

# **METHODOLOGIE D'EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHES (MAPS)**

Version de 2016

(Projet pour Consultations publiques, juillet 2016)

## PREAMBULE

**Les marchés publics sont un élément essentiel de la fourniture de services publics, de la bonne gouvernance, et d'économies durables avec une croissance inclusive.** Les gouvernements à travers le monde dépensent environ 9.500 milliards \$US pour les marchés publics chaque année. Cela signifie que les marchés publics représentent en moyenne 12 à 20 % du PIB d'un pays<sup>1</sup>. Par conséquent, le renforcement des systèmes de passation des marchés publics est primordial pour parvenir à des résultats concrets et durables et pour bâtir des institutions efficaces.

La Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS) a été initialement mise au point en 2003 / 2004 en tant que contribution aux efforts collectifs de nombreuses parties prenantes visant à évaluer et améliorer les systèmes de passation des marchés publics en fournissant un outil commun qui permette d'analyser les informations concernant les aspects essentiels d'un système. **La MAPS a été largement utilisée pour évaluer la qualité et l'efficacité des systèmes de passation des marchés publics** et pour élaborer des stratégies et mettre en œuvre des réformes, sur la base des forces et faiblesses identifiées. Ces efforts ont généralement porté sur la création de bases propres à garantir un système de passation des marchés qui fonctionne bien en instaurant un cadre législatif, réglementaire et institutionnel.

Cette révision de la MAPS initiale reflète une conception moderne des marchés publics, tenant compte des développements à l'échelle mondiale et des améliorations préconisées par le vaste éventail des utilisateurs et parties prenantes. **La nouvelle MAPS est un outil universel qui vise à promouvoir et accélérer la mise en place de systèmes de passation des marchés publics modernes, efficaces, durables et plus inclusifs dans tous les pays.** Les évaluations de la MAPS mettent en évidence les points où des réformes sont le plus nécessaires et indiquent comment les réformes peuvent être mises en œuvre de la meilleure façon.

**La révision de la MAPS a été guidée par plusieurs considérations :**

**Rapport qualité/prix :** refléter l'objectif principal : chaque système de passation des marchés doit [permettre de] fournir les biens, travaux, et services nécessaires de manière économique, efficiente, efficace et durable.

**Transparence :** refléter le principe fondamental et mutuellement accepté de divulgation afin de mettre les politiques, les cadres juridiques et institutionnels et les informations concernant les décisions à la disposition du public de manière compréhensible, accessible et en temps utile.

**Équité :** refléter l'ambition voulant que le processus de passation des marchés publics soit impartial, assure l'égalité de traitement et prendre les décisions en conséquence, garantissant ainsi l'intégrité.

**Bonne gouvernance :** englober un certain nombre d'aspects liés au contexte plus large dans lequel les marchés publics sont réalisés pour atteindre les objectifs de bonne gouvernance. Cet aspect reflète les objectifs secondaires de la passation des marchés, des considérations politiques, et des principes d'intégrité.

---

<sup>1</sup> 12 % dans les pays de l'OCDE et 18 à 20 % dans l'Union européenne ; cette proportion peut être plus importante dans certains pays en développement.

**Des éléments contextuels ont été intégrés afin de garantir que l'application de la MAPS contribue à favoriser l'efficacité.** Parmi ces considérations figurent les objectifs politiques nationaux, comprenant les objectifs de durabilité, le soutien au secteur privé, la réforme de la fonction publique, etc. ainsi que d'autres facteurs qui créent un environnement propice à un système de passation des marchés qui fonctionne bien, tels qu'un bon système de gestion des finances publiques, l'obligation de rendre compte, la sécurité juridique, et les capacités des personnels.

La nouvelle version de la MAPS arrive opportunément dans le sillage du lancement des Objectifs de développement durable (ODD). **De même que les ODD, la MAPS sera pertinente pour tous les pays, indépendamment du niveau de revenu ou du stade de développement.** La MAPS est liée à l'objectif 12, qui appelle à promouvoir des pratiques durables en matière de passation des marchés, conformes aux priorités et politiques nationales, et à l'objectif 16, qui préconise des institutions efficaces et responsables. En outre, la MAPS est rattachée à la Recommandation de l'OCDE de 2015 du Conseil sur les marchés publics et reflète les principaux cadres internationaux de passation des marchés tels que la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011), les Directives de l'UE sur la passation des marchés publics (2014), et les cadres de passation des marchés utilisés par les banques multilatérales de développement, les pays et les institutions de mise en œuvre. Elle fournit un cadre d'évaluation global en déterminant les critères d'un système de passation des marchés efficace et efficient que tous les pays doivent s'efforcer de mettre en place.

*Le processus de révision de la MAPS est le fruit d'une collaboration entre des pays et des partenaires. Le projet de méthodologie MAPS révisée sera ouvert aux consultations publiques. Il fera l'objet d'une approbation complémentaire au cours d'une phase d'essai pilote impliquant différents pays couvrant différentes catégories de revenus et situations de développement afin d'assurer une large participation et des contributions des secteurs public et privé aussi bien que de la société civile.*

## Table des matières

<b>SECTION I – GUIDE DE L’UTILISATEUR</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Cadre analytique (Aperçu)</b> .....	<b>6</b>
<b>Processus d’évaluation</b> .....	<b>10</b>
<b>Rapport d’évaluation</b> .....	<b>12</b>
<b>Planification et suivi stratégiques pour préparer les réformes</b> .....	<b>14</b>
<b>Informations supplémentaires et assistance</b> .....	<b>15</b>
<b>SECTION II – ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS</b> .....	<b>16</b>
<b>Objectifs et portée</b> .....	<b>16</b>
<b>Structure</b> .....	<b>16</b>
<b>Sources d’informations</b> .....	<b>18</b>
<b>SECTION III – EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS</b> .....	<b>19</b>
<b>Pilier I. Cadre législatif, réglementaire, et politique</b> .....	<b>19</b>
<b>Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion</b> .....	<b>38</b>
<b>Pilier III. Activités d’acquisition publique et pratiques du marché</b> .....	<b>51</b>
<b>Pilier IV. Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics</b> .....	<b>57</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>71</b>
<b>Annexe 1 – Système d’indicateurs de la MAPS</b> .....	<b>71</b>
<b>Annexe 2 – Critères d’évaluation de la MAPS exprimés en termes quantitatifs</b> .....	<b>73</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>78</b>

# METHODOLOGIE D’EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHÉS (MAPS)

## SECTION I – GUIDE DE L’UTILISATEUR

### Introduction

#### Objectif du Guide de l'utilisateur

1. L'objectif du présent Guide de l'utilisateur est de faciliter une approche cohérente de l'application de la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS) de l'OCDE, avec une vue des possibilités de traduire les conclusions en réformes de la manière la plus efficace.

#### Objet et finalité de la méthodologie

2. La MAPS est destinée à fournir un outil harmonisé pouvant être utilisé dans l'évaluation des systèmes de passation des marchés publics. La méthodologie a été conçue pour permettre à un pays, avec ou sans l'appui de partenaires extérieurs, de conduire une évaluation de son système de passation des marchés afin d'en déterminer les forces et les faiblesses : les informations recueillies peuvent servir de base à la conception d'initiatives harmonisées de développement du système et de réforme<sup>2</sup> destinées à améliorer les capacités et remédier aux insuffisances. L'évaluation fournit au pays des informations qu'il peut exploiter en vue de suivre le rendement de son système et le succès des initiatives de réforme pour l'amélioration du rendement. L'identification des défaillances du système actuellement en place dans un pays permet également aux partenaires extérieurs d'obtenir des informations qui les aident à déterminer les risques auxquels sont exposés les fonds qu'ils octroient aux pays partenaires.

3. La MAPS est un outil universel. Elle vise à jeter les bases permettant d'instaurer un système de passation des marchés publics bien gouverné qui contribue à la réalisation des objectifs politiques, à accroître la confiance du public, et à développer le bien-être et des sociétés plus prospères et plus solidaires. Elle est guidée par des considérations de rapport qualité/prix, transparence, équité, et de bonne gouvernance. La version 2016 de la MAPS comporte des normes ambitieuses élevées qui fournissent une orientation aux réformes, plutôt que des normes minimales que les pays sont universellement tenus d'atteindre. En fonction des conditions qui prévalent dans un pays, par exemple les états fragiles et affectés par des conflits, ces normes ambitieuses ne pourront être atteintes que sur une période plus longue.

4. L'application de l'évaluation de la MAPS n'est ni un audit d'un système de passation des marchés, ni destinée à se substituer complètement à une évaluation fiduciaire par le pays, un bailleur de fonds ou d'autres partenaires extérieurs, au besoin, bien qu'elle se veuille être un outil d'évaluation commun à destination des pays et de la communauté internationale indépendamment de sa zone d'application géographique.

---

<sup>2</sup> Les termes « initiatives de réforme » et « développement du système » sont employés indifféremment dans cette méthodologie.

## Cadre analytique (Aperçu)

### Éléments constitutifs

5. Le cadre analytique de la MAPS consiste en une méthodologie d'évaluation centrale et un certain nombre de modules complémentaires.
6. La méthodologie centrale de la MAPS, décrite dans le présent document, offre une approche complète destinée à évaluer les systèmes de passation des marchés. Elle définit la structure pour effectuer une analyse contextuelle du pays, présente un système d'indicateurs affiné pour évaluer la qualité et le rendement du système en termes de résultats et retombées et décrit les principaux éléments du processus d'évaluation.
7. Les modules complémentaires sont élaborés progressivement pour compléter la méthodologie d'évaluation centrale. Les modules complémentaires portent sur des domaines politiques déterminés de la passation des marchés publics et peuvent être utilisés par les pays selon leurs besoins particuliers.

### Analyse contextuelle du pays

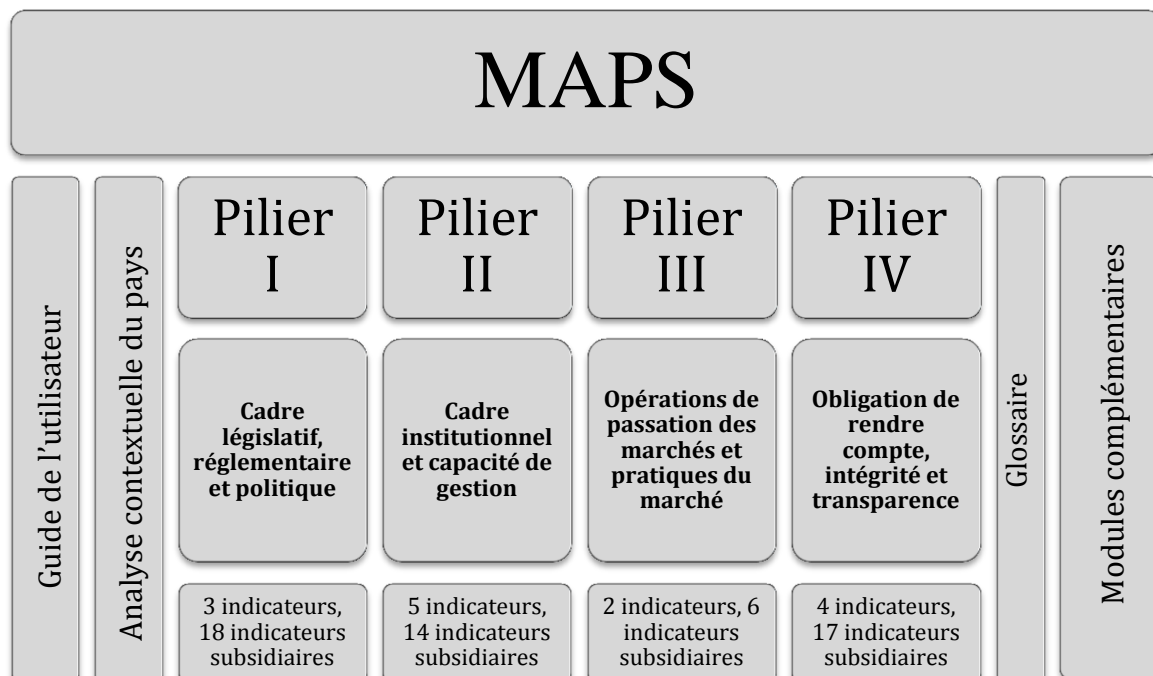
8. La section ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS (SECTION II) présente une approche structurée destinée à analyser l'environnement local afin de garantir que l'évaluation est ancrée dans les besoins spécifiques d'un pays et que les différents éléments du cadre analytique de la MAPS sont appliqués en conséquence.
9. L'analyse du contexte repose sur des informations facilement accessibles et sur les données existantes et privilégie un certain nombre de facteurs qui sont déterminants pour la réforme de la passation des marchés. Ces facteurs se réfèrent à la situation économique du pays, aux liens entre le système de passation des marchés publics, les systèmes de gestion des finances publiques et de gouvernance publique, les objectifs politiques nationaux, et le cadre de la réforme de la passation des marchés publics. L'analyse du contexte comprend également l'identification des principales parties prenantes qui sont officiellement ou non liées aux structures de passation des marchés publics.

### Système d'indicateurs

10. Le système d'indicateurs de la MAPS est décrit en détails dans la SECTION III EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS. Il s'articule autour de quatre piliers : a) le cadre juridique et politique existant qui régit la passation des marchés dans le pays ; b) le cadre institutionnel et les capacités de gestion ; c) le fonctionnement du système et la compétitivité du marché national ; et d) l'obligation de rendre compte, l'intégrité, et la transparence du système de passation des marchés.
11. Chaque pilier comprend un certain nombre d'indicateurs et d'indicateurs subsidiaires à évaluer. Au total, le système d'indicateurs est constitué de quatorze (14) indicateurs et cinquante-cinq (55) indicateurs subsidiaires qui, ensemble, posent les critères pour une comparaison « instantanée » du système en vigueur par rapport aux principes énoncés. Les

indicateurs sont exprimés en termes qualitatifs et / ou quantitatifs, selon le cas. La figure 1 (ci-dessous) illustre la structure d'ensemble de la MAPS.

Figure 1 : aperçu de la MAPS.



12. Les indicateurs font souvent référence à la législation sur la passation des marchés et au cadre juridique. La référence à la législation sur la passation des marchés renvoie à l'instrument juridique suprême régissant la passation des marchés publics dans le pays. La forme ou la nature particulière de la législation suprême varie d'un pays à l'autre, en fonction du système (droit commun (*common law*), droit civil, etc.) et de la tradition juridiques<sup>3</sup>. En général, selon l'ordre de préséance utilisé dans le présent document, il existe un instrument juridique suprême qui est l'instrument primordial, des réglementations qui offrent une interprétation juridique plus détaillée, et des procédures de mise en œuvre précises à caractère administratif. Dans certains cas, des obligations juridiques liées à la passation des marchés publics peuvent également résulter de l'adhésion à des associations ou traités internationaux et / ou régionaux. D'autres législations nationales, notamment sur le budget, la construction, ou la concurrence, imposent parfois des obligations qui affectent également la passation des marchés publics. Tout l'arsenal d'instruments juridiques relatifs à la passation des marchés publics est désigné sous l'appellation de « cadre juridique ».

### Application des indicateurs

13. Chaque indicateur et indicateur subsidiaire est précédé par un court texte qui explique les aspects que l'indicateur subsidiaire tente d'évaluer et certaines considérations relatives à la nature et à l'importance de l'élément en question. Ce petit texte vise à orienter l'évaluateur vers les aspects pertinents à examiner et vers des principes ou normes déterminés. Les critères

<sup>3</sup> Certains pays ont des lois et d'autres ont des actes juridiques, des décrets, des circulaires ou réglementations.

qui doivent être considérés comme faisant partie de l'indicateur subsidiaire sont ensuite résumés dans un tableau intitulé « Critères d'évaluation » pour chaque indicateur subsidiaire. Les critères d'évaluation servent de référence pour évaluer le système (indicateurs qualitatifs). Un ensemble d'indicateurs quantitatifs offre la possibilité d'enrichir l'évaluation de plusieurs indicateurs subsidiaires en tenant compte des données relatives au rendement.

14. Chaque indicateur subsidiaire est évalué en utilisant l'approche suivante en trois étapes :

- 1) Examen du système en appliquant les critères d'évaluation exprimés en termes qualitatifs
- 2) Examen du système en appliquant un ensemble défini d'indicateurs quantitatifs<sup>4</sup>
- 3) Détermination des défaillances importantes ou essentielles (analyse des défaillances)

### **Étape 1 : Examen du système appliquant les critères d'évaluation exprimés en termes qualitatifs**

15. L'étape 1 de l'évaluation est fondée sur un examen qualitatif du cadre réglementaire et politique existant, ainsi que des dispositifs institutionnels et opérationnels afin de déterminer si la norme décrite a été atteinte ou non. Plusieurs indicateurs ne se prêtent pas à une évaluation sous forme de preuves concrètes (c.-à-d., sous forme de faits et de chiffres) et peuvent ainsi nécessiter des enquêtes ou entretiens avec les parties prenantes / intervenants concernés par la passation des marchés, tels que les associations professionnelles, les représentants de la société civile, les médias indépendants ou les journalistes d'investigation renommés et respectés, ainsi que les responsables gouvernementaux, comme indiqué dans le présent guide.

16. Un exposé narratif doit fournir des informations détaillées sur cette comparaison (situation actuelle c. critères d'évaluation) et sur les changements qui peuvent être en cours. Cet exposé permettra aux évaluateurs d'analyser les forces et faiblesses du système.

### **Étape 2 : Examen du système appliquant un ensemble défini d'indicateurs quantitatifs**

17. L'étape 2 de l'évaluation est consacrée à l'application d'un ensemble (minimum) de 15 indicateurs quantitatifs. Ces indicateurs sont étroitement liés aux pratiques de passation des marchés en vigueur dans le pays et sont donc souvent qualifiés d'indicateurs de rendement. Les indicateurs quantitatifs sont utiles pour présenter les résultats, par exemple en examinant un échantillon des marchés passés et d'autres informations pertinentes réputées représentatives du rendement du système.

18. L'exposé narratif doit fournir les conclusions détaillées de cette analyse. Dans les pays où les données nécessaires ne sont pas disponibles ou pas fiables, la situation doit être explicitée dans l'exposé.

19. Les indicateurs quantitatifs ne sont pas évalués selon des normes prédéfinies mais peuvent être utilisés par le pays pour définir les référentiels, fixer des objectifs nationaux et mesurer les progrès au fil du temps. Des indicateurs quantitatifs supplémentaires à usage facultatif sont recommandés, le cas échéant (« indicateurs quantitatifs recommandés »).

---

<sup>4</sup> Les travaux pour les étapes 1 et 2 peuvent être organisés en parallèle.



### **Étape 3 : Analyse et détermination des défaillances importantes ou essentielles (analyse des défaillances)**

20. Les conclusions de l'évaluation sont analysées et interprétées de manière plus approfondie (Étape 3) afin d'identifier les domaines qui présentent des défaillances essentielles ou importantes et nécessitent que des mesures soient mises en place pour améliorer la qualité et le rendement du système.

21. Une défaillance importante ou essentielle existe lorsque l'une des situations suivantes se présente :

- le système montre que les critères énoncés n'ont pas été réalisés de manière satisfaisante ; ou
- l'un des éléments essentiels de l'indicateur (ex. indépendance, objectivité, rapidité) font défaut ; ou
- il est suffisamment établi qu'une disposition du cadre législatif / réglementaire ne fonctionne pas comme prévu (c.-à-d. preuve factuelle ou résultat probant découlant des entretiens ou de l'analyse des pratiques de passation des marchés).

22. Afin d'établir les défaillances identifiées aux Étapes 1 et 2 de l'évaluation, une analyse plus approfondie peut être conduite. Cela peut se faire au moyen d'un examen qualitatif plus exhaustif des dispositifs existants et / ou au moyen d'une analyse élargie des pratiques concrètes de passation des marchés publics (ex. en augmentant la taille de l'échantillon des passations de marchés analysé).

23. Si la preuve en est apportée, l'indicateur subsidiaire doit être clairement identifié comme présentant une « défaillance importante » pour illustrer la nécessité d'élaborer des mesures adéquates aux fins d'améliorer la qualité et le rendement du système. Toute analyse effectuée de manière plus approfondie doit apparaître clairement dans le rapport d'évaluation détaillé afin de garantir cohérence et possibilité de comparaison des évaluations. Les éléments d'appréciation et les conclusions supplémentaires doivent apparaître.

24. Si l'évaluateur identifie des raisons susceptibles d'empêcher les mesures adéquates d'améliorer le système de passation des marchés publics, des « drapeaux rouges » doivent être attribués. Les drapeaux rouges sont destinés à souligner tout élément qui compromet significativement la réalisation des principales considérations de la passation des marchés et qui ne peut pas être amélioré directement ou indirectement. Ces raisons pourraient se trouver en dehors de la sphère des marchés publics, ex. :

- les évaluateurs / le gouvernement ne sont pas d'accord sur les résultats de l'évaluation (ex. défaillances importantes) ; ou
- d'autres législations nationales ou accords régionaux / internationaux imposent des obligations contraires ; ou
- d'autres raisons empêchent l'amélioration appropriée du système de passation des marchés publics (ex. économie politique ; compétence ; interdépendance des problèmes / complexité, etc.).

#### **Limites de l'application de l'indicateur**

25. Les indicateurs ne peuvent pas, à eux seuls, donner une image complète d'un système

de passation des marchés qui est complexe par nature. Ils doivent être considérés comme un moyen d'identifier les forces et faiblesses du système en termes généraux. Les indicateurs servent aussi de support à une analyse plus poussée effectuée par l'évaluateur comme indiqué précédemment.

26. L'application des indicateurs permet à l'évaluateur d'exercer des jugements professionnels subjectifs. La subjectivité ne peut pas (et probablement ne devrait pas) être entièrement éliminée de l'exercice. Toutefois, la subjectivité doit être minimisée afin de garantir que les évaluations effectuées par différents évaluateurs conservent une cohérence et une comparabilité raisonnables aux fins d'analyse. Il s'agit de l'un des objectifs principaux de la méthodologie et du présent guide. L'évaluateur doit également garder à l'esprit qu'il n'existe pas de modèle unique de système de passation des marchés et que différents modèles ont été élaborés à travers le monde qui sont susceptibles de bien fonctionner au sein d'un contexte politique, institutionnel, ou culturel particulier, mais pas dans un autre.

27. La décision sur la portée de la mesure du rendement et de la collecte de données doit être propre au pays et fondée sur la disponibilité des données et les objectifs du pays. La décision doit tenir compte du rapport coût-efficacité et de la durabilité de la collecte et de l'analyse de données afin d'assurer le suivi à long terme du rendement des marchés. En cas d'échantillonnage, les stratégies d'échantillonnage (ex. se concentrer sur les principaux organismes gérant des fonds publics ou couvrir les entités adjudicatrices nationales et régionales) et les tailles d'échantillonnage doivent être soigneusement examinées et son niveau de représentativité et de certitude doit être défini de manière statistique. Les détails de l'approche doivent être divulgués dans le rapport d'évaluation.

28. Tous les indicateurs quantitatifs ont été alignés sur les données relatives à la passation des marchés exigées dans les évaluations des dépenses publiques et de la responsabilité financière (*PEFA assessments*) (Indicateur de rendement des dépenses publiques et de la responsabilité financière (*PEFA*) PI-24)<sup>5</sup> afin de favoriser l'uniformité dans les évaluations et l'élaboration de politiques.

## Processus d'évaluation

### Planification et préparation de l'évaluation

29. Une planification poussée est nécessaire pour déterminer correctement l'étendue de l'évaluation et la prévoir, définir les modalités de gestion, mettre sur pied l'équipe d'évaluation, préparer la collecte des informations nécessaires et pour identifier des parties prenantes à interroger ou à sonder. Une planification précoce est particulièrement importante dans le cas où l'évaluation sera financée conjointement par le gouvernement et les partenaires extérieurs intéressés afin de favoriser une coordination du travail et le consensus nécessaire sur les aspects essentiels de l'évaluation. Des examens par des pairs, où des représentants d'autres gouvernements, organismes ou organisations internationales concernées participent à l'exercice d'évaluation, peuvent compléter un exercice de la MAPS. La question de savoir si une évaluation doit être menée en tant qu'examen par des pairs ou non ou si elle doit

---

<sup>5</sup> Cadre de mesure de la performance des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (*PEFA*) (*Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Measurement Framework*) (2016) : PI-24 (<https://pefa.org>)

impliquer d'autres formes de contrôle de la qualité par des tiers (ex. par un secrétariat permanent de la MAPS) doit également être déterminée à l'avance.

30. Afin de garantir un processus d'évaluation axé sur l'exigence, le pays doit envisager de préparer une note de synthèse couvrant les questions suivantes :

- Quel(s) est l'(les) objectif(s) principal (aux) d'une évaluation sur la base de la MAPS ?
- Y a-t-il des questions précises sur lesquelles se concentrer ?
- Quels secteurs de l'appareil gouvernemental doivent être couverts ?
- Quelles parties de la méthodologie MAPS (outil central / modules complémentaires) doivent être appliquées pour obtenir les résultats désirés ?
- Qui dirige l'évaluation et quels sont les différents rôles des membres de l'équipe d'évaluation ?
- Une évaluation de la MAPS a-t-elle eu lieu dans le passé, et quels ont été ses résultats ?
- Quelles sources d'information sont disponibles pour réunir les informations nécessaires ?
- Quels indicateurs quantitatifs seront utilisés pour mesurer le rendement ?
- Qui sont les principales parties prenantes qui doivent participer à l'évaluation ?
- Dans quelle mesure l'évaluation doit-elle comprendre l'examen des passations de marchés actuelles (voir l'Indicateur 9) ?
- Comment l'échantillon sera-t-il conçu et quels organismes seront inclus ?
- Comment les résultats seront-ils validés et les recommandations seront-elles débattues ? L'évaluation doit-elle impliquer des pairs / experts extérieurs pour examiner l'évaluation (voir le paragraphe 38) ?
- Comment les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués / publiés et utilisés ?
- Combien de temps, d'aide extérieure et quel budget seront nécessaires ?

31. Le gouvernement peut faire preuve d'un engagement politique de haut niveau en mettant en place des dispositifs de direction solides pour l'évaluation. Pour encourager la coopération et l'ouverture interdépartementales, le gouvernement doit envisager la création d'un Comité de pilotage de l'évaluation de la MAPS de durée limitée.

32. L'identification d'une équipe qualifiée d'évaluateurs est fondamentale pour la crédibilité et la fiabilité de l'exercice. Les évaluateurs doivent de préférence être des spécialistes chevronnés de la passation des marchés publics, dotés d'une vaste connaissance des aspects juridiques, institutionnels, et opérationnels du sujet et des pratiques de passation des marchés admises au plan international. Ils doivent être informés de l'usage recommandé de l'outil pour renforcer une compréhension partagée et pour favoriser la cohérence dans son application. Les évaluateurs, s'ils sont extérieurs au gouvernement, doivent coopérer avec une équipe d'homologues du gouvernement afin de faciliter l'accès aux informations et le soutien logistique. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêts qui pourraient résulter de fonctions actuelles ou antérieures.

33. Le succès des réformes dépend de la participation active et pertinente des parties prenantes tout au long du processus. Aux tout premiers stades de l'évaluation, les parties prenantes doivent être impliquées par l'intermédiaire d'une information idoine (objectifs, portée, processus, échéances, principal organisme, etc.) et d'entretiens ciblés. L'ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS aidera à identifier les principales parties prenantes qui sont officiellement ou non liées aux structures de passation des marchés publics dans le pays.

34. Il est généralement recommandé d'impliquer les catégories suivantes de parties prenantes: Autorité en charge de l'évaluation (généralement l'autorité réglementaire ; le ministère ou l'organe central du gouvernement), organe normatif/réglementaire de la passation des marchés ; organe de contrôle administratif ; un certain nombre d'entités adjudicatrices sélectionnées, représentants du secteur privé (notamment le secteur bancaire intervenant dans le financement de programmes d'investissement du secteur public) et de la société civile, autorités chargées de l'établissement des budgets / du paiement / des contrôles internes, autorités d'audit, organismes de lutte contre la corruption, partenaires internationaux engagés dans le pays, établissements de formation, organe professionnel de la passation de marchés, universités, instituts de recherche et médias.

### **Réalisation de l'évaluation**

35. L'évaluation doit préciser ses objectifs, déterminer la situation actuelle, et impliquer les principales parties prenantes.

36. L'évaluation doit respecter un calendrier bien défini et être organisée selon les étapes suivantes : collecte des données ; analyse des conclusions (détermination des forces et faiblesses) ; et, s'il y a lieu, formulation de recommandations concernant une stratégie de réforme par priorités destinée à remédier aux faiblesses mises en évidence.

### **Validation des conclusions**

37. Afin de garantir que le processus d'évaluation est valable et crédible, il est recommandé d'inclure dans le processus un exercice de validation impliquant les principales parties prenantes. L'exercice de validation offre une occasion de se mettre d'accord sur les conclusions de l'évaluation, les priorités de la réforme, et une stratégie commune pour remédier aux principales faiblesses du système.

38. Une approche de contrôle qualité plus rigoureuse suppose la validation des résultats de l'évaluation par des pairs examinateurs ou par un secrétariat permanent de la MAPS (à déterminer).

### **Rapport d'évaluation**

39. L'un des principaux objectifs de l'évaluation effectuée suivant la méthodologie énoncée dans le présent document est de mettre à la disposition des pays un outil qui peut être utilisé pour concevoir des réformes destinées à améliorer leurs systèmes nationaux de passation des marchés et à les harmoniser avec les bonnes pratiques admises au plan international. Le processus d'évaluation offre également une occasion unique d'apprentissage et d'augmentation des capacités pour les gouvernements comme pour les partenaires. Un rapport sous forme d'exposé analytique est utile pour les gouvernements concernés et leurs partenaires extérieurs désireux de soutenir et renforcer les programmes. Un rapport de cette nature expose le contexte de l'évaluation et présente l'appréciation de l'évaluateur sur l'ensemble du système et sur l'état d'avancement des différents aspects évalués.

40. La structure recommandée pour le rapport se présente comme suit :

- un résumé analytique du rapport présentant un aperçu général des résultats de l'évaluation par rapport aux quatre piliers mentionnés au paragraphe 10. Le résumé analytique doit mettre en évidence les forces et les faiblesses du système, leur importance relative, les risques majeurs identifiés et leurs conséquences probables sur l'efficacité du système.
- Une section introductive qui présente le contexte général de l'évaluation, son étendue et sa nature, les limites rencontrées lors de l'évaluation, et toutes autres questions qui sont essentielles pour comprendre le contexte et les circonstances dans lesquelles a été effectuée l'évaluation.
- Une section décrivant le contexte du pays (voir SECTION II : ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS pour de plus amples détails) :
  1. bref examen des aspects les plus importants de la situation politique, économique, et géostratégique du pays ;
  2. le système de passation des marchés publics et ses liens avec les systèmes de gestion des finances publiques et de gouvernance publique ;
  3. objectifs politiques nationaux en mettant l'accent sur les questions qui influent sur la passation des marchés publics ; et
  4. réforme de la passation des marchés publics notamment possessions du gouvernement, priorités de la réforme, principales parties prenantes, mesures incitatives et défis qui peuvent avoir une incidence sur le succès des réformes.
- Une section qui aborde les conclusions de l'évaluation en rapport avec chacun des piliers et des indicateurs. Cette section décrit également tout programme ou initiative que le gouvernement met en œuvre ou dont l'étude est à un stade avancé. Le cas échéant, cela comprend leur capacité à pouvoir bénéficier d'un soutien de la part de partenaires internationaux. Enfin, la section décrit les progrès éventuels accomplis, ou l'absence de progrès ou la détérioration du système depuis que la dernière évaluation a été effectuée.
- Une section relative à l'évaluation des faiblesses non résolues du système de passation des marchés en les classant en différentes catégories au regard du risque que de telles faiblesses peuvent faire peser sur le système et des suggestions quant à la façon dont ces risques pourraient être maintenus à de faibles niveaux acceptables<sup>6</sup>. Ces suggestions peuvent constituer la base d'une stratégie de réforme par priorités destinée à remédier aux faiblesses mises en évidence.
- Lorsque le rapport va au-delà de la simple évaluation du système pour proposer un plan d'action ou une stratégie de réforme, les sections et les chapitres nécessaires doivent être

---

<sup>6</sup> Différent types de risques doivent être pris en considération, ex. les risques fiduciaires, les risques de développement, et les risques de réputation. Les risques peuvent être classés en fonction des catégories suivantes : élevés, moyens, ou faibles, ou encore : élevés, substantiels, modérés, ou faibles, en fonction du système de classification des risques appliqué dans le pays. La classification doit être fondée sur la fréquence moyenne des occurrences (probabilité) et la gravité des conséquences (impact).

ajoutés au rapport (voir ci-dessous la section sur la Planification et le suivi stratégiques pour préparer les réformes).

- Une section du rapport doit rendre compte des mesures prises pour valider les conclusions de l'évaluation, et décrire tout autre élément qui a une incidence sur la qualité de l'évaluation, tel que les références des évaluateurs, le délai prévu pour l'évaluation, les sources d'informations, etc.
- Les résultats détaillés de l'évaluation et tout élément étayant les conclusions doivent être annexés. Les domaines (c.-à-d. les indicateurs subsidiaires) montrant que les normes décrites n'ont pas été pleinement atteintes ou n'ont pas été atteintes de manière satisfaisante et nécessitant que des mesures adéquates soient prises pour améliorer la qualité et le rendement du système doivent être clairement indiqués<sup>7</sup>.

## Planification et suivi stratégiques pour préparer les réformes

41. Les conclusions de l'évaluation documentent le processus de planification stratégique en vue de la future réforme de la passation des marchés publics. Le processus de planification stratégique doit préciser la vision, les objectifs et les échéances de la stratégie pour l'amélioration du système de passation des marchés publics, formuler des possibilités de solution, et transformer les mesures en plan stratégique.

42. La stratégie doit être réaliste, correctement reliée aux autres initiatives de réforme, garantir un équilibre des points de vue, et contenir une bonne combinaison de « gains rapides », et d'initiatives à moyen et long termes. Un plan stratégique doit être élaboré pour soutenir une mise en œuvre efficace. Cela inclut l'attribution des rôles et des responsabilités, la définition des processus de changement, l'attribution des ressources, les échéances, la mise au point d'un cadre de résultats, des accords de suivi et d'évaluation, et l'élaboration et la diffusion du document de planification stratégique.

43. La série d'indicateurs appliqués dans le cadre de l'évaluation de la MAPS pourrait constituer une base utile pour la construction du cadre de résultats pour les réformes de la passation des marchés publics. Quelques indicateurs de haut niveau correspondant aux objectifs stratégiques de la réforme de la passation des marchés publics doivent être précisés. En outre, les indicateurs pour toutes les initiatives faisant partie du plan stratégique pour la réforme doivent être précisés sur deux ou même trois niveaux (réalisations, résultats, impact).

44. Chaque indicateur doit avoir une référence et un objectif. Les données de référence sont utilisées comme point de départ pour mesurer les progrès. Les objectifs peuvent être à court terme, à moyen terme ou à long terme avec des étapes intermédiaires. Le suivi des progrès accomplis doit permettre d'affiner les initiatives et éventuellement de concevoir de nouvelles initiatives pour répondre à l'évolution des besoins.

45. Une évaluation de la MAPS doit faire l'objet d'une actualisation complète lorsque des changements importants surviennent dans la législation ou que d'autres éléments essentiels du

---

<sup>7</sup> Un outil d'évaluation électronique est en cours d'élaboration afin de faciliter la collecte de données, l'analyse, et la consignation des informations sur les résultats détaillés de l'évaluation, y compris les pièces justificatives.

système changeant et / ou affectent le rendement du système (positivement ou négativement).

## Informations supplémentaires et assistance

### Secrétariat de la MAPS

46. Le Secrétariat de la MAPS offre les services suivants : [À développer davantage après la réunion / notamment les statuts / la structure de gouvernance / le lien vers le site Internet, etc.]

47. Des informations supplémentaires sur l'application de la méthodologie MAPS et la transformation des systèmes de passation des marchés publics sont disponibles dans les publications suivantes :

- 
- OCDE (2011) : Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés : résultats et opportunités (*Strengthening Country Procurement Systems: Results and Opportunities*), à :  
[http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Strengthening\\_Procurement\\_Systems.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Strengthening_Procurement_Systems.pdf)
- OCDE (2011) : Un guide pratique pour la transformation des systèmes de passation des marchés (*A Practical Guide to Transforming Procurement Systems*), à :  
[http://www.unpcdc.org/media/352108/a\\_practical\\_guide\\_to\\_transforming\\_procurement\\_systems\\_final\\_formatted\\_30oct\\_2011.pdf](http://www.unpcdc.org/media/352108/a_practical_guide_to_transforming_procurement_systems_final_formatted_30oct_2011.pdf)
- OCDE (2008) : Recueil d'exemples nationaux et d'enseignements tirés de l'application de la Méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés volume 1 – Partage d'expériences (*Compendium of Country Examples and Lessons Learned from Applying the Methodology for Assessment of National Procurement Systems Volume 1 – Sharing Experiences*) (2008), à :  
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/40488586.pdf>
- Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les Marchés publics (*Recommendation of the Council on Public Procurement*) (2015), à :  
<http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>

## SECTION II – ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS

### Objectifs et portée

L'*Analyse contextuelle du pays* vise à garantir que l'évaluation de la MAPS est basée sur une meilleure compréhension du contexte dans lequel les institutions de passation des marchés publics et autres parties prenantes opèrent dans un pays donné. Durant l'évaluation et dans le cadre de l'élaboration de réponses aux conclusions, l'environnement politique et institutionnel peut être pris en considération pour assurer que les réformes sont véritablement ancrées dans les besoins des pays.

Afin de garantir l'efficacité, cette macroanalyse doit être brève. Elle doit reposer sur des informations facilement accessibles et des données existantes et porter sur un nombre restreint de facteurs potentiellement importants pour la réforme de la passation des marchés. Ces facteurs sont : 1) la situation politique, économique, et géostratégique du pays ; 2) les liens entre le système de passation des marchés publics et les systèmes de gestion des finances publiques de gouvernance publique, 3) les objectifs politiques nationaux influant sur la passation des marchés publics, et 4) le contexte de la réforme de la passation des marchés publics.

L'analyse du contexte doit inclure un inventaire approfondi des principales parties prenantes qui sont officiellement ou non liées aux structures de passation des marchés publics. Ceci aidera à impliquer les parties prenantes dans le cadre de l'évaluation et dans le cadre des processus de réforme à venir. La participation des parties prenantes aide en général à comprendre comment les intérêts, mesures incitatives, valeurs et idées dépendent de règles formelles et informelles et soutiennent finalement l'élaboration et le choix d'actions prioritaires qui sont réalisables et dont la mise en œuvre est réaliste.

Les informations d'ordre contextuel recueillies à ce stade peuvent également être utilisées afin de garantir une application ciblée de l'outil MAPS. Par exemple, l'identification des objectifs politiques nationaux et des principaux défis aide à définir l'étendue de l'évaluation de la MAPS, en particulier pour ce qui concerne l'utilisation possible de modules complémentaires.

### Structure

L'analyse contextuelle du pays doit être organisée comme suit<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> Des informations supplémentaires sur la manière d'effectuer des analyses de contexte / d'économie politique figurent dans : PNUD (2012), Analyse institutionnelle et de contexte – Note d'orientation, [http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/oslo\\_governance\\_centre/Institutional\\_and\\_Context\\_Analysis\\_Guidance\\_Note/](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/oslo_governance_centre/Institutional_and_Context_Analysis_Guidance_Note/); Overseas Development Institute (ODI) (2005), Cadre analytique pour effectuer des analyses d'économie politique dans les [différents] secteurs (*Analytical Framework for Conducting Political Economy Analysis in Sectors*), <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3898.pdf>.



## Analyse contextuelle du pays

1. Situation politique, économique et géostratégique du pays
  - 1.1 Structures économiques (ex. population, niveau du revenu national, ressources à la disposition du gouvernement c. dette, situation géographique, situation géopolitique, principaux défis pour la croissance et le développement)  
Structures politiques, nature du système de gouvernance politique (ex. type de gouvernement, historique / formes de gouvernement héritées, fédéralisme c. centralisation / rôles des gouvernements national et des gouvernements régionaux, particularités dans l'attribution du pouvoir politique, groupes marginalisés, importance de la criminalité et du secteur informel, éléments de fragilité ou de conflit, niveau de perception de la corruption, etc.)<sup>9</sup>
  - 1.2 Obligations internationales (ex. traités internationaux / régionaux et adhésions y compris les informations sur des adhésions potentielles / en instance)
2. Système de passation des marchés publics et ses liens avec les systèmes de gestion des finances publiques et de gouvernance publique
  - 2.1 Nature et étendue de la passation de marchés publics (ex. passation de marchés en proportion du PIB / des dépenses publiques)
  - 2.2 Principales institutions (formelles et informelles) et leurs rôles dans l'utilisation du système de passation des marchés, y compris les contrôles
  - 2.3 Inventaire des principales parties prenantes externes liées officiellement ou non aux structures de passation des marchés publics, leurs intérêts et potentiels de participation
3. Objectifs politiques nationaux et objectifs de développement durable
  - 3.1 Initiatives de réforme générale avec l'accent mis sur les questions qui influent sur la passation des marchés publics
  - 3.2 Objectifs politiques secondaires
4. Réforme de la passation des marchés publics
  - 4.1 Réforme de la passation des marchés publics par le passé (bref historique / legs historique ; enseignements tirés)
  - 4.2 Priorités, politiques, stratégies, et buts / objectifs de la passation des marchés publics et leurs liens avec le secteur public / la gouvernance / les autres réformes liées
  - 4.3 Mesures incitatives susceptibles d'entraîner des réformes ; défis qui peuvent avoir une incidence sur le succès des réformes

<sup>9</sup> La fragilité peut aller au-delà de la classification des « États fragiles ». L'OCDE a défini les cinq aspects suivants : 1) violence (sociétés pacifiques) ; 2) accès à la justice pour tous (y compris lutte contre la corruption) ; 3) institutions efficaces, responsables et inclusives ; 4) assises économiques ; et 5) capacité d'adaptation aux chocs et catastrophes sociaux, économiques et environnementaux. (OCDE (2015), États de fragilité 2015 : Réaliser les ambitions de l'après-2015, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264227699-en>)

## Sources d'informations

La liste des sources à consulter est la suivante :

- statistiques nationales (ex. Ministère des finances, etc.)
- plans de développement nationaux
- indices, ex. projet "Doing Business" (Banque mondiale), Panorama des administrations publiques (OCDE), classifications des pays (Banque mondiale et autres), taux de croissance du PIB, indice de perception de la corruption, Rapport sur la compétitivité mondiale (Forum économique mondial), indice de développement humain (ONU), etc.
- bases de données sur les adhésions et traités internationaux (ex. Agéfac (*GATT*) /AMP (*GPA*); OCDE ; organisations régionales et accords commerciaux ; signataires de la Convention des Nations Unies contre la corruption, etc.)
- études / évaluations antérieures
- entretiens avec les experts ou sources pertinents ; critiques dans les médias

## SECTION III – EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS

### Pilier I. Cadre législatif, réglementaire, et politique

Le Pilier I évalue le cadre législatif, réglementaire, et politique de la passation des marchés. Il recense les règlements et procédures officiels qui régissent la passation des marchés publics et évaluent comment ils se situent par rapport aux normes internationales. La mise en œuvre et l'application pratiques de ce cadre fait l'objet des Piliers II et III. Les indicateurs faisant partie du Pilier I couvrent les récentes évolutions et innovations auxquelles il a été de plus en plus recouru pour améliorer l'efficacité de la passation des marchés publics. Le Pilier I tient également compte des obligations internationales et des objectifs politiques nationaux afin de garantir que la passation des marchés publics soit à la hauteur de son rôle stratégique important et contribue à la durabilité.

Le Pilier I fait référence à quatre éléments du cadre législatif, réglementaire, et politique :

1. l'instrument juridique suprême régissant la passation des marchés publics (lois, actes juridiques, décrets)
2. réglementations et autres instruments de nature plus administrative
3. dispositions relatives à la passation des marchés dans d'autres législations nationales (ex. lois régissant les partenariats public – privé et les concessions, le commerce et la concurrence, l'accès aux informations, la lutte contre la corruption, les modes alternatifs de règlement des litiges, les entreprises détenues par l'Etat, etc.)
4. obligations résultant d'accords internationaux pour garantir l'uniformité et la cohérence des politiques.

#### **Indicateur 1. Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur.**

L'indicateur porte sur différents instruments législatifs et réglementaires élaborés à différents niveaux, de l'échelon le plus élevé (loi nationale, acte juridique, réglementation, décret, etc.) jusqu'aux réglementations détaillées, procédures et dossiers d'appel d'offres officiellement utilisés. Cet indicateur se décompose en douze indicateurs subsidiaires (a – l) qui sont évalués individuellement.

#### **Indicateur subsidiaire 1(a) – Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire**

L'objectif de cet indicateur subsidiaire est de déterminer : 1) la structure du cadre réglementaire qui régit la passation des marchés publics ; 2) son champ d'application ; et 3) l'accès public aux lois et réglementations.

L'évaluateur doit évaluer l'adéquation de la structure du cadre juridique, sa clarté et l'ordre de

préséance entre les différents instruments. Il est important que le cadre juridique opère une différenciation entre les lois, les réglementations et les procédures et qu'un ordre de préséance soit rigoureusement défini afin de réduire au minimum les incohérences au niveau de l'application. Les instruments de niveau supérieur doivent normalement avoir un caractère moins détaillé et plus stable. Leur modification exige des niveaux d'autorité supérieurs. Pour cette raison, plus une disposition se situe à un niveau supérieur dans la hiérarchie du cadre juridique, plus elle est stable. Cela signifie que les instruments de niveau inférieur doivent être choisis pour réglementer les procédures de mise en œuvre plus détaillées qui demandent une certaine souplesse (ex. seuils).

L'évaluateur doit évaluer dans quelle mesure le cadre juridique s'applique à tous les marchés passés sur des fonds publics (biens, travaux, et services, y compris les services de consultants). En outre, l'évaluateur doit évaluer dans quelle mesure la législation nationale s'applique à toutes les structures publiques et aux gouvernements et entités régionaux lorsque les fonds utilisés proviennent directement ou indirectement du budget national.

L'un des aspects à évaluer en particulier consiste à déterminer si les lois ou réglementations excluent des organismes particuliers ou certaines parties des dépenses publiques du champ d'application des dispositions de la loi (c.-à-d. les dépenses affectées à l'armée, à la défense ou autres dépenses similaires, les entreprises autonomes ou spécialisées détenues par l'Etat, ainsi que les entreprises de services publics jouissant de droits spéciaux ou exclusifs). Cela implique également d'évaluer si ces exclusions sont établies par la loi ou peuvent être opérées de manière administrative en échappant à la surveillance publique. L'évaluateur doit aussi apprécier si la législation relative à la passation des marchés publics ou d'autres législations nationales soutiennent et réglementent les marchés portant sur d'autres formes de prestations de service public qui sont étroitement liées à la passation des marchés publics telles que les Partenariats public – privé (PPP) y compris les concessions. (Les caractéristiques spécifiques sont évaluées selon l'indicateur subsidiaire 1(1)).

Le caractère uniforme et universel du champ d'application est un facteur de prévisibilité et permet des économies dans l'application du système de passation des marchés. L'accès aux règles et réglementations contribue à la transparence, ce qui se traduit par des passations de marchés plus économiques.

L'accessibilité aux lois et politiques peut être assurée en les tenant à disposition dans des lieux faciles d'accès pour le public. De préférence, les informations doivent être publiées sur Internet par l'intermédiaire d'un portail électronique unique, librement accessible (voir l'indicateur subsidiaire 7(a)). Si les informations sont principalement publiées sur Internet, l'évaluateur doit vérifier si les informations sont accessibles au public et régulièrement actualisées.

Indicateur subsidiaire 1(a) : Critères d'évaluation
---

L'ensemble de normes législatives et réglementaires satisfait les conditions suivantes :
--

- |  |
|--|
| (a) Est bien codifié et organisé de façon hiérarchisée (lois, décrets, réglementations, procédures) et l'ordre de préséance est clairement défini. |
| (b) Il prend en compte les biens, travaux, et services (y compris les services de consultants) pour tous les marchés passés sur des fonds publics. |
| (c) Les Partenariats public – privé (PPP), y compris les concessions, sont réglementés.  |
| (d) Les législations, réglementations et politiques en vigueur sont publiées et facilement accessibles au public sans frais.                       |

## Indicateur subsidiaire 1(b) – Méthodes d'acquisition

Cet indicateur subsidiaire évalue si le cadre juridique comprend : 1) une définition claire des méthodes d'acquisition autorisées ; et 2) les circonstances dans lesquelles chaque méthode est justifiée.

Le cadre juridique doit proposer un éventail approprié de méthodes d'acquisition comprenant des procédures concurrentielles et moins concurrentielles, le cas échéant<sup>10</sup>.

La loi et les réglementations doivent définir les situations dans lesquelles il est possible de recourir aux appels d'offres ouverts ou à d'autres méthodes d'acquisition, et garantir qu'une justification et des niveaux d'approbation acceptables sont clairement prévus. L'utilisation des méthodes et processus d'acquisition doit être proportionnée à la valeur et aux risques des activités liées au projet sous-jacent. Cela signifie que dans les projets d'acquisition de faible valeur ou comportant des risques moindres, des méthodes plus légères – telles qu'appel d'offres restreint, demande de prix, etc. – peuvent être utilisées, lorsque les avantages de certaines méthodes à « processus plus lourd » ne sont pas évidents ou nécessaires. Bien que l'appel d'offres ouvert (concurrentiel) constitue la méthode d'acquisition normale, le choix de la méthode doit également dépendre du temps requis pour suivre la procédure jusqu'au bout et répondre à la nécessité de s'efforcer d'éviter les retards.

Le recours aux attributions directes (sollicitation d'une source unique) doit être analysé et ses justifications comprises. Il est également important de comprendre comment les justifications pour éviter les procédures plus concurrentielles sont utilisées en règle générale. Par exemple, l'urgence est souvent invoquée pour ne pas utiliser d'appel d'offres ouvert, mais justifier la sollicitation d'une source unique par l'urgence ne doit être autorisé que dans des circonstances exceptionnelles où, en raison d'un événement catastrophique, il y a un besoin extrêmement important et recourir à toute autre méthode d'acquisition serait impossible en raison du temps que nécessite l'utilisation de ces méthodes. Elle ne doit pas être utilisée en raison d'une mauvaise planification.

Le fractionnement des marchés destiné à éviter une concurrence ouverte est interdit, lorsqu'il a pour but de contourner les règles sur la concurrence.

Le cadre juridique doit restreindre le pouvoir discrétionnaire des différents organismes ou responsables des acquisitions. Cela doit permettre de réduire au minimum le recours à ces méthodes d'acquisition qui limitent la concurrence.

Indicateur subsidiaire 1(b) : Critères d'évaluation
Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :
(a) Les méthodes d'acquisition sont définies sans ambiguïté à un échelon hiérarchique approprié, de même que les conditions associées dans lesquelles il est possible de recourir à chacune des méthodes.
(b) Les méthodes d'acquisition prévues comprennent des procédures d'acquisition concurrentielles et moins concurrentielles et offrent un éventail approprié de possibilités afin de garantir le rapport qualité/prix, l'équité, la transparence, la proportionnalité, et l'intégrité.
(c) Le fractionnement des marchés destiné à restreindre la concurrence est interdit.
(d) Les normes appropriées pour les procédures concurrentielles sont précisées.

<sup>10</sup> La Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011), par exemple, contient des termes, définitions et procédures types pour différentes options (voir les chapitres II – VII). Lorsque des méthodes d'acquisition particulières sont mentionnées dans ce document, les termes définis par la CNUDCI sont utilisés.

### **Indicateur subsidiaire 1(c) – Règles relatives à la publicité et délais**

Cet indicateur subsidiaire évalue si : a) le cadre juridique comprend des dispositions exigeant la publication des possibilités de marchés par souci de l'intérêt général et pour promouvoir la transparence ; b) les opportunités d'affaires font l'objet d'une publication large et facilement accessible ; et c) un délai suffisant est accordé entre la publication des avis d'appel d'offres et la date de remise des soumissions, cohérent avec la méthode et la complexité de l'acquisition, pour préparer et soumettre les offres.

Le délai entre la publication de l'appel à candidatures pour la présélection, ou de l'avis d'appel d'offres ouvert et la soumission des offres est lié à la complexité du marché et au niveau de concurrence attendu. S'il est prévu que des soumissionnaires étrangers participent à la compétition, ce facteur doit être pris en compte. La loi et les réglementations doivent définir les critères de fixation du délai minimum entre l'annonce et la soumission des offres. Les délais peuvent être raccourcis en cas de transmission électronique des avis de marchés et des documents de soumission.

Indicateur subsidiaire 1(c) : Critères d'évaluation
Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :
(a) Fait obligation d'annoncer publiquement les possibilités de marchés sauf si la limitation des possibilités de marchés est expressément justifiée (voir l'indicateur 1(b)).
(b) La publication des avis d'appel d'offres laisse un délai suffisant, cohérent avec la méthode, la nature et la complexité de l'acquisition, aux soumissionnaires potentiels pour se procurer les documents et répondre à l'annonce. Les délais minimum pour la soumission des offres / propositions sont fixés pour chaque méthode d'acquisition et ces délais sont prolongés lorsqu'il est fait appel à la concurrence internationale.
(c) La publication des appels d'offres ouverts est imposée dans au moins un journal de large diffusion au niveau national ou sur un site Internet officiel unique, où sont publiés tous les avis de passation de marchés publics, qui est facilement accessible sans frais et sans autres obstacles, tels que des obstacles technologiques.
(d) Le contenu de la publication fournit suffisamment d'informations pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer leur aptitude et leur intérêt à soumettre une offre.



### **Indicateur subsidiaire 1(d) – Règles concernant la participation**

Cet indicateur subsidiaire évalue les politiques régissant la participation et la sélection pour assurer qu'elles ne sont pas discriminatoires. En général, les entreprises, y compris les entreprises étrangères qualifiées, ne doivent pas être exclues de la participation à un processus d'appel d'offres pour des motifs autres que le manque de qualifications et conformément à des règles clairement définies relatives à l'éligibilité et aux exclusions.

Il peut y avoir des cas où le cadre juridique autorise des restrictions qui imposent d'acheter auprès d'entreprises nationales ou de s'associer avec des entreprises nationales, ou rendent obligatoire d'inclure dans l'offre une quantité minimale de produits de fabrication locale. Nombre de pays autorisent également des prix préférentiels en faveur des entreprises nationales. De telles exigences concernant les produits locaux ou les préférences accordées aux entreprises nationales doivent être conformes aux obligations internationales du pays (AMP – OMC, Accords d'association, Accords de libre-échange ratifiés par le pays). Des prix préférentiels excessifs ou d'autres concessions accordés à certains groupes de soumissionnaires peuvent dissuader une véritable concurrence et réduire l'efficacité. L'évaluateur doit apprécier si les dispositions sont adaptées et justifiées, de façon à ne pas affaiblir le caractère économique et efficace du système. Le cadre réglementaire ne doit pas

imposer, comme condition de soumission, l'obligation pour les entreprises étrangères de s'associer avec des entreprises locales ou d'implanter des filiales dans le pays. Ces conditions peuvent favoriser le maintien de situations d'oligopole ou de monopole au lieu de promouvoir le développement de l'industrie locale et peuvent constituer une entrave de fait à la concurrence.

L'enregistrement ne doit pas être un obstacle à la participation à un processus d'appel d'offres.

La législation doit prévoir des exclusions pour les activités criminelles ou de corruption, l'interdiction subordonnée à une procédure régulière et pour l'interdiction d'avoir des relations commerciales en cas d'activité criminelle. En particulier, les entreprises ou personnes physiques qui ont fait l'objet d'une condamnation par jugement définitif pour l'une des raisons suivantes doivent être exclues de la participation: participation à une organisation criminelle ; corruption telle que définie dans la législation nationale de l'autorité contractante ou de l'entreprise / la personne physique ; fraude ; infractions terroristes ou infractions liées à des activités terroristes ou provocation à ou aide ou incitation à ou tentative de commettre une telle infraction ; blanchiment d'argent ou financement d'activités terroristes ; travail des enfants ; toutes formes de traite des êtres humains.

Le processus pour obtenir des décisions relatives à une interdiction administrative (ex. non-exécution de contrats antérieurs, etc.) doit être clairement défini, y compris les voies de recours éventuelles. D'autres exclusions légitimes (ex. interdiction de relations commerciales en vertu de la loi ou par respect de sanctions infligées par le Conseil de sécurité de l'ONU) doivent être prévues. En outre, il se peut que des accords internationaux limitent la participation aux seules parties aux accords.

La participation des entreprises détenues par l'Etat doit être régie par des règles qui instaurent l'égalité des chances pour tous les concurrents et ne doit faire l'objet d'aucun traitement de faveur par l'octroi de subventions ou d'exonérations fiscales, etc.

Le cadre juridique doit préciser les procédures qui peuvent être utilisées pour évaluer l'éligibilité d'un soumissionnaire et son aptitude à exécuter un contrat particulier. Cette évaluation peut se combiner aux documents d'appel d'offres dans le cadre de la passation de marché considéré ou elle peut faire l'objet d'un exercice distinct réalisé avant la sollicitation de soumissions complètes.

Dans les marchés très complexes, le recours à la présélection comme processus distinct peut renforcer l'efficacité de l'opération en garantissant que seuls les participants éligibles et qualifiés sont retenus. Cela peut également permettre de faire des économies en limitant le nombre de participants qui supportent les frais qu'entraîne l'élaboration d'une offre complète. La présélection doit être régie par des procédures afin d'assurer qu'elle ne donne pas lieu à des abus ou n'est pas utilisée comme un moyen de restreindre la concurrence en exagérant les critères de sélection.

#### Indicateur subsidiaire 1(d) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Établit que la participation des parties intéressées est équitable et fondée sur la qualification et conforme aux règles relatives à l'éligibilité et aux exclusions. Dans ce cadre, le terme « fournisseur » englobe tous les fournisseurs de services y compris les entrepreneurs, les cabinets de conseil, etc.
- (b) Garantit qu'il n'existe aucun obstacle à la participation au marché des acquisitions publiques.
- (c) Précise les critères d'éligibilité et prévoit des exclusions pour les activités criminelles ou de corruption, l'interdiction administrative conformément à la loi subordonnée à une procédure régulière ou l'interdiction des relations commerciales.
- (d) Établit des règles pour la participation des entreprises détenues par l'Etat qui promeuvent la concurrence équitable.
- (e) Précise les procédures qui peuvent être utilisées pour déterminer l'éligibilité d'un soumissionnaire et son aptitude à exécuter un contrat particulier.

#### Indicateur subsidiaire 1(e) – Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques

L'indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure le cadre juridique décrit précisément le contenu des dossiers d'appel d'offres pour permettre aux fournisseurs de comprendre clairement ce qui leur est demandé et la manière dont sera conduit le processus d'appel d'offres.

Les dossiers d'appel d'offres doivent contenir suffisamment d'informations pour permettre la présentation d'offres / soumissions / propositions recevables et pour définir les bases d'un processus d'évaluation et d'adjudication transparent. Les détails des exigences figurant dans le dossier d'appel d'offres doivent être neutres et faire référence aux spécifications de la norme internationale, dans la mesure du possible, ou à d'autres normes officiellement reconnues qui sont essentiellement équivalentes à celles indiquées. Le cadre juridique doit permettre et encourager l'utilisation de spécifications basées sur les résultats (fonctionnelles) afin de promouvoir l'innovation, le cas échéant.

Il est important que les exigences relatives au contenu des dossiers d'appel d'offres soient pertinentes pour permettre de prendre la décision d'attribution. Les informations qui ne sont pas nécessaires pour le processus ne doivent pas être exigées dans le dossier de soumission. Les demandes d'information et de documents excessives sont considérées comme coûteuses et sont susceptibles de réduire la concurrence ou d'entraîner la disqualification de soumissionnaires potentiels sur la base de conditions inutiles.

#### Indicateur subsidiaire 1(e) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Définit le contenu minimal des dossiers d'appel d'offres et exige que le contenu soit pertinent et suffisamment détaillé pour que les fournisseurs soient en mesure de répondre à la condition.
- (b) Exige le recours à des spécifications neutres citant des normes internationales quand cela est possible et prévoit l'utilisation de spécifications fonctionnelles, le cas échéant.
- (c) Exige la reconnaissance de normes équivalentes en l'absence de spécifications neutres.

#### Indicateur subsidiaire 1(f) – Critères d'évaluation et d'adjudication

Cet indicateur subsidiaire évalue : 1) si les dispositions du cadre juridique sont de bonne qualité et suffisantes pour garantir l'objectivité et la transparence du processus d'évaluation ; et, 2) le degré de confidentialité maintenu durant le processus afin de minimiser le risque d'influences ou d'abus illégitimes.



Des critères révélés à l'avance et objectifs sont essentiels pour l'efficacité, l'équité et la transparence dans l'évaluation des offres et propositions. L'objectivité suppose que peu de place soit laissée à l'interprétation subjective des critères par l'évaluateur. Les critères vagues (ex. l'attribution du marché à la soumission / la proposition la plus conforme à l'intérêt de l'Etat) ne sont pas acceptables.

Évaluer et considérer le prix uniquement ne garantit pas un bon rapport qualité/prix dans tous les cas. Le principe d'un bon rapport qualité/prix nécessite d'apprécier les coûts et avantages pertinents, parallèlement à une évaluation des risques, et les caractéristiques non fondées sur le prix et / ou les coûts liés au cycle de vie, le cas échéant. Le cadre juridique doit donc permettre l'utilisation de caractéristiques liées au prix et de caractéristiques non liées au prix et / ou la considération des coûts liés au cycle de vie et des propriétés environnementales / sociales, s'il y a lieu dans le marché considéré, afin de garantir des décisions assurant un bon rapport qualité/prix.

L'entité adjudicatrice doit identifier les soumissionnaires qui remplissent les critères de qualification énoncés dans le dossier d'appel d'offres conformément aux règles applicables en matière d'éligibilité et d'exclusions. La soumission / proposition présentée doit être recevable pour l'essentiel. Le contrat doit être attribué au soumissionnaire dont la soumission / proposition a été jugée comme offrant le prix / coût le plus bas selon l'évaluation (si le critère du prix / coût est le seul) ou dont la soumission / proposition a été jugée comme étant la meilleure soumission / proposition selon l'évaluation sur la base des critères d'attribution définis dans le dossier d'appel d'offres<sup>11</sup>.

La qualification et la qualité techniques sont généralement un critère clé de sélection d'un grand nombre de processus d'appel d'offres, y compris pour les marchés complexes, les infrastructures, les accords-cadres, ou les services de consultants. Si les qualifications techniques peuvent être évaluées grâce à des critères éliminatoires, dans certains cas une évaluation notée de la qualification technique par rapport aux critères définis est jugée nécessaire afin de sélectionner la proposition la plus avantageuse. La loi doit préciser comment cet aspect doit être pris en compte. La loi doit également énoncer les conditions dans lesquelles la sélection de services de consultants peut reposer exclusivement sur la qualification technique et quand la considération du prix et de la qualité se justifie.

Dans les cas où une combinaison du prix / coût et de la qualification technique ou autres exigences est autorisée par la loi, la loi ou les réglementations doivent exiger que le dossier d'appel d'offres énonce : a) les pondérations relatives à affecter aux critères ; et b) la manière dont ces critères sont combinés. Lorsque le coût du cycle de vie est utilisé, la méthode qui sera employée par l'entité adjudicatrice pour déterminer les coûts du cycle de vie (ex. la considération de la valeur actuelle nette) et les données que les soumissionnaires doivent fournir pour effectuer cette détermination doivent être précisées. Le cadre réglementaire doit interdire l'utilisation de critères d'évaluation et d'adjudication différents de ceux prévus dans les dossiers d'appel d'offres.

Le respect de la confidentialité et des échanges contrôlés de correspondances avec les soumissionnaires pendant la période précédant l'appel d'offres, celle de l'appel d'offres, et celle de l'évaluation sont nécessaires afin d'éviter les abus et les interférences illégitimes dans

---

<sup>11</sup> Certains cadres juridiques utilisent le terme d'« offre économiquement la plus avantageuse » (*“most economical advantageous tender” (MEAT)*).

le processus. La période précédant l'appel d'offres et celle de l'appel d'offres comprend les éclaircissements correspondants et la période d'évaluation s'étend de la fin du dépouillement des offres au moment où est décidée et annoncée l'adjudication du marché.

Les informations relatives au processus d'évaluation et aux résultats peuvent être divulguées aux parties concernées après la fin de l'évaluation. Il convient de prévoir des règles de divulgation qui protègent les informations fournies par les soumissionnaires ayant un caractère exclusif, commercialement ou financièrement sensibles.

#### Indicateur subsidiaire 1(f) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique impose que :

- (a) Les critères d'évaluation soient objectifs, en rapport avec l'objet du contrat, et soigneusement définis à l'avance dans les dossiers d'appel d'offres de sorte que la décision d'attribution soit prise uniquement sur la base des critères énoncés dans les documents d'appel d'offres,
- (b) L'utilisation de caractéristiques liées au prix et de caractéristiques non liées au prix et / ou la considération du coût du cycle de vie soient autorisées le cas échéant afin de garantir des décisions objectives et rentables.
- (c) L'évaluation des propositions relatives aux services de consultants accorde l'importance voulue à la qualité et que des procédures et méthodes claires d'évaluation de la qualification technique soient définies.
- (d) La manière dont les critères d'évaluation sont combinés et les pondérations relatives attribuées soit clairement définie dans les dossiers d'appel d'offres.
- (e) Pendant la période d'évaluation, les informations relatives à l'examen, la clarification et l'évaluation des soumissions / propositions ne soient pas divulguées aux participants ou à d'autres parties qui ne participent pas officiellement au processus d'évaluation.

#### Indicateur subsidiaire 1(g) – Soumission, réception, et ouverture des offres

Cet indicateur subsidiaire évalue la manière dont le cadre juridique régit le processus de réception et d'ouverture des offres<sup>12</sup>. L'ouverture publique des offres est un moyen d'accroître la transparence dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ouvert. Dans les cas où la loi prescrit l'ouverture publique des offres, les soumissionnaires ou leurs représentants doivent être autorisés à être présents, ainsi que d'autres parties ayant un intérêt légitime (ex. les représentants d'organisations de la société civile). L'ouverture immédiatement après l'écoulement du délai de remise des offres réduit la possibilité de perte ou d'altération des propositions ou des soumissions.

L'exception possible à cette règle est l'ouverture des candidatures de présélection y compris les manifestations d'intérêt ou l'ouverture d'offres techniques relatives aux services de consultants (qui ne comportent pas de prix) auxquels cas elles peuvent être ouvertes en privé après quoi la liste des soumissions est simplement notifiée à tous les participants.

La loi ou les réglementations doivent établir les informations qui doivent être lues et enregistrées pour les appels d'offres ouverts :

- noms et adresses des soumissionnaires
- date et état dans lequel l'offre a été reçue (afin de vérifier le respect des exigences de forme)
- prix de l'offre
- tout retrait ou modification des offres dûment soumis
- toute offre alternative sollicitée ou autorisée (nom du soumissionnaire, prix de l'offre).

<sup>12</sup> Dans ce contexte, le terme « offre » est utilisé de façon interchangeable avec « soumissions » ou « propositions ».

Les registres doivent être conservés et être disponibles aux fins d'examen et d'audit.

La définition claire du mode de soumission des offres est essentielle pour réduire au minimum les rejets de propositions par ailleurs conformes. La loi et les réglementations doivent prévoir des dispositions claires à cet égard. À titre d'exemple, des indications précises doivent être fournies concernant le nombre d'exemplaires, la fermeture et le marquage des enveloppes et, en cas de soumission par voie électronique, les exigences de sécurité et de confidentialité.

Les soumissions doivent être conservées en lieu sûr et rester confidentielles préalablement à l'ouverture des offres et jusqu'après l'adjudication du contrat. Nonobstant les exigences de publication (voir l'indicateur subsidiaire 7(a)), le système doit en tout temps tenir compte de la nécessité légitime de protéger les secrets commerciaux et informations exclusives et des autres préoccupations relatives à la confidentialité, ainsi que de la nécessité d'éviter la divulgation d'informations qui peuvent être utilisées par les parties intéressées pour fausser la concurrence dans le cadre du processus de passation des marchés. Le cadre juridique doit contenir les définitions et dispositions propres à identifier sans ambiguïté et protéger les informations sensibles spécifiques.

#### Indicateur subsidiaire 1(g) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit les dispositions suivantes :

- (a) Ouverture des offres selon une procédure définie et réglementée immédiatement après la date limite pour la soumission des offres.
- (b) Des registres des séances d'ouverture des offres sont conservés et peuvent être consultés.
- (c) La sécurité et la confidentialité des offres sont maintenues avant l'ouverture des offres et jusqu'après l'adjudication du contrat.
- (d) La divulgation d'informations sensibles spécifiques est interdite.
- (e) Le mode de soumission et de réception des offres par le gouvernement est bien défini afin d'éviter le rejet inutile des offres.

#### Indicateur subsidiaire 1(h) – Droit de contester et de former un recours

Cet indicateur a pour objet d'évaluer si le cadre juridique établit : 1) le droit de contester<sup>13</sup> les décisions et actions et de former un recours ; 2) les questions qui peuvent faire l'objet d'une révision ; 3) le délai pour ces révisions ; et 4) les différentes phases du processus de révision.

La confiance dans un système de passation des marchés est un puissant stimulant pour la concurrence. Un aspect fondamental de l'instauration de cette confiance réside dans l'établissement du droit de contester les décisions ou actions en entreprenant une révision des décisions de passation des marchés et de former un recours dans le cadre d'une procédure efficace et fonctionnellement indépendante. Bien que la première révision soit normalement effectuée par l'entité adjudicatrice, un organe de révision administratif / judiciaire indépendant de cette entité doit être prévu. Cela signifie que cet organe n'a aucun intérêt direct dans le processus de passation des marchés et n'est pas placé sous la tutelle de ladite entité et est de préférence une institution ou une entité distincte.

Le cadre juridique doit prévoir le droit pour un participant à une procédure de passation de marché de contester les décisions ou actions d'une entité adjudicatrice. Cela peut se faire en

<sup>13</sup> Les termes utilisés dans le présent document (« contestation / révision » et « mécanisme de recours ») sont interchangeable avec les termes utilisés dans d'autres instruments d'achat internationaux tels que plaintes ou réclamations et mécanismes de révision ou recours, respectivement.

demandant une révision si le participant estime qu'il / elle a le droit de faire valoir qu'il / elle a subi un préjudice ou pourrait subir un préjudice ou un dommage en raison du non-respect allégué des dispositions de la loi par une décision ou action.

Les demandes de révision (contestation) doivent être soumises à l'institution responsable<sup>14</sup> dans les délais déterminés. Si les contestations portent sur les modalités de la demande de soumission, la pré-qualification ou la présélection, elles doivent être soumises avant la date limite pour présenter les soumissions. Les contestations concernant d'autres décisions ou actions doivent être soumises avant l'entrée en vigueur du contrat de marché ou pendant la période de moratoire qui suit la notification de l'adjudication, le cas échéant.

L'institution responsable de la révision doit être tenue de prendre les mesures nécessaires dans un délai déterminé (ex. décider si la demande est jugée recevable ou rejetée et si les procédures de passation des marchés doivent être suspendues ; informer le demandeur et les autres participants aux procédures de passation des marchés ; prendre et rendre sa décision).

Le cadre juridique doit prévoir le droit de former un recours contre une décision après une première révision devant un organe indépendant (organe d'appel) dans les délais prescrits. Ce droit doit être étendu aux situations dans lesquelles l'institution responsable de la révision a omis de rendre une décision. L'organe d'appel doit avoir le pouvoir d'ordonner la suspension des procédures de passation des marchés, rejeter une demande lorsqu'il décide qu'elle n'est pas fondée ou n'a pas été présentée dans les délais fixés, et prendre et rendre les décisions adaptées aux circonstances. Cela doit comprendre le pouvoir de confirmer, infirmer, ou réviser une décision prise par l'entité adjudicatrice ou d'interdire à l'entité adjudicatrice de suivre une procédure qui n'est pas conforme aux dispositions de la loi en respectant des délais déterminés. Le cadre juridique doit préciser les différentes mesures de réparation disponibles conformément aux bonnes pratiques internationales<sup>15</sup>.

Les décisions doivent être publiques conformément à la loi et affichées en des lieux facilement accessibles de préférence sur une plateforme électronique centrale dans les délais spécifiés. La publication des décisions permet aux parties intéressées d'être mieux informées de la cohérence et de l'équité du processus. Les publications doivent respecter la législation protégeant les informations sensibles.

Cet indicateur subsidiaire est étroitement lié à l'Indicateur 13 (Efficacité du mécanisme d'appel).

---

<sup>14</sup> Dans de nombreux pays, il incombe à l'entité adjudicatrice de répondre à une demande de première révision (contestation). Dans certains pays, les plaintes peuvent être adressées directement à l'organe d'appel indépendant.

<sup>15</sup> Par exemple, la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics (2011), Chapitre VIII. Procédures de contestation, Article 9, décrivant un éventail d'actions qui doit être à la disposition d'un organe d'appel.

### Indicateur subsidiaire 1(h) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

- (a) Les participants aux procédures de passation des marchés ont le droit de contester les décisions ou actions prises par l'entité adjudicatrice.
- (b) Des dispositions pour répondre à une contestation avec une révision administrative par un autre organe indépendant de l'entité adjudicatrice qui a le pouvoir de suspendre la décision d'adjudication, d'accorder des réparations et qui comprennent le droit à une révision judiciaire.
- (c) Des règles qui établissent les questions qui peuvent faire l'objet d'une révision.
- (d) Des règles qui fixent les délais pour soumettre les contestations et recours et pour que l'institution chargée de la révision et l'organe d'appel indépendant rendent leurs décisions.
- (e) Publication des recours et décisions en des lieux facilement accessibles et dans les délais précisés conformément à la législation protégeant les informations sensibles.

### Indicateur subsidiaire 1(i) – Gestion des contrats

L'objet de cet indicateur subsidiaire est d'évaluer si le cadre juridique établit ce qui suit : 1) fonctions et responsabilités pour gérer les contrats ; 2) méthodes pour examiner, émettre, et publier les avenants aux contrats en temps utile 3) exigences de paiement dans les délais ; et 4) procédures de règlement des litiges qui prévoient un processus efficace et équitable de résolution des différends durant l'exécution du contrat.

Afin de garantir l'exécution complète et en temps utile du contrat, les fonctions et responsabilités suivantes, pour gérer les contrats, doivent être définies dans le cadre législatif et réglementaire :

- contrôler la fourniture en temps utile des marchandises, travaux, et services, y compris des services de consultants (« produits ») ;
- inspection, contrôle de qualité, supervision des travaux de génie civil, et réception définitive des produits ;
- contrôle des conditions d'exécution du marché destinées à garantir le respect des normes sociales et environnementales, ex. conformité avec les conventions fondamentales de l'OIT, application de mesures de gestion environnementale particulières pour les travaux de construction, etc. ;
- examen, émission, et publications d'avenants au contrat ;
- vérification des factures et traitement des paiements en temps utile y compris l'administration des garanties ; et
- gestion des litiges / de la résiliation des contrats *comment*

Le cadre juridique doit déterminer les conditions des avenants et prolongations du contrat afin de garantir la maîtrise des dépenses, et éviter la limitation arbitraire de la concurrence. Le cadre juridique doit également définir les droits des fournisseurs en cas de paiement tardif.

Les différends pendant l'exécution d'un contrat sont fréquents. Normalement, les litiges peuvent être résolus par des procédures judiciaires. Dans certains pays, les actions en justice peuvent toutefois prendre énormément de temps, parfois des années, et les coûts peuvent être dissuasifs. Afin d'éviter les longs retards dans le règlement des litiges, le pays doit avoir pour politique d'accepter les modes alternatifs de règlement des conflits (MARC). Les MARC désignent tous moyens extérieurs à la salle d'audience de règlement des litiges. L'arbitrage et

la médiation sont deux formes principales de MARC.

Un cadre doit être instauré qui prévoit le règlement équitable et rapide des litiges, y compris les procédures pour faire respecter la décision finale issue d'un processus de règlement des conflits. Par exemple, il doit y avoir dans le pays une Loi sur l'arbitrage et la loi doit être compatible avec les pratiques généralement acceptées sur la neutralité des arbitres, l'application régulière de la loi, la rapidité et le caractère exécutoire de la décision. Le pays pourrait accepter automatiquement l'arbitrage international comme satisfaisant. Ci-après sont proposés quelques exemples permettant l'exécution de la décision définitive issue d'un processus d'arbitrage : a) le pays est membre de la Convention de New-York sur l'exécution des sentences arbitrales internationales ; et b) le pays dispose de procédures permettant au gagnant d'un contentieux de demander l'exécution de la décision en allant devant les tribunaux.

<b>Indicateur subsidiaire 1(i) : Critères d'évaluation</b>
--

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Les fonctions pour prendre en charge la gestion du contrat sont définies et les responsabilités sont clairement attribuées,</li><li>(b) Les conditions des avenants au contrat sont définies, garantissent la maîtrise des dépenses et ne limitent pas arbitrairement la concurrence.</li><li>(c) Il existe des processus efficaces et équitables pour résoudre les litiges rapidement pendant l'exécution du contrat.</li><li>(d) La décision finale issue d'un processus de règlement des conflits est exécutoire</li></ul> |
|---|

### **Indicateur subsidiaire 1(j) – Passation des marchés par voie électronique (acquisition électronique)**

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure le cadre juridique envisage, autorise, et / ou impose l'utilisation de méthodes et instruments électroniques pour la passation des marchés publics. Plus l'utilisation de technologies électroniques est sophistiquée, plus des normes précises sont nécessaires afin de garantir l'application uniforme de la technologie, permettre l'accès libre et complet au système, et assurer la confidentialité et la sécurité des données et l'authentification. L'utilisation de méthodes électroniques suppose des formats standardisés, du matériel technique et des dispositifs de connexion, et des procédures pour donner un accès libre et complet au système d'acquisition électronique.

Un aspect important de l'utilisation de méthodes électroniques pour la passation de marchés réside dans la nécessité pour les gouvernements d'indiquer aux soumissionnaires potentiels quelles phases des processus seront gérées électroniquement (ex. mise à disposition des dossiers d'appel d'offres, communications, soumission d'offre, adjudications de contrats, facturation et règlements, etc.). Le cadre juridique doit également préciser si la passation des marchés classique sur support papier est toujours autorisée, que ce soit parallèlement ou comme alternative aux procédures électroniques.

### Indicateur subsidiaire 1(j) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Le cadre juridique autorise ou impose des solutions d'acquisition électronique couvrant entièrement ou partiellement le cycle de passation des marchés publics.
- (b) Le cadre juridique garantit l'utilisation d'outils et de normes qui permettent l'accès libre et complet au système, tenant compte de la confidentialité, la sécurité des données, et de l'authentification.
- (c) Le cadre juridique exige d'indiquer aux parties intéressées quelles phases des processus seront gérées électroniquement.

### Indicateur subsidiaire 1(k) – Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques

L'aptitude à examiner la qualité d'exécution est fonction de la disponibilité des informations et des archives retraçant chaque action d'acquisition. Ces informations sont également importantes pour le fonctionnement des systèmes de contrôle aussi bien internes qu'externes car elles fournissent la base de l'évaluation.

Un dispositif pour la conservation en lieu sûr des archives et documents doit couvrir la totalité du processus de passation des marchés, y compris la gestion des contrats, et comprendre au minimum sous forme matérielle et / ou électronique :

- les avis publics relatifs aux projets de passation de marchés
- la méthode de passation des marchés y compris sa justification
- l'ensemble complet de dossiers d'appel d'offres / documents de sélection y compris les précisions et tous les avenants
- les archives relatives à l'ouverture des offres / propositions
- les rapports d'évaluation y compris les éclaircissements demandés et fournis au cours du processus d'évaluation
- les décisions d'adjudication, y compris tous les éléments sur lesquels la décision était fondée
- les avis d'adjudication (le cas échéant)
- les contestations formelles (demandes de révision et recours) des soumissionnaires et l'issue de ces recours
- les documents contractuels signés définitifs et les avenants
- les amendements / modifications / changements apportés au contrat
- les certificats et rapports d'inspection, de contrôle de la qualité, et de réception
- le règlement des contentieux et litiges
- les paiements
- les données relatives aux décaissements (conformément aux exigences du système de gestion financière du pays)
- toutes les correspondances, notes de réunion, tous les comptes rendus de réunion y compris les négociations contractuelles (le cas échéant).

Il doit exister une politique de rétention des documents qui est compatible avec les règles de prescription en vigueur dans le pays en cas d'enquête et de poursuites pour fraude et corruption, ainsi qu'avec les cycles d'audit. Il doit également exister des protocoles de sécurité établis pour assurer la protection des archives, matérielles ou électroniques.

#### Indicateur subsidiaire 1(k) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

- (a) Établit une liste complète des archives et documents de la passation des marchés relatifs aux transactions, comprenant la gestion des contrats, qui doit être maintenue au niveau opérationnel et qui est à la disposition du public aux fins de consultation, y compris les conditions d'accès.
- (b) Il existe une politique de rétention des documents qui est compatible avec les règles de prescription en vigueur dans le pays en cas d'enquête et de poursuites pour fraude et corruption, ainsi qu'avec les cycles d'audit.
- (c) Il existe des protocoles de sécurité établis pour assurer la protection des archives (matérielles et / ou électroniques).

#### Indicateur subsidiaire 1(l) – Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée

De nombreux pays ont adopté une législation spécialisée réglementant la passation des marchés publics par entités opérant dans le secteur des services publics, tels que l'eau, l'énergie, les transports, les services postaux, ou d'autres secteurs et / ou régissant l'adjudication de contrats de concession et d'autres formes de Partenariats public-privé (PPP). Cet indicateur subsidiaire évalue si les principes de passation des marchés publics (ex. procédures concurrentielles, transparence, équité, décisions rentables) et les législations connexes s'appliquent à l'ensemble des prestations de service public de façon appropriée.

Il est important de comprendre les politiques de concurrence applicables dans les différents secteurs et quelles sont les conditions particulières pour mener des processus de passation des marchés publics dans ces secteurs. Des droits spéciaux ou exclusifs pouvant exister concernant l'approvisionnement ou le fonctionnement de ces entités, le marché dans lequel ces entités opèrent peut être restreint. L'éventail de méthodes de passation de marchés disponibles, les situations dans lesquelles elles peuvent être utilisées, les seuils, les règles en matière de publicité et les délais prévus, les exigences de transparence, la répartition des risques, les mécanismes de contestation et de recours, etc. peuvent être réglementés de manière spécifique à chaque secteur.

Les mêmes questions se posent en ce qui concerne la sélection et la passation des contrats de concessions et / ou d'autres formes de Partenariats public-privé. L'évaluateur doit décrire la politique du gouvernement relative aux PPP et évaluer dans quelle mesure les principes et législations sur la passation des marchés publics s'appliquent dans le processus de création de partenariats avec des entreprises privées. Les législations / réglementations alternatives ou supplémentaires doivent être précisées. Les responsabilités pour l'élaboration de politiques et pour soutenir la mise en œuvre des PPP doivent être clairement attribuées.

#### Indicateur subsidiaire 1(l) : Critères d'évaluation

L'ensemble de normes législatives et réglementaires satisfait les conditions suivantes :

- (a) Les principes et / ou le cadre juridique relatifs à la passation des marchés publics s'appliquent à l'ensemble de la législation spécialisée réglementant la passation des marchés par entités opérant dans des secteurs particuliers, selon le cas,
- (b) Les principes et / ou les législations relatifs à la passation des marchés publics s'appliquent à la sélection et la passation des contrats de Partenariats public-privé y compris des concessions, selon le cas.
- (c) Les responsabilités pour l'élaboration de politiques et pour soutenir la mise en œuvre des PPP y compris des concessions sont clairement attribuées.

*Lien : module de la MAPS Module sur les PPP*



## **Indicateur 2. Les réglementations et outils d'application soutiennent le cadre juridique.**

Cet indicateur vérifie l'existence, la disponibilité et la qualité des réglementations d'application, des procédures opérationnelles, des manuels, des modèles de dossiers d'appel d'offres, et des conditions contractuelles types. Idéalement, la législation de rang supérieur fournit le cadre des principes et des politiques qui régissent la passation des marchés publics. Les réglementations de rang inférieur et les instruments plus détaillés complètent la loi, la rendent opérationnelle, et indiquent la manière dont il convient d'appliquer la loi dans des circonstances particulières. Cet indicateur comprend quatre indicateurs subsidiaires (a – d).

### **Indicateur subsidiaire 2(a) – Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures**

Cet indicateur subsidiaire vise à vérifier l'existence, la clarté, l'accessibilité, et l'exhaustivité des réglementations accompagnant la loi qui précisent et clarifient davantage son application. Les réglementations sont un aspect important d'un système de passation des marchés car elles fournissent les précisions qui expliquent et permettent l'application du cadre juridique dans une variété de cas concrets. Les réglementations doivent être à la disposition du public dans un lieu unique et accessible.

<b>Indicateur subsidiaire 2(a) : Critères d'évaluation</b>	
(a)	Il existe des réglementations complétant et précisant les dispositions de la loi sur la passation des marchés, et qui ne sont pas contraires à la loi.
(b)	Les réglementations sont claires, complètes, et unifiées sous la forme d'un ensemble de réglementations facilement disponible dans un lieu unique et accessible.
(c)	La responsabilité en ce qui concerne la conservation des réglementations est clairement déterminée et les réglementations sont régulièrement actualisées.



### **Indicateur subsidiaire 2(b) – Modèles de dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux, et services**

Des modèles de dossiers d'appel d'offres de bonne qualité créent l'égalité des chances, améliorent l'uniformisation générale de la passation de marchés, favorisent la concurrence et renforcent la confiance dans le système. Les fournisseurs éventuels sont davantage disposés à participer aux appels d'offres lorsqu'ils connaissent les documents et leur interprétation. Les modèles de dossiers d'appel d'offres doivent renfermer les dispositions essentielles requises qui seront intégrées dans les contrats. Ceci permet aux participants d'apprécier les coûts et les risques liés aux dispositions obligatoires lors de l'exécution d'un marché pour le compte du gouvernement. Les modèles de dossiers d'appel d'offres doivent également mentionner la période de moratoire, le cas échéant, et traiter du droit de contester les décisions ou actions et d'exercer des recours. Dans l'hypothèse où des modèles de dossiers d'appel d'offres ne sont pas disponibles, il doit exister, au minimum, un ensemble de dispositions et modèles types et obligatoires qui aideront pour l'élaboration des dossiers d'appel d'offres.

<b>Indicateur subsidiaire 2(b) : Critères d'évaluation</b>
(a) Des modèles de dossiers d'appel d'offres sont mis à disposition pour un large éventail de biens, travaux et services, y compris les services de consultants acquis par les organismes gouvernementaux.
(b) Au minimum, il existe un ensemble de dispositions et modèles types et obligatoires qui reflètent le cadre juridique. Ces dispositions peuvent être utilisées dans les dossiers préparés pour les appels d'offres / de soumissions concurrentiels.
(c) Les dossiers d'appel d'offres sont tenus à jour et les responsabilités concernant la préparation et l'actualisation sont clairement attribuées.



### **Indicateur subsidiaire 2(c) – Conditions contractuelles types**

Cet indicateur subsidiaire porte sur les conditions contractuelles types pour les contrats du secteur public couvrant des biens, travaux et services y compris des services de consultants, qui énoncent les principales dispositions qui seront insérées dans un contrat avec le gouvernement. Les conditions contractuelles types, également souvent désignées sous l'appellation de conditions générales de contrat (CGC), sont basées sur les lois du pays et reflètent généralement les codes commerciaux traitant des contrats entre parties. Les conditions contractuelles ont souvent une incidence sur la fixation du prix. Par conséquent, il est important que les participants aux procédures de passation des marchés publics connaissent les conditions qui régiront l'exécution d'un marché avant de soumettre un prix. Les conditions contractuelles types fournissent des informations qui permettent aux participants de comprendre la répartition des risques entre les parties à un contrat ainsi que les autres obligations qui incomberont aux signataires du contrat.

Il importe que le gouvernement définisse des conditions contractuelles qui sont équitables et équilibrées et qui reflètent les lois qui ont une incidence sur les contrats et leur exécution. Les conditions contractuelles types doivent aussi couvrir certains aspects pratiques de l'exécution des contrats, ex. les conditions générales en matière d'inspection, de contrôle de qualité et de réception définitive des produits, et les procédures générales applicables à la facturation et au paiement. Les conditions contractuelles types doivent également contenir des dispositions sur le règlement des litiges. Les Modes alternatifs de règlement des conflits (MARC), particulièrement par la voie de l'arbitrage, doivent se conformer à la formulation internationale standardisée et être utilisés à bon escient. Les modèles de contrat peuvent constituer une source supplémentaire de prévisibilité pour les participants.

L'utilisation des conditions contractuelles types doit avoir un caractère obligatoire et ne doit pas être subordonnée aux négociations sur les termes et conditions du contrat.

<b>Indicateur subsidiaire 2(c) : Critères d'évaluation</b>
(a) Il existe des conditions contractuelles types pour les types de contrats les plus courants et leur utilisation est obligatoire.
(b) Le contenu des conditions contractuelles types est généralement conforme aux pratiques admises au plan international.



### **Indicateur subsidiaire 2(d) – Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices**

Cet indicateur subsidiaire concerne l'existence d'un guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices. Il s'agit d'un outil de mise en œuvre important qui peut aider à

fournir au personnel des informations qui intègrent la loi, les politiques et les procédures, et qui aide à mettre en pratique les politiques. De tels outils prennent plus d'importance à mesure qu'un système devient plus décentralisé. La création d'un manuel ou guide de l'utilisateur relève souvent de la responsabilité d'un organe normatif / de réglementation et peut aider à assurer une application uniforme dans le cadre du système de passation des marchés du gouvernement. Bien qu'il ne puisse se substituer à la formation, un manuel peut contribuer à renforcer et préserver les capacités et peut être facilement consulté par les utilisateurs. Les orientations doivent être précises et complètes.

<b>Indicateur subsidiaire 2(d) : Critères d'évaluation</b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Il existe un (des) manuel(s) de passation des marchés complet(s) qui énonce(nt) toutes les procédures pour la mise en œuvre correcte des réglementations et lois relatives à la passation des marchés.</li><li>(b) La responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie et le manuel est actualisé régulièrement</li></ul> |
|--|

### **Indicateur 3. Le cadre juridique reflète les objectifs politiques secondaires et les obligations internationales du pays.**

Cet indicateur évalue si les objectifs de politique secondaires – tels que les objectifs en faveur d’une durabilité accrue, du soutien en faveur de certaines catégories sociales, etc. – et les obligations résultant d’accords internationaux sont traduits de manière systématique et cohérente dans le cadre juridique, c.-à-d., si le cadre juridique est cohérent avec les objectifs politiques supérieurs que le pays s’efforce d’atteindre. Cet indicateur se divise en deux indicateurs subsidiaires (a – b), qui sont évalués individuellement.

#### **Indicateur subsidiaire 3(a) – Achats publics durables (APD)**

L’Agenda 2030 pour le développement durable s’attache à promouvoir des pratiques de passation des marchés publics qui sont durables, conformément aux politiques et priorités nationales<sup>16</sup>. À la suite des informations d’ordre plus général recueillies dans le cadre de l’analyse contextuelle du pays (Section II), cet indicateur subsidiaire évalue si :

- a) le pays a adopté une politique et un plan d’exécution pour mettre en œuvre les Achats publics durables (APD)<sup>17</sup> à l’appui des objectifs politiques nationaux,
- b) le cadre législatif et réglementaire comprend des dispositions relatives à l’insertion de critères de durabilité dans la passation des marchés publics ; et
- c) ces dispositions sont équilibrées au regard des principaux objectifs de la passation de marchés publics, et garantissent le rapport qualité/prix.

Pour être efficaces, les APD doivent être intégrés dans des programmes qui font partie de la stratégie de développement durable du pays et les objectifs doivent être cohérents avec les principaux objectifs de la passation des marchés publics tels que la maîtrise des dépenses, l’efficacité, et la transparence, exprimés dans le Pilier I. Une évaluation minutieuse déterminant la situation de départ ainsi que les possibilités d’APD doit être effectuée pour guider le processus de planification stratégique des APD. Le plan stratégique doit comprendre des buts, des indicateurs et des objectifs qui soutiennent les objectifs politiques nationaux. La mise en œuvre des APD doit tenir compte des moyens et besoins de formation / développement des agents de passation des marchés, de l’élaboration et l’utilisation de nouveaux outils et techniques, de la hiérarchisation des mesures, des méthodologies d’évaluation des incidences destinées à évaluer l’efficacité des APD, et de la fourniture de documents d’orientation. Il convient également de décider quelle institution est la mieux adaptée pour gérer et superviser le déploiement national des APD et / ou si de nouvelles institutions doivent être mises sur pied (ex. institutions de certification ou établissements pour tester les produits).

---

<sup>16</sup> Assemblée générale des Nations Unies : Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l’horizon 2030. Résolution 70/1 adoptée par l’Assemblée générale le 25 septembre 2015. A/RES/70/1. Objectif 12.7. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

<sup>17</sup> Les Achats publics durables (APD) privilégient l’intégration des trois piliers du développement durable, c.-à-d. le développement économique, le développement social et la protection de l’environnement. Les objectifs des APD portent généralement sur la réduction de la demande en ressources, la réduction au minimum des incidences négatives des biens, travaux ou services au cours de leur cycle de vie, la garantie de conditions contractuelles équitables y compris de normes éthiques, en matière de droits humains et d’emploi, et la promotion de la diversité et de l’égalité tout au long de la chaîne d’approvisionnement, par exemple en offrant des possibilités aux petites et moyennes entreprises ou en soutenant la formation et le développement de compétences. Les APD peuvent aussi comprendre des méthodes qui soutiennent l’innovation.

<b>Indicateur subsidiaire 3(a) : Critères d'évaluation</b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Le pays a adopté une politique / stratégie pour mettre en œuvre les APD à l'appui d'objectifs politiques nationaux plus larges.</li><li>(b) Le plan d'exécution des APD est basé sur une évaluation minutieuse ; des systèmes et outils sont mis en place pour concrétiser, faciliter et suivre la mise en pratique des APD.</li><li>(c) Le cadre législatif et réglementaire permet d'intégrer des critères de durabilité (c.-à-d. des critères économiques, environnementaux, et sociaux) dans la passation des marchés publics.</li><li>(d) Les dispositions juridiques sont compatibles avec les principaux objectifs de la passation des marchés et garantissent le rapport qualité/prix.</li></ul> |
|--|

*Lien : module de la MAPS sur les APD*

### **Indicateur subsidiaire 3(b) – Obligations résultant d'accords internationaux**

L'adhésion à des associations internationales et/ou régionales ou à des accords internationaux / régionaux contraignants peut entraîner des obligations juridiques en matière de passation des marchés et peut avoir une incidence sur la mise en place du système de passation des marchés dans le pays. Sur la base des informations générales recueillies dans la SECTION II sur le contexte du pays, cet indicateur évalue 1) l'existence de dispositions liées à la passation des marchés dans les accords internationaux contraignants et 2) la transcription cohérente de ces obligations dans les lois et réglementations nationales sur la passation des marchés.

La connaissance du contexte international est une condition préalable pour comprendre l'existence de certaines dispositions dans la législation nationale et, dans certains cas, peut même expliquer le non-respect de certains paramètres formulés dans la présente méthodologie. Ainsi qu'il est indiqué dans la SECTION I – GUIDE DE L'UTILISATEUR, il n'existe pas de système unique de passation des marchés. L'objectif de l'évaluation de cet indicateur consiste par conséquent à indiquer clairement les obligations internationales qui ont une incidence sur la passation des marchés publics dans un pays et à déterminer si les dispositions pertinentes ont été systématiquement adoptées dans le cadre juridique et politique national sur la passation des marchés.

<b>Indicateur subsidiaire 3(b) : Critères d'évaluation</b>
--

Les obligations liées à la passation des marchés publics résultant d'accords internationaux contraignants sont :
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Clairement définies.</li><li>(b) Systématiquement transcrites dans les lois et réglementations et reflétées dans les politiques relatives à la passation des marchés.</li></ul> |
|---|

## **Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion**

Le Pilier II examine la manière dont le système de passation des marchés tel que défini par le cadre législatif et réglementaire en vigueur dans un pays fonctionne en pratique, à travers les organismes et les systèmes de gestion qui font partie de la gouvernance générale du secteur public dans le pays.

Le Pilier II détermine l'aptitude du système de passation des marchés à s'acquitter des obligations inscrites dans la loi sans vide ou chevauchement. Il évalue : 1) si les liens adéquats avec le système de gestion des finances publiques du pays existent ; 2) si les institutions chargées de remplir les fonctions nécessaires sont mises en place ; et 3) si les capacités techniques et de gestion sont suffisantes pour entreprendre des processus de passation des marchés publics efficaces et transparents.

### **Indicateur 4. Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publiques.**

Cet indicateur porte sur le degré d'intégration du système de passation des marchés au système de gestion des finances publiques. Deux indicateurs subsidiaires (a – b) doivent être évalués sous l'indicateur 4, compte tenu de l'interaction directe entre la passation des marchés et la gestion financière, depuis l'élaboration du budget jusqu'à la planification des opérations de trésorerie relatives aux paiements.

#### **Indicateur subsidiaire 4(a) – Planification des acquisitions et le cycle budgétaire**

L'élaboration des budgets annuels ou pluriannuels est axée sur les résultats ou les réalisations que le gouvernement dans son ensemble et ses institutions espèrent atteindre au cours d'une période donnée. Les stratégies gouvernementales ou sectorielles globales constituent la base de cet exercice. Celles-ci déterminent la planification pluriannuelle, les plans opérationnels connexes pour chaque exercice budgétaire et l'acquisition des biens, travaux et services nécessaires pour exécuter les plans. Pour une préparation adéquate des budgets, il faut disposer de données sur les coûts et de calendriers fiables pour les acquisitions prévues. La budgétisation et le financement pluriannuels doivent être encouragés, dans la mesure où cette pratique permet d'optimiser le cycle de passation des marchés.

Les programmes de passation de marchés doivent être actualisés périodiquement car le budget peut être mis à jour et révisé afin de tenir compte des changements qui interviennent dans la programmation des marchés. Les données empiriques telles que le coût actuel des biens, travaux, et services fournit d'excellentes informations pour estimer le coût de biens, travaux ou services similaires dans les exercices budgétaires futurs. Comprendre la programmation des gros marchés peut également aider à estimer les besoins de trésorerie au sein du gouvernement pour effectuer les paiements en temps utile et réduire les surcoûts liés aux retards d'exécution des marchés et à l'insuffisance des fonds disponibles pour financer la pleine exécution du marché.

Un mécanisme de rétro-information doit être mis en place pour garantir que l'information sur les contrats relatifs aux principales dépenses budgétaires est fournie aux systèmes de gestion budgétaire et financière en temps utile afin de soutenir l'ensemble du système de gestion

financière.

<b>Indicateur subsidiaire 4(a) : Critères d'évaluation</b>
--

Le cadre législatif et réglementaire, les procédures financières, et les systèmes prévoient ce qui suit :
---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Les programmes de passation des marchés annuels ou pluriannuels sont élaborés en appui au processus de planification et d'élaboration du budget et ils contribuent à la planification pluriannuelle.</li><li>(b) Les fonds budgétaires sont engagés ou affectés en temps utile et couvrent la totalité du montant du marché (ou le montant nécessaire pour couvrir la part du marché qui doit être exécutée pendant la période budgétaire).</li><li>(c) Un mécanisme de rétro-information existe en vue de la certification de l'exécution du budget, comprenant des informations sur la réalisation des gros marchés.</li></ul> |
|--|

### **Indicateur subsidiaire 4(b) – Procédures financières et le cycle de passation des marchés**

Cet indicateur subsidiaire évalue si les lois budgétaires et les procédures financières soutiennent le processus de passation des marchés de manière adéquate, c.-à-d., la préparation ainsi que la demande de soumission et l'adjudication des marchés en temps utile, l'exécution des contrats et les paiements ponctuels. Les systèmes de passation des marchés, de gestion budgétaire et financière doivent interagir étroitement : une fois que les décisions d'adjudication sont prises, les actions correspondantes aux plans budgétaire et financier sont déclenchées. D'autre part, il doit exister des garde-fous dans le système qui interdisent d'engager des activités d'acquisition sans que des fonds aient été affectés au marché en question.

<b>Indicateur subsidiaire 4(b) : Critères d'évaluation</b>
--

Le cadre législatif et réglementaire, les procédures financières, et les systèmes prévoient ce qui suit :
---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Aucune demande de soumission d'offres / de propositions n'a lieu sans la certification que les fonds sont disponibles.</li><li>(b) Les réglementations / procédures nationales relatives au traitement des factures et à l'autorisation des paiements respectent les obligations relatives au paiement ponctuel mentionnées dans le contrat et sont à la disposition du public et claires pour les soumissionnaires potentiels*.</li></ul> |
|--|

<b>* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 4(b) critère d'évaluation (b) : - factures payées dans les délais (en %). Source : systèmes de GFP.</b>
--

### **Indicateur 5. Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative / de réglementation.**

Cet indicateur fait référence à la fonction normative / de réglementation au sein du secteur public et à leurs bonnes exécution et coordination. L'évaluation de l'indicateur est axée sur l'existence, l'indépendance, et l'efficacité des fonctions et le degré de coordination entre les organisations responsables. Selon la structure institutionnelle choisie par un pays, une institution peut être responsable de toutes les fonctions normatives et réglementaires. Dans d'autres contextes, les principales fonctions peuvent avoir été attribuées à plusieurs institutions, ex. un organisme peut être chargé de définir les politiques, tandis qu'un autre peut assurer la formation ou s'occuper des statistiques. De manière générale, la fonction normative / de réglementation doit être clairement attribuée sans vide et chevauchement. Une trop grande fragmentation doit être évitée, et la fonction doit être assurée en un effort conjoint bien coordonné. Quatre indicateurs subsidiaires (a – d) doivent être évalués.

### **Indicateur subsidiaire 5(a) – Statut et fondement juridique de la fonction normative / de réglementation**

La fonction normative / de réglementation et les responsabilités qui s’y attachent sont établies par le cadre législatif et réglementaire. Ceci a pour objet de garantir que l’institution à laquelle sont confiées des responsabilités fonctionnelles a un niveau d’autorité approprié qui lui permet de fonctionner de manière efficace. Alternativement, le cadre législatif et réglementaire peut confier les principales fonctions décrites dans l’indicateur subsidiaire 5(b) à différents organismes sur une base clairement définie.

<b>Indicateur subsidiaire 5(a) : Critères d’évaluation</b>
--

- |   |
|---|
| (a) Le cadre législatif et réglementaire précise la fonction normative / de réglementation et attribue les pouvoirs nécessaires (pouvoirs formels) afin de permettre à l’institution de fonctionner efficacement ou les fonctions normative / de réglementation sont clairement attribuées à différents services du gouvernement. |
|---|

### **Indicateur subsidiaire 5(b) – Responsabilités de la fonction normative / de réglementation**

L’institution normative / de réglementation ou les institutions auxquelles sont confiées les tâches normatives / de réglementation doivent avoir un ensemble défini de responsabilités qui comprennent, sans s’y limiter, ce qui suit :

<b>Indicateur subsidiaire 5(b) : Critères d’évaluation</b>
--

Les fonctions suivantes sont clairement attribuées à une ou plusieurs institution(s) sans créer de vide ou de chevauchement dans l’exercice des responsabilités :
---

- |  |
|--|
| (a) Fournir des conseils aux entités adjudicatrices.   |
| (b) Rédiger les politiques de passation des marchés.   |
| (c) Proposer des changements / rédiger les amendements au cadre législatif et réglementaire.   |
| (d) Assurer le suivi des marchés publics.  |
| (e) Fournir des informations sur la passation des marchés.   |
| (f) Gérer les bases de données statistiques.   |
| (g) Rendre compte des passations de marchés aux autres parties du gouvernement.  |
| (h) Élaborer et soutenir la mise en œuvre des initiatives destinées à améliorer le système de passation des marchés publics.   |
| (i) Mettre à disposition des outils d’exécution et des documents pour soutenir la formation et le développement des capacités de l’équipe chargée de l’exécution, y compris des programmes de formation à l’intégrité. |
| (j) Aider à professionnaliser la fonction d’acquisition.   |
| (k) Concevoir et gérer des plateformes électroniques centralisées et autres systèmes d’acquisition électronique, selon le cas.   |

### **Indicateur subsidiaire 5(c) – Organisation, financement, effectifs, et degré d’indépendance et d’autorité**

La fonction normative / de réglementation doit se situer à un rang hiérarchique élevé et correspondre à une position d’autorité au sein du gouvernement pour être efficace, et jouir notamment d’un certain degré d’indépendance pour lui permettre d’assumer ses responsabilités sans interférence. Un financement adéquat est nécessaire pour doter l’organe d’un personnel et de ressources appropriés afin de maintenir les prestations fournies au niveau de qualité exigé.

Le responsable de la fonction normative / de réglementation doit avoir un niveau de responsabilité suffisamment élevé au sein de la structure de gouvernance pour permettre à la fonction d’exercer son autorité et ses responsabilités.



<b>Indicateur subsidiaire 5(c) : Critères d'évaluation</b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) La fonction normative / de réglementation (ou les institutions auxquelles sont confiées les responsabilités relatives à la fonction de réglementation s'il n'y a pas une seule institution) et le responsable de l'institution se situent à un niveau élevé et à des positions d'autorité dans le gouvernement.</li><li>(b) Le financement est garanti par le cadre législatif / réglementaire afin d'assurer l'indépendance de la fonction et un personnel compétent.</li><li>(c) L'organisation interne, l'autorité et la dotation en personnel de l'institution sont suffisantes et compatibles avec les responsabilités.</li></ul> |
|--|

### **Indicateur subsidiaire 5(d) – Éviter les conflits d'intérêts**

La fonction normative / de réglementation ne doit pas se trouver en situation de conflit d'intérêts. Même l'apparence d'un conflit d'intérêts peut altérer la confiance dans le système et il convient d'y remédier. Les responsabilités de la fonction doivent donc permettre la séparation des tâches et la clarté, c.-à-d. être structurées de manière à éviter les conflits d'intérêt. Certaines fonctions ne sont pas compatibles. En particulier, des personnes physiques ou un groupe de personnes physiques ne doivent pas être en situation à la fois de commettre et de dissimuler des erreurs ou une fraude dans le cadre normal de leurs fonctions. Par exemple, les personnes physiques ne doivent pas prendre part directement à des opérations de passation de marchés (ex. en étant membre des comités d'évaluation) et en même temps être responsables du suivi / de l'audit des pratiques de passation des marchés ou agir pour le compte d'un organe d'appel (voir l'indicateur 12(b)).

<b>Indicateur subsidiaire 5(d) : Critères d'évaluation</b>
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) L'institution normative / de réglementation ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts*.</li></ul> |
|---|

<p>* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 5(d) critère d'évaluation (a) : - perception que l'institution normative / de réglementation ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts (en % de réponses). Source : enquête.</p>
--

## **Indicateur 6. Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis.**

Cet indicateur évalue : 1) si le cadre législatif et réglementaire définit clairement les institutions qui ont des responsabilités et pouvoirs en matière de passation des marchés ; 2) s'il existe des dispositions permettant de déléguer les pouvoirs au personnel chargé des acquisitions et à d'autres responsables gouvernementaux pour leur permettre d'exercer des responsabilités dans le processus de passation des marchés, et 3) si une entité adjudicatrice centralisée existe. Deux indicateurs subsidiaires (a – b) doivent être évalués.

### **Indicateur subsidiaire 6 (a) – Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices**

Le cadre législatif et réglementaire doit préciser quelles institutions (ou ensemble d'institutions) sont juridiquement qualifiées d'entités adjudicatrices. Dans un système centralisé, il peut s'agir d'un organe de passation des marchés centralisé et / ou de ministères, d'organes publics de niveau national et d'entreprises détenues par l'Etat ou de services jouissant de droits spéciaux ou exclusifs accordés par l'Etat. Dans un système décentralisé, les entités adjudicatrices peuvent recouper tous les niveaux de gouvernement (ex. les ministères et institutions publiques à l'échelon provincial, les communautés locales, etc.). Certains pays ont adopté des systèmes hybrides.

Le cadre législatif et réglementaire doit définir clairement les responsabilités des entités adjudicatrices. Les responsabilités vont généralement de la planification des acquisitions à la gestion de toutes les phases du processus de passation des marchés conformément à la législation. Les responsabilités doivent aussi comprendre l'exigence d'instituer une fonction d'acquisition désignée, spécialisée incluant la structure de gestion, les moyens et la capacité nécessaires pour s'acquitter de ses obligations et responsabilités de manière efficiente et efficace et pour évaluer les résultats des processus de passation des marchés.

Le cadre législatif et réglementaire doit comporter des dispositions permettant de déléguer le pouvoir décisionnel (ex. attribuer et signer les contrats ; acceptation d'obligations contractuelles et déclencher les paiements). La délégation de pouvoir aux entités adjudicatrices et en conséquence au personnel chargé des acquisitions et à d'autres responsables gouvernementaux est essentielle pour disposer d'un système performant, notamment lorsque la passation des marchés est décentralisée. Lorsqu'aucune délégation n'est accordée, le système a tendance à fonctionner de manière inefficace et cela peut entraîner une concentration excessive de la prise des décisions entre les mains d'un petit nombre de personnes qui n'ont ni la formation ni les connaissances nécessaires pour prendre des décisions en matière de passation de marchés. Le pouvoir décisionnel doit être délégué aux échelons compétents les plus bas en fonction des risques associés et des montants concernés. Les agents chargés de la passation des marchés doivent être à l'abri de toute interférence politique et tenir le rôle principal en ce qui concerne les questions relatives aux acquisitions.

### Indicateur subsidiaire 6(a) : Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

- (a) Les entités adjudicatrices sont clairement définies.
- (b) Les responsabilités et compétences des entités adjudicatrices sont clairement définies.
- (c) Les entités adjudicatrices doivent instituer une fonction d'acquisition désignée, spécialisée incluant la structure de gestion, les moyens et la capacité nécessaires\*.
- (d) Le pouvoir décisionnel est délégué aux échelons compétents les plus bas en fonction des risques associés et les montants concernés.
- (e) L'obligation de rendre compte liée à la prise de décisions est précisément définie.

**\* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 6(a) critère d'évaluation (c) :  
- entités adjudicatrices ayant une fonction d'acquisition désignée, spécialisée (en % du nombre total d'entités adjudicatrices). Source : fonction normative / de réglementation.**

### Indicateur subsidiaire 6 (b) – Organe de passation de marché centralisée

La création d'un organe de passation des marchés centralisé (entité adjudicatrice centrale ou encore centrale d'achat) peut améliorer l'efficacité et l'efficacité d'un système de passation des marchés décentralisé. Un organe de passation des marchés centralisé pourrait être chargé de regrouper les besoins en matière de passation de marchés de plusieurs organismes gouvernementaux ; effectuer les demandes de soumission et conclure les accords-cadres auxquels tous les organismes gouvernementaux pourraient renoncer en fonction de leurs besoins (ex. sur la base de catalogues électroniques) ; gérer les passations de marchés très complexes ou les passations de marchés nécessitant une expertise juridique ou technique spécialisée, etc.

Dans l'hypothèse où un pays crée un organe de passation des marchés centralisé, le cadre législatif et réglementaire doit définir clairement les compétences de l'organe, ses pouvoirs formels, et responsabilités. Les processus doivent être décrits avec clarté afin de garantir un déroulement des opérations efficaces et une communication adaptée avec l'institution « cliente » (l'organisme) responsable de la prestation des services.

Dans les petits pays ou les pays sortant de situations de conflit, les capacités de passation des marchés sont mises à rude épreuve. En pareil cas, il peut être préférable d'avoir un organe de passation des marchés centralisé chargé de toutes les passations de marchés du gouvernement, capable d'assurer la cohérence, la normalisation, et le professionnalisme de la fonction de passation des marchés.

### Indicateur subsidiaire 6(b) : Critères d'évaluation

- (a) Le pays a envisagé les avantages de la création d'une fonction de passation des marchés centralisée chargée des passations de marchés regroupées, des accords-cadres, ou des passations de marchés spécialisés.
- (b) Dans l'hypothèse où un organe de passation des marchés centralisé existe, le cadre législatif et réglementaire prévoit ce qui suit :
  - Définition claire du statut juridique, du financement, des responsabilités, et des pouvoirs décisionnels.
  - L'obligation de rendre compte liée à la prise de décisions est précisément définie.
  - L'organe et le responsable de l'organe se situent à un niveau élevé et à des positions d'autorité dans le gouvernement.
- (c) L'organisation interne et la dotation en personnel de l'organe de passation des marchés centralisé sont suffisantes et compatibles avec les responsabilités.

## **Indicateur 7 – La passation des marchés est intégrée dans un système d’information efficace.**

L’objectif de cet indicateur est d’évaluer dans quelle mesure le pays ou l’organisme dispose de systèmes pour publier les informations relatives à la passation des marchés, pour soutenir efficacement les différentes phases du processus de passation des marchés grâce à l’utilisation de technologies numériques, et pour gérer les données qui permettent l’analyse des tendances et du rendement de l’entier système de passation des marchés.

L’indicateur rend compte de la disponibilité, l’accessibilité, l’intégration et la fiabilité des systèmes d’information relatifs à la passation des marchés publics. Les technologies numériques, telles que les portails électroniques et des systèmes d’acquisition électronique plus complets, sont susceptibles d’accroître sensiblement l’efficacité, l’efficacité et la transparence de la passation des marchés publics. Elles aident à la création d’un système de passation des marchés publics de pointe, renforcent le cadre de reddition des comptes, et établissent la base technique nécessaire à la mesure du rendement. L’indicateur évalue également dans quelle mesure le système fonctionne en pratique, en déterminant la proportion d’information sur la passation des marchés publics publiée et en mesurant l’assimilation de l’acquisition électronique et la disponibilité des informations statistiques.

Trois indicateurs subsidiaires (a –c) doivent être évalués.

### **Indicateur subsidiaire 7(a) – Publication d’informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l’information**

L’objectif de cet indicateur subsidiaire est de déterminer :

- 1) l’existence et les moyens du système d’information relatif à la passation des marchés dans le pays ;
- 2) l’accessibilité du système d’information ;
- 3) la couverture du système d’information ; et
- 4) si le système offre un guichet unique (dans la mesure du possible) où ceux qui le souhaitent peuvent trouver les informations sur les programmes et les résultats des passations de marchés.

L’accès du public aux informations relatives à la passation des marchés est primordiale pour assurer la transparence et apporte un cadre pour un audit social par les parties prenantes intéressées. L’information publique doit être facile à trouver, complète et facile à utiliser, et doit fournir des renseignements pertinents. L’évaluateur doit pouvoir vérifier la facilité d’accès et le contenu de l’information mise à disposition du public.

En particulier, le système doit prévoir la publication des programmes de passation de marché annuels ou pluriannuels, des annonces ou avis spécifiques sur les programmes de passation de marchés, des adjudications de contrats, des décisions relatives aux recours, des liens avec les règles et réglementations et les autres informations pertinentes pour favoriser la concurrence et la transparence (ex. la législation sur l’accès à l’information). Pour des raisons pratiques, la collecte et la diffusion de l’information doivent privilégier les passations de marchés dépassant une valeur définie qui reflète les seuils fixés pour l’utilisation des procédures concurrentielles.

La notion de contrat ouvert suppose que le gouvernement offre aux parties prenantes un degré de transparence approprié et en temps utile à chaque phase du processus de passation des marchés. Cela englobe les marchés spécifiques et le rendement de l'entier système de passation des marchés publics, y compris une visibilité du flux de fonds publics. Afin de soutenir cette vision de contrat ouvert dans le système de passation des marchés, le système d'information doit être élargi pour comprendre l'ensemble complet des documents de soumission, les rapports d'évaluation (ou leurs résumés), l'ensemble des documents contractuels comprenant les spécifications techniques ainsi que les détails de mise en œuvre, conformément au cadre législatif et réglementaire, y compris la législation protégeant les informations sensibles spécifiques (voir l'indicateur subsidiaire 1(g)).

L'information doit être regroupée en un lieu unique. Un portail électronique centralisé doit être créé à cette fin lorsque la technologie est disponible dans le pays. L'engagement, appuyé par les exigences du cadre législatif / réglementaire, doit garantir que les entités adjudicatrices affichent dûment les informations nécessaires en temps utile. Afin de simplifier les recherches, les informations doivent être publiées dans un format ouvert et structuré pouvant être lu par ordinateur utilisant des identificateurs et nomenclatures uniques (format de données ouvertes).

#### Indicateur subsidiaire 7(a) : Critères d'évaluation

Le pays dispose d'un système qui répond aux exigences suivantes :

- (a) L'information relative à la passation des marchés est facilement accessible dans des médias de large diffusion et disponibilité. L'information est pertinente, fournie en temps utile et complète et utile pour les parties intéressées pour comprendre les processus et exigences des passations de marchés et pour suivre les résultats, les retombées et le rendement.
- (b) Il existe un système d'information intégré (portail électronique centralisé) qui fournit des informations actualisées et qui est facilement accessible pour toutes les parties intéressées sans frais.
- (c) Le système d'information prévoit la publication des éléments suivants\* :
  - Programmes de passation de marchés
  - Information relative aux marchés spécifiques, au minimum : annonces ou avis sur les programmes de passation de marchés, adjudications de contrats et avenants, information sur la mise en œuvre du contrat y compris sur les paiements, les décisions relatives aux recours.
  - Liens avec les règles et réglementations et les autres informations pertinentes pour favoriser la concurrence et la transparence.
- (d) Afin de soutenir la notion de contrat ouvert, une information plus complète est publiée sur le portail électronique à chaque phase du processus de passation des marchés notamment l'ensemble complet des documents de soumission, les rapports d'évaluation, l'ensemble des documents contractuels comprenant les spécifications techniques et les détails de mise en œuvre (conformément au cadre législatif et réglementaire).
- (e) L'information est publiée dans un format ouvert et structuré pouvant être lu par ordinateur, utilisant des identificateurs et nomenclatures uniques (format de données ouvertes)\*.
- (f) La responsabilité de la gestion et de l'exploitation du système est clairement définie.

\* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(a) critère d'évaluation (c) :

- programmes de passation de marchés publiés (en % du nombre total de programmes de passation de marchés exigés)<sup>18</sup>
  - information essentielle sur la passation des marchés publiée tout au long du cycle de passation des marchés (en % du nombre total de contrats)<sup>19</sup>:
    - appel d'offres (en % du nombre total de contrats)
    - adjudications de contrats (objet, fournisseur, valeur, amendements / avenants)
    - précisions relatives à la mise en œuvre des contrats (étapes, réalisation, et paiement)
  - statistiques annuelles sur la passation des marchés
  - décisions relatives aux recours publiées dans les délais prévus par la loi (en %).
- Source : portail électronique centralisé.

\* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(a) critère d'évaluation (e) :

<sup>18</sup> PEFA PI-24-3 (2)

<sup>19</sup> PEFA PI-24-3 (3, 4, 5, 6)

### **Indicateur subsidiaire 7(b) – Utilisation de l'acquisition électronique**

Cet indicateur subsidiaire évalue :

- 1) dans quelle mesure l'acquisition électronique est actuellement utilisée dans le secteur public du pays ;
- 2) les capacités des responsables gouvernementaux à gérer et utiliser les systèmes d'acquisition électronique ; et / ou
- 3) l'existence d'une stratégie du pays visant à instaurer l'acquisition électronique.

Pour commencer, l'évaluateur doit évaluer dans quelle mesure et sous quelle forme l'acquisition électronique a été mise en œuvre dans le pays. L'acquisition électronique est généralement mise en œuvre progressivement et peut revêtir différentes formes. Les pays commencent habituellement par mettre en place des portails électroniques centralisés, qui sont utilisés pour publier les informations générales relatives à la passation des marchés publics (législations, réglementations, manuels, modèles, etc.). Ces portails évoluent généralement vers des applications plus perfectionnées, qui assurent la publication des programmes de passation de marchés publics, des possibilités de marchés, des adjudications de contrats, des décisions relatives aux contestations et recours dans le cadre des passations de marchés, des formations, etc., et peuvent permettre de partager des données ouvertes réutilisables sur la passation des marchés.

Les applications plus sophistiquées comprennent les registres des fournisseurs et les systèmes d'acquisition électronique basés sur les transactions, qui soutiennent électroniquement l'entier processus de passation des marchés et d'exécution des contrats (ex. appels d'offres électroniques, catalogues électroniques, enchères électroniques inversées, gestion électronique des contrats). Ces systèmes fournissent une multitude de données nécessaires à la mesure du rendement et aux statistiques sur la passation des marchés.

En outre, les applications peuvent offrir le cycle complet de « processus de la demande d'achat au paiement » (*procure-to-pay*) permettant l'intégration du système d'acquisition électronique dans les systèmes financiers. D'autres systèmes peuvent également être intégrés dans les systèmes d'acquisition électronique tels que, par exemple, les systèmes fiscaux, de gestion de l'information ou décisionnels (*business intelligence*).

L'indicateur subsidiaire évalue également si les responsables gouvernementaux sont suffisamment formés pour concevoir, développer et gérer les systèmes d'acquisition électronique et pour les utiliser de manière fiable et efficace en pratique. Les fournisseurs doivent avoir la possibilité de participer aux solutions d'acquisition électronique et y être encouragés. Dans les environnements à faible technologie, des efforts supplémentaires de la part du gouvernement peuvent être nécessaires afin de garantir que toutes les entreprises (y compris les micros, petites et moyennes entreprises) bénéficient d'une égalité d'accès à un marché des acquisitions publiques qui est de plus en plus dominé par les moyens électroniques. À titre d'exemple, la création de centres d'entrepreneuriat décentralisés pourrait être envisagée. Ces centres pourraient offrir un accès à Internet gratuit, des formations, et fournir une aide en utilisant le système d'acquisition électronique afin que les entreprises améliorent significativement leurs chances de traiter avec les entités publiques.

Dans l'hypothèse où l'acquisition électronique n'a pas encore été instaurée, il convient d'évaluer si le gouvernement a adopté une feuille de route relative à l'acquisition électronique, basée sur une évaluation de l'état de préparation à l'acquisition électronique.

Indicateur subsidiaire 7(b) : Critères d'évaluation <sup>20</sup>
<p>(a) L'acquisition électronique est largement utilisée ou progressivement instaurée dans le pays à tous les niveaux du gouvernement*.</p> <p>(b) Les responsables gouvernementaux ont les capacités nécessaires pour concevoir, développer et gérer les systèmes d'acquisition électronique.</p> <p>(c) Le personnel chargé des acquisitions est suffisamment formé pour utiliser les systèmes d'acquisition électronique de manière fiable et efficace.</p> <p>(d) Les fournisseurs (y compris les micros, petites et moyennes entreprises) participent à un marché des acquisitions publiques de plus en plus dominé par les moyens électroniques*.</p> <p>(e) Dans l'hypothèse où l'acquisition électronique n'a pas encore été instaurée, le gouvernement a adopté une feuille de route relative à l'acquisition électronique, basée sur une évaluation de l'état de préparation à l'acquisition électronique.</p>
<p><b>* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(b) critère d'évaluation (a) : assimilation de l'acquisition électronique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de procédures d'acquisition électronique en % du nombre total de procédures</li> <li>- valeur des procédures d'acquisition électronique en % de la valeur totale des procédures</li> </ul> <p>Source : système d'acquisition électronique.</p>
<p>* Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(b) critère d'évaluation (d) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offres soumises en ligne (en %)</li> <li>- offres soumises en ligne par des micros, petites et moyennes entreprises (en %)</li> </ul> <p>Source : système d'acquisition électronique.</p>

*Lien vers le module de la MAPS sur l'acquisition électronique*

### **Indicateur subsidiaire 7(c) – Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés**

Les informations statistiques sur la passation des marchés sont essentielles pour évaluer les politiques et le fonctionnement du système. Les statistiques offrent également un moyen de suivre la performance du système et la conformité avec le cadre juridique et réglementaire. Les informations statistiques peuvent aussi offrir un outil pour la planification de la passation des marchés et l'analyse du marché. Afin de garantir l'exhaustivité et l'efficacité, le système doit être basé sur les données disponibles dans les systèmes d'acquisition électronique ou d'autres technologies de l'information.

Indicateur subsidiaire 7(c) : Critères d'évaluation
<p>(a) Un système est en service pour collecter les données sur l'acquisition de biens, travaux et services, avec l'appui de l'acquisition électronique ou d'une autre technologie de l'information.</p> <p>(b) Le système gère les données de l'entier processus de passation des marchés et permet l'analyse des tendances, des niveaux de participation, de l'efficacité et de la maîtrise des dépenses des passations de marchés et du respect des exigences.</p> <p>(c) La fiabilité de l'information est élevée (vérifiée par des audits).</p> <p>(d) L'analyse des informations est effectuée régulièrement, publiée et répercutées dans le système*.</p>
<p><b>* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(c) critère d'évaluation (d) :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre total et valeur des contrats<sup>21</sup></li> <li>- passation de marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB</li> </ul>

<sup>20</sup> L'utilisation d'un portail électronique centralisé est évaluée au regard des indicateurs 1(a), 1(h), 7(a), 7(b), 13(c).

<sup>21</sup> PEFA PI-24-1

- valeur totale des contrats attribués par l'intermédiaire de méthodes concurrentielles durant le plus récent exercice financier<sup>22</sup>  
Source : fonction normative / de réglementation / système d'acquisition électronique.

## **Indicateur 8. Le système de passation des marchés publics a un fort potentiel de développement et d'amélioration.**

Cet indicateur porte sur les stratégies et l'aptitude des systèmes de passation des marchés à se développer et s'améliorer. Trois aspects doivent être envisagés :

- 1) Des stratégies et programmes ont-ils été mis en place afin de développer les compétences du personnel chargé des acquisitions et des autres acteurs principaux impliqués dans la passation des marchés publics ?
- 2) La passation des marchés est-elle reconnue comme une profession dans la fonction publique du pays ?  
et
- 3) des systèmes ont-ils été adoptés et sont-ils utilisés afin d'évaluer les résultats des opérations de passation de marchés et d'élaborer des plans stratégiques destinés à améliorer le système de passation des marchés publics en permanence ?

Trois indicateurs subsidiaires (a - c) doivent être évalués.

### **Indicateur subsidiaire 8(a) – Formation, conseils et assistance**

Le but de cet indicateur subsidiaire est de vérifier l'existence de programmes de formation permanents et pertinents pour les nouveaux et anciens agents de passation des marchés du gouvernement. Ces programmes sont essentiels pour maintenir l'offre de personnel chargé des acquisitions qualifié aux institutions de passation des marchés publics. Un autre objectif consiste à évaluer l'existence et la qualité des services consultatifs sur les questions liées à la passation des marchés pour les organismes gouvernementaux, les fournisseurs potentiels et le grand public en général.

L'évaluateur doit examiner le contenu des programmes existants et apprécier leur pertinence, leur nature, leur étendue et leur durabilité. Un système qui fonctionne correctement doit :

- a) être basé sur un « inventaire du déficit de compétences » pour répondre aux besoins du système ;
- b) être suffisant en termes de contenu et de fréquence ; et
- c) prévoir une évaluation régulière du programme de formation et un suivi des progrès réalisés dans la résolution des problèmes de capacité.

L'évaluation doit comprendre une vérification des services consultatifs ou des bureaux d'assistance à la disposition des structures publiques ou privées, où elles peuvent bénéficier de conseils sur l'application et l'interprétation des politiques et des règles.

La stratégie de formation doit être étroitement liée et intégrée aux autres mesures visant à développer les capacités des autres acteurs principaux impliqués dans la passation des

---

<sup>22</sup> PEFA I-24-2



marchés publics, outre la professionnalisation de la fonction de passation des marchés décrite ci-dessous (séminaires d'information et programmes de formation pour le secteur privé et la société civile, y compris des programmes de formation à l'intégrité (Indicateurs 9(a), 10(c), et 13(d)).

<b>Indicateur subsidiaire 8(a) : Critères d'évaluation</b>
--

Des systèmes ont été mis en place prévoyant :
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Des programmes de formation substantiels et permanents, de qualité et contenu répondant aux besoins du système.</li> <li>(b) Une évaluation continue et un ajustement périodique en fonction de la rétro-information et du besoin.</li> <li>(c) Un service consultatif ou une fonction de bureau d'assistance pour répondre aux interrogations des entités adjudicatrices, des fournisseurs et du public.</li> <li>(d) Une stratégie qui est bien intégrée aux autres mesures visant à développer les capacités des acteurs principaux impliqués dans la passation des marchés.</li> </ul> |
|---|

### **Indicateur subsidiaire 8(b) – Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession**

La passation des marchés est souvent effectuée par des fonctionnaires ayant des parcours éducatifs et professionnels différents. Idéalement, les agents chargés de la passation des marchés sont considérés comme des professionnels spécialisés, plutôt que comme remplissant une fonction purement administrative. L'objet de cet indicateur subsidiaire est de déterminer si la passation des marchés est reconnue comme une profession dans la fonction publique du pays. Cela comprend la désignation de fonctions spécifiques aux postes liés à la passation des marchés à différents échelons professionnels et d'encadrement. Les descriptions de postes doivent être établies pour ces emplois et les qualifications et compétences doivent être précisées. La rémunération et l'avancement professionnel doivent tenir compte du statut professionnel spécifique et les nominations et promotions doivent être concurrentielles et basées sur les qualifications et la certification professionnelle. Pour soutenir le développement professionnel continu, des politiques et programmes de perfectionnement professionnel et des formations appropriées doivent être mis en place. Le rendement du personnel doit être évalué de manière régulière et constante.

<b>Indicateur subsidiaire 8(b) : Critères d'évaluation</b>
--

La fonction publique du pays reconnaît la passation des marchés comme une profession :
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) La passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique et des emplois relatifs à la passation des marchés sont définis à différents échelons professionnels avec la description des postes et les qualifications et compétences exigées.</li> <li>(b) Les nominations et promotions sont concurrentielles et basées sur les qualifications et la certification professionnelle.</li> <li>(c) Le rendement du personnel est évalué de manière régulière et cohérente avec les objectifs de performance, et le perfectionnement du personnel et une formation appropriée sont fournis.</li> </ul> |
|---|

*Lien : module de la MAPS sur la Professionnalisation*

### **Indicateur subsidiaire 8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système**

L'évaluation de l'efficacité du système de passation des marchés depuis les différentes passations de marché jusqu'au système dans son ensemble peut constituer un moteur essentiel de l'amélioration du rendement. Les résultats des processus de passation des marchés doivent être évalués périodiquement et continuellement afin de mesurer le rendement, l'efficacité et

les économies pouvant résulter du système de passation des marchés. Tandis que les entités adjudicatrices elles-mêmes doivent être en première ligne pour la mesure du rendement et les programmes d'amélioration continue à l'échelle de l'organisme, l'institution normative / réglementaire de passation des marchés doit également soutenir ces efforts. Cette institution peut harmoniser, suivre et évaluer le rendement du système de passation des marchés dans son ensemble.

Des cadres de gestion du rendement doivent être élaborés permettant de a) mesurer les résultats intermédiaires des processus de passation des marchés par rapport aux objectifs fixés, et b) intégrer l'évaluation des résultats de développement. Les indicateurs quantitatifs contenus dans la MAPS fournissent un bon point de départ pour un système de mesure du rendement qui couvre les deux niveaux et qui peut évoluer au fil du temps. Il peut être nécessaire de mettre au point des méthodologies d'évaluation des incidences supplémentaires et plus spécifiques en fonction des objectifs de développement du pays.

L'analyse des données et la planification d'améliorations nécessitent des compétences particulières. Un plan stratégique (ou plan d'action) doit être conçu afin de structurer les initiatives de réforme. Un cadre de résultats doit le compléter pour suivre la mise en œuvre des réformes programmées. Un cadre de résultats comprend généralement des buts, des actions, des indicateurs avec des références et des objectifs, et des échéances pour la réforme. Les objectifs de rendement doivent être présentés sous une forme qui indique clairement ce qui est mesuré et la manière de le faire (méthode de calcul et sources des données). Les responsabilités et les ressources nécessaires doivent être définies.

Indicateur subsidiaire 8(c) : Critères d'évaluation	
---	--

- |     |  |
|-----|--|
| (a) | Le pays a mis en place et applique régulièrement un système de mesure du rendement qui porte sur les résultats des processus de passation des marchés par rapport aux objectifs fixés. |
| (b) | Le système comprend l'évaluation des résultats de développement.   |
| (c) | Les informations sont utilisées afin de soutenir l'élaboration de politiques stratégiques relatives à la passation des marchés.  |
| (d) | Des plans stratégiques comprenant des cadres de résultats ont été mis en place et sont utilisés pour améliorer le système.   |
| (e) | Les responsabilités sont clairement définies.  |

## Pilier III. Activités d'acquisition publique et pratiques du marché

Ce Pilier examine l'efficacité, la transparence, et l'efficacité opérationnelles du système de passation des marchés au niveau de l'organisme d'exécution chargé de gérer les différentes passations de marchés (entité adjudicatrice). Par ailleurs, il s'intéresse au marché comme un moyen d'apprécier la qualité et l'efficacité du système lorsque les procédures de passation des marchés sont mises en pratique. Ce Pilier porte sur la manière dont le système de passation des marchés d'un pays fonctionne et sur son rendement en pratique.

### **Indicateur 9. Les pratiques en matière de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis.**

L'objectif de cet indicateur est de recueillir des données empiriques sur la manière dont les principes, règles, et procédures de passation des marchés formulés dans le cadre juridique et politique sont mis en œuvre en pratique. Cet indicateur porte sur les résultats liés à la passation des marchés qui ont à leur tour des répercussions sur les résultats de développement tels que le rapport qualité/prix, l'amélioration des prestations de services, la confiance dans le gouvernement et la réalisation des objectifs de politique secondaires.

L'évaluation de l'Indicateur 9 nécessite la sélection et l'examen d'un échantillon de marchés concrets (dossiers). Les méthodes et l'ampleur de l'échantillonnage déterminent la représentativité des résultats de l'évaluation (voir SECTION I – GUIDE DE L'UTILISATEUR). Dans l'hypothèse où l'échantillon est petit mais stratégiquement ciblé, l'évaluation peut néanmoins fournir un « cliché » ou une image modèle utile de la manière dont la passation des marchés fonctionne et de son rendement dans les faits. En tout état de cause, les conclusions de l'évaluation doivent être analysées et interprétées avec précaution afin de garantir la crédibilité et l'équité du processus et de parvenir effectivement à une meilleure compréhension du système de passation des marchés du pays dans son ensemble.

Pour une évaluation plus complète des pratiques en matière de passation des marchés visant spécifiquement le niveau d'une entité adjudicatrice, voir le Module de la MAPS sur les Évaluations des organismes. (*Lien*)

#### **Indicateur subsidiaire 9(a) – Planification**

Durant la phase de planification de la passation des marchés, les conditions générales régissant l'entier processus de passation des marchés sont déterminées et ce, au tout début du processus de passation des marchés lorsque l'influence sur la réalisation d'objectifs définis est le plus grande. Cette étape du processus de passation des marchés est habituellement réalisée en étroite collaboration avec le client interne.

L'indicateur subsidiaire évalue si une analyse des besoins minutieuse a été effectuée, suivie d'une étude de marché afin de définir des stratégies de passation des marchés optimales (en particulier pour les gros marchés). Il évalue si les effets souhaités ont été déterminés et si cela a eu des répercussions économiques et / ou environnementales ou sociales conformes aux objectifs politiques nationaux. Il convient d'évaluer si les exigences et / ou les résultats escomptés de tel marché ont été clairement décrits soit dans des spécifications du produit / service strictes soit à travers une définition des exigences basée sur les

réalisations / résultats (spécifications fonctionnelles).

Indicateur subsidiaire 9(a) : Critères d'évaluation	
(a)	Une analyse des besoins et une étude de marché orientent l'identification proactive de stratégies de passation des marchés optimales.
(b)	Les exigences et les résultats escomptés des contrats sont clairement définis.
(c)	Les critères de durabilité éventuels sont utilisés de manière équilibrée et conformément aux priorités nationales.

### Indicateur subsidiaire 9(b) – Sélection et adjudication

Cet indicateur porte sur l'objectif visant à garantir le rapport qualité/prix grâce à une juste détermination des méthodes et approches de passation des marchés, à la concurrence, la transparence et l'équité lors de la sélection des fournisseurs, y compris la qualité des dossiers d'appel d'offres et l'efficacité du processus.

L'indicateur subsidiaire évalue la mesure dans laquelle la passation des marchés a fait suite à une procédure concurrentielle (ou non). Il fournit des informations précises sur l'utilisation des méthodes de passation des marchés autorisées par la législation. L'indicateur subsidiaire évalue également si les procédures de soumission, réception et ouverture des offres ont abouti à un niveau de concurrence adéquat.

Par ailleurs, l'indicateur subsidiaire évalue si des techniques appropriées et équitables ont été appliquées lors de l'évaluation des offres et de la phase d'adjudication afin de déterminer le meilleur rapport qualité/prix et si l'entier processus de sélection a été mené de manière efficace, efficiente et transparente.

Indicateur subsidiaire 9(b) : Critères d'évaluation	
(a)	Les procédures de présélection sont utilisées dans les passations de marchés complexes afin de garantir que seuls les participants qualifiés et éligibles fassent partie du processus concurrentiel.
(b)	Des dossiers d'appel d'offres clairs et intégrés, uniformisés autant que possible et proportionnés au besoin, sont utilisés afin d'encourager une large participation des concurrents potentiels.
(c)	Les méthodes de passation des marchés sont choisies, documentées, et justifiées conformément au but et conformément au cadre juridique.
(d)	Les procédures de soumission, réception et ouverture des offres sont clairement décrites dans les dossiers d'appel d'offres et respectées ; ce qui signifie que les soumissionnaires ou leur représentant sont autorisés à assister à l'ouverture des offres, et que la société civile est autorisée à contrôler, comme prescrit.
(e)	Durant le processus d'évaluation des offres et d'adjudication, la confidentialité est assurée et les techniques appropriées sont appliquées afin de déterminer le meilleur rapport qualité/prix sur la base des critères énoncés dans les dossiers d'appel d'offres, et d'attribuer le contrat.
(f)	Les adjudications de contrats sont annoncées comme prescrit.
(g)	Les clauses relatives au rendement des contrats comprennent des considérations de durabilité, le cas échéant, et prévoient des mesures incitant à dépasser les niveaux de rendement définis et des mesures dissuasives pour les rendements insatisfaisants.
(h)	Le processus de sélection et d'adjudication est mené de manière efficace, efficiente et transparente*.
Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(b) critère d'évaluation (h) :	
- temps moyen pour l'acquisition de biens, travaux, et services :	
nombre de jours entre l'annonce / la demande de soumission et la signature du contrat (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)	
- nombre moyen (et %) d'offres qui sont recevables (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)	
- proportion de processus qui ont été menés en parfaite conformité avec les exigences de la publication (en %)	
- nombre (et %) de processus couronnés de succès (adjudications réussies ; ayant échoué ; annulés ; adjudications dans les délais prévus)	
Source unique : échantillon de marchés.	

## Indicateur subsidiaire 9(c) – Gestion des contrats

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure les biens, services, ou travaux acquis sont livrés conformément à l'accord contractuel en termes de temps, qualité, coût, et autres conditions énoncées dans le contrat, afin de soutenir des prestations de service public efficaces et efficaces. L'indicateur subsidiaire apprécie les dépassements de coûts et les retards y compris pour les règlements à effectuer au bénéfice des fournisseurs. L'indicateur subsidiaire vérifie également si les occasions d'amélioration des pratiques en matière de passation des marchés sont analysées sur la base à la fois de paramètres de mesure et de la rétro-information des parties prenantes.

Indicateur subsidiaire 9(c) : Critères d'évaluation	
(a)	Les contrats sont mis en œuvre en temps utile*.
(b)	L'inspection, le contrôle de qualité, la supervision des travaux et la réception définitive des produits est effectuée*.
(c)	Les factures sont vérifiées et les paiements sont effectués ainsi qu'il est stipulé dans le contrat.
(d)	Les avenants aux contrats sont examinés, émis et publiés en temps utile*.
(e)	Les statistiques sur la passation des marchés sont disponibles et il existe un système pour mesurer et améliorer les pratiques en matière de passation des marchés.
(f)	Les occasions de participation directe des parties prenantes extérieures pertinentes dans les passations de marchés sont utilisées*.
(g)	Les archives sont exhaustives et exactes et facilement accessibles dans un dossier unique*.
<b>* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(c) critère d'évaluation (g) : - proportion de contrats avec des archives et des bases de données exhaustives et exactes (en %) <sup>23</sup> Source : échantillon de marchés</b>	
* Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(c) en lien avec les critères d'évaluation ci-dessus :	
- (a) : retards (en % ; et retard moyen en nombre de jours)	
- (b) : mesures de contrôle de la qualité et réception définitive effectuées ainsi qu'il est stipulé dans le contrat (en %)	
- (d) : avenants aux contrats (en % du nombre total de contrats ; augmentation moyenne de la valeur du contrat en %)	
- (f) : pourcentage de contrats avec participation directe de la société civile : phase de planification ; ouverture des offres / propositions ; évaluation et adjudication du contrat, comme autorisé ; mise en œuvre du contrat <sup>24</sup>	
Source unique : échantillon de marchés.	

*Lien vers le Module de la MAPS sur les Évaluations des organismes*

## Indicateur 10. Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel.

L'objectif de cet indicateur est en premier lieu d'évaluer la réaction du marché aux demandes de soumission relatives à des marchés publics. Cette réaction peut être influencée par de nombreux facteurs tels que le climat économique général, les politiques de soutien au secteur privé et un bon environnement commercial, l'existence d'institutions financières solides, l'attrait du système public en tant que bon client digne de foi, la nature des biens ou services demandés, etc. Trois indicateurs subsidiaires (a – c) doivent être évalués.

<sup>23</sup> Indicateur PEFA PI-24.1

<sup>24</sup> De préférence scindé selon les différentes phases du processus afin de recouvrir la notion de contrat ouvert plus précisément.

## **Indicateur subsidiaire 10(a) – Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé**

La passation des marchés publics dépend du partenariat nécessaire entre le gouvernement et le secteur privé. Ce partenariat crée le marché des acquisitions publiques dans lequel le gouvernement est l'acquéreur et le secteur privé est le fournisseur des biens, travaux ou services demandés. Par conséquent, il doit exister un dialogue entre le gouvernement et le secteur privé et ce dernier doit avoir la possibilité de s'exprimer sur les objectifs nationaux relatifs à la passation des marchés, les modifications du cadre juridique et institutionnel et les pratiques du gouvernement susceptibles d'affaiblir l'efficacité concurrentielle du secteur privé. Cet indicateur subsidiaire doit examiner s'il existe des cadres de dialogue entre les pouvoirs publics et le secteur privé.

Des programmes d'information et de formation sur la passation des marchés publics doivent être régulièrement proposés au secteur privé soit par le gouvernement soit en collaboration avec des institutions privées. Ces programmes comprennent des approches adaptées aux besoins des petites entreprises pour soutenir la diversité des fournisseurs.

L'Indicateur subsidiaire 10(a) est étroitement lié à l'Indicateur 11 (Divulgence de l'information et participation de la société civile).

Indicateur subsidiaire 10(a) : Critères d'évaluation	
(a)	Le gouvernement encourage le dialogue ouvert avec le secteur privé et dispose de plusieurs mécanismes établis et formels permettant un dialogue ouvert par l'intermédiaire d'associations ou d'autres moyens comprenant un processus transparent et consultatif lors de l'élaboration de modifications au système de passation des marchés*.
(b)	Le gouvernement dispose de programmes visant à contribuer au renforcement des capacités des entreprises privées, notamment des petites entreprises, et de programmes de formation visant à permettre l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché des acquisitions publiques.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(a) critère d'évaluation (a) : - perception de l'ouverture et de l'efficacité en matière de collaboration avec le secteur privé (en % de réponses). Source : sondage.	

## **Indicateur subsidiaire 10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques**

Cet indicateur subsidiaire examine les capacités du secteur privé à répondre aux besoins de passation de marchés publics dans le pays. Un aspect important à évaluer concerne la capacité organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) et leur accès à l'information et à d'autres services (y compris aux technologies de l'information) afin de promouvoir leur participation. Un secteur privé bien organisé et compétitif doit entraîner une vive concurrence, des prix meilleurs et une répartition équitable des opportunités d'affaires. La concurrence pour l'obtention des gros marchés ne doit pas se limiter à un nombre relativement réduit d'entreprises.

Il ne doit pas exister d'obstacle systémique majeur (ex. accès insuffisant au crédit, pratiques contractuelles, etc.) qui limite la capacité du secteur privé d'accéder au marché des acquisitions.

La participation à la compétition pour l'obtention des marchés publics dépend de nombreuses conditions, dont certaines sont contrôlées par le gouvernement ou sous son contrôle. Ci-dessous figurent des exemples de mesures pouvant améliorer l'accès du secteur privé au

marché public :

- a) accès au crédit,
- b) méthodes et procédures de passation des marchés publics qui sont proportionnées au risque et à la valeur en question,
- c) dispositions contractuelles raisonnables qui sont perçues comme étant de nature à répartir équitablement les risques liés à l'exécution des contrats, et
- d) dispositions équitables en matière de paiement qui permettent de compenser les frais occasionnés par la conduite d'affaires avec le gouvernement, et
- e) mécanismes de recours et règlement des litiges efficaces.

À l'inverse, lorsque les conditions sont difficiles pour le secteur privé, le degré de concurrence en pâtit. Un sondage doit être effectué auprès des intervenants du secteur privé pour mieux évaluer cet aspect. L'exposé de l'évaluation doit décrire les principaux obstacles.

Indicateur subsidiaire 10(b) : Critères d'évaluation	
(a)	Le secteur privé est concurrentiel, bien organisé, désireux et capable de participer à la compétition pour l'obtention de marchés publics*.
(b)	Il n'existe pas d'obstacle systémique majeur limitant l'accès du secteur privé au marché des acquisitions publiques.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b) critère d'évaluation (a) : <ul style="list-style-type: none"><li>- nombre de fournisseurs enregistrés en proportion du nombre total de fournisseurs dans le pays (en %)</li><li>- proportion de fournisseurs enregistrés qui participent et obtiennent des marchés (en % du nombre total de fournisseurs enregistrés)</li><li>- nombre total et valeur des marchés attribués aux entreprises nationales / étrangères (et en % du total)</li></ul> Source : système d'acquisition électronique / base de données fournisseur.	
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b) critère d'évaluation (b) : <ul style="list-style-type: none"><li>- perception par les entreprises du caractère approprié des conditions du marché des acquisitions publiques (en % de réponses)<sup>25</sup>.</li></ul> Source : sondage.	

### Indicateur subsidiaire 10(c) – Principaux secteurs et stratégies sectorielles

Le marché des acquisitions publiques est généralement très large couvrant de nombreux secteurs avec des besoins et des intérêts différents. Effectuer une analyse de marché sectorielle permet de mieux déterminer les risques liés au secteur (en termes de dépenses, concurrence, répercussions sur l'environnement, risques socio-économiques, etc.) et la marge de manœuvre du gouvernement pour influencer des segments de marché spécifiques.

Sur la base des domaines de dépenses prioritaires du gouvernement, les principaux secteurs liés à l'acquisition de biens, travaux, et services doivent être identifiés. Ces informations peuvent être utilisées pour mener des évaluations ciblées des marchés sectoriels pertinents et pour garantir la collaboration avec les participants du marché sectoriel de manière spécifique et significative, ex. pour favoriser l'intégrité, la durabilité et / ou l'innovation en matière de passation des marchés publics.

<sup>25</sup> Le sondage sur le caractère approprié des conditions doit couvrir : l'accès au crédit, les méthodes et procédures de passation des marchés publics, les dispositions contractuelles, les dispositions équitables en matière de paiement, et les mécanismes de recours et le règlement des litiges efficaces comme décrit ci-dessus.

<b>Indicateur subsidiaire 10(c) : Critères d'évaluation</b>
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Les principaux secteurs liés au marché des acquisitions publiques sont identifiés.</li><li>(b) Les risques liés à certains secteurs et les possibilités d'influencer des marchés sectoriels sont évalués et les participants du marché sectoriel sont impliqués pour soutenir les objectifs politiques en matière de passation des marchés.</li></ul> |
|---|

*Lien : Module de la MAPS sur l'Analyse de marché sectorielle*



## **Pilier IV. Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics**

Le Pilier IV comprend quatre indicateurs qui sont jugés nécessaires pour qu'un système fonctionne avec intégrité, dispose de contrôles appropriés favorisant sa mise en œuvre conformément au cadre législatif et réglementaire, et dispose de mesures appropriées pour faire face aux risques de corruption dans le système. Il aborde également d'importants aspects du système de passation des marchés qui font des parties prenantes, y compris de la société civile, des acteurs du système de contrôle. Ce Pilier se penche sur des aspects du système de passation des marchés et du cadre de gouvernance et vise à vérifier qu'ils sont définis et structurés de manière à contribuer à l'intégrité et à la transparence.

### **Indicateur 11. La transparence et la participation de la société civile favorisent l'intégrité dans la passation des marchés publics.**

La société civile, en agissant comme dispositif de protection contre une utilisation inefficace et inefficace des ressources publiques, peut contribuer à rendre la passation des marchés publics plus concurrentielle et équitable, à améliorer le rendement des contrats et à garantir des résultats. Les gouvernements donnent de plus en plus les moyens au public de comprendre et contrôler les marchés publics. Cet indicateur évalue deux mécanismes par l'intermédiaire desquels la société civile peut participer au processus de passation des marchés publics : a) la divulgation d'informations et b) l'implication directe de la société civile à travers la participation, le suivi et la surveillance. Trois indicateurs subsidiaires doivent être évalués.

#### **Indicateur subsidiaire 11(a) – Environnement propice à la consultation et au contrôle du public**

Cet indicateur évalue ce qui suit : 1) si un processus transparent et consultatif est suivi lorsque des modifications sont apportées au système de passation des marchés publics, 2) s'il existe des programmes pour renforcer les capacités des organisations de la société civile afin de soutenir la passation de marchés publics participative, et 3) s'il existe des mécanismes efficaces de retour d'information et de recours pour les questions liées à la passation des marchés publics.

<b>Indicateur subsidiaire 11(a) : Critères d'évaluation</b>	
(a)	Un processus transparent et consultatif est suivi lorsque des modifications sont apportées au système de passation des marchés publics.
(b)	Il existe des programmes pour renforcer les capacités des parties prenantes pertinentes à comprendre, contrôler, et améliorer la passation des marchés publics.
(c)	Il est largement établi que le gouvernement tient compte de l'apport, des commentaires, et de la rétro-information qu'il reçoit de la société civile.



#### **Indicateur subsidiaire 11(b) – Le public a accès aux informations de manière adéquate et rapide**

Le droit du public d'accéder aux informations a été entièrement intégré dans le système

d'indicateurs de la MAPS. Les aspects suivants ont notamment été soulignés dans les indicateurs subsidiaires mentionnés ci-dessous :

- les lois, réglementations, et politiques régissant la passation des marchés publics sont publiées et facilement accessibles au public sans frais (indicateur subsidiaire 1(a)) ;
- toutes les parties prenantes ont accès à un degré de transparence adéquat et opportun à chaque phase du processus de passation de marché relative à des marchés précis (conformément aux dispositions juridiques protégeant les informations sensibles spécifiques) et accès aux autres informations qui sont pertinentes pour promouvoir la concurrence et la transparence (indicateur subsidiaire 7(a));
- l'accès gratuit à ces informations est de préférence fourni par l'intermédiaire d'un portail électronique centralisé et de normes de données ouvertes (indicateur subsidiaire 7(a)).

Les évaluateurs doivent réexaminer les indicateurs mentionnés ci-dessus pour déterminer si les multiples exigences, évaluées séparément, et associées aux pratiques concrètes du pays identifiées en matière de passation de marchés aboutissent à une image probante et cohérente en termes de divulgation appropriée. Les informations divulguées doivent permettre une bonne compréhension du sujet, comme condition préalable à une participation efficace. Cet indicateur subsidiaire évalue si globalement, le degré et le caractère de la transparence et des informations disponibles soutiennent l'intégrité de la passation des marchés publics, y compris la visibilité du flux de fonds publics.

<b>Indicateur subsidiaire 11(b) : Critères d'évaluation</b>
---

- |   |
|---|
| (a) Les exigences d'information associées aux pratiques concrètes garantissent que toutes les parties prenantes bénéficient d'un degré d'information et de transparence adéquat et opportun comme condition préalable à une participation efficace. |
|---|

### **Indicateur subsidiaire 11(c) – Participation directe de la société civile**

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure a) les lois, réglementations, et politiques permettent la participation des citoyens en termes de consultation, observation, et contrôle et b) si le gouvernement favorise et crée des possibilités de consultation publique et de contrôle des acquisitions publiques.

Le cadre législatif et réglementaire peut instaurer l'obligation ou une possibilité pour le gouvernement de consulter le public durant la phase de planification, ex. avant des passations de marchés de grande envergure ou sensibles du point de vue environnemental ou social. Dans certains pays les citoyens sont, à des conditions clairement définies et sous réserve de la signature d'une déclaration de confidentialité, autorisés ou encouragés à jouer le rôle d'observateurs dans les procédures de passation des marchés. Les citoyens pourraient également être autorisés à participer officiellement au suivi du rendement et de l'exécution du contrat, ex. à travers l'application de techniques innovantes telles que le marquage géo-localisé ou dans le cadre d'audits sociaux. L'évaluateur doit décrire en détails les droits et conditions fixées par la loi.

Les évaluateurs doivent tenir compte des éléments probants fournis par l'examen des pratiques de passation des marchés (Indicateur 9) lors de l'évaluation des critères d'évaluation (b) ci-dessous.

**Indicateur subsidiaire 11(c) : Critères d'évaluation**

- (a) Le cadre législatif / réglementaire et politique permet au citoyen de participer aux phases suivantes d'un processus de passation de marché, le cas échéant :
- phase de planification (consultation)
  - ouverture des offres / propositions (observation)
  - évaluation et adjudication du contrat (observation), le cas échéant conformément à la législation locale
  - gestion et exécution du contrat (suivi)
- (b) La participation directe des citoyens aux processus de passation des marchés à travers la consultation, l'observation et le suivi est largement établie.

## **Indicateur 12. Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d'audit efficaces.**

L'objectif de cet indicateur est de déterminer la qualité, la fiabilité et l'intervention en temps utile des contrôles interne et externe. De même, il convient d'examiner l'efficacité des contrôles. Pour ce qui est de cet indicateur, « efficacité » a le sens de mise en œuvre rapide et rigoureuse des recommandations formulées par les auditeurs. Les évaluateurs doivent s'appuyer, en plus de leurs propres constatations, sur les plus récentes évaluations des dépenses publiques et de la responsabilité financière (*PEFA*) et autres analyses qui peuvent être disponibles. Cet indicateur comporte quatre indicateurs subsidiaires (a – d) qui doivent être évalués.

### **Indicateur subsidiaire 12(a) – Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle**

Cet indicateur subsidiaire évalue 1) si les lois et réglementations du pays prévoient un cadre de contrôle complet, 2) si les institutions, politiques et procédures telles que définies dans la législation sont mises en place et opérationnelles, et 3) si le cadre de contrôle existant couvre correctement les activités d'acquisition publique.

La législation nationale définit les organismes qui sont chargés de la supervision de la fonction d'acquisition. Bien qu'il n'existe pas de modèle universel, il est important que les principes de base de la supervision et du contrôle existent dans le cadre législatif et réglementaire du pays et qu'ils soient appliqués de manière globale. Cet indicateur subsidiaire examine la structure institutionnelle du cadre de contrôle afin d'évaluer l'existence d'un cadre de contrôle fonctionnel pour la passation des marchés publics. Les principaux éléments d'un cadre de contrôle fonctionnel sont les suivants :

1) Il doit exister des dispositions relatives à la mise en place d'un contrôle interne et de procédures de gestion qui portent sur les mécanismes régulateurs du traitement des marchés, de contrôles des engagements de dépenses garantissant que les obligations de paiement qui sont à la charge de l'entité adjudicatrice et afférentes à des contrats demeurent dans les limites des allocations budgétaires, et de contrôles des paiements<sup>26</sup>.

2) Une rétro-information régulière et appropriée est fournie à la direction sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne par l'intermédiaire d'une fonction d'audit interne (ou institution d'audit interne). Cette fonction examine entre autres la fiabilité et l'honnêteté des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations et programmes, et la conformité aux lois, réglementations, et contrats<sup>27</sup>.

3) Un audit externe de haute qualité est nécessaire afin de garantir la responsabilisation (ou reddition de comptes) et rendre transparente l'utilisation des fonds publics. L'Institution supérieure de contrôle (ISC) doit être indépendante du pouvoir exécutif et son mandat doit permettre à l'ISC de réaliser un éventail complet d'activités d'audit, en particulier des audits financiers, de conformité et de rendement. L'observation des normes internationales d'audit garantit que l'accent est mis sur les

<sup>26</sup> Le *PEFA* couvre les contrôles internes pour les dépenses non salariales dans PI-24.

<sup>27</sup> Voir *PEFA* PI-25.

questions importantes et systémiques de GFP dans les rapports ainsi que, entre autres, sur la formulation d'une opinion sur le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de passation des marchés<sup>28</sup>.

4) Les systèmes d'audit interne et de contrôle interne aident les auditeurs externes et permettent l'utilisation des techniques d'audit de rendement qui examinent l'efficacité et l'application des procédures de contrôle interne plutôt que de s'intéresser aux différentes activités d'acquisition.

5) Les institutions juridiques doivent examiner les conclusions de l'ISC et donner suite à ses conclusions.

L'évaluateur doit vérifier que les institutions, les politiques et les procédures telles que définies dans la législation sont mises en place et opérationnelles. L'évaluation doit déterminer si le cadre de contrôle existant accorde une attention suffisante à la passation des marchés publics, ex. en visant les audits de marchés spécialisés.

Indicateur subsidiaire 12(a) : Critères d'évaluation
--

Le système du pays prévoit :
------------------------------

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Des lois et réglementations qui instaurent un cadre de contrôle complet comprenant des contrôles internes, des audits internes, des audits externes et une supervision par des institutions juridiques.</li><li>(b) Des mécanismes de contrôle / d'audit internes et des fonctions qui garantissent une supervision appropriée de la passation des marchés comprenant l'établissement de rapports à l'attention de la direction sur la conformité, l'efficacité et l'efficience des activités d'acquisition publique.</li><li>(c) Des mécanismes de contrôle interne qui garantissent un juste équilibre entre une prise de décision en temps utile et efficace et une limitation pertinente des risques.</li><li>(d) Des audits externes indépendants qui garantissent une supervision appropriée de la fonction de passation des marchés fondée sur des évaluations périodiques des risques et des contrôles adaptés à la gestion des risques.</li></ul> |
|--|

### **Indicateur subsidiaire 12(b) – Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques**

Cet indicateur subsidiaire évalue si les contrôles internes, les audits internes et les audits externes sont bien définis, coordonnés, si leurs ressources et leur intégration sont suffisantes pour garantir l'application uniforme des lois, réglementations et politiques relatives à la passation des marchés et le suivi du rendement du système de passation des marchés publics, et s'ils sont réalisés à une fréquence suffisante.

Les programmes, procédures, et normes de contrôle interne doivent être clairement définis (de préférence dans un manuel de contrôle interne) et respectés. Il doit également exister des normes écrites permettant à l'unité (ou fonction) d'audit interne d'effectuer à la fois des audits de conformité et de rendement concernant la passation des marchés et d'informer la direction des problèmes en fonction de l'urgence de la question. La transmission régulière de rapports périodiques à la direction doit avoir lieu tout au long de l'année afin de fournir les informations en temps utile et de permettre à la direction d'agir.

Une quantité suffisante d'informations doit être conservée afin de permettre aux auditeurs de vérifier que les procédures de contrôle interne écrites sont suivies. Les programmes d'audit interne et externe doivent être coordonnés, au moins annuellement, afin de garantir une

---

<sup>28</sup> Voir PEFA PI-8 et PI-24.

supervision appropriée et une réduction des doubles emplois. Il existe des procédures et des normes écrites (ex. un manuel) pour la conduite des audits de passation des marchés (portant à la fois sur la conformité et sur le rendement) afin d'assurer que les audits internes et externes sont harmonisés et se renforcent mutuellement. Les audits doivent être réalisés au moins annuellement.

Cet indicateur subsidiaire évalue également l'existence de canaux de transmission fiables et clairs aux organismes de supervision pertinents. Ceci comprend la communication de soupçons sérieux de violations des lois et réglementations aux autorités compétentes, sans crainte de représailles. Les contrôles imprécis ou peu rigoureux et les rapports insuffisants ont une incidence sur la mise en application des lois et réglementations et engendrent un risque élevé de fraude et de corruption.

Indicateur subsidiaire 12(b) : Critères d'évaluation	
(a)	Il existe des procédures écrites qui énoncent les exigences relatives aux contrôles internes, de préférence dans un manuel de contrôle interne.
(b)	Il existe des normes et procédures écrites (ex. un manuel) pour la conduite des audits de passation des marchés (portant à la fois sur la conformité et sur le rendement) afin de faciliter des audits coordonnés et qui se renforcent mutuellement.
(c)	Il est établi que les audits internes ou externes sont réalisés au moins annuellement et que les autres normes écrites établies sont respectées*.
(d)	Il existe des canaux de transmission fiables et clairs aux organismes de supervision pertinents.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(b) critère d'évaluation (c) :	
- nombre d'audits de marchés spécialisés réalisés par rapport au nombre total d'audits (en %).	
- proportion d'audits de rendement des marchés réalisés (en % du nombre total d'audits de passation des marchés).	
Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.	

### **Indicateur subsidiaire 12(c) – Mise en application et suivi des conclusions et recommandations**

L'objectif de cet indicateur est d'examiner dans quelle mesure les recommandations issues des audits internes et externes sont mises en application dans un délai raisonnable. Ce critère peut s'exprimer en pourcentage des recommandations mises en application dans les délais fixés par la loi ou dans un délai de six mois, un an, plus d'un an ou qui ne sont jamais mises en œuvre.

Indicateur subsidiaire 12(c) : Critères d'évaluation	
(a)	Les recommandations sont suivies d'effet ou mises en œuvre dans les délais fixés par la loi*.
(b)	Des systèmes sont mis en place pour suivre la mise en œuvre / l'application des recommandations issues de l'audit.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(c) critère d'évaluation (b) :	
- proportion des recommandations issues des audits internes et externes mises en œuvre dans les délais fixés par la loi (en %). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.	

### **Indicateur subsidiaire 12 (d) – Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés**

L'objectif de cet indicateur est de confirmer qu'il existe un système pour garantir que les auditeurs participant aux audits de passations de marchés reçoivent une formation adéquate ou sont sélectionnés sur la base de critères qui imposent explicitement qu'ils démontrent une connaissance suffisante du sujet pour effectuer des audits de passation des marchés de haute

qualité y compris des audits de rendement. Les auditeurs doivent normalement recevoir une formation en bonne et due forme portant sur les exigences, les principes, les opérations, les lois et réglementations et les processus de passation des marchés. Sinon, ils doivent posséder une longue expérience en matière de passation des marchés publics ou être soutenus par des experts ou des consultants en passation de marchés. Les auditeurs, y compris les éléments externes, doivent être sélectionnés de manière équitable et transparente et être pleinement indépendants.

Indicateur subsidiaire 12(d) : Critères d'évaluation	
(a)	Il existe un programme établi pour former les auditeurs internes et externes afin de garantir qu'ils ont les qualifications requises pour effectuer des audits de passation des marchés de haute qualité, y compris des audits de rendement*.
(b)	La sélection des auditeurs impose qu'ils aient une connaissance suffisante du sujet comme condition pour effectuer des audits de passation des marchés ; si les auditeurs manquent de connaissances en matière de passation des marchés, ils sont régulièrement soutenus par des experts ou consultants en passation de marchés.
(c)	Les auditeurs sont sélectionnés de manière équitable et transparente et sont pleinement indépendants.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(d) critère d'évaluation (a) : - nombre d'auditeurs ayant des connaissances spécialisées en matière d'audits de rendement liés à la passation des marchés publics (en %). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.	

### **Indicateur 13. Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficaces.**

Le Pilier I traite certains aspects du mécanisme de recours tel que défini dans le cadre juridique, y compris la création et le champ d'application. Cet indicateur évalue le mécanisme de recours de manière plus approfondie en tant qu'il concerne un éventail de questions spécifiques ayant trait à sa capacité à contribuer efficacement à un environnement respectueux des normes dans le pays et à l'intégrité du système de passation des marchés publics. Trois indicateurs subsidiaires (a – c) sont à évaluer.

#### **Indicateur subsidiaire 13(a) – Processus de contestation et de recours**

Cet indicateur subsidiaire examine le processus qui est défini pour le traitement des contestations ou des recours et énonce certaines conditions particulières qui garantissent l'équité et l'application d'une procédure régulière.

- a) Les décisions sont rendues sur la base des éléments d'appréciation disponibles soumis par les parties.
- b) Le premier examen est effectué par l'entité précisée par la loi.
- c) L'organe (ou autorité) d'appel à l'autorité suffisante pour faire appliquer ses décisions.
- d) Les délais fixés pour le dépôt et l'examen des contestations / recours et pour prendre les décisions ne retardent pas inutilement le processus de passation des marchés.

<b>Indicateur subsidiaire 13(a) : Critères d'évaluation</b>
(a) Les décisions sont rendues sur la base des éléments d'appréciation disponibles soumis par les parties.
(b) Le premier examen des éléments d'appréciation est effectivement réalisé par l'entité adjudicatrice.
(c) L'organe ou autorité (organe d'appel) chargé(e) d'examiner les décisions de l'organe déterminé responsable du premier examen rend des décisions exécutoires définitives*.
(d) Les délais fixés pour le dépôt et l'examen des contestations et pour les recours et prises de décisions ne retardent pas inutilement le processus de passation des marchés.
<b>* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(a) critère d'évaluation (c) : nombre de recours. Source : organe d'appel.</b>

### **Indicateur subsidiaire 13(b) – Indépendance et capacités de l'organe d'appel**

Cet indicateur <sup>29</sup> évalue le degré d'autonomie de l'organe d'appel vis-à-vis du reste du système, afin de garantir que ses décisions sont exemptes de toute interférence ou conflit d'intérêts. Il est essentiel que l'organe ne soit impliqué à aucun titre dans la passation de marchés ou dans le processus conduisant aux décisions d'adjudication des contrats. L'organe ne doit pas facturer des frais qui empêchent les parties concernées de recourir à ses services.

L'indicateur évalue l'efficacité et la capacité de l'organe d'appel et son aptitude à faire appliquer la mesure corrective imposée. Les évaluateurs doivent apprécier si les conditions et délais fixés pour l'examen et les décisions sont précis et raisonnables, et si les processus établis pour le dépôt et le règlement des contestations sont clairement définis et suivis par l'organe d'appel. Ils doivent également être rendus publics.

Les évaluateurs doivent apprécier si l'organe d'appel a) exerce son pouvoir de suspendre les procédures de passation des marchés publics, b) applique l'éventail complet de mesures correctives prévues par la loi, c) rend des décisions dans le délai précisé par la loi / les réglementations, et d) rend des décisions qui ont un caractère contraignant pour toutes les parties (sans empêcher l'accès ultérieur au processus judiciaire). L'organe d'appel doit disposer de ressources financières et humaines suffisantes pour s'acquitter de ses fonctions.

<b>Indicateur subsidiaire 13(b) : Critères d'évaluation</b>
L'organe d'appel :
(a) N'est impliqué à aucun titre dans la passation de marchés ou dans le processus conduisant aux décisions d'adjudication des contrats
(b) Ne facture pas des frais qui empêchent les parties concernées de recourir à ses services.
(c) Suit des procédures pour le dépôt et le règlement des plaintes qui sont clairement définies et rendues publiques.
(d) Exerce son pouvoir juridique de suspendre les procédures de passation des marchés publics et d'imposer des mesures correctives.
(e) Rend des décisions dans le délai précisé par la loi / les réglementations*.
(f) Rend des décisions qui ont un caractère contraignant pour toutes les parties.
(g) Dispose de ressources financières et humaines suffisantes pour s'acquitter de ses fonctions.
<b>* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(b) critère d'évaluation (c) : - recours réglés dans le délai précisé par la loi / dépassant ce délai / non réglés (nombre total et en %). Source : organe d'appel.</b>

### **Indicateur subsidiaire 13(c) – Décisions de l'organe d'appel**

Le système de recours doit être perçu comme fonctionnant de manière impartiale. Le système

<sup>29</sup> Cet indicateur est pleinement aligné sur PEFA PI-24.4.



doit imposer que les décisions ne soient rendues que sur la base des informations pertinentes et vérifiables présentées. En outre, ces décisions doivent être impartiales, compte tenu de l'examen des éléments de preuve présentés et des exigences prévues dans le cadre législatif / réglementaire.

Il importe également que la mesure corrective imposée dans la décision soit conforme aux conclusions du dossier et aux mesures de réparation disponibles prévues dans le cadre législatif / réglementaire. Les décisions rendues par l'organe d'appel doivent porter spécifiquement sur les questions de procédure, et les mesures de réparation doivent être axées sur les mesures correctives nécessaires pour se conformer à la procédure.

Les décisions doivent être publiées en temps utile et tel que prescrit par la loi. De préférence, les décisions doivent être publiées sur le portail électronique centralisé mentionné dans l'indicateur subsidiaire 7(b).

Indicateur subsidiaire 13(c) : Critères d'évaluation
<p>Les procédures régissant le processus de prise de décision de l'organe d'appel prévoient que les décisions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Basées sur les informations pertinentes du dossier.</li> <li>(b) Équilibrées et impartiales compte tenu des informations pertinentes*.</li> <li>(c) Peuvent faire l'objet d'un examen à un niveau supérieur (examen judiciaire).</li> <li>(d) Aboutissent à des mesures correctives, si nécessaire, qui s'imposent pour corriger la mise en œuvre du processus ou des procédures*.</li> <li>(e) Les décisions sont publiées sur le portail électronique centralisé du gouvernement dans les délais prévus et tel que prescrit par la loi*.</li> </ul>
<p><b>* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c) critère d'évaluation (e) :</b>  <b>- proportion des décisions relatives aux recours publiées sur une plateforme électronique centrale dans les délais précisés par la loi (en %).</b>  <b>Source : portail électronique centralisé.</b></p>
<p>* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c) critère d'évaluation (b) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proportion de fournisseurs qui perçoivent le système de contestation et de recours comme digne de confiance (en % de réponses). Source : sondage.</li> <li>- proportion de fournisseurs qui perçoivent les décisions relatives aux recours comme pertinentes (en % de réponses). Source : sondage.</li> </ul>
<p>* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c) critère d'évaluation (d) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- résultat des recours (rejetés ; décision en faveur de l'entité adjudicatrice ; décision en faveur du demandeur) (en %).</li> </ul> <p>Source : organe d'appel.</p>

## **Indicateur 14. Le pays a mis en place des mesures d'ordre éthique et de lutte contre la corruption.**

Cet indicateur évalue 1) la nature et la portée des dispositions relatives à la lutte contre la corruption dans le système de passation des marchés et 2) comment elles sont mises en œuvre et gérées en pratique. Cet indicateur évalue également si le système favorise l'ouverture et établit un équilibre entre les intérêts des parties prenantes et si le secteur privé et la société civile soutiennent la création d'un marché des acquisitions publique réputé pour son intégrité. Sept indicateurs subsidiaires (a – g) contribuent à cet indicateur.

### **Indicateur subsidiaire 14(a) – Définition juridique des pratiques interdites, du conflit d'intérêts, et des responsabilités, de l'obligation de rendre compte et des sanctions y afférentes**

Cet indicateur évalue l'existence de dispositions juridiques qui définissent les pratiques

frauduleuses, de corruption et autres pratiques interdites (« pratiques interdites ») et exposent les responsabilités et les sanctions concernant les employés gouvernementaux, les personnes physiques ou les entreprises qui se livrent à de telles pratiques.

Les dispositions juridiques doivent aussi traiter des problèmes ayant trait au conflit d'intérêts et aux cas d'incompatibilité. La loi doit interdire l'intervention d'agents publics en exercice et d'anciens agents publics durant une période raisonnable après la cessation de leurs fonctions (période d'attente) dans les activités de passation des marchés dont ils tirent profit, financièrement ou autrement, pour eux, les membres de leur famille, et leurs associés d'affaires ou politiques.

Les sanctions doivent comprendre l'exclusion des entreprises ou des personnes physiques qui ont fait l'objet d'une condamnation selon jugement définitif pour fraude, corruption ou d'autres pratiques interdites telles que définies dans la législation nationale de l'autorité contractante ou de l'entreprise / la personne physique (voir l'indicateur subsidiaire 1(d)).

Il peut y avoir des cas où il existe une loi anti-corruption distincte (ex. législation anti-corruption) qui contient les dispositions. Cette solution est adaptée dès lors que les effets de la loi anti-corruption sont les mêmes que si elles figuraient dans la loi sur la passation des marchés.

Le cadre législatif, réglementaire et politique doit être conforme aux obligations résultant d'accords internationaux pour la lutte contre la corruption juridiquement contraignants, ex. la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC).

<b>Indicateur subsidiaire 14(a) : Critères d'évaluation</b>
---

Le cadre législatif / réglementaire prévoit ce qui suit :
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Définition de la fraude, la corruption et autres pratiques interdites en matière de passation des marchés conforme aux obligations résultant d'accords internationaux pour la lutte contre la corruption juridiquement contraignants.</li><li>(b) Définition des responsabilités individuelles, obligations de rendre compte et sanctions pour les employés gouvernementaux et les entreprises privées ou les personnes physiques reconnus coupables de fraude, corruption, ou autres pratiques interdites dans le cadre de la passation de marchés, sans préjudice d'autres dispositions de la législation pénale.</li><li>(c) Définitions et dispositions concernant le conflit d'intérêts, y compris la période d'attente pour les anciens agents publics.</li></ul> |
|---|

### **Indicateur subsidiaire 14(b) – Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres**

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure la loi et les réglementations contraignent les entités d'acquisition à inclure des références à la fraude, à la corruption et aux autres pratiques interdites, au conflit d'intérêts et aux comportements contraires à l'éthique tels que définis par la loi dans les dossiers d'appel d'offres et documents contractuels. Cet indicateur subsidiaire est lié à l'indicateur subsidiaire 2(b) sur le contenu des modèles de documents mais n'est pas directement traité dans cet indicateur subsidiaire.

L'évaluation doit vérifier l'existence des dispositions dans les dossiers d'appel d'offres et les documents contractuels, et la force exécutoire de ces dispositions [exprimées à travers le cadre législatif et/ou réglementaire. Les dossiers d'appels d'offres et documents contractuels

doivent comporter les définitions de ce qui est considéré comme fraude et corruption et autres pratiques interdites et les conséquences qu'entraînent la commission de tels actes.

<b>Indicateur subsidiaire 14(b) : Critères d'évaluation</b>
---

- |  |
|--|
| (a) Le cadre législatif / réglementaire précise cette exigence obligatoire et fournit des instructions précises sur la manière d'intégrer le sujet dans les dossiers d'appel d'offres et les documents contractuels. |
| (b) Dossiers d'appel d'offres et documents contractuels comportent des dispositions sur la fraude, la corruption et les autres pratiques interdites comme précisé dans le cadre législatif / réglementaire.          |

### **Indicateur subsidiaire 14(c) – Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces**

Cet indicateur porte sur l'application de la loi et la possibilité de démontrer que tel est bien le cas à travers les mesures prises. La preuve de l'application de la loi est nécessaire pour démontrer aux citoyens et aux autres parties prenantes que le pays est sérieux dans la lutte contre la corruption.

L'évaluateur doit vérifier que des systèmes et des procédures ont été mis en place pour suspendre / interdire la participation d'entreprises et de personnes physiques aux procédures de passation des marchés. L'évaluateur doit évaluer si les procédures garantissent un processus régulier et si elles sont systématiquement appliquées.

L'évaluateur doit également être en mesure d'obtenir au moins quelques preuves de poursuites et de punition pour pratiques de corruption. L'évaluateur doit recueillir des chiffres sur le nombre de cas de corruption signalés à travers le système, et le nombre de cas qui ont fait l'objet de poursuites. Si le taux de cas de corruption ayant fait l'objet de poursuites par rapport aux cas signalés est faible, l'exposé narratif doit expliquer les raisons possibles.

<b>Indicateur subsidiaire 14(c) : Critères d'évaluation</b>
---

- |   |
|---|
| (a) Il existe un système de suspension / d'interdiction qui garantit une procédure régulière et qui est appliqué systématiquement.              |
| (b) Il est établi que les lois sur les pratiques de corruption sont appliquées dans le pays à travers la mise en œuvre des sanctions énoncées*. |

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(c) critère d'évaluation (b) : - entreprises / personnes physiques reconnues coupables de fraude et de corruption dans le cadre de la passation des marchés : nombre d'entreprises / de personnes physiques poursuivies / condamnées ; interdites de participation à de futures passations de marchés (suspendues / exclues)]. Source : fonction normative / de réglementation / organe de lutte contre la corruption. - responsables gouvernementaux reconnus coupables de fraude et de corruption dans la passation des marchés publics : nombre d'agents poursuivis / condamnés. Source : fonction normative / de réglementation / organe de lutte contre la corruption. - cadeaux destinés à assurer l'obtention de contrats publics : nombre d'entreprises reconnaissant recourir à des pratiques contraires à l'éthique y compris l'offre de cadeaux (en %). Source : sondage.
---

### **Indicateur subsidiaire 14(d) – Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité**

Cet indicateur subsidiaire tend à vérifier l'existence d'un cadre de lutte contre la corruption ainsi que son étendue et sa nature ou d'autres mesures spéciales telles que des programmes de formation à l'intégrité qui peuvent contribuer à éviter et / ou détecter la fraude et la corruption spécifiquement liées à la passation des marchés publics.

Un cadre complet de lutte contre la corruption vise normalement toutes les parties prenantes dans le système de passation des marchés, leur assigne à toutes des responsabilités claires, et attribue à un organe ou une organisation de haut niveau (ex. Commission de lutte contre la corruption) une position d'autorité et un pouvoir suffisants pour assumer la responsabilité de la coordination et du suivi du programme. Les fonctions confiées à l'organe de lutte contre la corruption seront différentes d'un pays à l'autre. Par exemple, les organes de lutte contre la corruption pourraient être chargés de fournir des canaux sécurisés pour signaler les cas de corruption suspectés, disposer de pouvoirs d'enquête, et recueillir et révéler les informations sur la propriété effective suivant les bonnes pratiques internationales.

Les entités adjudicatrices sont chargées d'assurer le fonctionnement et le suivi d'un système transparent et efficace et de fournir des informations publiques afin de promouvoir la responsabilité et la transparence. Afin de favoriser la prise de conscience et de clarifier les responsabilités et les exigences et canaux de signalement en cas de tentative ou de soupçon de fraude ou de corruption dans la passation des marchés, des programmes de formation à l'intégrité doivent être élaborés et proposés dans le cadre d'un effort concerté (impliquant les entités adjudicatrices, l'organe de lutte contre la corruption et les institutions normatives / de réglementation). Les agents de passation des marchés doivent avoir l'obligation de participer à cette formation régulièrement.

Les organismes de contrôle (autorité supérieure de contrôle) et les organes de supervision législatifs (ex. le parlement ou le congrès / l'assemblée) sont chargés de détecter et de dénoncer les irrégularités ou la corruption. Les organisations de la société civile sont chargées des audits sociaux et du suivi des acquisitions publiques afin de protéger l'intérêt général. Au nombre de ces organisations figurent les ONG, les universités, les syndicats, les chambres de commerce et associations professionnelles et la presse. L'institution judiciaire participe également, souvent sous la forme de tribunaux spéciaux de lutte contre la corruption et d'organes d'enquête spécialisés chargés de mener des investigations et des poursuites dans les affaires de corruption. Des campagnes publiques d'éducation et de sensibilisation sont normalement entreprises par le gouvernement dans le cadre d'efforts visant à modifier les comportements sociaux vis-à-vis des pratiques de corruption et de tolérance à leur égard. Les stratégies de lutte contre la corruption intègrent habituellement l'utilisation de technologies modernes pour promouvoir les acquisitions électroniques et les services gouvernementaux électroniques dans le souci de réduire au minimum le risque de paiements de facilitation, l'indication de drapeaux rouges signalant une possible corruption et des rapports annuels pour favoriser la prise de conscience et le dialogue ouvert.

L'évaluateur doit apprécier dans quelle mesure toutes ou certaines de ces actions sont organisées en un effort coordonné. Cela comprend également les ressources suffisantes, l'engagement du gouvernement et du public, la mesure dans laquelle elles sont pour la plupart isolées et laissées à l'initiative d'institutions ou d'organisations individuelles.

**Indicateur subsidiaire 14(d) : Critères d'évaluation**

- (a) Le pays a mis en place un cadre complet de lutte contre la corruption afin de prévenir, détecter et sanctionner la corruption au sein du gouvernement qui implique les organismes compétents du gouvernement dotés d'un niveau de responsabilité et de la capacité nécessaires pour lui permettre d'exercer ses responsabilités \*.
- (b) Dans le cadre du dispositif de lutte contre la corruption, des statistiques sur les procédures judiciaires les condamnations liées à la corruption sont compilées et des rapports sont publiés annuellement.
- (c) Il existe des mesures spéciales pour détecter et prévenir la corruption liée à la passation des marchés.
- (d) Des programmes de formation à l'intégrité spéciaux sont proposés et les agents de passation des marchés participent régulièrement à cette formation.

\* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(d) critère d'évaluation (a) :  
- pourcentage d'opinions favorables du public sur l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption (en % de réponses).  
Source : sondage.

**Indicateur subsidiaire 14(e) – Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés**

Cet indicateur évalue la capacité du public et du secteur privé à maintenir un environnement de passation des marchés sain. Cette capacité peut se manifester à travers l'existence de groupements de la société civile respectés et crédibles dont les programmes portent sur la passation des marchés et / ou qui exercent une fonction de supervision et assurent un contrôle social de manière active. Les organisations de la société civile ne peuvent jouer un rôle significatif comme tiers garants que lorsqu'elles ont des garanties gouvernementales de pouvoir fonctionner et lorsque leur travail est encouragé et accepté par le public de manière générale.

Les évaluateurs doivent également apprécier si les organisations professionnelles encouragent la mise en œuvre des cadres de lutte contre la corruption par les fournisseurs. La branche fournisseurs peut devenir un partenaire actif pour soutenir l'intégrité en instituant des mesures de conformité internes. Des programmes pourraient par exemple être axés sur les codes d'éthique, la formation à l'intégrité pour le personnel et / ou des mesures de contrôle interne améliorées.

L'attitude accueillante et respectueuse du gouvernement et la qualité du débat et les contributions de toutes les parties prenantes intéressées jouent un rôle important dans la création d'un environnement où l'intégrité et les comportements éthiques sont attendus et les écarts ne sont pas tolérés.

**Indicateur subsidiaire 14(e) : Critères d'évaluation**

- (a) Il existe des organisations de la société civile solides et crédibles qui exercent un audit et un contrôle sociaux.
- (b) L'environnement est propice pour que les organisations de la société civile jouent un rôle significatif comme tiers garants.
- (c) Il est établi que la société civile contribue à façonner et améliorer l'intégrité dans la passation des marchés publics\*.
- (d) Les fournisseurs soutiennent activement l'intégrité et les comportements éthiques dans la passation des marchés publics, ex. grâce à des mesures de conformité internes\*.

\* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(e) critère d'évaluation (a) :  
- nombre d'OSC nationales exerçant une fonction de supervision et assurant un contrôle social de manière active dans la passation des marchés publics. Source : sondage.

\* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(e) critère d'évaluation (d) :  
- nombre de fournisseurs qui ont mis en place des mesures de conformité internes (en %). Source : base de données fournisseur.

### **Indicateur subsidiaire 14(f) – Mécanisme sûr pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique**

Cet indicateur subsidiaire évalue ce qui suit : 1) si le pays offre un mécanisme pour signaler des pratiques frauduleuses, de corruption ou d'autres pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique ; et 2) si ce système fournit des garanties de confidentialité et la protection des dénonciateurs. Le système doit être perçu comme réactif aux signalements, comme le confirment les mesures prises par la suite pour traiter les problèmes signalés. Dans l'hypothèse où un système de réception des signalements est établi et des données sont générées indiquant le nombre d'enquêtes menées et les mesures prises, ces informations doivent être prises en compte.

<b>Indicateur subsidiaire 14(f) : Critères d'évaluation</b>	
(a)	Il existe un système sûr, accessible, et garantissant la confidentialité pour le signalement public des cas de fraude, corruption ou d'autres pratiques interdites ou de comportements contraires à l'éthique.
(b)	Il existe des dispositions juridiques pour protéger les dénonciateurs.
(c)	Les dénonciateurs peuvent compter sur une protection efficace.



### **Indicateur subsidiaire 14(g) – Codes de conduite / codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières**

Le pays doit disposer d'un code de conduite / d'éthique qui s'applique à tous les agents publics. En outre, des dispositions spéciales doivent exister concernant les personnes intervenant dans la passation des marchés publics. En particulier, les obligations de divulgation d'informations financières pour les agents publics se sont révélées très utiles pour aider à prévenir les pratiques contraires à l'éthique ou les pratiques de corruption. Des programmes de formation réguliers doivent être organisés pour tous les agents publics pour susciter et entretenir une prise de conscience relativement aux exigences et garantir une mise en œuvre efficace de ces mesures.

<b>Indicateur subsidiaire 14(g) : Critères d'évaluation</b>	
(a)	Il existe un code de conduite ou d'éthique pour les responsables gouvernementaux comportant des dispositions spéciales pour les personnes impliquées dans la gestion des finances publiques, y compris la passation des marchés*.
(b)	Le code définit les responsabilités qui s'attachent à la prise de décision et soumet les décideurs à des obligations de divulgation d'informations financières spécifiques*.
(c)	Le code doit être suivi de manière obligatoire et les conséquences sont d'ordre administratif ou pénal.
(d)	Des programmes de formation réguliers sont proposés afin de garantir une prise de conscience durable et la mise en œuvre des mesures.
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(g) critère d'évaluation (a) : - proportion d'entités chargées des acquisitions qui disposent d'un code de conduite ou d'éthique obligatoire comportant des dispositions spéciales pour les personnes qui sont impliquées dans la GFP, y compris la passation des marchés (en % du nombre total d'entités adjudicatrices). Source : fonction normative / de réglementation.	
* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(g) critère d'évaluation (b) : - agents intervenant dans la passation des marchés publics qui ont rempli des formulaires de divulgation d'informations financières (en % du total exigé par la loi). Source : fonction normative / de réglementation.	

## ANNEXES

### Annexe 1 – Système d'indicateurs de la MAPS

<b>Pilier I – Cadre législatif, réglementaire, et politique</b>	
<b>1</b>	<b>Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur.</b>
	1(a) – Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire 1(b) – Méthodes d'acquisition 1(c) – Règles relatives à la publicité et délais 1(d) – Règles concernant la participation 1(e) – Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques 1(f) – Critères d'évaluation et d'adjudication 1(g) – Soumission, réception, et ouverture des offres 1(h) – Droit de contester et de former un recours 1(i) – Gestion des contrats 1(j) – Passation des marchés par voie électronique (acquisition électronique) 1(k) – Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques. 1(l) – Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée
<b>2</b>	<b>Les réglementations et outils d'application soutiennent le cadre juridique.</b>
	2(a) – Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures 2(b) – Modèles de dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux, et services 2(c) – Conditions contractuelles types 2(d) – Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices
<b>3</b>	<b>Le cadre juridique reflète les objectifs politiques secondaires et les obligations internationales du pays.</b>
	3(a) – Achats publics durables (APD) 3(b) – Obligations résultant d'accords internationaux
<b>Pilier II – Cadre institutionnel et capacité de gestion</b>	
<b>4</b>	<b>Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publiques.</b>
	4(a) – Planification des acquisitions et le cycle budgétaire 4(b) – Procédures financières et le cycle de passation des marchés
<b>5</b>	<b>Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative / de réglementation.</b>
	5(a) – Statut et fondement juridique de la fonction normative / de réglementation 5(b) – Responsabilités de la fonction normative / de réglementation 5(c) – Organisation, financement, effectifs, et degré d'indépendance et d'autorité 5(d) – Éviter les conflits d'intérêts
<b>6</b>	<b>Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis.</b>
	6(a) – Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices 6(c) – Organe de passation des marchés centralisé
<b>7</b>	<b>La passation des marchés est intégrée dans un système d'information efficace.</b>
	7(a) – Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information 7(b) – Utilisation de l'acquisition électronique 7(c) – Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés
<b>8</b>	<b>Le système de passation des marchés publics a un fort potentiel de développement et d'amélioration.</b>

	8(a) – Formation, conseils et assistance 8(b) – Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession 8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système
<b>Pilier III – Activités d’acquisition publique et pratiques du marché</b>	
<b>9</b>	<b>Les pratiques en matière de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis.</b>
	9(a) – Planification 9(b) – Sélection et adjudication 9(c) – Gestion des contrats
<b>10</b>	<b>Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel.</b>
	10(a) – Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé 10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques 10(c) – Principaux secteurs et stratégies sectorielles
<b>Pilier IV – Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics</b>	
<b>11</b>	<b>La transparence et la participation de la société civile favorisent l’intégrité dans la passation des marchés.</b>
	11(a) – Environnement propice à la consultation et au contrôle du public 11(b) – Le public a accès aux informations de manière adéquate et rapide 11(c) – Participation directe de la société civile
<b>12</b>	<b>Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d’audit efficaces.</b>
	12(a) – Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle 12(b) – Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques 12(c) – Mise en application et suivi des conclusions et recommandations 12(d) – Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés
<b>13</b>	<b>Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficaces.</b>
	13(a) – Processus de contestation et de recours 13(b) – Indépendance et capacités de l’organe d’appel 13(c) – Décisions de l’organe d’appel
<b>14</b>	<b>Le pays a mis en place des mesures d’ordre éthique et de lutte contre la corruption.</b>
	14(a) – Définition juridique des pratiques interdites, du conflit d’intérêts, et des responsabilités, de l’obligation de rendre compte et des sanctions y afférentes 14(b) – Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d’appel d’offres 14(c) – Sanctions et systèmes d’application de la loi efficaces 14(d) – Cadre de lutte contre la corruption et formation à l’intégrité 14(e) – Soutien des parties prenantes pour renforcer l’intégrité dans le cadre de la passation des marchés 14(f) – Mécanisme sûr pour le signalement de pratiques interdites ou de comportements contraires à l’éthique 14(g) – Codes de conduite / codes d’éthique et règles relatives à la divulgation des informations financières



## Annexe 2 – Critères d'évaluation de la MAPS exprimés en termes quantitatifs

Indicateur		Indicateurs quantitatifs (Minimum)	Indicateurs quantitatifs supplémentaires recommandés
4(b)	Procédures financières et le cycle de passation des marchés	<b>4(b) critère d'évaluation (b) : factures payées dans les délais (en %).</b> Source : systèmes de GFP.	
5(d)	Éviter les conflits d'intérêts		5(d) critère d'évaluation (a) : perception que l'institution normative / de réglementation ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêt (en % de réponses). Source : enquête.
6(a)	Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices	<b>6(a) critère d'évaluation (c) : entités adjudicatrices ayant une fonction d'acquisition désignée, spécialisée (en % du nombre total d'entités adjudicatrices).</b> Source : fonction normative / de réglementation.	
7(a)	Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information	<b>7(a) critère d'évaluation (c) : programmes de passation de marchés publiés (en % du nombre total de programmes de passation de marchés exigés)<sup>30</sup></b> Source : portail électronique centralisé.	7(a) critère d'évaluation (e) : proportion d'information et de données sur la passation des marchés publiée en formats de données ouvertes (en %). Source : portail électronique centralisé.
		<b>7(a) critère d'évaluation (c) : information essentielle sur la passation des marchés publiée tout au long du cycle de passation des marchés<sup>31</sup> (en % du nombre total de contrats) :</b> appel d'offres ; adjudications de contrats (objet, fournisseur, valeur ; amendements / avenants) ; précisions relatives à la mise en œuvre des contrats (étapes, réalisation et paiement) ; statistiques annuelles sur la passation des marchés. Source : portail électronique centralisé.	
		<b>7(a) critère d'évaluation (c) : décisions relatives aux recours publiées dans les délais prévus par la loi (en %).</b> Source : portail électronique centralisé.	
7(b)	Utilisation de l'acquisition électronique	<b>7(b) critère d'évaluation (a) : assimilation de l'acquisition électronique - nombre de procédures d'acquisition électronique en % du nombre total de procédures</b> Source : système d'acquisition électronique.	7(b) critère d'évaluation (d) : offres soumises en ligne (en %) Source : système d'acquisition électronique.
		<b>7(b) critère d'évaluation (a) : assimilation de l'acquisition électronique - valeur des procédures d'acquisition électronique en % de la valeur totale des procédures</b> Source : système d'acquisition électronique.	7(b) critère d'évaluation (d) : offres soumises en ligne par des micros, petites et moyennes entreprises (en %) Source : système d'acquisition électronique.

<sup>30</sup> PEFA PI-24.3 (2)

<sup>31</sup> PEFA PI-24.3 (3, 4, 5, 6)

7(c)	Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés	<b>7(c) critère d'évaluation (d) : nombre total de contrats</b>	
		<b>7(c) critère d'évaluation (d) : valeur totale des contrats ;</b>	
		<b>7(c) critère d'évaluation (d) : passation de marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB.</b>	
		<b>7(c) critère d'évaluation (d) : valeur totale des contrats attribués par l'intermédiaire de méthodes concurrentielles durant le plus récent exercice financier<sup>32</sup>.</b>	
		Source : fonction normative / de réglementation / système d'acquisition électronique.	
9(b)	Sélection et adjudication		9(b) critère d'évaluation (h) : temps moyen pour l'acquisition de biens, travaux, et services : nombre de jours entre l'annonce / la demande de soumission et la signature du contrat (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)
			9(b) critère d'évaluation (h) : nombre moyen (et %) d'offres qui sont recevables (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)
			9(b) critère d'évaluation (h) : proportion de processus qui ont été menés en parfaite conformité avec les exigences de la publication (en %)
		Source unique : échantillon de marchés.	9(b) critère d'évaluation (h) : nombre (et %) de processus couronnés de succès : - adjudications réussies ; - ayant échoué ; ou - annulés - adjudications dans les délais prévus
9(c)	Gestion des contrats	<b>9(c) critère d'évaluation (g) : proportion de contrats avec des archives et des bases de données exhaustives et exactes<sup>33</sup></b>	9(c) critère d'évaluation (a) : retards (en % ; et retard moyen en nombre de jours)
			9(c) critère d'évaluation (b) : mesures de contrôle de la qualité et réception définitive effectuée ainsi qu'il est stipulé dans le contrat (en %)
			9(c) critère d'évaluation (d) : avenants aux contrats (en % du nombre total de contrats ; augmentation moyenne de la valeur du contrat en %)

<sup>32</sup> Indicateur PEFA PI-24.1

<sup>33</sup> Indicateur PEFA PI-24.2

	Source unique : échantillon de marchés.		9(c) critère d'évaluation (f) : pourcentage de contrats avec participation directe de la société civile : - phase de planification - ouverture des offres / propositions - évaluation et adjudication du contrat, comme autorisé - mise en œuvre du contrat
10(a)	Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé		10(a) critère d'évaluation (a) : perception de l'ouverture et de l'efficacité en matière de collaboration avec les secteurs public et privé (en % de réponses). Source : sondage.
10(b)	Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques		10(b) critère d'évaluation (a) : nombre de fournisseurs enregistrés en proportion du nombre total de fournisseurs dans le pays (en %)
			10(b) critère d'évaluation (a) : proportion de fournisseurs enregistrés qui obtiennent des marchés publics (en % du nombre total de fournisseurs enregistrés) Source : système d'acquisition électronique / base de données fournisseur.
			10(b) critère d'évaluation (a) : nombre total et valeur des marchés attribués aux entreprises nationales / étrangères (et en % du total) Source : système d'acquisition électronique / base de données fournisseur.
			10(b) critère d'évaluation (b) : perception par les entreprises du caractère approprié des conditions du marché des acquisitions publiques (en % de réponses). Source : sondage.
12(b)	Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques		12(b) critère d'évaluation (c) : nombre d'audits de marchés spécialisés réalisés par rapport au nombre total d'audits (en %). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.
			12(b) critère d'évaluation (c) : proportion d'audits de rendement des marchés réalisés (en % du nombre total d'audits de passation des marchés). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.
12(c)	Mise en application et suivi des conclusions et recommandations		12(c) critère d'évaluation (b) : proportion des recommandations issues des audits internes et externes mises en œuvre dans les délais fixés par la loi (en %). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.

12(d)	Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés		12(d) critère d'évaluation (a) : nombre d'auditeurs ayant des connaissances spécialisées en matière d'audits de rendement liés à la passation des marchés publics (en %). Source : Ministère des finances / Institution supérieure de contrôle.
13(a)	Processus de contestation et de recours	<b>13(a) critère d'évaluation (c) : nombre de recours (en % des contrats attribués).</b> <b>Source : organe d'appel.</b>	
13(b)	Indépendance et capacités] de l'organe d'appel	<b>13(b) critère d'évaluation (e) : recours réglés dans le délai précisé par la loi / dépassant ce délai / non réglés (nombre total et en %).</b> <b>Source : organe d'appel.</b>	
13(c)	Décisions de l'organe d'appel		13(c) critère d'évaluation (b) : proportion de fournisseurs qui perçoivent le système de contestation et de recours comme digne de confiance (en % de réponses). Source : sondage.
			13(c) critère d'évaluation (b) : proportion de fournisseurs qui perçoivent les décisions relatives aux recours comme pertinentes (en % de réponses). Source : sondage.
		<b>13(c) critère d'évaluation (e) : proportion des décisions relatives aux recours publiées sur une plateforme électronique centrale dans les délais précisés par la loi (en %).</b> <b>Source : portail électronique centralisé.</b>	13(c) critère d'évaluation (d) : résultat des recours (rejetés ; en faveur de l'entité adjudicatrice ; en faveur du demandeur) (en %). Source : organe d'appel.
14(c)	Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces		14(c) critère d'évaluation (b) : entreprises et personnes physiques reconnues coupables de fraude et de corruption dans
			le cadre de la passation des marchés : nombre d'entreprises / de personnes physiques poursuivies / condamnées ; interdites de participation à de futures passations de marchés (suspendues exclues). Source : fonction normative / de réglementation.
			14(c) critère d'évaluation (b) : responsables gouvernementaux reconnus coupables de fraude et de corruption dans la passation des marchés publics : nombre d'agents poursuivis / condamnés. Source : fonction normative / de réglementation.
			14(c) critère d'évaluation (b) : cadeaux destinés à assurer l'obtention de contrats publics : nombre d'entreprises avouant des pratiques contraires à l'éthique y compris l'offre de cadeaux (en %). Source : sondage.

14(d)	Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité		14(d) critère d'évaluation (a) : pourcentage d'opinions favorables du public sur l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption. Source : sondage.
14(e)	Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés		14 (e), critère d'évaluation (a) : nombre d'OSC nationales exerçant une fonction de supervision et assurant un contrôle social de manière active dans la passation des marchés publics. Source : sondage.
			14 (e), critère d'évaluation (d) : nombre de fournisseurs qui ont mis en place des mesures de conformité internes (en %). Source : base de données fournisseur.
14(g)	Codes de conduite / codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières		14(g) critère d'évaluation (a) : proportion d'entités chargées des acquisitions qui disposent d'un code de conduite ou d'éthique obligatoire comportant des dispositions spéciales pour les personnes qui sont impliquées dans la GFP y compris la passation des marchés (en % du nombre total d'entités adjudicatrices). Source : fonction normative / de réglementation.
			14(g) critère d'évaluation (b) : agents intervenant dans la passation des marchés publics qui ont rempli des formulaires de divulgation d'informations financières (en % du total exigé par la loi). Source : fonction normative / de réglementation.

## GLOSSAIRE

Achat public durable (APD)	Un « processus par lequel les organisations satisfont leurs besoins en biens, services, travaux et services publics de façon à tirer le meilleur profit de l'argent de façon permanente, à produire des bénéfices non seulement au profit de l'organisation, mais aussi de la société et de l'économie, et en même temps à réduire les dommages à l'environnement », Département de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales (2006) : Des achats pour l'avenir ( <i>Procuring the Future</i> ) : Plan d'action durable : recommandations du Groupe de travail de l'achat durable ( <i>Sustainable Procurement Task Force</i> ). Londres, à : <a href="http://collections.europarchive.org/tna/20080530153425/http://www.sustainable-development.gov.uk/publications/procurement-action-plan/documents/full-document.pdf">http://collections.europarchive.org/tna/20080530153425/http://www.sustainable-development.gov.uk/publications/procurement-action-plan/documents/full-document.pdf</a>
Acquisition électronique	L'intégration des technologies numériques dans le cadre du remplacement ou du remodelage des procédures sur papier dans l'ensemble du processus de passation des marchés
Passation de marchés publics	Le processus consistant à identifier le besoin ; déterminer qui est la meilleure personne ou organisation pour pourvoir à ce besoin ; et veiller à ce que ce qui est nécessaire soit livré au bon endroit, au bon moment, au meilleur tarif et à ce que tout cela soit effectué de manière équitable et transparente ;
Agent public	Un terme employé pour identifier ceux qui sont des agents / des services employés par des organisations financées par le gouvernement. Certains pays utilisent à la fois « agent public » et « fonctionnaire » pour désigner les employés rémunérés par le gouvernement, agent public ayant une application plus large (ex. englobant les médecins, les enseignants, les responsables gouvernementaux au niveau local, etc.) que fonctionnaire (c.-à-d., les employés du gouvernement central).
Appel d'offres public (ouvert)	Fait référence au processus par lequel une entité adjudicatrice lance une invitation à présenter des offres qui doivent être soumises dans un délai fixé. L'expression est souvent utilisée pour un processus d'appel d'offres qui est ouvert à tous les soumissionnaires qualifiés (appel d'offres ouvert) et où les offres scellées sont ouvertes en public pour contrôle et sont choisies sur la base de critères d'attribution annoncés. Dans le cadre de l'indicateur subsidiaire 1(g), le terme « offre » est utilisé de façon interchangeable avec « soumissions » ou « propositions ».
Bonne gouvernance	Gouvernance caractérisée par la participation, la transparence, l'obligation de rendre compte, l'Etat de droit, l'efficacité, l'équité, etc. La bonne gouvernance fait référence à la gestion du gouvernement d'une manière qui est fondamentalement exempte d'abus et de corruption, et dans le respect de l'Etat de droit.
Budget	Un exposé complet des plans financiers du gouvernement qui comprennent dépenses, recettes, déficit ou excédent et dette. Le budget est le principal document de politique économique du gouvernement, présentant la manière dont le gouvernement prévoit

	d'utiliser les ressources publiques pour atteindre les objectifs politiques et indiquant dans une certaine mesure ses priorités politiques.
Capacité	L'aptitude fondée sur les qualifications pour une personne physique, un groupe ou une organisation à remplir des obligations et atteindre des objectifs ; également désignée sous les termes d'« expertise ».
Concurrence	<p>Une situation sur un marché dans laquelle les entreprises ou les vendeurs luttent de manière indépendante pour s'assurer la clientèle des acheteurs afin d'atteindre un objectif commercial précis, ex. des bénéfices, des ventes et / ou une part de marché.</p> <p>La concurrence dans ce cadre est souvent assimilée à la rivalité. La rivalité concurrentielle entre entreprises peut se produire en présence de deux entreprises ou de nombreuses entreprises. Cette rivalité peut se produire en termes de prix, de qualité, de service ou lorsque ces facteurs se combinent avec d'autres facteurs auxquels les clients peuvent accorder de l'importance.</p> <p>La concurrence est considérée comme un processus important par lequel les entreprises sont contraintes de devenir performantes et de proposer un choix plus large de produits et services à des prix inférieurs. Elle engendre un accroissement du bien-être des consommateurs et de l'efficacité allocative. Elle comprend la notion d'« efficacité dynamique » par laquelle les entreprises s'impliquent dans l'innovation et favorisent les changements et le progrès technologiques.</p>
Confiance	La confiance s'entend au sens large comme la perception positive des actions d'une personne physique ou d'une organisation. La confiance nous donne l'assurance que les autres agiront comme nous pourrions nous y attendre dans des circonstances particulières. Alors que la confiance peut être fondée sur l'expérience acquise, la confiance est dans la plupart des cas un phénomène subjectif, qui varie d'une personne à l'autre.
Corruption	Abus d'une charge publique ou d'une fonction privée à des fins d'enrichissement personnel.
Cycle de passation des marchés publics	L'enchaînement des activités qui s'y rattachent, depuis l'évaluation des besoins, en passant par la compétition et l'adjudication, jusqu'au paiement et à la gestion du contrat, ainsi que tout suivi ou audit ultérieur.
Développement durable	Développement « qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987), <i>Notre avenir à tous (Our Common Future)</i> , <a href="http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf">http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf</a> .

Dossier d'appel d'offres	Un document établi par l'entité adjudicatrice qui fixe les modalités et conditions du marché considéré. Invitation à participer aux procédures de passation des marchés (ex. appel d'offres, invitation à participer aux procédures de sollicitation de propositions ou à une enchère électronique inversée). Expressions alternatives : document de sollicitation ou document de soumission.
Durabilité	(a) utilisation de la biosphère par les générations actuelles tout en conservant son rendement potentiel (avantages) pour les générations futures ; et / ou (b) tendances non décroissantes d'expansion et de développement économiques, lesquels pourraient être compromis par l'épuisement des ressources naturelles et la dégradation de l'environnement.
Efficacité	La mesure dans laquelle les objectifs fixés pour les activités ont été atteints
Efficience	Atteindre le résultat maximal à partir d'un niveau donné de ressources utilisées pour effectuer une activité.
Entreprise détenue par l'Etat	Les pays ont des définitions différentes des entreprises détenues par l'Etat. L'OCDE propose la définition suivante à des fins de comparaison : « toute entité juridique reconnue comme entreprise en vertu de la législation nationale et dans laquelle l'Etat exerce des droits d'actionnaire » (OCDE. (2015), Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, édition 2015, Éditions OCDE, Paris. <a href="http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en">http://dx.doi.org/10.1787/9789264244160-en</a> )
Fonctionnaire	Un employé de l'Etat qui restera un employé de l'Etat si le gouvernement change. En outre, les fonctionnaires sont des employés relevant d'un cadre juridique public particulier ou d'autres dispositions particulières.
Fournisseur	Une partie qui fournit des biens, travaux, ou services, c.-à-d. dans le présent contexte, « fournisseur » englobe les entrepreneurs et prestataires de services, y compris les cabinets de conseil ou autres.
Gouvernance	L'exercice du pouvoir politique, économique et administratif
Indicateur	Une mesure quantitative ou qualitative provenant d'un ensemble d'observations qui peuvent révéler des situations relatives dans un secteur donné.
Informations sensibles spécifiques	Fait référence aux besoins légitimes de protection des secrets commerciaux et informations exclusives et autres préoccupations relatives à la confidentialité, ainsi qu'à la nécessité d'éviter de divulguer des informations qui peuvent être utilisées par les parties intéressées pour fausser la concurrence dans le cadre du processus de passation des marchés. Le cadre juridique du pays doit contenir des définitions et dispositions propres à identifier sans ambiguïté les informations sensibles spécifiques et à interdire leur divulgation.



Informations sur le rendement	Les informations sur le rendement peuvent provenir à la fois d'organismes publics et d'organisations non gouvernementales, et peuvent être aussi bien qualitatives que quantitatives. Les informations sur le rendement font référence à des paramètres de mesure / des indicateurs / des informations générales sur les apports, processus, réalisations et résultats des politiques / programmes / organismes du gouvernement, et peuvent être finalement utilisées pour évaluer l'efficacité, le rapport coût-efficacité et l'efficience de ces derniers. Les informations sur le rendement peuvent être trouvées dans les statistiques ; les comptes financiers et / ou d'exploitation des organismes publics ; les rapports de rendement établis par les organismes publics ; les évaluations des politiques, programmes ou organismes ; ou les Examens des dépenses, par exemple.
Innovation	Le lancement d'un produit, bien, service, ou processus nouveau ou significativement amélioré ou d'un nouveau mode d'organisation.
Intégrité	L'utilisation des fonds, ressources, biens et pouvoirs conformément aux fins officielles prévues et de manière éclairée, qui correspond à l'intérêt général, et qui concorde avec les principes plus larges relatifs à la bonne gouvernance ;
Moyens	L'aptitude à remplir des obligations et atteindre des objectifs, fondée sur les ressources administratives, financières, humaines, et en infrastructure existantes.
Obligation de rendre compte (en gestion publique)	Les gestionnaires sont tenus responsables de l'exécution d'un ensemble défini de devoirs ou tâches, et de la mise en conformité avec les règles et normes applicables à leurs fonctions.
Objectifs politiques secondaires	Un des divers objectifs tels que la croissance écologique durable, le développement des petites et moyennes entreprises, l'innovation, les normes de conduite responsable des affaires ou les objectifs de politique industrielle plus larges, que les gouvernements visent de plus en plus à travers l'utilisation de la passation de marchés comme levier politique, en plus du principal objectif de la passation de marchés.
Organisation de la société civile (OSC)	La multitude d'associations autour desquelles la société s'organise volontairement et qui représente un large éventail d'intérêts et de liens. Il peut s'agir d'organisations communautaires, d'organisations de populations autochtones et d'organisations non gouvernementales.
Partenariat public – privé	Un contrat (relation institutionnelle) entre des acteurs publics et privés pour la fourniture coopérative d'un bien ou d'un service public. L'élément déterminant réside dans un certain degré de participation privée dans la fourniture de biens ou services relevant traditionnellement du domaine public. Les acteurs privés peuvent comprendre à la fois des organisations à but lucratif et des organisations à but non lucratif.

Politique	<p>Une ligne d'action cohérente destinée à atteindre un but ou un objectif, à apporter une réponse à une question ou un problème identifié(e) par l'Etat comme nécessitant de prendre des mesures ou d'effectuer une réforme. Elle est mise en œuvre par un organe public (ministère, organisme, etc.), quoique des aspects puissent être délégués à d'autres organes. Tel est par exemple le cas d'une politique publique pour faire face au changement climatique, d'une réforme de l'éducation, ou d'actions en faveur de l'entrepreneuriat. Une politique publique est, ou devrait être, liée au programme et à la planification stratégique du gouvernement. Elle est souvent dotée d'un cadre formel par la législation et / ou les réglementations secondaires, particulièrement dans les pays ayant un système de droit civil. Elle se traduit concrètement par une ligne d'action définie, des programmes et activités. Elle est financée par le budget de l'Etat, en fonction des besoins. Une politique prioritaire est une politique qui est plus importante que d'autres pour la réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement. La responsabilité de faire avancer une politique publique peut incomber au ministère de tutelle compétent, ou, dans le cas de politiques qui transcendent les limites d'un ministère, peut être partagée par les ministères concernés</p>
Principaux objectifs de la passation de marchés	Livrer des biens et services nécessaires à la réalisation de la mission du gouvernement en temps utile, de manière économique et efficace.
Produit intérieur brut (PIB)	L'unité de mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays durant une période donnée. Précisément, il est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes de toutes les unités institutionnelles résidentes impliquées dans la production (majorée des impôts, et minorée des subventions, sur les produits non compris dans la valeur de leurs résultats). La somme des emplois finals des biens et services (toutes utilisations sauf la consommation intermédiaire) mesurée en prix d'acquisition, moins la valeur des importations de biens et services, ou la somme des revenus primaires distribués par les unités productrices résidentes.
Réglementation	Le terme réglementation couvre l'éventail varié d'instruments par lesquels les gouvernements impose des obligations aux entreprises et aux citoyens. Les réglementations comprennent toutes les législations principales, les ordonnances formelles et informelles, les réglementations accessoires, les formalités et règles administratives émises par des organes non gouvernementaux ou d'autoréglementation auxquels les gouvernements ont délégué des pouvoirs réglementaires.
Rendement	L'aptitude d'une entité à acquérir des ressources de façon économique et à utiliser ces ressources de manière efficiente et efficace en atteignant les objectifs de rendement

Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix est une expression utilisée de différentes manières pour exprimer l'utilisation efficace, efficiente, et économique des ressources. Dans le contexte des marchés publics elle peut être définie comme la combinaison la plus avantageuse des coûts, de la qualité et de la durabilité pour répondre aux exigences définies. Les coûts désignent la prise en considération du coût de l'ensemble du cycle de vie et des risques ; la qualité désigne la réponse à une spécification qui est adaptée aux besoins et suffisante pour remplir les conditions ; et la durabilité comprend les avantages économiques, sociaux et environnementaux.
Services publics	Services qui sont fournis au profit du public ou des institutions qui lui sont dédiées. Les services publics sont fournis par le gouvernement à ses citoyens, directement (par le secteur public) ou en finançant la prestation privée des services. L'expression est associée à un consensus social selon lequel certains services doivent être disponibles pour tous, indépendamment de leur revenu. Même lorsque les services publics ne sont ni fournis par le secteur public ni financés par des fonds publics, pour des raisons sociales et politiques, ils font généralement l'objet d'une réglementation allant au-delà de celle applicable à la plupart des secteurs économiques.
Transparence	Un environnement dans lequel les objectifs de la politique, son cadre juridique, institutionnel, et économique, les décisions politiques et leur fondement, les données et les informations relatives aux politiques, et les conditions s'appliquant à l'obligation de rendre des compte des organismes, sont communiqués au public de manière compréhensible, accessible, et en temps utile.

Références :

OCDE (2015), Panorama des administrations publiques 2015, Éditions OCDE, Paris.

[http://dx.doi.org/10.1787/gov\\_glance-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en)

OCDE (2008), Corruption : Glossaire des normes pénales internationales,

<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/corruptionglossaryofinternationalcriminalstandards.htm>

Glossaire des termes statistiques de l'OCDE, <https://stats.oecd.org/glossary/index.htm>