossiers, des échéances budgétaires par rapport au délai d'exécution accordé à l'entreprise et par rapport au moment où l'entreprise demande le crédit. Elle devra surtout s'assurer de la disponibilité et des compétences du maître d'œuvre car celui-ci est très important pour l'avancement et la qualité des travaux.

Pour la décision, elle pourra donc conclure au prêt ou le refuser simplement ou l'accorder après avoir éliminé certaines difficultés prévisibles. Si la banque n'a pas une assurance écrite que les crédits budgétaires seront disponibles d'ici la fin du contrat, que les compétences sont réunies pour le suivi et le traitement diligent des dossiers, ou si l'échéance du prêt ne vient pas avant la fin de l'année budgétaire, il vaut mieux simplement refuser le prêt. Si le taux d'exécution budgétaire des années précédentes est faible et peuvent s'expliquer, elle peut octroyer ce prêt dans le cas contraire il vaut mieux refuser. Si le circuit de traitement est long mais sans goulot d'étranglement avec les compétences disponibles, il vaut mieux octroyer le prêt et dans le cas contraire le refuser.

2.2- Prévenir les retards de paiement indépendants des acteurs

Les causes des difficultés de recouvrement des prêts accordés par la banque à une entreprise peut ne venir ni de l'entreprise, ni de l'administration mais de circonstances hors de contrôle de ces entités. Ce sont les phénomènes naturels d'une part et les causes politiques et socio-culturelles d'autre part.

2.2.1- Prévenir les retards de paiement liés à la nature

Ce sont les causes qu'on dira qu'elles viennent de l'expression de la nature et elles sont imprévisibles. Ainsi, la banque pour identifier les risques liés à ces causes, doit exiger les études géologiques réalisées par des bureaux d'études ou commandité ses propres études. Elle peut aussi consulter la météo sur toute la période du prêt pour déceler des pluies torrentielles, des foudres ou des tonnerres.

Ainsi, pour la décision à prendre, elle pourra facilement refuser un prêt qui se situe dans une période de grandes pluies selon les prévisions météorologiques fiables, ou simplement accorder le prêt avec une échéance plus longue en prévision des suspensions qui pourraient survenir. Elle peut aussi refuser un prêt pour exécuter un marché dans une zone où les études de terrain prévoient des difficultés ou bien accorder le prêt à condition que le site soit déplacé.

2.2.2- Prévenir les retards de paiement liés aux autres acteurs

Ces retards sont liés à tout acteur qui n'est pas dans la chaîne d'exécution mais qui peut sérieusement entraver la bonne marche de la procédure ou même l'annuler.

Ce sont les traditions et coutumes, d'où la banque peut exiger du maître d'ouvrage une correspondance expresse que les us et coutumes ont été respectés et que le chantier peut être implanté sans problème, ou le Procès-Verbal de l'arbre à palabre qui désigne le site en collaboration avec le chef de terre.

On a aussi les causes politiques et la banque se doit de s'informer sur les tendances politiques en place et quelles sont leurs positions et leurs niveaux de collaboration ou de synergie.

Alors pour la décision, si les us et coutumes ont été respectés et que les bords politiques en place œuvrent pour le développement de la localité ce crédit peut être accordé sans hésiter et peut-être refuser dans le cas contraire. En effet, que ce soient les traditions, ou les querelles politiques, ce sont des causes plus graves que toutes les causes que nous avons vu plus haut car elles peuvent entraîner l'arrêt à jamais d'un chantier et même des victimes. Par exemple dans commune de Gbomblora dans la région du Sud-Ouest, les querelles politiques ont causé le vandalisme à plusieurs reprises du chantier et l'agression des ouvriers du chantier d'un marché attribué en 2010 d'un délai d'exécution de trois (03) mois pour la construction d'un centre populaire de loisir. C'est à la suite des élections municipales de 2012 qu'un nouveau site a été identifié pour les travaux du même marché que l'entreprise a terminés en début 2014 et procéder à la réception (source mairie et services du MEF).

**Cartographie des risques du retard de paiement des marchés publics
obtenus par une entreprise financée par Coris Bank.**

Gravité Fréquence	Faible	Modéré	Fort
Faible		Manque de compétences techniques de l'entreprise	Non-disponibilité de crédit, délai d'exécution coïncidant avec la fin d'année budgétaire
Modéré	Lenteur administrative	Manque de compétences pour le suivi des travaux et le traitement des dossiers de paiement	Catastrophes naturelles, querelles politiques
Fort		Crédibilité et solvabilité de l'entreprise	

En interprétation par exemple, les catastrophes naturelles sont d'une fréquence (probabilité) forte et d'une gravité (impact) modéré.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Une chose est pour une entreprise d'obtenir un marché et une autre chose qui est plus compliquée est de pouvoir le terminer à temps et être payer le plus vite possible. L'achèvement du marché dans les délais ou le paiement rapide si toute fois les travaux venaient à finir sont des choses dont le contrôle absolu échappe à Coris Bank International, aux entreprises et à l'administration même malgré que c'est elle qui établit les textes.

Nous avons constaté que Coris Bank que ce soit avant que le crédit ne soit accordé, ou pendant l'exécution et le paiement prévoit un certain nombre de mesures pour faire face aux difficultés. Aussi, il serait plus utile de réduire la possibilité de survenance des difficultés c'est-à-dire empêcher quasiment qu'il ait des retards de paiement.

Les différents risques que nous avons vu peuvent-être rencontré simultanément. Ainsi, le maitre d'ouvrage et l'entreprise peuvent être tous responsables du retard de paiement comme les querelles politiques, l'entreprise et l'administration peuvent être tous responsables des retards constatés. Ainsi, Coris devra conjuguer les solutions qui pourront prendre en compte tous ces risques à la fois.

CONCLUSION GENERALE

Au vu de tout ce que nous venons d'énumérer, nous pouvons soutenir que les textes en matières de marchés publics existent en quantité et en qualité. En outre, Coris Bank International est très engagé dans le financement aux entreprises qui désirent se faire accompagner financièrement pour l'exécution des marchés publics.

En effet, les marchés publics suivent une procédure très longue au cours de laquelle les entreprises doivent terminer les travaux et attendre de se faire payer, alors que beaucoup d'entreprises ne sont pas en mesure d'immobiliser des sommes importantes pour attendre le paiement.

Ainsi, elles se tournent vers Coris Bank en tant que banque, donc ayant la possibilité de recevoir dépôts et de les utiliser sous forme de placement ou de crédits, qui les appuie avec les ressources financières pour exécuter les travaux et se faire rembourser suivant une échéance donnée.

Cependant, les paiements se font bien souvent hors des délais des crédits accordés malgré qu'avant d'accepter de donner un crédit, Coris Bank International prend beaucoup de précautions sur le plan de la sécurisation de son crédit et de la faisabilité du crédit.

A ce titre nous avons formulé des propositions de solutions qui ont pour objectif en plus de la sécurisation et de la faisabilité du crédit, la prévention des risques de retard de paiement, autrement dit atteindre des taux et des délais de recouvrement les plus intéressants possibles. Alors le crédit devient plus sûr pour la banque, si celui-ci a été accordé en tenant compte de la probabilité de survenance et de la gravité du paiement hors délais. C'est ce qu'on appelle la criticité du risque qui est égale à la probabilité p multipliée par la gravité g ($c=p*g$).

Un crédit remboursé hors délais joue nécessairement sur le bilan et le compte de résultat aussi bien de la banque que de l'entreprise. Quel est alors l'influence sur le bilan d'une entreprise, d'un crédit non encore remboursé au niveau des ratios ?

BIBLIOGRAPHIE

- ZVI BODIE et ROBERT MERTON, (2011): « Finance », 3^e édition, Paris, Nouveaux Horizons ;
- JONATHAN BERK et PETER DEMARZO, (2011) : « Finances d'entreprise », 2^e édition, Paris, Nouveaux Horizons ;
- LARRY RITZMAN et LEE KRAJEWSKI, (2011): « Management des opérations, principes et applications », 2^e édition, Paris, Nouveaux Horizons ;
- YOUNES LAHRICHI, (2013) : « Marchés financiers : Bourse, portefeuille et produits dérivés », Casablanca, Afrique Orient ;
- LMD Collection, (2012) : « Entreprises, concurrences et Europe », 4^e édition, Malakoff, Sup'Foucher ;
- BELLALAH-MONDHER, (2004) : « Gestion de portefeuille : analyse quantitative de la rentabilité et des risques », France, Pearson ;
- LORINO Philippe, (2003) : « Méthodes et pratiques de la performance », 3^e édition ;
- ELISABETH BERTIN, (2007) : « Les états financiers consolidés IAS/IFRS », BUSINESS ;
- RAIMBOURG-BOIZARD, (2006-2007) : « Ingénierie financière, fiscale et juridique », France, Dalloz ;
- K. ISSAKA YAMEOGO, (2009) : « Les moteurs de la croissance de l'économie burkinabé et sa vulnérabilité aux chocs extérieurs », Ouagadougou, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- MED SLILM BEN MAHFOUDH MAALEJ BILEL (2007) : « Gestion des risques bancaires: définitions, mesures, gestion, déterminants et impact sur la performance », IHEC SFAX - HEC option finance ;
- Programme Décentralisation / Développement Communal (PDDC) phase 4, (2014) : « L'exécution des marchés publics des collectivités territoriales »;
- Programme Décentralisation / Développement Communal (PDDC) phase 4, (2014) : « Suivi technique de la réalisation des infrastructures communales »;

- Décret n°2008-173/PRES/PM/MEF du 16 avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso ;
- Décret n°2007-243/PRES/PM/MEF du 09 mai 2007 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'autorité de régulation des marchés publics ;
- Décret n°2008-374/PRES/PM/MEF du 02 juillet 2008 portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage publique déléguée ;
- Décret n°2012-123/PRES/PM/MEF/ modifiant le décret n°2008-173/PRES/PM/MEF du 16 avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso.

Webographie

- www.fasonet.bf
- www.burkina24.com
- www.cbi.com
- www.youtube.com
- www.boursorama.com
- Zd.net.com
- www.memoireonline.com

ANNEXES

Annexe n°1

Les délais légaux de traitement des dossiers du Budget de l'Etat

Auteur	Action	Délai (jours)
Administrateur de crédit	Demande de liquidation et transmission au contrôleur financier	5
Administrateur de crédit	Transfert physique de la liquidation au contrôleur financier	2
Contrôleur financier	Réception de la liquidation et la transmission à l'ordonnateur	7
Contrôleur financier	Transfert physique de la liquidation à l'ordonnateur	2
ordonnateur	Réception de la liquidation et transmission à la paierie générale	7
ordonnateur	Transfert physique de l'ordonnancement à la paierie générale	2
Payeur général	Réception du mandat et prise en charge	7
Payeur général	Délai entre prise en charge et paiement	30

Total : 62 jours

Source : Circuit Intégré de la Dépense (CID)

Annexe n°2

Les délais légaux de traitement des dossiers du Budget des Collectivités Territoriales

Auteur	Action	Délai (jours)
Ordonnateur du budget	Demande de liquidation, émission du mandat de paiement et transmission au contrôleur financier	5
Ordonnateur du budget	Transfert physique de la liquidation et du mandat de paiement au contrôleur financier	2
Contrôleur financier	Réception de la liquidation, du mandat et la transmission à l'ordonnateur	7
Contrôleur financier	Transfert physique du mandat à l'ordonnateur	2
ordonnateur	Réception du mandat et transfert physique du mandat de paiement à la paierie générale	7
Payeur général	Réception du mandat et prise en charge	7
Payeur général	Délai entre prise en charge et paiement	30

Total : 60 jours

Source : Circuit Intégré de la Dépense (CID)

Annexe 3

Les textes internationaux

Ce sont :

- Accord sur les Marchés Publics de l'OMC ;
- Directives de la Banque mondiale;
- Directives de la Banque Africaine de Développement (BAD).

Annexe 4

Les textes communautaires

- La Directive n°04/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union Économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- La Directive n°05/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union Économique et monétaire Ouest Africaine (UEMOA).

Annexe 5

Les décrets :

- Décret N°2008-0173/PRES/PM/MEF du 16 avril 2008 portant réglementation générale des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso ;
- Décret n°2012-123/PRES/PM/MEF du 2 mars 2012 modifiant le décret n°2008-173/PRES/PM/MEF ;
- Décret N°2007-243/PRES/PM/MFB du 09 mai 2007 portant création, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation de Marchés Publics ;
- Décret N°2009-849/PRES/PM/MEF du 24 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ARMP ;
- Décret N°2008- 374 /PRES/PM/MEF du 2 juillet 2008 portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage publique déléguée ;
- Décret n°2009-600/PRES/PM/MEF du 6 août 2009 portant autorisation de perception de recettes relatives aux prestations de la Direction générale des marchés publics ;
- Décret n°2009-873/PRES/PM/MEF/MHU du 29 décembre 2009 portant autorisation de perception de recettes au profit de la Direction générale de l'architecture et de la construction ;

Annexe 6

Les arrêtés

- Arrêté n° 2008- 150/MEF/CAB 13 juin 2008 portant composition et modalité de fonctionnement du comité chargé de l'examen des plans de passation des marchés publics et des délégations de service public au Burkina Faso ;
- Arrêté n° 2010-445/MEF/CAB 31 décembre 2010 portant modalités d'immatriculation des marchés publics ;
- Arrêté n° 2008-153/MEF/CAB du 13 juin 2008 portant fixation des conditions de mise à disposition des dossiers d'appel à la concurrence et des cahiers de charge des contrats par la procédure de gré à gré ;
- Arrêté n°2008-230/MEF/SG/DGMP du 07/08/2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGMP ;
- Arrêté n° 2008-236/MEF/CAB du 07 août 2008 portant composition, attributions et fonctionnement du comité chargé de l'examen des requêtes de remise de pénalités et de paiement d'intérêts moratoires ;
- Arrêté n°2009-254/MEF/CAB du 14 juillet 2009 portant approbation des Cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux ;
- Arrêté n°2009-0255/MEF/CAB du 14 juillet 2009 portant approbation des Cahiers des clauses administratives générales applicables aux contrats de prestations intellectuelles rémunérés au temps passé et Cahiers des clauses administratives applicables aux contrats de prestations intellectuelles rémunérés au forfait ;
- Arrêté n°2009-375/MEF/SG/DGMP du 22 octobre 2009 portant fixation des frais de prestations de services au profit de la Direction générale des marchés publics ;
- Arrêté n°2010-001/MEF/DGMP du 7 janvier 2010 portant nomination et désignation des membres des SCT ;
- Arrêté n°2010-012/MEF/CAB du 8 février 2010 portant création, composition, attributions et fonctionnement du Comité régional chargé de l'examen des demandes d'autorisation pour la conclusion d'un contrat de gré à gré ;
- Arrêté n°2010-028/MEF/CAB du 8 février 2010 portant fixation de seuil de délégation d'attributions entre le Directeur général des marchés publics et les Spécialistes en passation des marchés ;

- Arrêté n°2010-029/MEF/CAB du 08 février 2010 portant délégations de signature aux ministres et aux présidents d'institutions, administrateurs de crédits ;
- Arrêté n°2010 R 032/MEF/CAB portant création, composition, attribution et fonctionnement du comité régional chargé de l'examen des demandes d'autorisation pour la conclusion d'un contrat de gré à gré ;
- Arrêté n°2010-034/MEF/CAB du 10 février 2010 portant modalités de traitement des dossiers de marchés publics par les Directions Régionales du contrôle financier ;
- Arrêté n°2010-052/MEF/CAB du 25 février 2010 portant fixation des conditions et modalités de prise en charge des commissions d'attribution des marchés, des sous commissions techniques et des commissions de réception ;
- Arrêté n°2010-085/MEF/CAB du 25 mars 2010 portant répartition des recettes issues de la vente des dossiers d'appel à concurrence et des cahiers de charges des contrats de gré à gré ;
- Arrêté n°2010-247/MEF/CAB portant fixation des pièces administratives exigées des candidats aux marchés publics et modalités de fonctionnement des commissions de sélection des candidats aux délégations de service publics et des commissions de réception ;
- Arrêté n°2010-021/MEF/CAB du 28 janvier 2011 portant modalités de réception des prestations issues de contrats à ordres de commande ;
- Arrêté conjoint: n°2010-33/MEF/MAHRH du 15 juin 2010 portant conditions d'octroi et de retrait des agréments en matière de maîtrise d'ouvrage publique déléguée relative aux travaux d'hydrauliques et travaux d'aménagement hydro-agricoles (TH) ;
- Arrêté conjoint n°2010-214/MEF/MHU du 9 juin 2010 portant conditions d'octroi et de retrait des agréments en matière de maîtrise d'ouvrage publique déléguée relative aux travaux de bâtiments (TB) ;
- Arrêté conjoint n°2010-231/MEF/MID du 24 juin 2010 portant conditions d'octroi et de retrait des agréments en matière de maîtrise d'ouvrage publique déléguée relative aux travaux de routes et d'ouvrages d'art (TR).

ANNEXE 7

Les principes des marchés publics

Les marchés publics, quel qu'en soit le montant, doivent être passés sur la base des principes suivants :

- L'économie et l'efficacité du processus d'acquisition ;
 - Le libre accès à la commande publique ;
 - L'égalité de traitement des candidats, la reconnaissance mutuelle ;
 - La transparence des procédures, et ce à travers la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures.
-
- **L'économie et l'efficacité du processus d'acquisition**

Ce principe permet de :

- Mettre en place les règles et procédures pour une performance économique, en instaurant un environnement concurrentiel et en recherchant les meilleures prestations au regard du rapport qualité/prix ;
 - Mettre en place les règles et procédures pour une efficacité administrative par le respect des objectifs et des délais.
 -
- **La liberté d'accès à la commande publique:**

La commande publique est ouverte à tous les candidats potentiels, pour autant qu'ils n'en soient pas exclus expressément. En outre, les clauses discriminatoires sont exclues et la disponibilité de l'information et l'application des critères de sélection à tous est obligatoire.

- **L'égalité de traitement des candidats, la reconnaissance mutuelle:**

C'est l'absence de discrimination dans la procédure de passation des marchés et des délégations de service public. Autrement dit, sauf différenciations objectivement justifiées, des situations comparables ne doivent pas être traitées de manière différente;

- **La transparence des procédures:**

La traçabilité du processus depuis la planification jusqu'à la réception en passant par le règlement des litiges. L'information est destinée aux candidats en amont et en aval de la procédure de passation et la publicité est concomitante à la sélection tout au long de la Procédure.

ANNEXE 8

Le dispositif institutionnel des marchés publics et des délégations de service public du Burkina Faso

Le dispositif institutionnel en matière de marchés publics est fourni. Ainsi, nous avons :

L'autorité de régulation des marchés publics(ARMP)

Elle assure le contrôle a posteriori et la régulation des marchés publics à ce titre elle :

- définit les politiques en matière de marchés publics ;
- Assure la formation et la sensibilisation des acteurs ;
- prononce les sanctions ;
- donne son avis sur les conditions de délivrance et de retrait d'agrément ;
- assure le règlement non juridictionnel des différends ;
- s'autosaisit des cas présumés de violation de la réglementation;
- conduit les audits et enquêtes ;
- recommande à l'autorité compétente les poursuites judiciaires et sanctions disciplinaires.

La Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers (DGCMEF)

- Elle assure le contrôle a priori de la gestion des marchés publics;
- Elle est déconcentrée dans les régions et les départements ministériels.

Au titre de sa mission, elle:

- désigne en cas de besoin des personnes qualifiées en qualité d'observateurs aux travaux de la CAM;
- émet des avis, accorde des autorisations et dérogations nécessaires à la demande des autorités contractantes lorsqu'elles sont prévues par la réglementation en vigueur;
- approuve les justifications de capacités techniques motivées par les caractéristiques du marché ou de la délégation de service public;

- approuve les plans de passation des marchés publics et des délégations de service public
 - apprécie les procédures de passation de commandes publiques non inscrites aux plan de passation des marchés publics et des délégations de service public;
 - autorise la procédure d'appel d'offres à deux (2) étapes;
 - autorise la procédure d'appel d'offre restreint;
 - donne son avis en cas de modification du dossier d'appel d'offres;
 - autorise la procédure d'urgence ;
 - donne son avis en cas de passation d'un avenant ;
 - donne son avis en cas de modification du dossier d'appel d'offres.

La personne responsable des marchés

Désignée par les Ministres, les présidents d'institution, les présidents de conseils régionaux ou municipaux, les directeurs généraux des Établissements publics et des Sociétés à capitaux publics, il :

- élabore le plan de passation des marchés ;
- finalise le dossier d'appel à la concurrence ;
- reçoit les plis, tient un registre d'enregistrement des candidatures et des dépôts de plis
- Préside les CAM des ministères;
- élabore la synthèse des travaux de la CAM en vue de la publication des résultats ;
- pourvoit aux formalités d'envoi des procès-verbaux d'ouverture des plis et des rapports d'analyse des offres à la DGCMEF;
- fait la mainlevée des cautions de soumission;
- suit le circuit des dossiers
- finalise le contrat ;
- participe aux commissions de réception;
- archive les dossiers de marché

Les tribunaux administratifs et le Conseil d'Etat:

Les tribunaux administratifs sont compétents pour trancher les contentieux relatifs à la passation et l'exécution des marchés et des délégations de service public. Ils peuvent être saisis d'un recours dirigé contre une décision rendue par le Comité de Règlement des Litiges

(CRD) ou d'un différend à la suite d'une non conciliation entre le maître d'ouvrage et le prestataire devant le CRD.

Le conseil d'Etat connaît en appel des décisions rendues par les tribunaux administratifs.

La commission d'attribution des marchés (CAM)

Elle conduit le processus de sélection selon les critères définis dans le dossier d'appel à la concurrence, à cet effet elle:

- Ouvre les plis à l'heure indiquée dans le dossier d'appel à la concurrence, sans quorum;
- donne lecture des noms des soumissionnaires, des montants de chaque offre, des variantes, des rabais, des délais d'exécution et de validité de chaque offre, des montants des garanties de soumission, de la présence des pièces exigées;
 - constate les offres parvenues hors délai;
 - dresse un procès-verbal d'ouverture des plis;
 - examine les offres des demandes de prix;
 - propose un attributaire à l'autorité contractante sur la base des critères techniques et financiers définis dans le dossier d'appel à concurrence.

La sous-commission technique d'évaluation des offres:

Elle analyse les offres conformément aux critères spécifiés dans le dossier d'appel à concurrence.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	3
REMERCIEMENTS.....	4
RESUME.....	5
SIGLES ET ACRONYMES.....	6
AVANT PROPOS	9
INTRODUCTION GENERALE	10
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, PROCEDURE DES MARCHES PUBLICS AU BURKINA FASO ET PRESENTATION DE CORIS BANK INTERNATIONAL (CBI).....	13
Chapitre 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude et la procédure des marchés publics au Burkina Faso.....	14
1.1- Cadre théorique et méthodologique.....	14
1.1.1- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	14
1.1.2- Méthodologie de l'étude.....	16
1.2. Quelques définitions et procédures des marchés publics au Burkina Faso.....	17
1.2.1- Quelques définitions, la procédure de montage et d'attribution des marchés publics... ..	17
1.2.2- La procédure d'exécution et de paiement des marchés publics.....	22
Chapitre 2 : La présentation de Coris Bank International (CBI).....	25
2.1- Historique.....	25
2.1.1- Création et organisation.....	25
2.1.2- Les différentes activités menées.....	27
2.2- Procédures et conditions de financement aux entreprises titulaires de contrats publics de l'Etat	27
2.2.1- Différents types de crédits offerts par la banque aux entreprises.....	27
2.2.2- Procédure et conditions de financement aux entreprises titulaires de contrats publics.....	29
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	31
DEUXIEME PARTIE : LES RETARDS DE PAIEMENT ET LE MANAGEMENT DES RISQUES DE RETARDS DE PAIEMENT.....	32
Chapitre 1 : les causes des retards de paiement et le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International (CBI).....	33
1.1- Les causes de retard de paiement.....	33
1.1.1- Les retards imputables aux entreprises et à l'administration publique.....	33
1.1.2- Les retards indépendants des acteurs.....	36
1.2- Le traitement des dossiers de retard de paiement par Coris Bank International.....	38
1.2.1- Le traitement de dossiers dont les causes de retard sont imputables aux entreprises et à l'administration publique.....	38
1.2.2- Le traitement de dossiers dont les causes de retard sont indépendantes des entreprises et de l'administration publique.....	40

Chapitre 2 : La prévention des retards de paiement des contrats de marchés publics.....	41
2.1- Prévenir les retards de paiement imputables aux acteurs.....	41
2.1.1- Prévenir les retards imputables aux entreprises.....	42
2.1.2- Prévenir les retards imputables à l'Etat et ses démembrements.....	43
2.2- Prévenir les retards de paiement indépendants des acteurs.....	44
2.2.1- Prévenir les retards de paiement liés à la nature.....	44
2.2.2- Prévenir les retards de paiement liés aux autres acteurs.....	44
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	46
CONCLUSION GENERALE	47
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXES.....	50