EVALUATION DU SYSTEME DE PASSATION DE MARCHES DU SENEGAL SELON LA METHODOLOGIE D'EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DE MARCHES (MAPS) REVISEE

RAPPORT PROVISOIRE

Mai 2017

Acronymes

AC	Autorité contractante
ACBEP	Agence de Constructions de bâtiments et Edifices publics
ADPME	Agence de développement des PME
AGEROUTE	Agence de Gestion des Routes
ANAMO	Agence Nationale de la Maison de l'Outil
ANACIM	Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie
AOI	Appel d'Offres international
AOO	Appel d'Offres ouvert
APD	Achats publics durables
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés publics
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale

BPAR	Rapport d'évaluation du système-pays de passation des marchés par la Banque
BTP	Bâtiment - Travaux publics
CCAG	Cahier des Clauses administratives générales
CCAP	Cahier des Clauses administratives particulières
CCTG	Cahier des Clauses techniques générales
CDC	Caisse des Dépôts et de Consignation
CDMP	Caisse des Marchés publics
CEI	Cellule d'Enquêtes et d'Investigations
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CMP	Code des Marchés publics
CNES	Conseil National des Employeurs du Sénégal
CNP	Conseil National du Patronat
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
CNUDCI	Commission des Nations Unies pour le Droit commercial international
COA	Code des Obligations de l'Administration
COF	Contrôleur des Opérations financières
CPM	Cellule de Passation de Marchés
CRD	Comité de Règlement des Différends
CREI	Cour de Répression de l'Enrichissement illicite
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DASP	Direction d'Appui au Secteur privé
DCMP	Direction centrale des Marchés publics
DGCPT	Direction Générale de Comptabilité publique et du Trésor
DGF	Direction Générale des Finances
DSD	Direction des Statistiques et de la Documentation
DSP	Document de Stratégie Pays
DSRA	Dossier Standard régional d'Acquisition
ED	Entente directe
FONGIP	Fonds de Garantie des Investissements prioritaires
FONSIS	Fonds souverain d'Investissements stratégiques
GE	Grande Entreprise
GENIS	Gestion et Entretien des Routes par Niveaux de Service
GPP	Groupe des Parties prenantes
HCCT	Haut Conseil pour les Collectivités territoriales
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IGE	Inspection Générale d'Etat
IGF	Inspection Générale des Finances
MAPS	Méthodologie d'Evaluation des Système de Passation de marchés
ME	Moyenne Entreprise
MEN	Ministère de l'Education Nationale
OFNAC	Office national de Lutte contre la fraude et la corruption
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PASP	Projet d'Appui au Secteur privé
PE	Petite entreprise
PME	Petite et moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPLAAF	Plateforme de Protection des Lanceurs d'Alertes en Afrique
PPM	Plan de Passation de Marchés
PPP	Partenariat Public Privé
PR	Président de la République

PTF	Partenaire technique et financier
PUDC	Programme d'Urgence de Développement communautaire
PV	Procès-verbal
SIGFIP	Système intégré de Gestion des Finances publiques
SIGIF	Système intégré de Gestion de l'Information financière
SNHLM	Société Nationale des habitations à loyers modérés
SNR	Société Nationale de Recouvrement
SYGMAP	Système électronique de Gestion des Marchés publics
TPE	Très petite Entreprise
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNACOIS	Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal
VAF	Vérification administrative et financière

Table des Matières

Acronymes 1

RESUME ANALYTIQUE 4

SECTION I – INTRODUCTION 12

SECTION II – ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS 14

A. PRESENTATION DU PAYS 14

B. SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE 16

C. LE SYSTEME DES MARCHES PUBLICS ET SES LIENS AVEC LES SYSTEMES DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DE GOUVERNANCE PUBLIQUE 19

SECTION III – RESULTATS DE L'EVALUATION DETAILLEE DU SYSTEME DES MARCHES PUBLICS 26

I. Etendue de l'évaluation 26

II. PILIER I – Cadre législatif, réglementaire et politique 26

III. Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion 29

IV. Pilier III. Activités d'acquisition publique et pratiques du marché 33

V. Pilier IV. Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics 35

VI. Conclusions 38

VII. Recommandations 39

ANNEXE I - TABLEAU DES RECOMMANDATIONS CONSOLIDEES 40

ANNEXE II - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER I 52

ANNEXE III - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER II 85

ANNEXE IV - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER III..... 114

ANNEXE V - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER IV 132

ANNEXE VI - TABLEAUX DE DONNEES QUANTITATIVES 168

RESUME ANALYTIQUE

i. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du système sénégalais des marchés publics par application des indicateurs de la Méthodologie d'Evaluation des Systèmes de Passation de Marchés (MAPS) révisée. Cette évaluation est réalisée à titre de test de la nouvelle MAPS, Le Sénégal faisant partie des pays sélectionnés pour la phase pilote.

ii. L'exercice est piloté par la Banque Africaine de Développement (BAD), en partenariat avec la France à travers Expertise France (Agence française de coopération technique internationale) et l'ARMP, et avec la collaboration des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui ont manifesté un intérêt à y participer : Banque Mondiale, USAID, Union Européenne, Agence Française de Développement (AFD) et la Coopération canadienne.

Déroulement de l'évaluation

iii. L'évaluation est réalisée en guise de test. Le Sénégal qui co-préside le Groupe des parties prenantes (GPP) pour la révision de la MAPS (GPP-MAPS), a été sélectionné pour tester cette nouvelle méthodologie. La BAD a organisé une mission de dialogue avec le Gouvernement en novembre 2016, pour préparer une note de conception qui définit les domaines d'intérêt de l'évaluation. La mission d'évaluation proprement dite a été réalisée en février 2017, et a abouti à l'élaboration du présent rapport.

iv. La note conceptuelle définit l'objectif principal de l'évaluation, qui est d'identifier les principales faiblesses non résolues en matière d'efficacité et d'intégrité, afin de leur apporter les solutions adéquates. Tenant compte de cet objectif et des évaluations antérieures du système, seuls 28 indicateurs subsidiaires avaient été retenus pour analyse. Cependant, pour les besoins du test, l'ensemble des indicateurs subsidiaires et quantitatifs ont été finalement pris en compte, mais en s'appuyant, pour leur analyse, sur la revue effectuée par la BAD en octobre 2016 pour l'utilisation des systèmes de passation des marchés des pays dans l'exécution des projets qu'elle finance. Cette revue de la Banque s'est basée sur l'ancienne version de la MAPS et a pris en compte les résultats des évaluations antérieures du système.

v. La principale difficulté rencontrée lors de la mission d'évaluation a résidé dans la collecte des données quantitatives, en particulier la constitution d'un échantillon de marchés auprès d'un groupe d'autorités contractantes. En outre, la structuration trop générale des statistiques publiées sur le Portail des marchés publics n'a pas permis de disposer

d'une source alternative de données exhaustives en rapport avec les indicateurs quantitatifs requis par la MAPS. Ceci a donc induit des limitations à nos travaux, atténuées cependant, dans certains cas, par quelques données collectées à partir d'études et des audits des marchés (audits de la gestion 2015) récents.

vi. Il conviendra aussi de noter qu'un questionnaire adressé au secteur privé a été préparé et transmis aux organisations patronales pour dispatching auprès de leurs membres. Le questionnaire a également été posté sur le site de l'ARMP pour obtenir d'éventuelles réponses en ligne. Ce questionnaire devait permettre de disposer de données pour les indicateurs quantitatifs de la MAPS dont la collecte est prévue par sondage. Au moment de l'élaboration du rapport, l'équipe d'évaluation n'a pas reçu un nombre de réponses significatif, permettant des conclusions fiables.

Principales conclusions

vii. L'analyse a permis d'identifier six (6) domaines principaux qui nécessitent d'être améliorés en priorité, en raison de leur influence sur les performances du système :

- Le pays n'a pas encore développé de stratégie ni de plan pour mettre en œuvre les Achats publics durables (APD) en soutien à la politique définie par le PSE, et de manière générale au développement économique et social. L'application de critères d'achats durables peut constituer pour le Gouvernement un important levier pour booster le développement économique et social, à travers la prise en compte de facteurs tels que l'emploi, l'équité sociale, la promotion de groupes vulnérables, etc.
- Le retrait du Comité de Règlement des Différends (CRD) des litiges survenant entre entités de l'administration. Ces interventions peuvent contribuer à placer le Comité en situation de conflit d'intérêts. En effet, un litige entre entités de l'administration, ayant déjà fait l'objet de décision du CRD, par exemple, entre une autorité contractante et la DCMP dans le cadre d'une proposition d'attribution, peut revenir au CRD par l'intermédiaire d'une plainte d'un des candidats concernés. Par ailleurs, les autorisations de procédures dérogatoires octroyées aux autorités contractantes par le CRD contribuent à substituer le CRD à la Direction centrale des Marchés publics (DCMP), et pratiquement à l'impliquer dans la procédure de passation.
- L'octroi aux cellules de passation de marchés et à leurs membres d'un statut professionnel leur permettant d'exercer leurs fonctions de contrôle interne de façon adéquate, soit avec toute l'indépendance requise, ainsi que la stabilité dans la fonction. Le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP et la réforme des finances publiques qui va conférer davantage de pouvoir aux autorités contractantes, notamment avec la déconcentration de l'ordonnancement, ont pour conséquence de conférer davantage de pouvoirs aux autorités contractantes, d'où la nécessité de renforcer le contrôle interne de la procédure des marchés publics.
- Les données fournies par le système d'information sont très générales et ne permettent pas de mesurer les performances aussi bien au stade de passation de marché qu'à celui de l'exécution (durée des différentes étapes du cycle de passation, niveaux de participation, efficacité économique des acquisitions, prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services, délais d'exécution et de paiement, etc.). C'est pourquoi, en raison de l'importance que revêtent les données sur les performances dans le cadre des réformes, nous estimons qu'un déploiement du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) auprès de toutes les autorités contractantes et son interconnexion avec le Système de Gestion des Finances publiques (SIGFIP), est primordial, en ce qu'il pourrait faciliter la collecte de ces données.

- La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. Le Gouvernement gagnerait à privilégier, au niveau des secteurs identifiés comme prioritaires, des stratégies de passation de marchés qui, tout en respectant les principes fondamentaux de la commande publique, pourront assurer à la fois une efficience dans la passation des marchés et un meilleur impact économique et social de l'utilisation des fonds publics pour les besoins des acquisitions.
- La Cellule d'Enquêtes et d'Investigations (CEI) de l'ARMP devrait systématiser les enquêtes approfondies à la suite des constats des audits sur les violations graves de la réglementation et soumettre les résultats aux autorités administratives compétentes en ce qui concerne les agents publics. Nous recommandons même que le texte régissant la Cour des Comptes puisse être modifié afin de permettre au CRD une saisine directe de la Chambre de Discipline financière de la Cour.

viii. Ces défaillances que nous estimons les plus importantes, car structurantes, ne nécessitent pourtant pas de drapeaux rouges, car elles peuvent être améliorées directement par les autorités sans besoin de réformer le cadre juridique et institutionnel actuel.

ix. Les principaux constats relevés à la suite de l'analyse des différents piliers sont résumés ci-après.

PILIER I

x. Le cadre juridique régissant le système sénégalais des marchés publics est dans une large mesure conforme aux bonnes pratiques internationalement reconnues. Les règlementations et outils d'application soutenant ce cadre juridique sont également conformes aux bonnes pratiques.

xi. Les principales non-conformités relevées sont les suivantes :

- des acquisitions sont exclues du champ d'application du Code des marchés publics (CMP). Elles concernent des produits ou services spécifiques (carburants pour véhicules administratifs, titres de transport, hébergement et restauration lors de colloques et séminaires, insertions publicitaires) et des médicaments et produits pharmaceutiques ;
- quatre (4) structures[1] n'appliquent pas le CMP, bien qu'exclusivement financées par des fonds publics ;
- en dehors des marchés d'envergure financière importante ou complexes, la participation aux acquisitions publiques reste limitée aux entreprises communautaires (zone UEMOA) ou à celles des Etats appliquant le principe de réciprocité avec le Sénégal ;
- le Comité de Règlement des Différends de l'ARMP a fonctionné plus de 5 mois (novembre 2016 à mi-avril 2017) sans base légale, faute au non renouvellement des mandats des membres du Conseil de Régulation qui avaient expiré depuis fin octobre 2016 ; ces mandats n'ont finalement été renouvelés que le 11 avril 2017 ;
- il n'existe pas encore de stratégie de mise en œuvre des Achats Publics Durables (APD). Le cadre législatif et réglementaire ouvre bien la possibilité d'intégration de critères de durabilité dans la passation des marchés publics (articles 44-h et 59-1 du CMP), mais en l'absence de guides d'usage, la nature des besoins à satisfaire lors des commandes publiques n'est pas encore déterminée en prenant en compte des objectifs de

[1] L'Assemblée Nationale, le Conseil économique, social et environnemental (CESE), le Haut Conseil pour les Collectivités Territoriales (HCCT) et le Fonds souverain d'investissements stratégiques (FONSIS).

développement durable. La préférence instituée par le CMP n'est pas suffisamment prise en compte. La facilitation de l'accès des PME aux marchés publics n'est pas encore traduite par des dispositions concrètes au niveau du CMP ;

PILIER II

xii. Le système de passation des marchés publics est bien intégré dans le processus d'exécution du budget. Les plans de passation de marchés (PPM) et les dépenses associées fournissent des données prises en compte dans l'élaboration des prévisions de trésorerie.

xiii. Le système est doté d'une institution de régulation, l'Autorité de Régulation des Marchés publics, qui administrée par un Conseil de régulation composé sur une base tripartite et paritaire de membres de l'administration publique, du secteur privé et de la société civile. L'ARMP conseille et assiste l'Etat pour l'élaboration des textes législatifs et réglementaires, assure des missions d'audits indépendants et d'enquêtes, sanctionne les personnes physiques et morales qui ont contrevenu à la réglementation des marchés publics et procède au règlement non juridictionnel des litiges survenant au stade de passation de marché.

xiv. Le système de passation de marchés est décentralisé et les autorités contractantes sont entièrement responsables de la procédure de passation et d'exécution, avec l'appui des commissions et des cellules de passation de marchés, et des services techniques. Le contrôle interne de la procédure de passation est du ressort des cellules. Quant à l'exécution, la responsabilité incombe aux services techniques.

xv. Le Portail des Marchés publics fournit des informations sur les opportunités de marchés (PPM, avis généraux et avis spécifiques), les attributions, les avenants, les décisions de l'ARMP relatives aux recours, les textes constitutifs de la réglementation, les DAO types, les procédures, les statistiques sur les marchés passés, la liste des entreprises sanctionnées, etc.

xvi. Les principales insuffisances relevées sont les suivantes :

- Les délais de paiement de la commande publique (de la date du visa de l'ordonnateur sur la liquidation jusqu'au paiement définitif) sont très longs et interviennent généralement après les échéances indiquées dans les contrats, alors que les intérêts moratoires, prévus par la réglementation et les contrats, ne sont jamais payés.
- Dans le cadre du processus d'adoption du budget, les PPM[2] ne sont pas utilisés en appui à la programmation des crédits budgétaires et ne font pas partie de la documentation budgétaire (le budget annuel et les documents annexés) soumise au Parlement au moment de l'adoption du budget.
- Il arrive que des interférences de la part du Gouvernement soient constatées, qui induisent des entorses aux textes régissant l'ARMP, remettant parfois son indépendance en cause.
- L'intervention du CRD dans les litiges entre entités de l'Administration, peut constituer une source potentielle de conflit d'intérêts pour le Comité : un litige entre entités de l'administration, ayant déjà fait l'objet de décision du CRD, par exemple entre une

[2] Outre la programmation des décaissements effectivement requis au cours de l'année, l'utilisation des PPM pourrait permettre de dissocier la phase « Etudes » de celle des « travaux » pour un investissement donné.

autorité contractante et la DCMP dans le cadre d'une proposition d'attribution, peut revenir au CRD par l'intermédiaire d'une plainte d'un des candidats concernés.

- Les cellules de passation de marchés et leurs membres ne bénéficient pas encore d'un statut professionnel adéquat (indépendance et stabilité dans la fonction, notamment) leur permettant de jouer pleinement leur rôle de contrôleur interne dans le processus d'acquisition.
- Les données fournies par le système d'information sont très générales ; en particulier, les données sur l'exécution du marché/contrat (avenants, délais d'exécution, etc.) ne sont pas collectées, de même que les données relatives aux paiements, faute de connexion entre le SYGMAP et le Système de Gestion des Finances publiques (SIGFIP).
- Même si l'information sur les marchés publics est fournie par voie électronique sur le Portail des marchés publics, l'utilisation de l'électronique, même partielle, n'est pas encore effective dans la mise en œuvre de la procédure de passation de marché.
- Les structures font de plus en plus appel à des Spécialistes en passation de marchés, sans que cette fonction ne soit encore formellement reconnue par la réglementation comme une profession dans la fonction publique.
- Les volets performance, efficacité et économie pouvant résulter du système de passation des marchés, ne font pas encore l'objet de suivi spécifique. Il n'est pas mis en place de dispositif spécifique de collectes de statistiques pouvant contribuer à l'évaluation de ces facteurs.

PILIER III

xvii. Depuis 2004, les réformes des marchés publics sont menées de concert avec le secteur privé et la société civile.

xviii. Le Gouvernement attache une importance stratégique dans le développement des PME qui comptabilisent 46% du total des emplois du secteur moderne, 20% du PIB et 25% de la valeur ajoutée des entreprises. Le Gouvernement a ainsi développé beaucoup d'instruments en appui aux PME.

xix. Le secteur privé est bien organisé. Il existe plusieurs organisations du secteur privé, bien organisées et structurés, et qui sont des interlocuteurs du Gouvernement dans les négociations sur les mesures pour renforcer le secteur, et notamment l'accès aux marchés publics. Les entreprises sénégalaises participent à la compétition pour l'accès aux marchés publics à tous les niveaux. En ce qui concerne les PME, les tendances soulignent dans leur ensemble une augmentation de leur part dans la commande publique, particulièrement pour les entreprises de taille moyenne. La part des moyennes entreprises dans la valeur des contrats a évolué de moins de 30% en 2011 à 54% en 2014 et celle des petites entreprises (PE) de 7% à 12% ; les très petites entreprises (TPE) ont également enregistré une évolution positive (1,5% des marchés en valeur en 2014 contre une part insignifiante en 2011 ; doublement de la part dans le nombre de marchés), mais leur poids reste très marginal.

xx. Le financement reste une contrainte majeure pour les PME qui constituent près de 90% du tissu économique du pays. En dépit de leurs poids et apports à l'économie nationale, les PME ont un accès difficile au financement bancaire avec un taux de rejet des requêtes de financement de 72% »[3]. C'est pourquoi, dans le cadre d'une étude réalisée par la Direction d'Appui au secteur privé (DASP), il a été recommandé la mise en place d'un

[3] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 10 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

organisme financier (la Caisse des marchés publics) qui devrait permettre d'apporter aux PME des produits alternatifs de financement adaptés à toutes les étapes de soumission et d'exécution des commandes publiques et d'accompagner les petites entreprises pour un paiement diligent après exécution de leurs marchés ou par la mise à disposition de financements leur permettant de rester rentables. Le niveau d'accès limité des PME à la commande publique est également lié à la complexité technique, et à la valeur du marché public, corrélée aux exigences financières pour la soumission et l'exécution (garanties, besoins de trésorerie).

xxi. Les principales insuffisances relevées sont les suivantes :

- La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. En général, le regroupement des achats pour éviter le fractionnement, préconisé à l'article 6 du CMP (établissement du PPM), constitue la seule stratégie d'achat utilisée par la majorité des autorités contractantes.
- Les marchés sont définis par rapport aux caractéristiques techniques intrinsèques requises de l'opération et non par rapport à des indicateurs de performance arrêtés en fonction d'objectifs plus globaux de développement.
- Les participations directes des parties prenantes extérieures dans la procédure des marchés publics ne sont pas autorisées. Le contrôle de la société civile s'exerce, pour le moment, que de manière indirecte au niveau de l'ARMP et dans le cadre d'un contrôle a posteriori.
- Il n'existe pas d'étude ou d'instrument de mesure ou d'analyse des marchés publics pour évaluer les risques sectoriels et la possibilité de les atténuer à travers la politique nationale de passation des marchés.

PILIER IV

xxii. Le cadre juridique institue le contrôle à plusieurs niveaux : i) a priori, par la Cellule de passation des marchés au niveau des autorités contractantes, la Direction centrale des marchés publics (DCMP) à partir de seuils définis par la réglementation et les corps de contrôle des finances publiques ii) a posteriori, avec les audits indépendants annuels de l'ARMP, la vérification de l'opportunité, de la légalité et de la régularité des opérations budgétaires et de trésorerie par l'Inspection générale d'Etat (IGE), le contrôle juridictionnel de la Cour des comptes qui est l'Institution supérieure de Contrôle des Finances Publiques et le contrôle du Parlement qui s'exerce à travers l'examen de la loi de règlement, l'analyse des résultats de l'exécution du budget général, la gestion des autorisations budgétaires pour ajuster les crédits utilisés aux prévisions budgétaires.

xxiii. Les cas de fraude et de corruption par les agents publics et les soumissionnaires ainsi que les sanctions encourues sont définies dans la règlementation en vigueur sans préjudice des poursuites pénales y relatives (Articles 146, 147 et 148 du CMP). Les textes sur les finances publiques (décret portant règlement général de la comptabilité publique, lois de finances, code de transparence dans la gestion des finances publiques), régissent les règles applicables aux personnels chargés de l'exécution du budget (responsables de programme, ordonnateurs et comptables publics), notamment l'obligation de déclaration de patrimoine pour les responsables de budgets atteignant un (1) milliard FCFA (loi sur la déclaration de patrimoine). Les membres du Conseil de Régulation de l'ARMP sont également assujettis à la déclaration de patrimoine conformément à l'article 7 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP.

xxiv. Les principales non-conformités relevées sont les suivantes :

- Les responsabilités conférées aux cellules de passation de marchés à travers le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP ne tiennent pas suffisamment compte des risques associés aux montants en jeu, si on tient compte des déficits d'indépendance et de capacités desdites cellules.
- Les audits de marchés organisés par l'ARMP ciblent principalement la vérification de conformité et ne concernent la mesure des performances que pour certains aspects, délais de passation notamment ; l'ARMP n'a pas encore mis en œuvre de procédure d'audit pour une vérification exhaustive des performances (durée des différentes étapes du cycle de passation, niveaux de participation, efficacité économique des acquisitions, prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services, délais d'exécution et de paiement, etc.).
- La composition du CRD est déséquilibrée. Elle comprend en effet 4 membres, dont Le Président qui est membre de droit, alors qu'il provient obligatoirement des membres de l'administration publique, et un membre de chacune des composantes du CRD (administration publique, secteur privé et société civile). Un CRD à composition paritaire permettrait de mieux s'assurer de l'équilibre des décisions.
- En ce qui concerne les sanctions à l'encontre des agents publics, elles ne sont pas systématiques. Certes, le CRD a déjà sanctionné quelques entreprises pour fraude suite à des saisines d'autorités contractantes ou de bailleurs de fonds, mais malgré les constats faits par les audits aucune enquête n'a été entamée par l'ARMP et aucune sanction n'a été requise à l'encontre d'agents publics. De même, les constats faits par la plupart des organismes de contrôle de l'Etat ne conduisent pas systématiquement à des sanctions à l'encontre des agents publics. L'Office Nationale de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) a mené 55 enquêtes entre 2014 et 2015[4], qui concernent les secteurs de l'Éducation, de la Santé, des Impôts, de l'Emploi, des Collectivités locales, des Transports terrestres et des Marchés publics. L'OFNAC a transmis à l'Autorité judiciaire compétente, aux fins de poursuites, huit (8) rapports dans lesquels des éléments constitutifs d'infractions pénales ont été constatés. Un seul de ces dossiers a pour le moment connu une suite judiciaire.
- Les dénonciateurs ou lanceurs d'alertes ne bénéficient d'aucune protection juridique.
- La Déclaration de patrimoine n'est pas encore faite par l'ensemble des assujettis et aucune sanction n'est encore prise à cet effet.

Principales Recommandations

xxv. Les principales recommandations issues de l'évaluation sont indiquées dans les paragraphes qui suivent. Les recommandations détaillées font l'objet de l'Annexe I du rapport.

Au niveau du Pilier I

xxvi. **Indicateur subsidiaire 1(d) – Règles concernant la participation** : Définir des conditions objectives pour le recours à l'AOI, en mettant en place un outil de décision basé sur des critères objectifs, telle que l'analyse du marché au niveau sectoriel, qui permettra de déterminer l'étendue et les limites de capacités aux niveaux national et communautaire, afin de garantir une bonne compétition et des prix acceptables ; l'analyse de marché au niveau sectoriel permettra, entre autres conditions, de définir les seuils à partir desquels l'AOI sera applicable ainsi que les conditions d'application de la marge de préférence

[4] Source : Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC

xxvii. **Indicateur subsidiaire 3(a) – Achats publics durables (APD)** : (i) élaborer un cadre conceptuel (principaux référentiels en matière de développement durable) et réglementaire définissant les objectifs de la politique nationale d'achats durables ; et, (ii) élaborer un plan national d'achats publics durables (PNAPD) ; ce plan devra définir : les outils d'aide aux acheteurs publics tels que les guides d'acheteurs et un observatoire pour le suivi de la mise en œuvre ; les outils de formation et de sensibilisation des acheteurs publics ; l'organisation des acteurs sur le territoire national et en réseaux ; les outils de suivi / évaluation ; les objectifs généraux et sectoriels de la politique d'achats durables ; les actions prioritaires et les démarches spécifiques des acteurs.

Au niveau du Pilier II

xxviii. **Indicateur subsidiaire 4(a) – Planification des acquisitions et cycle budgétaire** : Le Gouvernement devrait rendre obligatoire la transmission des plans de passation de marchés par les autorités contractantes à l'appui des demandes de crédits d'investissement.

xxix. **Indicateur subsidiaire 8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système** : Réaliser des audits périodiques des performances du système de passation de marchés.

Au niveau du Pilier III

xxx. **Indicateur subsidiaire 10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques** : Le Gouvernement devrait : (i) accélérer la mise en place et l'opérationnalisation de la Caisse des marchés publics ; (ii) prendre une directive demandant aux autorités contractantes de privilégier l'allotissement, afin de faciliter l'accès des PME ; et, iii) promouvoir la mise en place d'un système d'affacturage, en appui aux PME.

Au niveau du Pilier IV

xxxi. **Indicateur subsidiaire 13(c) – Décisions de l'organe d'appel** : (i) Etablir un CRD en instance tripartite et paritaire (administration-secteur privé-société civile) en conformité avec l'esprit des Directives de l'UEMOA ; et, (ii) organiser des audits spécifiques sur la mise en œuvre effective des décisions du CRD.

xxxii. **Indicateur subsidiaire 14(f) – Mécanisme sûr pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique** : (i) Promulguer une loi pour protéger les dénonciateurs et les lanceurs d'alertes.

SECTION I – INTRODUCTION

Contexte de l'évaluation

1. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du système sénégalais des marchés publics par application des indicateurs de la Méthodologie d'Evaluation des Systèmes de Passation de Marchés (MAPS) révisée. Cette évaluation est réalisée à titre de test de la nouvelle MAPS, Le Sénégal faisant partie des pays sélectionnés pour la phase pilote.

2. 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 tant des pays en développement que des parties prenantes institutionnelles afin d'évaluer et d'améliorer les systèmes de passation des marchés publics. A l'origine, les efforts ont porté sur la mise en place du cadre législatif, réglementaire, et institutionnel qui assure la fondation d'un système de passation des marchés publics fonctionnel.

3. S'appuyant sur une large demande, un groupe représentatif de parties prenantes a convoqué un groupe de travail au printemps 2015 afin de guider la révision de la MAPS sous la coordination de l'OCDE. Ce groupe des parties prenantes (GPP)[5] pour la révision de la MAPS (GPP-MAPS) se compose des institutions de financement et des pays qui appliquent fréquemment la MAPS, ou qui utiliseront l'outil à l'avenir. Le Sénégal co-préside, avec la Banque mondiale (BM) et la France, le GPP-MAPS et sont respectivement les représentants des pays, des Banques multilatérales de développement et des bailleurs de fonds bilatéraux. Le gouvernement du Sénégal est représenté dans cet exercice par l'Autorité de Régulation des marchés publics (ARMP) et a accueilli à Dakar en novembre 2016 une réunion de haut niveau pour présenter officiellement au public la méthodologie MAPS révisée à la suite d'un processus de consultation de grande envergure.

4. Cet engagement de l'ARMP reflète celui du pays et correspond aux pouvoirs et mandats qui lui sont transférées dans le cadre de ses fonctions de régulation, qui l'ont amené à piloter, depuis sa création, toutes les réformes du système des marchés publics.

5. En outre, le gouvernement du Sénégal a marqué son accord et s'est félicité du choix du Sénégal par le Groupe de Travail comme pays test pour l'évaluation de son système de passation de marchés en utilisant la MAPS révisée. Le gouvernement du Sénégal, à travers l'ARMP, s'est engagé à piloter cet exercice, en coordination avec toutes les parties prenantes internes et externes, dont les partenaires techniques et financiers (PTF). La Banque Africaine de développement (BAD) assurant le rôle de leader au nom des PTF.

6. L'exercice est piloté par la Banque Africaine de Développement (BAD), en partenariat avec la France à travers Expertise France (Agence française de coopération technique internationale) et

[5] Le GPP est composé des membres suivants : le Chili, la Colombie, Expertise France, la Géorgie, la GIZ - commandée par le ministère fédéral de la coopération économique et du développement d'Allemagne, les Philippines, le Sénégal, l'Agence américaine pour le développement international (USAID), la Zambie, et plusieurs banques multilatérales de développement qui ont soutenu les évaluations basées sur la MAPS (y compris la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement, la Banque de développement des Caraïbes (BDC), la Banque de développement du Conseil de l'Europe (CEB), la Banque européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD), la Banque européenne d'investissement (BEI), la Commission européenne, la Banque interaméricaine de développement, la Banque islamique de développement, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), SIGMA (Appui à l'amélioration des politiques publiques et des systèmes de gestion) et la Banque mondiale.

l'ARMP, et avec la collaboration avec les PTF qui ont manifesté un intérêt à y participer : Banque Mondiale, USAID, Union Européenne, Coopération canadienne, Agence Française de Développement (AFD).

7. Il est organisé en 2 phases : (i) la Phase 1 qui a permis de préparer une note conceptuelle définissant les modalités pratiques technique et financière pour mener à bien l'évaluation ; et, (ii) la Phase 2 qui consiste en l'évaluation proprement dite du système (objet du présent rapport), la validation des résultats par les parties prenantes et la revue qualité du rapport le Secrétariat de la MAPS.

8. L'équipe d'évaluation est composée d'un Comité technique national (CTN), mis en place par l'ARMP, et des consultants intervenant sur financements respectifs de la BAD et d'Expertise France. Les travaux de l'équipe sont réalisés sous la supervision d'un Comité de Pilotage mis en place par l'ARMP. Le CTN est composé de quatre experts de l'ARMP : Mesdames Marie-Delphine NDIAYE et Aïssatou DIENG TRAORE, respectivement Chargée d'enquêtes au sein de la Cellule d'Enquêtes et d'Investigations (CEI) et Chef de la Division Appuis techniques, et MM. Moustapha NGAIDO et Ousseynou SOW, respectivement Chargé d'enquêtes au sein de la CEI et Chef de la Division informatique. Le CTN est chargé de collecter la documentation et les données identifiées comme indispensable pour conduire une évaluation de la conformité et de la performance du système. L'équipe de consultants est composée de MM. Moustapha LO et Birahime SECK du Bureau Procurement Consulting Group (PCG), intervenant sur financement de la BAD et El hadji Ibrahima SALL, intervenant sur financement d'Expertise France.

9. La Phase 1 a été réalisée du 14 au 18 novembre 2016 et a permis de mettre en place le cadre institutionnel de conduite de l'évaluation test de la MAPS et préparer la note conceptuelle de l'évaluation test. Quant à la phase 2, elle a été entamée le 13 février 2017 par l'évaluation proprement dite et l'établissement des différents rapports.

10. Il conviendra de relever que la présente évaluation fait suite à une autre, récente (Octobre 2016), réalisée par la BAD dans le cadre de l'utilisation des systèmes de passation des marchés des pays dans l'exécution des projets, édictée par nouvelle politique de passation des marchés des opérations financées par le Groupe de la Banque. L'évaluation de la Banque s'est basée sur l'ancienne version de la MAPS et a pris en compte les résultats des évaluations antérieures du système. Elle a conclu globalement à la fiabilité et la conformité du système avec les exigences fiduciaires de la Banque. Elle a également permis d'identifier des actions et mesures de réformes en vue d'améliorer la performance du système. Les résultats de cette évaluation ont été pris en compte.

Difficultés rencontrées

11. La principale difficulté rencontrée a résidé dans la collecte des données quantitatives, en raison de la l'impossibilité de constitution d'un échantillon de marchés auprès d'un groupe d'autorités contractantes représentatives, le Comité technique n'ayant pu réaliser cette activité à temps. Il s'y ajoute que la structuration trop générale des statistiques publiées sur le Portail des marchés publics n'a pas permis de disposer d'une source alternative de données exhaustives en rapport avec les indicateurs quantitatifs requis par la MAPS. En effet, les statistiques publiées par le Portail n'incluent pas de données relatives à la performance, ni des données détaillées sur le cycle de la procédure des marchés publics ou sur l'exécution des marchés. Le déploiement du Système électronique de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) auprès de l'ensemble des autorités contractantes et son interconnexion avec le Système intégré de Gestion des Finances publiques, qui auraient pu faciliter la collecte de telles données à travers une automatisation de la mise en œuvre de la procédure des marchés publics, ne sont pas encore réalisés.

12. Ceci a donc induit des limitations à nos travaux, atténuées cependant, dans certains cas, par quelques données collectées à partir d'études et des audits des marchés (audits de la gestion 2015) récents.

13. Il conviendra aussi de noter qu'un questionnaire adressé au secteur privé a été préparé et transmis aux organisations patronales pour dispatching auprès de leurs membres. Le questionnaire a également été posté sur le site de l'ARMP pour obtenir d'éventuelles réponses en ligne. Ce questionnaire devait permettre de disposer de données pour les indicateurs quantitatifs de la MAPS donc la collecte est prévue par sondage. Malheureusement, au moment de l'élaboration du rapport, les résultats n'étaient pas encore parvenus au CTN.

SECTION II – ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS

A. PRESENTATION DU PAYS

Données physiques

14. Le Sénégal est situé à l'extrême ouest de l'Afrique occidentale avec une façade maritime de plus de 700 km sur l'océan atlantique. Il s'étend sur une superficie de 196 712 km². Il est limité au Nord et à l'Est par la Mauritanie, à l'Est par le Mali et au Sud par la Guinée et la Guinée Bissau. La République de Gambie constitue une enclave de 25 km de large et près de 300 km de profondeur à l'intérieur du territoire sénégalais.

Données sur la population

15. Il ressort du recensement général de la population réalisé en 2013 par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) et des projections qui en sont issues, que la population résidente au Sénégal est estimée à 13 508 715 habitants dont 49,9% d'hommes et 50,1% de femmes. Cette population se caractérise par sa jeunesse. L'âge moyen de la population est de 22,7 ans et la moitié de la population a moins de 18 ans (âge médian). Par ailleurs, 3,5% de la population a 65 ans et plus. Sur la période 2002-2013, le taux de croissance en milieu urbain se situe à 3,5% et ce, au détriment de la zone rurale dont l'accroissement est passé de 2,3% entre 1988-2002 à 1,7% entre 2002 et 2013. Ce fait résulterait probablement du phénomène de l'exode rural.

16. La densité moyenne de la population est de 65 habitants au kilomètre carré. La population du Sénégal est inégalement répartie dans l'espace. Elle est concentrée à l'Ouest du pays et au Centre, tandis que l'Est et le Nord sont faiblement peuplés. La région de Dakar se démarque de loin des autres avec une densité de 5 735 habitants au km². Sa population est de 3 137 196 habitants en 2013, soit près du quart de la population totale (23,2%) sur une superficie représentant 0,3% seulement de celle du pays. La région de Tambacounda, qui représente la région la plus vaste du pays (21,5% de la superficie du pays), ne compte que 5,0% de la population du Sénégal, soit une densité de 16 habitants au km².

Données climatologiques

17. Le Sénégal est un pays de l'Afrique subsaharienne, avec un climat de type soudano-sahélien. Le climat est tropical au sud et semi-désertique au nord ; il se caractérise par l'alternance d'une saison sèche de novembre à mi-juin et d'une saison humide et chaude de mi-juin à octobre. La pluviométrie moyenne annuelle suit un gradient décroissant du Sud au

Nord du pays. Elle passe de 1200 mm au Sud à 300 mm au Nord, avec des variations d'une année à l'autre. Trois principales zones de pluviométrie correspondant à trois zones climatiques sont ainsi déterminées : une zone forestière au Sud, une savane arborée au centre et une zone semi-désertique au nord.

Données hydrographiques

18. Outre l'Océan Atlantique qui le limite à l'Ouest, les ressources en eaux de surface au Sénégal sont constituées par quatre fleuves : le Fleuve Sénégal au nord (1700 Km de long), le Fleuve Saloum (250 km) au centre, le Fleuve Gambie (1 130 km) au centre et le Fleuve Casamance (300 km) au sud. Des lacs et des rivières complètent le régime hydrologique. La réalisation des Grands Barrages de Diama et de Manantali, en particulier, que le Sénégal partage avec le Mali et la Mauritanie à travers l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS), contribue à la maîtrise des ressources hydrauliques et partant, au développement de l'agriculture, de l'élevage, de la navigation, de l'approvisionnement en eau potable et en énergie pour les populations.

Organisation administrative

19. La capitale économique et politique du Sénégal est Dakar. En 2008, la loi 2008-14 du 18 mars 2008 a modifié la loi n° 72-02 du 1er février 1972 relative à l'organisation de l'Administration Territoriale et Locale et a porté le nombre de régions à 14 dont trois nouvelles : Kaffrine, Kédougou et Sédhiou. Les départements sont au nombre de 45 subdivisés en arrondissements et communes. Il existe deux modes de gestion du territoire : un mode centralisé avec une déconcentration dans lequel le pouvoir est exercé par des agents de l'Etat et un mode décentralisé dans lequel le pouvoir est exercé par des organes élus. Dans le système déconcentré, la région est placée sous l'autorité du Gouverneur, le département sous celle du Préfet et l'arrondissement sous celle du Sous-préfet. Dans le mode décentralisé, le département en tant que collectivité locale est gérée par le conseil départemental et la commune par le conseil communal dans le cadre de l'acte III de la décentralisation qui a permis l'adoption de la Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code Général des Collectivités Locales.

Organisation politique

20. La République du Sénégal est une un Etat laïc avec un régime présidentiel. Le Président de la République détermine la politique de la Nation et exerce la charge de chef de l'État et le Premier ministre assure la fonction de chef du gouvernement. Le pouvoir exécutif est mis en œuvre par le gouvernement, tandis que le pouvoir législatif est exercé par l'Assemblée nationale. Le pouvoir judiciaire est indépendant des deux premiers. Le Sénégal est l'un des rares pays d'Afrique de l'Ouest à n'avoir jamais vécu de coup d'État. Le Sénégal jouit d'une réputation de transparence dans la gestion des affaires de l'Etat et est considéré comme un exemple de démocratie en Afrique, ainsi que de respect de la liberté et de l'indépendance des médias.

21. Le pays est cependant confronté depuis 1982 au conflit séparatiste casamançais. La région de la Casamance, séparée d'une grande partie du reste du territoire du Sénégal par un État étranger, la Gambie, occupe la partie méridionale du Sénégal et couvre trois régions administratives : Ziguinchor, Kolda et Sédhiou. Sa situation géographique lui vaut d'être la région la plus verdoyante du Sénégal, avec le climat le plus humide du pays, la végétation la plus forestière et le réseau hydrographique le plus dense de tout le pays. La situation géopolitique de cette partie méridionale du Sénégal semble néanmoins apaisée. Le

gouvernement du Sénégal, les intellectuels et dignitaires religieux du pays œuvrent pour la consolidation de la paix.

Appartenance aux organisations internationales

22. Le Sénégal est membre de plusieurs organisations internationales et d'intégration régionale et sous régionale. En effet, malgré une population et des moyens limités, le pays s'évertue à jouer un rôle important en s'appuyant sur sa position géographique stratégique, sur sa stabilité politique et sur la qualité de ses ressources humaines.

23. Sur les plans régional et sous régional, le Sénégal est membre de l'Union Africaine(UA), de l'UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine), de la CEDEAO (Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest), de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), de l'OAPI (Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle), etc. Le pays joue un rôle significatif dans ces différentes organisations dont il est membre fondateur pour la plupart. La diplomatie sénégalaise au sein de ces différentes organisations est souvent reconnue.

24. Sur le plan international, le Sénégal est membre de l'ONU, de l'Organisation internationale pour la francophonie (OIF), de l'Organisation de la conférence islamique (OCI), de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), etc. D'ailleurs, le Sénégal a été élu le 15 octobre 2015 membre non permanent du Conseil de sécurité de l'ONU au titre de la période 2016-2017. Le pays entretient également des relations privilégiées avec l'Union européenne dans le cadre du Groupe Afrique Caraïbes Pacifique (ACP).

B. SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE

Situation économique et financière

25. La situation économique et financière du Sénégal a été marquée par un contexte international favorable. En effet, en plus d'une baisse persistante du cours du pétrole, la reprise de l'économie s'est confortée après la crise économique consécutive à la crise financière de 2008.

26. Le déroulement du Plan Sénégal Emergent (PSE) s'est traduit par des résultats très positifs en termes de croissance du PIB (6,5% en 2015, 6,6% en 2016, 6,8% en 2017, 7% en moyenne en 2018-2019), dans un contexte de bonne tenue des principaux indicateurs macro-économiques ainsi que des indicateurs sociaux.

27. La mise en œuvre des réformes budgétaires et financières exigée par le nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques dans l'UEMOA, après un quinquennat marqué par le retour de la discipline budgétaire à travers la rationalisation des dépenses, a permis une dynamique marquée par la recherche de performance des politiques publiques et de leur évaluation.

28. Ainsi, l'économie sénégalaise, après une croissance morose sur la période récente, s'est inscrite sur une nouvelle trajectoire, avec le démarrage d'importants chantiers initiés par le Gouvernement qui a contribué à renforcer le cadre économique interne, en dépit d'un environnement mondial encore incertain, encore menacé par la volatilité des marchés des changes et la faiblesse des cours des matières premières de base. Cette conjoncture économique s'est déroulée dans un contexte sous - régional marqué par l'insécurité.

29. Ainsi, la relance des investissements publics, notamment, dans l'agriculture, les infrastructures et l'énergie, conjugué à la reprise des industries et aux performances remarquables du sous-secteur agricole, ont concouru à relever nettement le taux de croissance du PIB réel estimé à 6,5% au terme de l'année 2015, après 4,3% un an auparavant.

30. Cette relance de l'activité économique s'est, par ailleurs, opérée dans un contexte de maîtrise des prix intérieurs, sous l'effet de la baisse des cours des principaux produits sur le marché international. Ainsi, l'inflation, mesurée par l'indice harmonisé des prix à la consommation (IHPC), s'est établie à 0,1% contre −1,1% en 2014.

31. Au titre des finances publiques, l'exécution budgétaire en 2015 a été caractérisée par la bonne tenue des agrégats budgétaires confortant ainsi le rythme de réduction du déficit budgétaire observé depuis 2012. En effet, le solde budgétaire a enregistré un recul de 0,3 point de pourcentage, passant de 384 milliards (5,1% du PIB) en 2014 à 387 milliards (soit 4,8% du PIB) en 2015. Cette amélioration est le résultat, d'une part, de la mobilisation satisfaisante des ressources à la faveur d'un environnement économique favorable associé aux stratégies déclinées par les régies (renforcement du contrôle fiscal et du suivi des prises en charge), et d'autre part, de la poursuite de la rationalisation des charges de fonctionnement.

32. Concernant les transactions avec le reste du monde, elles ont été marquées en 2015 par une réduction du déficit courant qui est estimé à 7,1% du PIB contre 8,8% du PIB en 2014. L'excédent du compte de capital et d'opérations financières s'est, pour sa part, détérioré de 146,1 milliards, sous l'effet des capitaux publics nets. Toutefois, globalement, la balance des paiements a dégagé un excédent de 154,9 milliards contre un excédent de 219,7 milliards en 2014. S'agissant de la situation monétaire en 2015, elle s'est traduite par une amélioration des avoirs extérieurs nets (+154,9 milliards), une augmentation du crédit intérieur de 11,2% et une expansion de la masse monétaire de 13,4%.

Situation sociale

33. Le taux de pauvreté, qui atteint 46,7 % selon les dernières estimations, reste élevé. Le taux de croissance du PIB est bien en deçà du niveau nécessaire pour faire reculer la pauvreté, tandis que le poids de plus en plus important des exportations de biens à forte intensité capitalistique, au détriment de secteurs intensifs en main-d'œuvre, limite la création de nouveaux emplois. Une série de chocs enregistrés au cours des dernières années est venue freiner encore davantage les progrès : l'incidence de la pauvreté n'a baissé que de 1,8 point de pourcentage entre 2006 et 2011, tandis que le nombre absolu de pauvres, lui, augmentait, pour atteindre 6,3 millions en 2011[6].

34. Le niveau des inégalités reste modéré et se situe au-dessous de la moyenne enregistrée en Afrique subsaharienne. Les disparités géographiques restent cependant très prononcées : deux habitants sur trois vivent dans la pauvreté dans les zones rurales, et en particulier dans le sud du pays, contre un sur quatre à Dakar. Si le pays a enregistré un certain nombre d'avancées en matière d'accès à l'éducation, un nombre important de jeunes ne fréquentent que des établissements coraniques, lesquels ne dispensent pas un enseignement aligné sur les programmes scolaires de l'école publique et sont en outre parfois associés à des pratiques de mendicité enfantine, surtout à Dakar. Afin d'améliorer le

[6] Source Banque Mondiale : Sénégal Présentation (www.banquemondiale.org/fr/country/senegal) – Dernière mise à jour : 24 octobre 2016

bien-être et le capital humain des plus pauvres, le Gouvernement s'est engagé à accélérer la mise en œuvre du Programme national de bourses de sécurité familiale[7].

35. Le taux de chômage des personnes de 10 ans et plus est estimé à 15,3%. S'agissant de la population de 15 ans et plus, le taux chômage est estimé 15,7% en 2015. Le chômage est plus important chez les femmes (22,6% contre 9,8% chez les hommes). Selon le milieu de résidence, le niveau de chômage est plus élevé dans les autres centres urbains (19,7%) qu'en milieu rural (12,3%). A Dakar, le niveau du chômage est de 16,7%. Au regard du niveau d'étude, les personnes sans diplôme représentent 39,9% des chômeurs[8].

Politique économique

36. Le Plan Sénégal Émergent (PSE), constitue le référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme. Il s'agit d'une vision d'«un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit».

37. Les orientations stratégiques qui guideront les initiatives à prendre pour traduire cette vision en actions et résultats tangibles pour le bénéfice des populations, s'appuient sur trois axes visant :

- une transformation structurelle de l'économie à travers la consolidation des moteurs actuels de la croissance et le développement de nouveaux secteurs créateurs de richesses, d'emplois, d'inclusion sociale et à forte capacité d'exportation et d'attraction d'investissements ; cet axe s'inscrit dans une option de développement plus équilibré, de promotion de terroirs et des pôles économiques viables afin de stimuler le potentiel de développement sur l'ensemble du territoire ;
- une amélioration significative des conditions de vie des populations, une lutte plus soutenue contre les inégalités sociales tout en préservant la base de ressources et en favorisant l'émergence de territoires viables ; et
- le renforcement de la sécurité, de la stabilité et de la gouvernance, de la protection des droits et libertés et de la consolidation de l'État de droit afin de créer les meilleures conditions d'une paix sociale et de favoriser le plein épanouissement des potentialités.

38. Le PSE est réalisé à travers un Plan d'Actions prioritaires (PAP) quinquennal adossé aux axes stratégiques, aux objectifs sectoriels et aux lignes d'actions de la Stratégie. Le PAP se décline à travers des projets et programmes de développement inscrits dans un cadre budgétaire sur la période 2014-2018. Le PAP est construit sur la base du scénario optimiste du PSE qui est évalué à 9685,7 milliards de FCFA. Son financement est acquis pour 5737,6 milliards de FCFA, soit 59,2% tandis que le gap de financement à rechercher est de 2964 milliards de FCFA, soit 30,6% et celui à couvrir par des recettes additionnelles et des économies sur les dépenses est de 984 milliards de FCFA, correspondant à 10,2%. La mise en œuvre diligente des réformes clés et des projets du PAP devrait permettre d'atteindre un taux de croissance annuel moyen de 7,1% sur la période 2014-2018, de réduire le déficit budgétaire de 5,4% en 2013 à 3,9% en 2018. Le déficit du compte courant serait ramené sous la barre des 6% en 2018 et le taux de l'inflation, mesuré par le déflateur du PIB resterait en dessous du seuil communautaire fixé à 3%.

[7] Source Banque Mondiale : Sénégal Présentation (www.banquemondiale.org/fr/country/senegal) – Dernière mise à jour : 24 octobre 2016

[8] Source : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie - Enquête nationale sur l'emploi au Sénégal 2015 – Rapport de novembre 2016 Résumé, page 7

39. Les principaux facteurs de risques pour la réussite du PSE concernent l'instabilité institutionnelle, les résistances aux changements, la faible appropriation, la faible mobilisation des ressources budgétaires, l'absence des ressources humaines requises pour conduire les réformes et les projets, les retards dans la mise en œuvre des réformes sur l'environnement des affaires et la modernisation de l'Administration publique, les dépenses sociales imprévues, les aléas climatiques (inondations, sécheresse), la capacité d'absorption limitée des ressources ainsi qu'un suivi-évaluation insuffisant.

C. LE SYSTEME DES MARCHES PUBLICS ET SES LIENS AVEC LES SYSTEMES DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES ET DE GOUVERNANCE PUBLIQUE

Aperçu de la gouvernance

40. Selon l'Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIGA) qui fournit une évaluation annuelle de la qualité de la gouvernance dans les pays d'Afrique, le pays s'est classé 9ème sur 52 pays en 2015, et 10ème sur 54 en 2016, avec des scores globaux respectifs de 62,4 et 60,8 sur 100. Le Sénégal, dont le score s'est amélioré de +3,7 points au cours des dix dernières années, fait partie des trois pays qui ont amélioré leur score dans les quatre catégories de l'IIGA au cours de la dernière décennie.

41. Selon l'indice de perception de la corruption de Transparency international, le Sénégal a été classé 69ème sur 174 pays en 2015, et 64ème sur 176 pays en 2016, avec des scores respectifs de 44 et 45 points sur 100. Le Sénégal est toujours dans la zone rouge (score inférieur à 50%), mais depuis 2012, on constate une progression constante de son score qui est passé de 36 sur 100 en 2011 à 45 sur 100 en 2016. Depuis 2012, on constate également un renforcement du dispositif de lutte contre la corruption qui s'est traduit, entre autres, par l'adoption des lois sur le code de transparence de la gestion des finances publiques (loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012) et la déclaration de patrimoine (loi n° 2014-17 du 02 avril 2014), la réactivation de la Cour de répression de l'Enrichissement illicite et la mise en place de l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC) avec des pouvoirs très étendus, avec la possibilité de transmettre au procureur de la République un rapport en cas de faits de corruption ou de fraude. L'OFNAC a reçu des déclarations de patrimoine de personnes assujetties par la loi sur la déclaration de patrimoine. L'IGE produit régulièrement depuis 2013 un rapport annuel public sur la gouvernance administrative et la reddition des comptes. La loi organique de la Cour des Comptes a été modifiée pour la rendre plus autonome et plus efficace (la loi organique n° 2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi n° 99-73 du 17 février 1999, portant création de la Cour des comptes).

42. Le Président de la République a aussi signé le décret n°2016-1542 du 03 Août 2016 portant création et fixant les règles de fonctionnement du Comité d'Orientation Stratégique du Pétrole et du Gaz (COS-PETROGAZ), chargé d'assister le Président de la République et le Gouvernement dans la définition, la supervision, l'évaluation et le contrôle de la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de développement de projets pétroliers et gaziers. D'ailleurs, le Code de transparence dans la gestion des finances publiques dispose : « Les contrats entre l'administrations publique et les entreprises, publiques ou privées, notamment les entreprises d'exploitation de ressources naturelles et les entreprises exploitant des concessions de service public, sont clairs et rendus publics. Ces principes valent tant pour la procédure d'attribution du contrat que pour son contenu »..

43. Le Sénégal a fait des progrès notables en matière de transparence budgétaire. Il a transposé la Directive de l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) portant loi des finances dans le droit national. Ainsi, conformément à ladite loi, les Documents de

programmation pluriannuels des dépenses (DPPD) ont été généralisés en 2015 à tous les ministères. Les rapports trimestriels d'exécution du budget sont depuis 2013, produits, transmis à l'Assemblée nationale et publiés régulièrement sur le site du MEFP. En termes de contrôle de la gestion du Gouvernement, la Cour des comptes a fait des progrès ces dernières années en produisant en décembre 2013 et décembre 2014 les rapports sur l'exécution des lois de finances pour les années 2012 et 2013[9].

Intégration du système des marchés publics dans le système de gestion des finances publiques

44. Le Code des Obligations de l'Administration (COA) et le Code des Marchés Publiques (CMP) rendent obligatoire la publication, par les autorités contractantes, en début d'année, d'un plan et d'un avis général de passation des marchés. Il s'agit de documents de planification de la passation des marchés et des dépenses y associées. Aucune procédure de passation ne peut être initiée sans que le marché y relatif ne soit préalablement inscrit dans le plan de passation de marchés. Cependant cette planification des marchés n'est pas encore utilisée dans le cadre de l'élaboration du budget. En effet, les plans de passation de marchés ne sont pas intégrés dans le processus d'élaboration du budget et ne font pas partie de la documentation budgétaire (le budget annuel et les documents annexés) soumise au Parlement. Néanmoins, la prévision budgétaire étant triennale, les dépenses associées aux marchés fournissent des données prises en compte dans l'élaboration des prévisions des dépenses sur la période triennale.

45. L'exécution des dépenses de marchés est réalisée suivant la procédure d'exécution budgétaire, soit conformément aux prévisions suivant la procédure classique d'exécution de dépense en deux (2) phases : la phase administrative comprenant l'engagement, la liquidation, et l'ordonnancement et la phase comptable consistant à la prise en charge (enregistrement) et au paiement. Le contrôle interne est exercé par la Direction du contrôle des opérations financières dont le visa est requis pour tout engagement et pour tout ordonnancement de dépense. Quant à l'audit interne, ce dernier est dévolu à l'Inspection Générale d'Etat (IGE), à l'Inspection Générale des Finances (IGF) et aux Inspections Techniques des Services (IT). En ce qui concerne les dépenses de marchés, la Direction Centrale des Marchés publics et les Cellules de passation des marchés, placées auprès des autorités contractantes, exercent un contrôle a priori sur la procédure de passation, sans préjudice des contrôles ci-dessus.

46. Le contrôle externe des finances publiques est dévolu à la Cour des comptes qui examine la conformité des lois de règlements et juge les comptes de gestion des comptables publics. Dans le cas des marchés publics, l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) commandite annuellement un audit indépendant de la conformité de la passation et de l'exécution des marchés.

47. Dans le cadre de la Directive 06/2009/CM/UEMOA, portant loi des finances au sein de l'UEMOA, le gouvernement du Sénégal a décidé d'adopter les mesures de transposition de ladite directive. Parmi les dispositions nouvelles, figure la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses publiques. Le Sénégal a élaboré une stratégie de déconcentration de l'ordonnancement de la commande publique dont la mise en œuvre s'achèvera en 2019.

[9] Référence : Document de Stratégie du Groupe de la Banque africaine de Développement au Sénégal 2016-2020, page 4

48. Cette transposition de la directive ainsi que l'adoption d'un cadre de programmation budgétaire pluriannuelle ont des conséquences importantes sur l'architecture du système de passation des marchés. Or ces changements futurs dans l'ordonnancement des marchés publics n'ont fait l'objet d'aucune réforme ou mesure spécifique sur l'organisation des marchés publics. Le programme de réformes financières et budgétaires se limite à veiller sur le contrôle externe a postériori du système, et à d'autres actions ponctuelles telles que la formation des autorités contractantes. Il est urgent d'intégrer le SPM dans la gestion des finances publiques en insistant sur les changements organisationnels consécutifs à la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses publiques. L'approbation des marchés de l'Etat devrait également faire l'objet d'une déconcentration similaire.

Place des marchés publics dans les dépenses publiques

49. Au-delà de ces aspects relatifs aux marchés publics, des objectifs spécifiques de la politique de commande publique devraient être explicités, et le système de passation des marchés orienté vers les réalisations des objectifs stratégiques de développement, définis par le PSE. Une planification stratégique plus fine pourrait définir des objectifs spécifiques en matière de marchés publics pour chacune des 3 composantes du PSE, et analyser ex ante les impacts sur chacune de ces composantes.

50. Les marchés publics représentent une part importante des dépenses exécutées au titre du budget. Les montants des dépenses effectuées au titre des marchés au cours des années 2013 à 2015 (marchés immatriculés par la DCMP) se montent respectivement à 658, 536 et 1013 milliards FCFA10. Ces montants qui concernent l'ensemble des marchés immatriculés (non compris les demandes de renseignements et de Prix - DRP), représentent, au cours de la période concernée, respectivement i) 8,9%, 6,9% et 12,4% du PIB, et ii) 32%, 23% et 42% des dépenses publiques (dépenses totales et prêts). Le tableau 1 ci-après indique la part des marchés publics dans le PIB et les dépenses publiques.

Tableau 1 : Part des marchés immatriculés dans le PIB et les dépenses publiques[11]

Désignation	2013	2014	2015
PIB	7315	7557	8049,6
Dépenses publiques (DP)	2059	2318,7	2411,5
Montant marchés publics	658	536	1013
Marchés publics / PIB (%)	9%	7%	13%
Marchés publics / DP (%)	32%	23%	42%

Répartition des marchés publics par types, catégories d'autorités contractantes et modes de passation

51. La réglementation des marchés publics s'impose à toutes les structures publiques y compris les sociétés nationales et les sociétés à participation publique majoritaire. Les contrats relatifs à des acquisitions de travaux, fournitures et services et les délégations de services publics passés par ces autorités contractantes sont également soumis au Code des

[10] Source : Portail des Marchés publics du Sénégal / Statistiques

[11] Sources des données sur PIB et dépenses publiques : Situation économique et financière 2013, 2014 et 2015 – Publications de la Direction Prévision et Etudes économiques (www.dpee.sn)

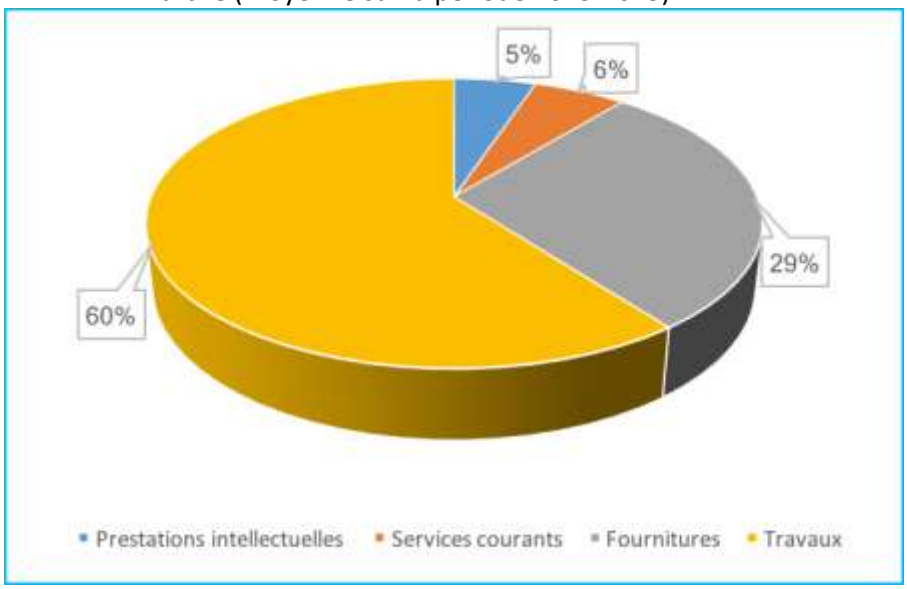
Marchés publics (CMP). L'appel d'offres d'ouvert est le mode de passation de marchés par défaut.

52. Les tableaux 1 et 2 qui suivent fournissent, pour les années 2013 à 2015, la répartition des marchés immatriculés par types en montants et en nombre. Les figurent 1 et 2 illustrent les répartitions des valeurs moyennes sur la période.

Tableau 1 : Répartition des marchés immatriculés par types de marchés (Montants en milliards FCFA)[12]

Type de marché	2013		2014		2015	
	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)
Prestations intellectuelles	43	7%	33	6%	37	4%
Services courants	42	6%	58	11%	28	3%
Fournitures	221	34%	179	33%	235	23%
Travaux	352	53%	266	50%	713	70%
TOTAL	**658**	**100%**	**536**	**100%**	**1 013**	**100%**

Figure 1 : Répartition des montants des marchés immatriculés par type de marché (Moyenne sur la période 2013-2015)

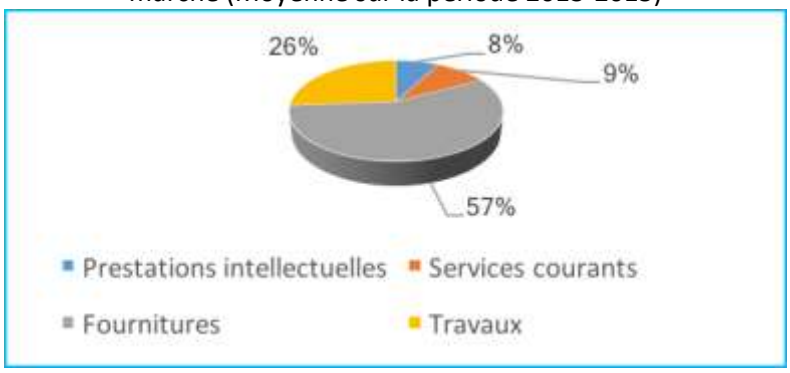


[12] Source : Consolidation des données trimestrielles publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn)

Tableau 2 : Répartition des marchés immatriculés par types de marchés (en nombre)[13]

Type de marché	2013		2014		2015	
	Nombre	Part (%)	Nombre	Part (%)	Nombre	Part (%)
Prestations intellectuelles	210	7%	246	8%	272	8%
Services courants	303	10%	258	9%	326	10%
Fournitures	1869	59%	1639	55%	1858	56%
Travaux	777	25%	836	28%	879	26%
TOTAL	**3159**	**100%**	**2979**	**100%**	**3335**	**100%**

Figure 2 : Répartition du nombre de marchés immatriculés par type de marché (Moyenne sur la période 2013-2015)



53. Les tableaux 3 et 4 ci-après, fournissent, sur la période 2013 à 2015, la répartition des marchés passés entre les différentes catégories d'autorités contractantes, et la proportion des marchés passés par entente directe. A noter que sur la période 2013 à 2015, les marchés passés par la procédure d'entente directe ont représenté, respectivement, 19%, 20% et 20% du montant des marchés immatriculés. Les figures 3 et 4 illustrent les répartitions des valeurs moyennes sur la période.

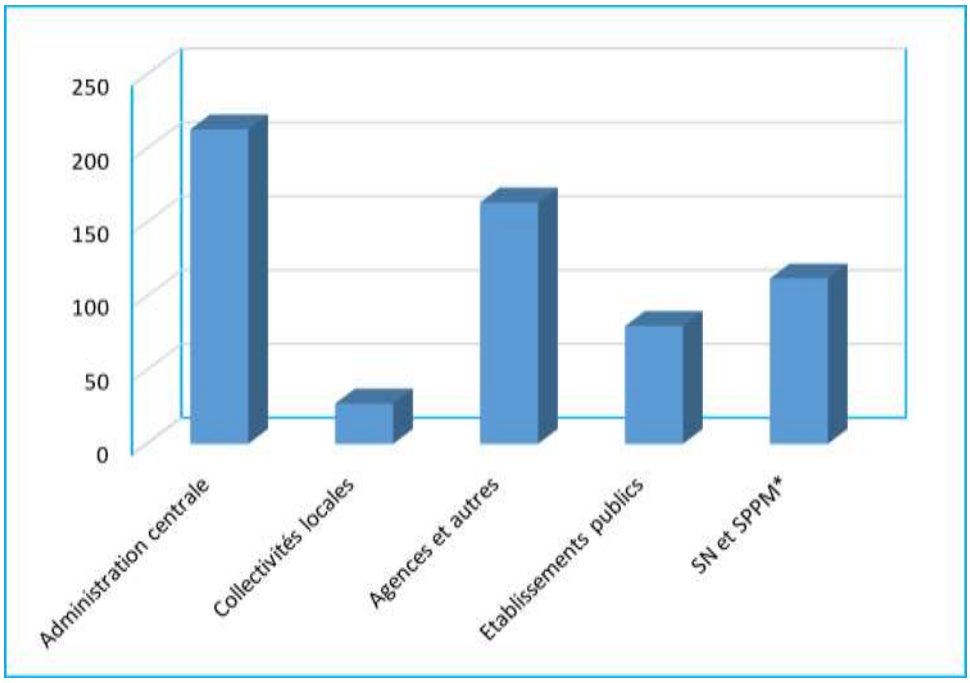
[13] Source : Consolidation des données trimestrielles publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn)

Tableau 3[14] : Marchés immatriculés par catégorie d'autorités contractantes (Montants en milliards FCFA)[15]

Autorités contractantes	2013		2014	
	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)
Administration centrale	225	34	201	38
Collectivités locales	29	4	26	5
Agences et autres	202	31	125	23
Etablissements publics	104	16	56	10
SN et SPPM*	98	15	126	24
TOTAL	**658**	**100**	**536**	**100**

*SN: Société Nationale ; SPPM : Société à participation publique majoritaire

Figure 3 : Marchés immatriculés par catégorie d'autorités contractantes (Moyenne 2013-2014 - Montants en milliards FCFA)

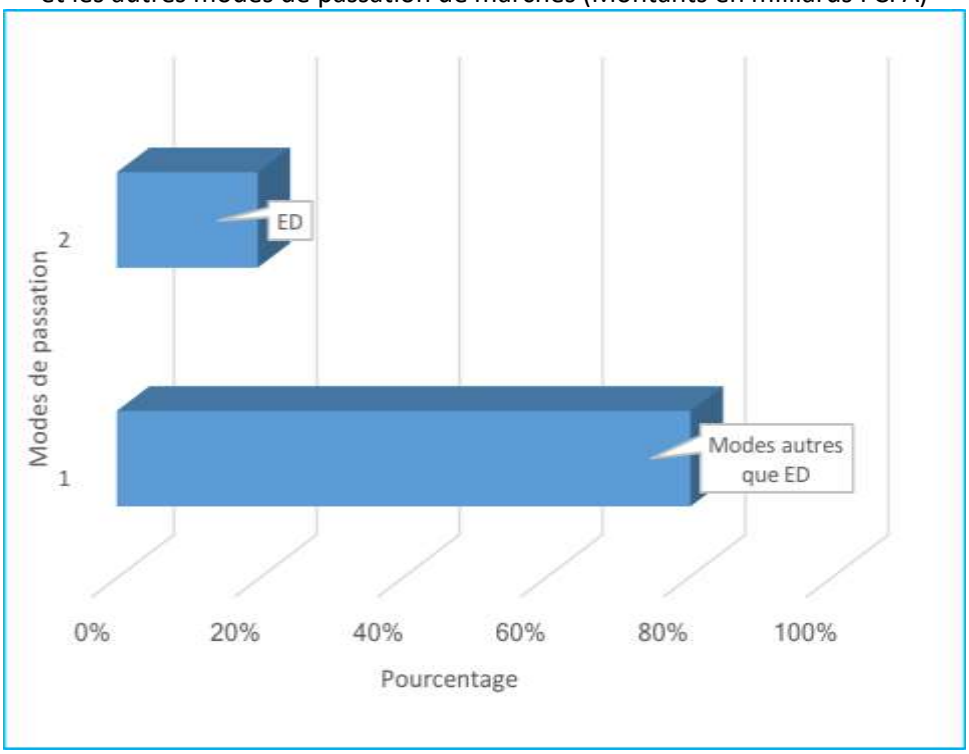


[14] Données 2015 non encore disponibles
[15] Source : rapports annuels ARMP

Tableau 4 : Répartition des marchés immatriculés entre l'entente directe et les autres modes de passation de marchés (Montants en milliards FCFA)[16]

Type de marché	2013		2014		2015	
	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)
Modes de passation autres que l'ED	531	81	429	80	812	80
Entente directe (ED)	127	19	107	20	201	20
TOTAL	**658**	**100**	**536**	**100**	**1013**	**100**

Figure 4 : Répartition des marchés immatriculés entre l'entente directe (ED) et les autres modes de passation de marchés (Montants en milliards FCFA)



[16] Source : Consolidation des données trimestrielles publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn)

SECTION III – RESULTATS DE L'EVALUATION DETAILLEE DU SYSTEME DES MARCHES PUBLICS

I. Etendue de l'évaluation

54. La note conceptuelle définit l'objectif principal de l'évaluation, qui est d'identifier les principales faiblesses non résolues en matière d'efficacité et d'intégrité, afin de leur apporter les solutions adéquates. Tenant compte de cet objectif et des évaluations antérieures du système, seuls 28 indicateurs subsidiaires avaient été retenus pour analyse. Cependant, pour les besoins du test, l'ensemble des indicateurs subsidiaires et quantitatifs ont été finalement pris en compte, mais en s'appuyant, pour leur analyse, sur la revue effectuée par la BAD en octobre 2016 pour l'utilisation des systèmes de passation des marchés des pays dans l'exécution des projets qu'elle finance. Cette revue de la Banque s'est basée sur l'ancienne version de la MAPS et a pris en compte les résultats des évaluations antérieures du système. Les recommandations et constats formulés par la revue de la BAD ont été reconduits dans le présent rapport.

55. Les constats relevés à la suite de l'analyse des différents piliers sont résumés ci-après, suivis du tableau VII qui consolide les recommandations émises pour chacun des indicateurs subsidiaires pour lesquels des défaillances ont été relevées. L'évaluation détaillée du système est contenue dans les tableaux des Annexes II à V.

II. PILIER I – Cadre législatif, réglementaire et politique

56. 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.

57. Le Pilier I fait référence à quatre éléments du cadre législatif, réglementaire et politique : i) l'instrument juridique suprême régissant la passation des marchés publics (lois, actes juridiques, décrets) ; ii) réglementations et autres instruments de nature plus administrative ; iii) 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.) ; iv) obligations résultant d'accords internationaux pour garantir l'uniformité et la cohérence des politiques.

58. Il ressort de l'analyse de pilier que le cadre législatif et réglementaire des marchés publics au Sénégal est substantiellement conforme aux bonnes pratiques. Il transpose les

Directives de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA)[17] et reprend les grands principes et procédures des normes internationales, notamment la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés. Cependant, dans la pratique, on constate que les potentialités offertes par la réglementation pour l'utilisation des marchés publics comme un levier de développement ne sont pas pleinement exploitées. Il en est ainsi des achats durables, qui ne sont pas encore mis en œuvre dans le cadre des acquisitions : le pays n'a pas encore développé de stratégie ni de plan pour mettre en œuvre les Achats publics durables (APD) en soutien à la politique définie par le PSE, et de manière générale au développement économique et social. L'application de critères d'achats durables peut constituer pour le Gouvernement un important levier pour « booster » le développement économique et social, à travers la prise en compte de facteurs tels que l'emploi, l'équité sociale, la promotion de groupes vulnérables, etc.

59. Les paragraphes ci-dessous font ressortir les principaux constats issus de l'analyse du Pilier I. L'analyse détaillée du Pilier fait l'objet du tableau en Annexe II (Tableau d'analyse du Pilier I).

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

60. 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.

61. **Indicateur subsidiaire 1(a) - Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire**. Le critère (b) n'est pas satisfait car quelques structures utilisant des fonds publics n'appliquent pas le Code des marchés publics (CMP) et quelques acquisitions sont également exclues du Champ d'application du CMP. Les institutions n'appliquant pas le CMP sont l'Assemblée Nationale, le Conseil économique, social et environnemental (CESE), le Haut Conseil pour les Collectivités Territoriales (HCCT) et le Fonds souverain d'investissements stratégiques (FONSIS). Les acquisitions exclues concernent des produits ou services spécifiques (carburants pour véhicules administratifs, titres de transport, hébergement et restauration lors de séminaires et colloques, insertions publicitaires) et des produits pharmaceutiques. Le législateur indique ces exclusions ont été opérées pour souci d'efficacité, alors que l'exploitation des possibilités offertes par le CMP (accords-cadres et autres marchés fractionnés, notamment) auraient pu permettre de disposer de ces acquisitions, avec toute l'efficacité voulue et en assurant une concurrence.

62. **Indicateur subsidiaire 1(d) – Règles concernant la participation**. La participation aux acquisitions publiques est limitée aux entreprises sénégalaises et communautaires ou à celles des Etats appliquant le principe de réciprocité avec le Sénégal (Article 52 du CMP). Il n'est dérogé à cette exigence que lorsque les marchés concernés ne peuvent pas être exécutés par les entreprises mentionnées plus tôt, ou lorsque, du fait de l'envergure financière du marché et/ou de la complexité technique des travaux, fournitures ou services, la faible concurrence locale ne garantit pas une compétition transparente ou une exécution

[17] Les Directives de l'UEMOA ont été adoptés en décembre 2005 et portent sur (i) les procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et de délégation de service public (004/2005/CM/UEMOA), et (ii) le contrôle et la régulation des marchés publics et des délégations de service public (005/2005/CM/UEMOA).

économique et diligente du marché. Dans ce cas, l'application de la préférence communautaire est obligatoire.

63. **Indicateur subsidiaire 1(h) – Droit de contester et de former un recours**. Le Comité de Règlement des Différends de l'ARMP a fonctionné plus de 5 mois (novembre 2016 à mi-avril 2016) sans base légale, faute au non renouvellement des mandats des membres du Conseil de Régulation qui avaient expiré depuis fin octobre 2017. Ces mandats n'ont finalement été renouvelés que le 11 avril 2017.

64. **Indicateur subsidiaire 1(k) – Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques**. Malgré les directives, l'archivage complet des documents de marchés en un seul lieu reste encore très difficile. Les rapports d'audits annuels des marchés soulignent régulièrement ce déficit dans l'archivage. L'accès du public aux documents administratifs reste aussi très difficile.

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

65. 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).

66. **Indicateur subsidiaire 2(a) - Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures**. Les réglementations sont claires et cohérentes entre elles et sont accessibles au public à partir du Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn). L'ARMP a regroupé l'ensemble des textes dans un fascicule. Toutefois, les règlements d'application restent encore incomplets, car sept (7) textes d'application prévus par le Code des marchés publics (CMP) ne sont pas encore pris.

67. **Indicateur subsidiaire 2(d) - Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices.** Il n'existe pas encore de véritable manuel détaillant les procédures de passation des marchés à l'usage des autorités contractantes. Une circulaire interprétative du CMP est en cours de finalisation par l'ARMP, avec la participation des différentes parties prenantes. Cette circulaire qui rappelle les conditions d'application des textes en vigueur en matière de marchés publics, devrait permettre une même interprétation identique du sens des différentes dispositions du Code des marchés publics et de ses textes subséquents.

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

68. 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'est-à-dire, 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.

69. **Indicateur subsidiaire 3(a) - Achats publics durables (APD)**. Aucun des critères caractérisant cet indicateur subsidiaire n'est satisfait, car il n'existe pas encore de stratégie de mise en œuvre des

achats durables. Le cadre législatif et réglementaire ouvre bien la possibilité d'intégration de critères de durabilité dans la passation des marchés publics (Article 44-h et 59-1), mais en l'absence de guides d'usage, la nature des besoins à satisfaire lors des commandes publiques n'est pas encore déterminée en prenant en compte des objectifs de développement durable. Il faut, toutefois, noter que dans les marchés de travaux suite à l'étude d'impact environnemental et social, un Plan de Gestion de l'Environnement est adopté aussi bien pour la phase de construction que de mise en œuvre des travaux. Ce qui permet de prendre en compte certaines clauses environnementales dans la commande publique. Le PSE prévoit bien l'accompagnement des PME et beaucoup d'actions ont été réalisées à cette fin par les pouvoirs publics. Cependant, dans le cadre des marchés publics, il n'a pas été pris d'initiative pour appuyer cet engagement, ni en termes d'allègement des critères de qualification, ni en termes d'obligation d'allotissement des marchés. Hormis, la préférence communautaire obligatoire dans le cadre d'appels d'offres internationaux, la préférence nationale au profit d'artisans et autres associations, bien que prévue n'est pas appliquée, alors que les artisans du secteur du bois réclament régulièrement une telle préférence dans les marchés de fournitures de mobilier de bureau.

III. Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion

70. 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.

71. 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.

72. L'évaluation du Pilier II est globalement satisfaisante, hormis quelques dysfonctionnements : i) il arrive que le Gouvernement prennent des décisions importantes qui l'implique dans le fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP), en violation des dispositions régissant cette Autorité ; ii) l'implication du Comité de Règlement des Différends (CRD) dans les litiges survenant entre entités de l'administration qui peut contribuer à placer le Comité en situation de conflit d'intérêts ; iii) les autorisations de procédures dérogatoires octroyées aux autorités contractantes par le CRD, contribuent à substituer le CRD à la Direction centrale des Marchés publics (DCMP) et, pratiquement, à l'impliquer dans la procédure de passation ; et, iv) les données fournies par le système d'information restent très générales et ne permettent pas de mesurer les performances aussi bien au stade de passation de marché qu'à celui de l'exécution ; c'est pourquoi, en raison de l'importance que revêtent les données sur les performances dans le cadre des réformes, nous estimons qu'un déploiement du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) auprès de toutes les autorités contractantes et son interconnexion avec le Système de Gestion des Finances publiques (SIGFIP), est primordial, en ce qu'il pourrait faciliter la collecte de ces données.

73. Les paragraphes ci-dessous font ressortir les principaux constats issus de l'analyse du Pilier II. L'analyse détaillée du Pilier fait l'objet de l'Annexe III (Tableau d'analyse du Pilier II).

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

74. 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.

75. **Indicateur subsidiaire 4(a) – Planification des acquisitions et le cycle budgétaire**. Les programmes de passation des marchés découlent du budget, plutôt que de servir de base à son élaboration. Leur utilisation en appui à la programmation des crédits budgétaires ne constitue pas la pratique. Les plans de passation des marchés ne font pas ainsi partie de la documentation budgétaire (le budget annuel et les documents annexés) soumise au Parlement pour examen et approbation.

76. **Indicateur subsidiaire 4(b) – Procédures financières et le cycle de passation des marchés**. L'article 81 du CMP introduit dans le champ des marchés publics l'Offre spontanée qui « n'est soumise en réponse ni à un appel à la concurrence, ni à une sollicitation par entente directe » (Article 4-28 du CMP). Cette procédure constitue un biais au principe d'engagement d'une action d'achat sans crédit budgétaire. Par ailleurs, les procédures de paiement sont bien réglementées, mais les règlements effectifs des factures interviennent bien au-delà des délais prescrits par les contrats. En outre, les intérêts moratoires prévus par la loi (Article 107 du CMP) et dans les contrats ne sont jamais payés.

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

77. 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.

78. **Indicateur subsidiaire 5(c) – Organisation, financement, effectifs et degré d'indépendance et d'autorité**. Le cadre juridique garantit à l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) l'indépendance et l'autorité nécessaires. Cependant, il arrive que des interférences de la part du Gouvernement soient constatées, qui induisent des entorses aux textes régissant l'ARMP, remettant parfois son indépendance en cause. A titre d'exemple : i) en 2010, le Gouvernement s'était opposé au renouvellement du mandat de la représentation de la société civile au sein du Conseil de Régulation et a fini par désigner lui-même les organisations devant représenter cette société civile, en violation des dispositions du texte régissant l'organisation et le fonctionnement de l'ARMP ; ii) le mandat actuel du Conseil de Régulation a expiré depuis fin octobre 2016 et n'a pas encore été renouvelé, fragilisant le fonctionnement de l'institution, notamment en ce qui concerne la portée juridique des décisions prises par le Comité de Règlement des Différends (CRD) ;

79. **Indicateur subsidiaire 5(d) - Éviter les conflits d'intérêts**. L'intervention du CRD dans les litiges entre entités de l'Administration peut contribuer à mettre le Comité en situation de conflit d'intérêts, et n'est pas conforme à l'esprit des directives de l'UEMOA, au terme duquel le Comité ne devrait intervenir que dans les conflits entre candidats ou soumissionnaires et les acheteurs publics. En effet, un litige entre entités de l'administration, ayant déjà fait l'objet de décision du CRD, comme par exemple entre une autorité contractante et la DCMP dans le cadre d'une proposition d'attribution, peut revenir au CRD par l'intermédiaire d'une plainte d'un des candidats concernés. En outre, l'intervention du CRD à la suite de litiges nés de refus de la DCMP d'octroyer des autorisations de recours à des procédures dérogatoires à des autorités contractantes, a quasiment pour conséquence de transférer la responsabilité de l'octroi desdites autorisations au Comité. Ceci peut constituer une implication du CRD dans le processus de passation.

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

80. 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 7 – La passation des marchés est intégrée dans un système d'information efficace.

81. 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.

82. 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'efficience, 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.

83. **Indicateur subsidiaire 7(a) – Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information**. Le Portail des Marchés publics fournit des informations sur les opportunités de marchés (PPM, avis généraux et avis spécifiques), les attributions, les avenants, les décisions de l'ARMP relatives aux recours, les textes constitutifs de la réglementation, les DAO types, les procédures, les statistiques sur les marchés passés, la liste des entreprises sanctionnées, etc. Cependant, le système ne fournit pas d'information sur la mise en œuvre du contrat, notamment sur l'exécution financière du contrat. En outre, la notion de contrat ouvert, consistant, pour une procédure spécifique, à publier à temps réel les documents de soumission, les rapports d'évaluation ou les

documents contractuels comprenant les spécifications techniques, les détails de mise en œuvre technique ou financière, n'est pas appliquée au Sénégal.

84. **Indicateur subsidiaire 7(b) – Utilisation de l'acquisition électronique**. L'utilisation du Système de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) n'est encore que très marginale. Les actions de formation/déploiement du système sont encore insuffisantes pour permettre sa pleine application. Il n'existe pas encore de système dématérialisé pour les achats publics.

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

85. 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 : i) 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 ; ii) la passation des marchés est-elle reconnue comme une profession dans la fonction publique du pays ; et, iii) 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.

86. **Indicateur subsidiaire 8(b) – Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession**. Dans la pratique, la passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique, mais pas encore comme une profession dans la fonction publique. Au niveau de l'Administration, le résultat est que les agents spécialisés en marchés ne sont évalués qu'en référence à leurs corps d'origine. Cependant, l'ARMP a mis en place un programme d'accréditation de managers spécialistes en passation de marchés, qui s'adresse aux coordonnateurs des cellules de passation de marchés auprès des autorités contractantes. Ce programme a pour objectif de permettre à ces personnels un exercice correct de leur mission par l'accroissement des connaissances, le développement des capacités d'analyse et de synthèse, et l'amélioration des habiletés pratiques dans le cycle de passation de marchés. Le programme vise la validation des connaissances et savoir faire des acteurs à travers une accréditation professionnelle[18].

87. **Indicateur subsidiaire 8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système**. Le volet rendement, efficacité et économies pouvant résulter du système de passation des marchés, ne fait pas encore l'objet de suivi spécifique. Il n'existe pas de dispositif permettant d'évaluer l'impact de la passation des marchés sur l'atteinte des objectifs de développement. Il n'existe pas aussi de plan stratégique, comprenant des cadres de résultats, mis en place pour l'amélioration du système.

[18] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 60

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

88. Ce Pilier examine l'efficience, 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.

89. On constate que la réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. Le Gouvernement gagnerait à privilégier, au niveau des secteurs identifiés comme prioritaires, des stratégies de passation de marchés qui, tout en respectant les principes fondamentaux de la commande publique, pourront assurer un meilleur impact économique et social de l'utilisation des fonds publics pour les besoins des acquisitions.

90. Les paragraphes ci-dessous font ressortir les principaux constats issus de l'analyse du Pilier III. L'analyse détaillée du Pilier fait l'objet de l'Annexe IV (Tableau d'analyse du Pilier III).

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

91. 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.

92. 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. 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.

93. **Indicateur subsidiaire 9(a) – Planification**. La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. Les marchés sont définis par rapport aux caractéristiques techniques intrinsèques requises de l'opération et non par rapport à des indicateurs de performance arrêtés en fonction d'objectifs plus globaux de développement. La prise en compte de critères de durabilité parmi les spécifications des marchés ne constitue pas la pratique. Les autorités contractantes ne disposent pas de guide à cet effet.

94. **Indicateur subsidiaire 9(b) – Sélection et adjudication**. La publication obligatoire des avis d'attribution provisoire sur le Portail des marchés publics n'est pas respectée par les autorités contractantes. Celles-ci préférant procéder à des publications uniquement dans les

journaux quotidiens. Parmi les mesures relatives au rendement, seuls les pénalités de retard et les intérêts moratoires sont généralement pris en compte. Les délais de passation sont très longs, et bien supérieurs aux délais prescrits par le CMP. En août 2015, l'ARMP, la Cour des Comptes et la DCMP ont procédé à une revue des délais de passation et d'exécution des marchés publics au Sénégal au titre de la gestion 201319. Il ressort de cette étude que « La procédure de passation des marchés publics au Sénégal se déroule sur une durée moyenne de 186,9 jours20 ». Ces résultats résultent de la compilation des délais de 229 marchés.

95. **Indicateur subsidiaire 9(c) – Gestion des contrats**. Les rapports d'audit font état de longs délais d'exécution des marchés, bien au-delà de ceux prévus dans les contrats. Le rapport de synthèse établi par GRANT THORNTON dans le cadre de l'audit annuel des marchés au titre de la gestion 2015, qui a concerné 24 autorités contractantes pour un total de 406 marchés, indique : « i) des retards importants sont notés dans l'exécution des marchés ; ces retards peuvent atteindre 100% du délai initial d'exécution des travaux ; ii) de façon générale les entreprises s'engagent dans des délais lors de la phase passation de marché et ne sont généralement pas exposées à des sanctions pour les retards observés ». Les audits des marchés font régulièrement état des défaillances dans le suivi technique qui conduisent à des produits de marchés non conformes aux spécifications des contrats. Les statistiques publiées sur le Portail des Marchés publics n'incluent pas d'informations sur la durée des différentes étapes du cycle de passation des commandes, les paiements et sur d'autres informations permettant l'analyse de l'efficacité et de l'économie des achats. Les participations directes des parties prenantes extérieures dans la procédure des marchés publics ne sont pas autorisées. La société civile n'intervient qu'indirectement à travers sa présence au Conseil de Régulation de l'ARMP. En matière d'archivage des dossiers de marchés, les éléments relatifs à la passation et l'exécution technique et financière du marché ne se trouvent généralement pas au même lieu.

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

96. 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.

97. **Indicateur subsidiaire 10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques**. Le financement reste une contrainte majeure pour les PME qui constituent près de 90% du tissu économique du pays. « En dépit de leurs poids et apports à l'économie nationale, les PME ont un accès difficile au financement bancaire avec un taux de rejet des requêtes de financement de 72% »21. C'est pourquoi, dans le cadre d'une étude réalisée par la Direction d'Appui au secteur privé (DASP), il a été recommandé la mise en place d'un organisme financier (la Caisse des marchés publics) qui devrait permettre d'apporter aux PME des produits alternatifs de financement adaptés à toutes les étapes de soumission et d'exécution des commandes publiques et d'accompagner les petites

[19] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif (Août 2015)

[20] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif, page 54

[21] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 10 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

entreprises pour un paiement diligent après exécution de leurs marchés ou par la mise à disposition de financements leur permettant de rester rentables. Le niveau d'accès limité des PME à la commande publique est également lié à la complexité technique, et à la valeur du marché public, corrélée aux exigences financières pour la soumission et l'exécution (garanties, besoins de trésorerie).

98. **Indicateur subsidiaire 10(c) – Principaux secteurs et stratégies sectorielles**. Il n'existe pas d'étude ou d'instrument de mesure ou d'analyse des marchés publics pour évaluer les risques sectoriels et la possibilité de les atténuer à travers la politique nationale de passation des marchés.

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

99. 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.

100. On relève principalement des défis concernant le statut professionnel des cellules de passation des marchés et de leurs membres, et les interventions de la Cellule d'Enquêtes et d'Investigations (CEI) de l'ARMP.

101. Il serait nécessaire d'octroyer aux cellules de passation de marchés et à leurs membres un statut professionnel leur permettant d'exercer leurs fonctions de contrôle interne de façon adéquate, avec toute l'indépendance requise. En effet, le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP et la réforme des finances publiques qui va conférer davantage de pouvoir aux autorités contractantes avec la déconcentration de l'ordonnancement, ont pour conséquence de conférer davantage de pouvoirs aux autorités contractantes, d'où la nécessité de renforcer le contrôle interne de la procédure des marchés publics, à travers, le renforcement des cellules.

102. En outre, la Cellule d'Enquêtes et d'Investigations (CEI) de l'ARMP devrait systématiser les enquêtes approfondies à la suite des constats des audits sur les violations graves de la réglementation et de soumettre les résultats aux autorités administratives compétentes en ce qui concerne les agents publics. A cet effet, il est recommandé d'étudier les voies et moyens de modifier le texte régissant la Cour des Comptes, afin de permettre au CRD une saisine directe de la Chambre de Discipline financière de la Cour.

103. Les paragraphes ci-dessous font ressortir les principaux constats issus de l'analyse du Pilier IV. L'analyse détaillée du Pilier fait l'objet de l'Annexe V (Tableau d'analyse du Pilier IV).

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

104. La société civile, en agissant comme dispositif de protection contre une utilisation inefficiente 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.

105. **Indicateur subsidiaire 11(a) – Environnement propice à la consultation et au contrôle du public**. Depuis 2010, les relations du Gouvernement avec une partie de la société civile sont en général très heurtées. Le Gouvernement n'accepte que difficilement les analyses et critiques de la société civile sur des sujets relatifs à la gouvernance, notamment en matière de questions liées à la corruption.

106. **Indicateur subsidiaire 11(c) – Participation directe de la société civile**. Le système n'autorise pas la participation directe de la société civile dans les opérations de marchés.

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

107. 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.

108. L'ARMP n'a pas encore mis en place de mécanisme pour s'assurer de la mise en œuvre effective de ces recommandations issues des audits, faute de cadre d'engagement des autorités contractantes à cette fin.

109. **Indicateur subsidiaire 12(a) – Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle**. Les responsabilités conférées aux cellules de passation de marchés à travers le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP ne tiennent pas compte des risques associés aux montants en jeu. L'indépendance des membres des cellules et leur stabilité dans la fonction restent toujours un chantier dans la voie de la déconcentration du contrôle interne de la procédure des marchés publics. Il s'y ajoute qu'il n'est instauré de revues périodiques spécifiques pour vérifier la conformité et l'efficacité des contrôles effectués par les cellules. Enfin, les audits annuels organisés par l'ARMP ciblent principalement la vérification de conformité et ne concernent la mesure des performances que pour certains aspects, délais de passation notamment. L'ARMP n'a pas encore mis en œuvre de procédure d'audit pour une vérification exhaustive des performances (durée des différentes étapes du cycle de passation, niveaux de participation, efficacité économique des acquisitions, prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services, délais d'exécution et de paiement, etc.).

110. **Indicateur subsidiaire 12(c) – Mise en application et suivi des conclusions et recommandations**. Des séminaires de formation sont organisés par l'ARMP au profit des autorités contractantes sur les constats récurrents des audits. Les termes de référence des audits annuels incluent le suivi de la mise en œuvre par l'autorité contractante des recommandations de l'année précédente. Cependant, l'ARMP n'a pas encore les moyens de

s'assurer de la mise en œuvre effective de ces recommandations, car il n'existe pas de cadre d'engagement des autorités contractantes à les réaliser.

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

111. 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.

112. **Indicateur subsidiaire 13(c) – Décisions de l'organe d'appel**. La composition du CRD est déséquilibrée. Elle comprend en effet 4 membres, dont Le Président qui est membre de droit, alors qu'il provient obligatoirement des membres de l'administration publique, et un membre de chacune des composantes du CRD (administration publique, secteur privé et société civile). Un CRD à composition paritaire permettrait de mieux s'assurer de l'équilibre des décisions.

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

113. 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.

114. **Indicateur subsidiaire 14(c) – Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces**. Les sanctions contre les agents publics ne sont pas systématiques. Certes, le CRD a déjà sanctionné quelques entreprises pour fraude suite à des saisines d'autorités contractantes ou de bailleurs de fonds, mais malgré les constats faits par les audits aucune enquête n'a été entamée par l'ARMP et aucune sanction n'a été requise à l'encontre d'agents publics. De même, les constats faits par la plupart des organismes de contrôle de l'Etat ne conduisent pas systématiquement à des sanctions à l'encontre des agents publics. L'Office Nationale de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) a mené 55 enquêtes entre 2014 et 2015[22], qui concernent les secteurs de l'Éducation, de la Santé, des Impôts, de l'Emploi, des Collectivités locales, des Transports terrestres et des Marchés publics. L'OFNAC a transmis à l'Autorité judiciaire compétente, aux fins de poursuites, huit (8) rapports dans lesquels des éléments constitutifs d'infractions pénales ont été constatés. Un seul de ces dossiers a pour le moment connu une décision judiciaire.

115. **Indicateur subsidiaire 14(d) – Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité**. Il n'existe pas de programmes de formation à grande échelle sur les questions d'intégrité, permettant une participation significative des agents de passation de marchés. Dans le cadre de son programme de prévention et de mobilisation sociale, l'OFNAC a réalisé sur la période 2014-2015 « cent (100) missions de communication-sensibilisation, pour 266

[22] Source : Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC

destinations cibles[23]. Des structures ou acteurs spécialisés dans les marchés publics ne font pas partie de ces cibles.

116. **Indicateur subsidiaire 14(f) – Mécanisme sûr pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique**. Au Sénégal, il n'existe pas encore de dispositions juridiques spécifiques pour protéger les dénonciateurs ou les lanceurs d'alertes.

117. **Indicateur subsidiaire 14(g) –Codes de conduite / codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières**. Les dispositions du Code de transparence sur la gestion des Finances publiques sont d'application obligatoire, sous peine de sanctions. Elles rendent obligatoire la Déclaration de patrimoine, alors que celle-ci n'est pas encore observée par l'ensemble des assujettis et aucune sanction n'est encore prise à cet effet. Au 30 septembre 2015 (18 mois après le vote de la loi), sur 565 assujettis recensés, seuls 292 (52%) étaient à jour de leur obligation de dépôt[24]. En ce qui concerne l'ARMP, les membres du Conseil de Régulation sont également assujettis à la déclaration de patrimoine (Article 7 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP), mais cette déclaration n'est pas encore effective, presque 9 ans après la mise en vigueur du décret.

VI. Conclusions

118. L'analyse a permis d'identifier six (6) domaines principaux qui nécessitent d'être améliorés en priorité, en raison de leur influence sur les performances du système :

- Le pays n'a pas encore développé de stratégie ni de plan pour mettre en œuvre les Achats publics durables (APD) en soutien à la politique définie par le PSE, et de manière générale au développement économique et social. L'application de critères d'achats durables peut constituer pour le Gouvernement un important levier pour booster le développement économique et social, à travers la prise en compte de facteurs tels que l'emploi, l'équité sociale, la promotion de groupes vulnérables, la protection de l'environnement, etc.
- Le retrait du Comité de Règlement des Différends (CRD) des litiges survenant entre entités de l'administration. Ces interventions peuvent contribuer à placer le Comité en situation de conflit d'intérêts. Par ailleurs, les autorisations de procédures dérogatoires octroyées aux autorités contractantes par le CRD, contribuent à substituer le CRD à la Direction centrale des Marchés publics (DCMP) ; et pratiquement à l'impliquer dans la procédure de passation.
- L'octroi aux cellules de passation de marchés et à leurs membres d'un statut professionnel leur permettant d'exercer leurs fonctions de contrôle interne de façon adéquate, soit avec toute l'indépendance requise, ainsi que la stabilité dans la fonction. Le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP et la réforme des finances publiques qui va conférer davantage de pouvoir aux autorités contractantes, notamment avec la déconcentration de l'ordonnancement, ont pour conséquence de conférer davantage de pouvoirs aux autorités contractantes, d'où la nécessité de renforcer le contrôle interne de la procédure des marchés publics.
- Les données fournies par le système d'information sont très générales et ne permettent pas de mesurer les performances aussi bien au stade de passation de marché qu'à celui de l'exécution (durée des différentes étapes du cycle de passation, niveaux de participation, efficacité économique des acquisitions, prix unitaires pour les catégories

[23] Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC, page 81
[24] Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC, page 104

courantes de biens et services, délais d'exécution et de paiement, etc.). C'est pourquoi, en raison de l'importance que revêtent les données sur les performances dans le cadre des réformes, nous estimons qu'un déploiement du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) auprès de toutes les autorités contractantes et son interconnexion avec le Système de Gestion des Finances publiques (SIGFIP), est primordial, en ce qu'il pourrait faciliter la collecte de ces données.

- La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. Le Gouvernement gagnerait à privilégier, au niveau des secteurs identifiés comme prioritaires, des stratégies de passation de marchés qui, tout en respectant les principes fondamentaux de la commande publique, pourront assurer à la fois une efficience dans la passation des marchés et un meilleur impact économique et social de l'utilisation des fonds publics pour les besoins des acquisitions.
- La Cellule d'Enquêtes et d'Investigations (CEI) de l'ARMP devrait systématiser les enquêtes approfondies à la suite des constats des audits sur les violations graves de la réglementation et soumettre les résultats aux autorités administratives compétentes en ce qui concerne les agents publics. Nous recommandons que le texte régissant la Cour des Comptes puisse être modifié afin de permettre au CRD une saisine directe de la Chambre de Discipline financière de la Cour. L'ARMP pourrait dans le cadre de la procédure jouer un rôle actif.

VII. Recommandations

119. Les recommandations détaillées, issues des constats de l'analyse du système des marchés publics, sont consolidées dans le tableau en Annexe I.

ANNEXE I - TABLEAU DES RECOMMANDATIONS CONSOLIDEES

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
Pilier I. Cadre législatif, réglementaire et politique			
Indicateur 1. Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur			
1.	Indicateur subsidiaire 1(a) – Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire	Le cadre juridique ne prend pas en compte l'ensemble des acquisitions et certaines institutions politiques et une institution à vocation financière ne l'appliquent pas.	(i) Demander à l'Assemblée nationale de prendre les dispositions nécessaires en prévoyant dans son règlement intérieur une disposition rendant obligatoire l'application du CMP à l'institution et préciser, le cas échéant, dans le CMP, que son champ d'application s'étend à toutes les institutions constitutionnelles ; (ii) Demander au CESE, au HCCT et au FONSIS de se conformer aux dispositions légales en vigueur régissant les marchés publics ; (iii) Mettre en place, au niveau de l'Assemblée nationale, du CESE et du HCCT, des dispositions relatives aux contrôles interne et externe, discutées et convenues avec la Cour des comptes ; (iv) Pour ce qui est des médicaments et produits essentiels utilisés dans la médecine d'urgence, modifier le CMP afin de préciser clairement que les cas d'urgence et celles de rupture de stocks doivent être indépendants du gestionnaire ; et (v) Pour ce qui concerne les médicaments et produits pharmaceutiques essentiels, signer des accords-cadres après appel d'offres avec différents laboratoires pharmaceutiques afin de faciliter l'approvisionnement plutôt que d'utiliser la

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
			méthode de l'entente directe.
2.	Indicateur subsidiaire 1(b) – Méthodes d'acquisition	L'arrêté du Ministre chargé des Forces Armées, relatif aux marchés classés secrets, prévu par l'article 77 du CMP n'est pas encore pris, alors qu'il est indispensable pour renforcer la sécurité nationale dans la passation et l'exécution et l'exécution de tels marchés.	(i) Le Gouvernement devrait prendre l'arrêté prévu par l'article 77, relatif aux marchés classés secrets
3.	Indicateur subsidiaire 1(c) – Règles relatives à la publicité et délais	Bien qu'étant obligatoire, la publication des avis sur le Portail officiel des Marchés publics n'est pas encore respectée par toutes les autorités contractantes, dont une large partie procède exclusivement à la publication dans les quotidiens.	(i) Rendre opérationnelle l'obligation de publication des avis sur le Portail officiel des marchés publics, en instaurant des procédures bloquantes pour la suite de la procédure lorsqu'une telle diligence n'a pas été respectée.
4.	Indicateur subsidiaire 1(d) – Règles concernant la participation	La restriction de la participation aux seules entreprises communautaires, n'est pas conforme aux directives communautaires qui préconisent l'ouverture de la participation, sous réserve, toutefois, de l'application obligatoire de la marge de préférence communautaire (Article 62 de la Directive N° 4).	(i) Définir des conditions objectives pour le recours à l'AOI, en mettant en place un outil de décision basé sur des critères objectifs, telle que l'analyse du marché au niveau sectoriel, qui permettra de déterminer l'étendue et les limites de capacités aux niveaux national et communautaire, afin de garantir une bonne compétition et des prix acceptables ; l'analyse de marché au niveau sectoriel permettra, entre autres conditions, de définir les seuils à partir desquels l'AOI sera applicable ainsi que les conditions d'application de la marge de préférence ; et, (ii) promulguer l'arrêté du Ministre chargé des Finances, définissant les modalités d'application du régime préférentiel, prévu par l'article 52 du CMP.
5.	Indicateur subsidiaire 1(g) – Soumission, réception, et ouverture des offres	Les dispositions du cadre juridique en matière de soumission, réception et ouverture des offres sont globalement conformes aux bonnes pratiques internationalement reconnues.	(i) Modifier le CMP, afin de permettre la consultation du PV d'ouverture des plis par le public, en rendant sa publication obligatoire sur le Portail des marchés publics

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
		Cependant, l'accès du public au procès-verbal d'ouverture des plis n'est pas autorisé.	
6.	Indicateur subsidiaire 1(h) – Droit de contester et de former un recours	Dans le cadre des marchés de prestations intellectuelles, il importe de réglementer le délai entre la publication des résultats de l'évaluation des offres techniques et l'ouverture des offres financières, afin de permettre l'examen éventuel des contestations par le CRD avant l'ouverture des offres financières.	(I) Réviser le CMP, afin de réglementer le délai entre la publication des résultats de l'évaluation des propositions techniques et l'ouverture des offres financières des marchés de prestations intellectuelles, de façon à permettre l'exercice des recours des soumissionnaires et la saisine du CRD, avant l'ouverture des offres financières.
7.	Indicateur subsidiaire 1(j) – Passation des marchés par voie électronique (acquisition électronique)	La passation de marchés par voie électronique n'est pas encore effective.	(i) Autoriser progressivement la passation des marchés par voie électronique ; ceci pourrait se faire, par exemple, en systématisant la publication obligatoire des avis d'appel à la concurrence sur le Portail officiel des marchés publics, la transmission des DAO par voie électronique et la publication des avis d'attribution sur le Portail.
8.	Indicateur subsidiaire 1(k) – Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques	Malgré les directives, l'archivage complet des documents de marchés en un seul lieu reste encore très difficile. Les rapports d'audits annuels des marchés soulignent régulièrement ce déficit dans l'archivage. L'accès du public aux documents administratifs reste aussi très difficile.	(i) Accélérer le processus d'adoption du projet de loi sur l'accès à l'information ; et, (ii) adopter le décret d'application de la loi sur les archives
9.	Indicateur subsidiaire 1(l) – Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée	L'Assemblée Nationale, le CESE, le FONSIS et le HCCT utilisent bien des fonds publics, et doivent en conséquence mettre en œuvre des procédures de dépenses respectant les principes fondamentaux applicables aux marchés publics, ce qui n'est pas vérifié. Des contrats de PPP sont passés, alors que les organes de gouvernance desdits contrats ne sont pas fonctionnels.	(i) Le Gouvernement devrait promulguer les textes relatifs aux organes de gouvernance des contrats de PPP, prévus par la loi régissant ces contrats.
Indicateur 2. Les réglementations et outils d'application soutiennent le cadre			

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
juridique			
10.	Indicateur subsidiaire 2(a) – Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures	Beaucoup de textes d'application prévus par le CMP ne sont pas encore promulgués.	(i) L'ARMP devrait préparer et soumettre au Gouvernement les textes d'application du CMP pour signature et promulgation ; et, (ii) étudier les voies et moyens de réactivation du processus de classification des entreprises du BTP, dans le cadre d'un mode de gestion viable et certifié par l'ARMP.
11.	Indicateur subsidiaire 2(c) – Conditions contractuelles types	Bien que les conditions contractuelles types en vigueur soient conformes aux standards internationaux et aux DSRA UEMOA, elles ne sont pas encore formellement adoptées par décret, comme préconisé par le CMP.	(i) il est recommandé que les CCAG issus de la mise à jour des dossiers types soient formellement adoptés par décret, conformément aux dispositions de l'article 12 du Code des marchés publics.
12.	Indicateur subsidiaire 2(d) – Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices	Il n'existe pas encore de manuel de procédures adapté aux besoins des acteurs.	(i) finaliser, faire approuver et publier la circulaire interprétative du CMP, et (ii) élaborer un manuel type sur les procédures du CMP, qui définit les responsabilités dans le système et décrit les différents processus de passation des marchés, lequel sera adopté et publié au plus tard en fin juin 2018.
Indicateur 3. Le cadre juridique reflète les objectifs politiques secondaires et les obligations internationales du pays			
13.	Indicateur subsidiaire 3(a) – Achats publics durables (APD)	Il n'existe pas encore de stratégie de mise en œuvre des achats durables.	(i) élaborer un cadre conceptuel (principaux référentiels en matière de développement durable) et réglementaire définissant les objectifs de la politique nationale d'achats durables ; (ii) élaborer un plan national d'achats publics durables (PNAPD) ; ce plan devra définir : les outils d'aide aux acheteurs publics tels que les guides d'acheteurs et un observatoire ; les outils de formation et de sensibilisation des acheteurs publics ; l'organisation des acteurs sur le territoire national et en réseaux

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
			; les outils de suivi / évaluation ; les objectifs généraux et sectoriels de la politique d'achats durables ; les actions prioritaires et les démarches spécifiques des acteurs.
Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion			
Indicateur 4. Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publique			
14.	Indicateur subsidiaire 4(a) – Planification des acquisitions et cycle budgétaire	L'utilisation des plans de passation de marchés en appui à la programmation des crédits budgétaires ne constitue pas la pratique. Cependant, ceci pourrait être favorisé par la généralisation des budgets programmes, initialement prévue à partir du 1er janvier 2017, mais repoussée à 2020, en raison de retards sur le processus de transposition des directives de l'UEMOA en matière de finances publiques.	(i) Le Gouvernement devrait rendre obligatoire la transmission de plans de passation de marchés par les autorités contractantes à l'appui des demandes de crédits d'investissement.
15.	Indicateur subsidiaire 4(b) – Procédures financières et cycle de passation des marchés	Les intérêts moratoires bien que prévus par le CMP (art. 13,106-109) et dans les contrats ne sont payés, ni réclamés par les titulaires des marchés	(i) Rendre effectif le paiement des intérêts moratoires.
Indicateur 5. Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative / de réglementation			
16.	Indicateur subsidiaire 5(d) – Eviter les conflits d'intérêts	L'intervention du CRD dans les litiges entre entités de l'Administration n'est pas conforme à l'esprit des directives de l'UEMOA, au terme duquel le Comité ne devrait intervenir que dans les conflits entre candidats ou soumissionnaires et les acheteurs publics. En outre, l'intervention du CRD à la suite de litiges nés de refus de la	(i) modifier le CMP afin que le CRD ne soit plus impliqué dans les décisions d'attribution et les modes dérogatoires ; (ii) retirer au CRD, le règlement des différends entre entités de l'administration afin de lui éviter des situations de conflits d'intérêts ; et,

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
		DCMP d'octroyer des autorisations de recours à des procédures dérogatoires à des autorités contractantes, a quasiment pour conséquence de transférer la responsabilité de l'octroi desdites autorisations au Comité.	(iii) mettre en place une entité différente du CRD, qui serait chargé du règlement des différends en matière de marchés publics entre structures de l'administration publique ; la dite entité pourrait être créée au sein de l'administration ou au sein du Conseil de Régulation de l'ARMP, en veillant, dans dernier cas, qu'elle soit composée de trois conseillers (2 de l'Administration et un de la société civile) non membres du CRD.
Indicateur 6. Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis			
17.	Indicateur subsidiaire 6 (a) – Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices	Les cellules de passation de marchés et leurs membres ne bénéficient pas encore de statut professionnel leur permettant d'être totalement à l'abri d'influences éventuelles provenant de la hiérarchie, et de jouer pleinement leur rôle dans le processus d'acquisition.	(i) Redéfinir le statut professionnel des cellules de passation de marchés et des agents de ces entités, afin de leur conférer toute l'indépendance et l'autorité nécessaires dans le cadre de la charte de compétences.
18.	Indicateur subsidiaire 6 (b) – Organe de passation de marché centralisée	La mise en œuvre des dispositions de l'article 41 du CMP n'a pas encore été expérimentée, alors qu'elle présente des avantages pour certaines acquisitions répétitives, en ce qu'elle permet des économies d'échelles, ainsi que des économies résultant de la diminution des coûts des transactions. Elle présente aussi des avantages pour les collectivités locales qui font souvent face à des déficits de personnels qualifiés pour les acquisitions.	(i) L'ARMP devrait entreprendre une étude, afin de proposer au Gouvernement des regroupements d'achats de certaines acquisitions récurrentes ; l'étude devrait faire ressortir tous les avantages escomptés (économies éventuelles sur les prix, gains de temps, disponibilité des produits, etc.), de même que les inconvénients éventuels.
Indicateur 7 – La passation des marchés est intégrée dans un système d'information efficace			
19.	Indicateur subsidiaire 7(a) – Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les	La pratique du pays n'inclut pas encore la mise à la disposition du public du dossier d'appel à la concurrence et des rapports d'évaluation des offres. Pourtant une telle approche pourrait	(I) Mettre progressivement en œuvre l'approche « contrat ouvert », en demandant aux autorités contractantes de publier sur le Portail des marchés publics les pièces relatives aux marchés de montants.

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
	technologies de l'information	permettre d'améliorer le contrôle citoyen, et de manière plus globale, le suivi par les parties prenantes. La mise en œuvre de cette approche pourrait être facilitée par l'utilisation, par l'ensemble des autorités contractantes, du SYGMAP, connecté au système de gestion des finances publiques. En attendant, une approche progressive pourrait être menée par l'ARMP, qui consistera, dans un premier temps, à demander aux autorités contractantes de publier les pièces pertinentes de marchés atteignant un montant défini. Les gros marchés pourraient être ciblés dans un premier temps.	
20.	Indicateur subsidiaire 7(b) – Utilisation de l'acquisition électronique	Même si l'information est fournie par voie électronique sur le Portail des marchés publics, l'utilisation de l'électronique, même partielle, n'est pas encore effective dans la mise en œuvre de la procédure de passation de marché. L'utilisation intégrale du SYGMAP par les autorités contractantes peut contribuer à faciliter cette approche.	(i) Accélérer l'opérationnalisation du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) au niveau de toutes les autorités contractantes et rendre obligatoire son utilisation d'ici fin 2018.
21.	Indicateur subsidiaire 7(c) – Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés	Les données fournies par le système d'information sont encore très générales. L'obtention de données exhaustives sur l'ensemble de la chaine de passation et d'exécution des marchés nécessitera l'utilisera de l'électronique, d'où l'importance de l'utilisation du SYMAP connecté au système de gestion des finances publiques.	(i) Prévoir et développer une interface entre le SIGMAP et le Système intégré de Gestion de l'Information financière (SIGIF) en vue de faciliter leur interconnexion et améliorer l'efficacité et la transparence dans la gestion des dépenses publiques relatives à la passation et exécution des marchés publics ; et, (ii) rendre opérationnel le système d'« e-Procurement » en cours d'expérimentation par l'ARMP, au plus tard en fin 2018 ; (iv) procéder à l'audit du système d'information sur les marchés publics.
Indicateur 8. Le système de passation des marchés publics a un fort potentiel de			

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
développement et d'amélioration			
22.	Indicateur subsidiaire 8(b) – Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession	Le processus d'accréditation entrepris par l'ARMP constitue un pas important vers la professionnalisation. Cependant, à terme, il serait important que le Gouvernement accepte d'inclure cette accréditation parmi les critères de nomination des coordonnateurs de cellules de passation de marchés.	Le Gouvernement devrait : (i) encourager l'accréditation des coordonnateurs de cellules de passation de marchés et, à moyen terme, inclure progressivement cette accréditation parmi les critères de nomination desdits coordonnateurs ; et, (ii) mener les études nécessaires pour la création au sein de la fonction publique d'un corps de spécialistes en acquisitions.
23.	Indicateur subsidiaire 8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système	Le pays n'a pas encore développé un système de suivi des performances, conçu dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des réformes du système de passation de marchés.	(i) Réaliser des audits périodiques des performances du système de passation de marchés.
Pilier III. Activités d'acquisition publique et pratiques du marché			
Indicateur 9. Les pratiques en matière de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis			
24.	Indicateur subsidiaire 9(a) – Planification	La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes.	(i) Améliorer les capacités des autorités contractantes en matière d'établissement et d'évaluation de spécifications basées sur les performances, de façon à faciliter la prise en compte des objectifs de durabilité dans les contrats de marchés ; ceci devrait être réalisé par l'ARMP à travers des formations ciblées.
25.	Indicateur subsidiaire 9(b) – Sélection et adjudication	La prise en compte des aspects liés à la durabilité dans les marchés n'est pas effective.	(i) L'ARMP devrait élaborer et publier des directives pour servir de guides pour la prise en compte des aspects durabilité dans les marchés.
26.	Indicateur subsidiaire 9(c) – Gestion des contrats	La gestion des contrats connait beaucoup de dysfonctionnements liés aux dépassements des délais contractuels en ce qui concerne l'exécution physique et financière, notamment. Le système de collecte de données sur les marchés publics ne couvre pas l'exécution, alors	(i) Compléter le système d'information sur les marchés publics par la collecte et la publication des données sur l'exécution des marchés, de façon à permettre la mesure des performances des autorités contractantes et de titulaires de marchés.

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
		que des statistiques fiables sur cet aspect des marchés, pourraient faciliter la mise en œuvre d'actions d'amélioration.	
Indicateur 10. Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel			
27.	Indicateur subsidiaire 10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques	Même si des améliorations sont constatées, l'accès des PME à la commande publique reste confronté à un certain nombre de contraintes, dont le financement et la taille des marchés. Au vu de l'impact de ces entreprises sur l'économie, le Gouvernement devrait mettre en œuvre des actions volontaristes afin d'améliorer et de consolider leur position dans la commande publique.	Le Gouvernement devrait : (i) accélérer la mise en place et l'opérationnalisation de la Caisse des marchés publics ; (ii) prendre une directive demandant aux autorités contractantes de privilégier l'allotissement, afin de faciliter l'accès des PME ; iii) promouvoir la mise en place d'un système d'affacturage, en appui aux PME ; (iv) prendre des directives afin de limiter les critères financiers requis dans les marchés à des niveaux n'entravant pas la participation des PME ; (v) prendre une directive demandant aux autorités contractantes de d'appliquer la préférence par l'article 50 du CMP en faveur des groupements d'artisans dans le cadre de l'acquisition de mobiliers de bureau ; et, (vi) Adopter la Charte de la Délégation de Service Public, prévue par le PSE dans le cadre des mesures pour lever les contraintes liées au développement de l'entreprise.
28.	Indicateur subsidiaire 10(c) – Principaux secteurs et stratégies sectorielles	L'absence d'analyses ou d'évaluations sectorielles ne favorise pas la réponse aux besoins spécifiques en matière de passation de marchés de secteurs sensibles ou prioritaires	i) En ce qui concerne les secteurs prioritaires identifiés par le Gouvernement, l'ARMP devrait systématiser la réalisation d'études sectorielles afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de ces secteurs dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique ;

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
			(ii) l'information et la formation sur la mise en œuvre des accords-cadres et autres marchés pluriannuels devraient être renforcées auprès des bénéficiaires et des structures de santé ;
Pilier IV. Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics			
Indicateur 11. La transparence et la participation de la société civile favorisent l'intégrité dans la passation des marchés publics			
29.	Indicateur subsidiaire 11(b) – Le public a accès aux informations de manière adéquate et rapide	Les budgets relatifs aux marchés ne sont pas communiqués.	Publier les budgets prévisionnels des marchés
30.	Indicateur subsidiaire 11(c) – Participation directe de la société civile	Le système n'autorise pas la participation directe de la société civile	(i) Etudier les voies et moyens d'autoriser le contrôle direct de la procédure des marchés publics par la société civile
Indicateur 12. Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d'audit efficaces			
31.	Indicateur subsidiaire 12(a) – Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle	Les délégations de pouvoirs aux autorités contractantes n'ont pas tenu compte des risques associés aux montants en jeu et des mesures d'atténuation des risques ne sont pas mises en œuvre.	(i) la DCMP devrait procéder à des vérifications périodiques du contrôle des dossiers effectués par les CPM ; (ii) définir les seuils de revue de la DCMP en fonction des performances des autorités contractantes et l'évaluation de la conformité et de l'efficacité du contrôle exercé par les cellules de passation de marchés ; (iii) en liaison avec la réforme des finances publiques, engager une réflexion de fonds sur l'organisation des services impliqués dans la passation des marchés.
32.	Indicateur subsidiaire 12(b) – Coordination des contrôles et	La coordination des audits entre l'ARMP et les autres corps de contrôle n'est pas efficacement	(i) L'ARMP devra inclure l'évaluation du rendement dans les termes de référence des audits annuels ;

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
	audits des acquisitions publiques	organisée. La supervision de l'intégrité du système de passation et d'exécution des marchés publics par l'ARMP aurait pourtant pu être renforcée si la possibilité lui est donnée de pouvoir saisir directement la Chambre de Discipline financière de la Cour des Comptes pour les fautes commises par les agents publics	(ii) le Gouvernement devrait systématiser la prise de sanctions administratives et la saisine de la justice pour les cas de violations graves de la réglementation constatées par les institutions de contrôle, conformément aux principes de bonne gouvernance ; (iii) la Cellule d'enquête et d'investigation (CEI) de l'ARMP devra effectivement mener les investigations sur les infractions graves constatées lors des audits annuels conduits par l'ARMP ; ET, (iv) étudier les voies et moyens de permettre une saisine directe de la Chambre de Discipline Financière de la Cour des Comptes par le CRD de l'ARMP, à la suite d'investigations de la CEI sur des infractions de la réglementation des marchés publics par les agents publics.
33.	Indicateur subsidiaire 12(c) – Mise en application et suivi des conclusions et recommandations	Le cadre mis en place permet de contrôler la fonction acquisition de manière satisfaisante, mais il n'existe pas de dispositif pouvant assurer la mise en œuvre des recommandations.	(i) L'ARMP devra exiger des autorités contractantes après chaque audit, qu'un plan d'actions soit élaboré avec un engagement ferme sur les délais, lequel plan d'actions devra être validé par l'ARMP.
34.	Indicateur subsidiaire 12 (d) – Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés	Les audits de performances ne constituent pas encore une pratique du pays.	(i) L'ARMP devrait inclure la prise en charge du volet performances dans les termes de référence des audits indépendants.
Indicateur 13. Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficients			
35.	Indicateur subsidiaire 13(b) – Indépendance et capacités de l'organe d'appel	Le CRD fonctionne de façon autonome et exerce bien ses prérogatives à travers ses décisions. Cependant, ses interventions dans les litiges internes à l'administration constituent des risques de conflits d'intérêts potentiels. Par ailleurs, les autorisations exceptionnelles	(i) Modifier le CMP afin que le CRD ne soit plus impliqué dans les décisions d'attribution et les modes dérogatoires ; (ii) retirer au CRD, le règlement des différends entre entités de l'administration afin de lui éviter des situations de conflits d'intérêts ;

N°	Indicateur subsidiaire	Constat	Recommandations
		octroyées par le CRD à la suite du refus de la DCMP d'accorder des autorisations de recours à des modes dérogatoires, constituent une implication du Comité dans la procédure de passation.	(iii) mettre en place une entité différente du CRD, qui serait chargé du règlement des différends en matière de marchés publics entre structures de l'administration.
36.	Indicateur subsidiaire 13(c) – Décisions de l'organe d'appel	Le système de recours est globalement perçu comme fonctionnant de manière impartiale. L'organisation du CRD en instance tripartite et paritaire permettrait de renforcer davantage cette perception. Des audits périodiques spécifiques pourraient permettre d'obtenir des résultats plus exhaustifs et fiables sur la mise en œuvre effective des décisions du CRD	(i) Etablir un CRD en instance tripartite et paritaire (administration-secteur privé-société civile) en conformité avec l'esprit des Directives de l'UEMOA ; et, (ii) organiser des audits spécifiques sur la mise en œuvre effective des décisions du CRD.
Indicateur 14. Le pays a mis en place des mesures d'ordre éthique et de lutte contre la corruption			
37.	Indicateur subsidiaire 14(b) – Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres	Le Gouvernement n'a pas encore formellement transposé Directive 2012 de l'UEMOA sur déontologie et éthique.	(i) Le Gouvernement devrait procéder à la transposition la Directive 2012 de l'UEMOA sur déontologie et éthique
38.	Indicateur subsidiaire 14(f) – Mécanisme sûr pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique	Il n'existe pas de dispositif juridique pour la protection des lanceurs d'alertes	(i) Promulguer une loi pour protéger les dénonciateurs et les lanceurs d'alertes.
39.	Indicateur subsidiaire 14(g) – Codes de conduite / codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières	L'application rigoureuse des dispositions relatives à la déclaration de patrimoine n'est pas encore effective et les sanctions ne sont pas mises en œuvre.	(i) Le Gouvernement devrait prendre les mesures pour rendre effectives les déclarations de patrimoine des assujettis.

ANNEXE II - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER I

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
PILIER I – Cadre législatif, réglementaire et politique						
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.			
1(a)	Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire	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.	**Le critère (a) est satisfait**. Le cadre juridique est bien codifié et organisé de façon hiérarchisée (Directives UEMOA, lois, décrets, arrêtés, circulaires, décisions du régulateur, procédures, arrêts Cour suprême) et l'ordre de préséance est clairement défini. **Le critère (b) n'est pas satisfait.** Quelques structures publiques utilisant des fonds provenant directement du budget national n'appliquent pas le CMP. Le cadre juridique exclut également certaines acquisitions passées sur des fonds publics. En effet : (1) L'Assemblée Nationale, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et le Fonds souverain d'investissements stratégiques (FONSIS) n'appliquent pas le Code des marchés publics, alors que ces structures ne sont pas exclues du champ d'application	Sans objet	**<u>Conclusion</u>** : Le cadre juridique ne prend donc pas en compte l'ensemble des acquisitions et certaines institutions politiques et une institution à vocation financière ne l'appliquent pas. Les exclusions ne garantissent pas la réalisation de ces acquisitions dans les meilleures conditions économiques.	(i) demander à l'Assemblée nationale de prendre les dispositions nécessaires afin de conformer loi organique portant règlement intérieur de l'Assemblée nationale aux dispositions du COA et du CMP ; (ii) demander au CESE, au HCCT et au FONSIS de se conformer aux dispositions légales en vigueur régissant les marchés publics ; (iii) mettre en place, au niveau de l'Assemblée nationale, du CESE et du HCCT, des dispositions relatives aux contrôles interne et externe, discutées et convenues avec la Cour des comptes ; (iv) pour ce qui est des médicaments et produits essentiels utilisés dans la médecine d'urgence, amender le CMP afin de préciser clairement que

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			du CMP (article 2du CMP). Le Haut Conseil pour les Collectivités Territoriales (HCCT) vient d'être mis en place, et il y a des chances qu'il n'applique pas le CMP, à l'instar du CESE. (2) Les acquisitions suivantes sont exclues du champ d'application du CMP : i) produits pétroliers (super carburant, essence ordinaire et gasoil) destinés uniquement à l'usage des véhicules administratifs ; ii) titres de transport aérien et maritime pour les besoins des missions des agents des services publics ; iii) hébergement et restauration des participants, dans les réceptifs hôteliers ou dans les structures ayant une telle vocation, à l'occasion de l'organisation de sommets officiels, de			les cas d'urgence et celles de rupture de stocks doivent être indépendants du gestionnaire ; et, (v) pour ce qui concerne les médicaments et produits pharmaceutiques essentiels, adopter de signer des accords-cadres après appel d'offres avec différents laboratoires pharmaceutiques afin de faciliter l'approvisionnement plutôt que d'utiliser la méthode de gré à gré.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			séminaires ou ateliers ; iv) publication par voie de presse d'insertions publicitaires ainsi que de publi-reportages par supports audiovisuels ; v) en cas de rupture de stocks, médicaments et produits essentiels utilisés dans la médecine d'urgence et dont la liste est fixée par arrêté du ministre en charge de la santé, après avis de l'organe de régulation des marchés publics ; et, vi) médicaments et produits pharmaceutiques essentiels, conformément à l'arrêté du ministre en charge de la santé, fixant les modalités de l'approvisionnement pharmaceutique des services et formations sanitaires. **Le critère (c) est satisfait**. Les délégations de service public sont réglementées par le Code des			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			marchés publics (Article 82 du CMP). Les contrats de partenariat public-privé sont organisés par la loi n° 2014-09 du 20 février 2014. **Le critère (d) est satisfait**. L'ensemble des textes constitutifs de la réglementation des marchés publics sont accessibles et librement téléchargeables à partir du Portail des marchés publics (www.marchespublics.sn).			
1(b)	Méthodes d'acquisition	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	**Le critère (a) est satisfait**. L'appel d'offres ouvert est le mode d'acquisition par défaut. L'article 26 du COA dispose « Le Code des marchés publics définit les modes d'appel à la concurrence autres que l'appel d'offres ouvert ainsi que les autres méthodes de passation, tels que l'entente directe avec un fournisseur ou la demande de renseignement et de prix, qui ne peuvent être utilisés que dans les conditions qu'il prévoit limitativement et sous le contrôle de l'autorité administrative chargée du contrôle de la passation des marchés ». En application de cette disposition du COA, le Code des marchés publics (Articles 66 à 83) définit les différents modes et méthodes de passation et les conditions de recours aux procédures autres l'Appel d'Offres ouvert (AOO), ainsi que les organes responsables de la délivrance des		**Conclusion** : Les dispositions de la réglementation relatives aux règles d'acquisition sont conformes aux préconisations des bonnes pratiques internationales. Toutefois, l'arrêté du Ministre chargé des Forces Armées, relatif aux marchés classés secrets, prévu par l'article 77 du CMP n'est pas encore pris, alors qu'il est indispensable pour renforcer la sécurité nationale dans la passation et l'exécution et l'exécution de tels	(i) Le Gouvernement devrait prendre l'arrêté prévu par l'article 77, relatif aux marchés classés secrets.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		marchés destiné à restreindre la concurrence est interdit. (d) Les normes appropriées pour les procédures concurrentielles sont précisées.	autorisations nécessaires (Cellule de passation des marchés ou DCMP ou Premier Ministre). **Le critère (b) est satisfait**. Les procédures autorisées comprennent bien des procédures concurrentielles et restreintes, l'entente directe, et des procédures simplifiées en dessous de seuils fixés par la réglementation. Elles tiennent compte des montants et des conditions, afin d'assurer l'efficacité. **Le critère (c) est satisfait**. Les articles 6 (relatif à l'établissement du PPM) et 8 du CMP interdisent le fractionnement des marchés dans le but de restreindre la concurrence. L'article 147-c inclut cette pratique parmi les infractions à la réglementation. **Le critère (d) est satisfait**. Les normes relatives aux procédures concurrentielles sont décrites au niveau des articles 66 à 72 du CMP, et sont conformes aux préconisations des bonnes pratiques admises sur le plan international.		marchés. Il est en effet prévu que cet arrêté fixe les conditions dans lesquelles est assurée la protection du secret et des informations concernant la défense nationale et la sûreté de l'Etat durant toute la procédure de passation et d'exécution d'un marché classé secret.	
1(c)	Règles relatives à la publicité et aux délais	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	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 24 nouveau du COA dispose : « Le non-respect des formalités de publicité prescrites .....entraîne la nullité de la procédure de passation ou du marché passé, à la requête de toute personne intéressée au déroulement		**<u>Conclusion</u>** : Les règles relatives à la publicité et aux délais, édictées par le CMP, sont conformes aux bonnes pratiques internationalement	(i) Rendre opérationnelle l'obligation de publication des avis sur le Portail des marchés publics, en instaurant des procédures bloquantes pour la suite de la procédure lorsqu'une telle diligence

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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	normal de la procédure ». L'article 6 du CMP rend obligatoire les publications respectives du Plan de Passation de Marchés (PPM) et de l'avis général de passation de marchés. Tout marché passé doit avoir été préalablement inscrit dans le PPM à peine de nullité. **Le critère (b) est satisfait**. L'article 63 du CMP fixe les délais minima suffisants pour le dépôt des offres ou des candidatures : 30 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel à la concurrence dans le cas d'appels d'offres nationaux et 45 jours dans le cas d'appels d'offres internationaux et des marchés dont les montants estimés sont égaux ou supérieurs aux seuils communautaires définis par l'UEMOA. **Le critère (c) est satisfait**. L'article 56.3 du CMP dispose que les avis généraux de passation des marchés et les avis d'appel public à la concurrence sont publiés sur le portail officiel des marchés publics et au moins dans au moins un journal quotidien de grande diffusion. Le portail officiel des marchés publics (www.marchespublics.sn) est d'accès libre au public. Pour les appels d'offres de portée internationale, les avis d'appel public à la concurrence sont également insérés dans une publication à large diffusion		reconnues. Cependant, bien qu'étant obligatoire, la publication des avis sur le Portail des Marchés publics n'est pas encore respectée par toutes les autorités contractantes, dont une large partie procède exclusivement à la publication dans les quotidiens.	n'a pas été respectée.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		potentiels de déterminer leur aptitude et leur intérêt à soumettre une offre.	internationale. **Le critère (d) est satisfait**. Les mentions obligatoires des avis d'appel d'offres (Article 66 du CMP) sont suffisamment exhaustives pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer leur aptitude et leur intérêt à soumettre une offre. Il doit être notamment indiqué sur l'avis d'AOO (voir modèle type) les garanties et critères de qualification requis.			
1(d)	Règles concernant la participation	Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes : (a) Etablit 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	**Le critère (a) est satisfait**. Les critères de participation des parties intéressées est équitable et fondée sur la qualification et conforme aux règles relatives à l'éligibilité et aux exclusions (Article 43 du CMP). **Le critère (b) n'est pas satisfait**. La participation aux acquisitions publiques est limitée aux entreprises sénégalaises et communautaires ou à celles des Etats appliquant le principe de réciprocité avec le Sénégal (Article 52 du CMP du CMP). Il n'est dérogé à cette exigence que lorsque les marchés concernés ne peuvent pas être exécutés par les entreprises mentionnées plus tôt, ou lorsque, du fait de l'envergure financière du marché et/ou de la complexité technique des travaux, fournitures ou services, la faible concurrence locale		**Conclusion** : La restriction de la participation aux seules entreprises communautaires, n'est pas conforme aux directives communautaires qui préconisent l'ouverture de la participation, sous réserve, toutefois, de l'application obligatoire de la marge de préférence communautaire (Article 62 de la Directive N° 4).	(i) à définir des conditions objectives pour le recours à l'AOI, en mettant en place un outil de décision basé sur des critères objectifs, telle que l'analyse du marché au niveau sectoriel, qui permettra de déterminer l'étendue et les limites de capacités aux niveaux national et communautaire, afin de garantir une bonne compétition et des prix acceptables ; l'analyse de marché au niveau sectoriel permettra, entre autres conditions, de définir les seuils à partir desquels l'AOI sera applicable ainsi que les conditions d'application

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		corruption, l'interdiction administrative conformément à la loi subordonnée à une procédure régulière ou l'interdiction des relations commerciales. (d) Etablit 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.	ne garantit pas une compétition transparente ou une exécution économique et diligente du marché. Dans ce cas, l'application de la préférence communautaire est obligatoire. **Le critère (c) est satisfait**. Le cadre juridique précise les critères d'éligibilité (Article 43) et prévoit des exclusions pour la fraude et la corruption (Article 148 du CMP), l'interdiction administrative (Article 149 du CMP). L'article 42 de la loi n° 2004-09 du 6 février 2004 sur le blanchiment des capitaux interdit l'accès aux marchés des personnes sanctionnées. **Le critère (d) est satisfait**. L'article 43 du CMP dispose des règles de participation des entreprises publiques qui Les règles de participation des entreprises publiques qui sont tenues de jouir de l'autonomie juridique et financière, être gérées selon les règles du droit commercial et ne pas dépendre de l'autorité contractante. **Le critère (e) est satisfait**. Les articles 44 à 46 du CMP prévoient les critères d'éligibilité pour participer à un marché public. Les dossiers types de passation de marchés décrivent la méthodologie de fixation des critères et procédures d'évaluation des			de la marge de préférence ; et, (ii) promulguer l'arrêté du Ministre chargé des Finances, définissant les modalités d'application du régime préférentiel, prévu par l'article 52 du CMP.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			capacités du candidat.			
1(e)	Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques	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.	**Le critère (a) est satisfait**. Les documents et pièces composant le dossier d'appel à la concurrence sont énumérés à l'article 58 du CMP. Ils sont suffisamment détaillés pour permettre aux candidats de préparer une offre exhaustive. **Le critère (b) est satisfait**. L'article 7 du CMP spécifie que les travaux, fournitures et prestations de services qui font l'objet d'un marché public sont définis par référence aux normes, agréments techniques ou spécifications nationaux ou communautaires, ou, à défaut, par référence à des normes, agréments techniques ou spécifications internationaux. **Le critère (c) est satisfait**. Aux termes de l'article 7 du CMP, l'indication de marque accompagnée de la mention «ou équivalent» est autorisée lorsque les autorités contractantes n'ont pas la possibilité de donner une description de l'objet du marché au moyen de spécifications suffisamment précises et intelligibles pour tous les intéressés.		**Conclusion** : Le contenu des dossiers d'appel d'offres prescrit par le cadre juridique est conforme aux bonnes pratiques internationalement reconnues.	
1(f)	Critères d'évaluation et	Le cadre juridique impose que : (a) Les critères	**Le critère (a) est satisfait**. Les articles 59-1, 60-1 et 70 du CMP dispose que		**Conclusion** : Les dispositions du cadre juridique	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	d'adjudication	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	les offres doivent être évaluées en fonction des critères mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence. L'article 7 du CMP dispose de l'objectivité et de la neutralité des critères qui doivent être établis en référence à des normes. **Le critère (b) est satisfait**. L'article 59 du CMP dispose : « La détermination de l'offre la moins distante est effectuée soit sur la base du prix le plus bas, soit sur la base du prix et d'autres critères, tels que le coût d'utilisation, les performances techniques, le délai de livraison ou d'exécution, qui doivent être énumérés dans le dossier d'appel à la concurrence et être exprimés en termes monétaires ou sous la forme de critères éliminatoires ». **Le critère (c) est satisfait**. L'article 80 du CMP règlemente le recrutement des consultants. Il prévoit les cas de sélection tenant compte du coût et de la qualité des prestations intellectuelles : « Qualité-Coût », « budget Prédéterminé », « moindre coût » et « Qualité uniquement ». L'article 80-g dispose que l'appréciation de la qualité technique résulte « en particulier de l'expérience du candidat, de la qualification des experts et de la méthode de travail proposée ».		concernant les critères d'évaluation et d'attribution sont conformes aux bonnes pratiques internationalement reconnues.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	**Le critère (d) est satisfait**. Les dossiers d'appel d'offres types prévoient, dans le cas de prestations intellectuelles, la pondération des critères techniques et financiers, et la manière dont ils sont combinés pour chacune des méthodes de passation autorisées. **Le critère (e) est satisfait**. La confidentialité des séances d'évaluation des offres est garantie par l'article 40.2 du CMP qui dispose : « En dehors des séances publiques d'ouverture des plis et de dépouillement des offres, les commissions des marchés délibèrent à huis clos et ses débats sont revêtus du secret absolu. En outre les membres des commissions des marchés doivent respecter la confidentialité des informations, concernant notamment le marché et les candidats, dont ils ont connaissance à l'occasion de l'exercice des fonctions de membre d'une commission des marchés ».			
1(g)	Soumission, réception, et ouverture des offres	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	**Le critère (a) est satisfait**. Les modalités d'ouvertures des plis sont clairement définies à l'article 67 du CMP qui dispose : « A l'expiration des dates et heure limites de dépôt des offres, la commission des marchés est chargée de procéder à l'ouverture des plis. Les plis sont ouverts en séance publique en présence des membres de la commission des marchés		**<u>Conclusion</u>** : Les dispositions du cadre juridique en matière de soumission, réception et ouverture des offres sont globalement conformes aux bonnes pratiques	(i) Modifier le CMP, afin de permettre la consultation du PV d'ouverture des plis par le public, en rendant sa publication obligatoire sur le Portail des marchés publics.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	compétente… ». En outre, l'article 39 du CMP dispose que « Pour les séances d'ouverture des plis, la présence du Président de la commission des marchés, du secrétaire de séance ainsi que des soumissionnaires, le cas échéant, suffit pour assurer la validité des délibérations ». **Le critère (b) est satisfait**. L'article 67 du CMP indique bien que les candidats doivent signer un registre attestant de leur présence. Les PV d'ouverture de plis, qui contiennent toutes les informations relatives à l'ouverture, sont obligatoirement communiqués aux soumissionnaires. Au niveau de chaque autorité contractante, la Cellule de passation des marchés procède au classement de toutes les archives relatives aux marchés (Article premier de l'Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du MEF, relatif à l'organisation et au fonctionnement des cellules de passation des marchés des autorités contractantes). A ce titre, elle est aussi l'interlocutrice des auditeurs des marchés. **Le critère (c) est satisfait**. Les articles 40 et 83.3 du CMP, et les dispositions des DAO types garantissent la sécurité et la confidentialité des offres avant l'ouverture des offres et jusqu'après l'attribution du contrat.		internationalement reconnues. Cependant, l'accès du public au procès-verbal d'ouverture des plis n'est pas autorisé.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			Le critère (d) est satisfait. L'article 40.2 du CMP dispose que « les membres des commissions des marchés doivent respecter la confidentialité des informations, concernant notamment le marché et les candidats, dont ils ont connaissance à l'occasion de l'exercice des fonctions de membre d'une commission des marchés ». L'article 88-3 dispose que « La personne responsable du marché ne peut communiquer à un candidat des renseignements dont la divulgation serait contraire à la loi ou porterait préjudice aux intérêts commerciaux légitimes d'autres candidats en révélant des informations non publiques sur leur situation financière ou juridique ou sur leurs méthodes de fabrication ou de gestion ». En outre, l'article A – 1.1 de la Charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics, impose aux autorités contractantes de « préserver la confidentialité des informations fournies par les soumissionnaires à propos de leurs entreprises ». **Le critère (e) est satisfait**. Le mode de soumission et de réception des offres est régi par les articles 61 à 63 du CMP, et par les dispositions des DAO types. Il est bien encadré et clair, et empêche bien un rejet inutile d'offres.			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
1(h)	Droit de contester et de former un recours	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	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 31 nouveau du COA institue le recours au stade de passation de marchés. Les articles 89 à 92 du CMP déterminent les voies de recours dans le domaine des marchés publics pour les candidats s'estimant injustement évincés des procédures de passation des contrats de commande publique. Tout candidat à une procédure d'attribution d'un marché est habilité à saisir la personne responsable dudit marché d'un recours gracieux, pour contester ses décisions ou actions pendant la procédure de passation. **Le critère (b) est satisfait**. L'article 89 du CMP prévoit une obligation de réponse à la personne responsable du marché à un recours gracieux, dans un délai de cinq (5) jours ouvrables au-delà duquel le défaut de réponse sera constitutif d'un rejet implicite dudit recours. Aux termes de l'article 90 du CMP, en l'absence de suite favorable de son recours gracieux (ou d'absence de réponse dans les délais fixés par le CMP) le requérant peut présenter un recours au Comité de Règlement des Différends (CRD) en matière de passation des marchés publics, placé auprès de l'Organe chargé de la Régulation des Marchés publics. Si le recours est recevable, le CRD suspend la procédure et dispose d'un délai pour rendre sa décision. Les décisions		**<u>Conclusion</u>** : Globalement, les préconisations du cadre juridique en matière de recours sont conformes aux bonnes pratiques internationalement reconnues. Cependant, le CRD fonctionne actuellement sans mandat légal, ce qui pose le problème de légalité de ses décisions. Cependant, dans le cadre des marchés de prestations intellectuelles, il importe de réglementer le délai entre la publication des résultats de l'évaluation des offres techniques et l'ouverture des offres financières, afin de permettre l'examen éventuel des contestations par le CRD avant l'ouverture des offres financières.	(I) réviser le CMP, afin de réglementer le délai entre la publication des résultats de l'évaluation des propositions techniques et l'ouverture des offres financières des marchés de prestations intellectuelles, de façon à permettre l'exercice des recours des soumissionnaires et la saisine du CRD, avant l'ouverture des offres financières.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		législation protégeant les informations sensibles.	du CRD peuvent être contestées auprès de la Chambre administrative de la Cour Suprême. Par ailleurs, la loi organique n° 2017-09 du 17 janvier 2017 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2008-35 du 08 août 2008 sur la Cour suprême introduit le référé suspension, en permettant au juge des référés d'ordonner « la suspension de l'exécution d'une décision, ou de certains de ses effets, lorsque l'urgence le justifie et qu'il est fait état d'un moyen propre à créer, en l'état de l'instruction un doute sérieux quant à la légalité de la décision » (art. 84). Ce qui constitue une garantie supplémentaire pour le soumissionnaire. Cependant, le Comité de Règlement des Différends a fonctionné plus de 5 mois (novembre 2016 à mi-avril 2016) sans base légale, faute au non renouvellement des mandats des membres du Conseil de Régulation qui avaient expiré depuis fin octobre 2017. La conséquence est que le CRD dont les membres viennent du Conseil de Régulation, a fonctionné pendant cette période sans base juridique légale. Ceci pose la légalité des décisions prises dans le cadre des litiges au cours de cette période. Ces mandats n'ont finalement été renouvelés que le 11 avril 2017. **Le critère (c) est satisfait**. L'article 89 du CMP dispose des matières pouvant			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			faire l'objet de recours : le « recours peut porter sur la décision d'attribuer ou de ne pas attribuer le marché, les conditions de publication des avis, les règles relatives à la participation des candidats et aux capacités et garanties exigées, le mode de passation et la procédure de sélection retenus, la conformité des documents d'appels d'offres à la réglementation, les spécifications techniques retenues, les critères d'évaluation. Il doit invoquer une violation caractérisée de la réglementation des marchés publics ». **Le critère (d) est satisfait**. Les articles 84 et 89 à 92 du CMP disposent des délais impartis pour les recours et des délais fixés pour leur traitement, aussi bien par l'Autorité contractante que par le CRD. Cependant, en ce qui concerne les prestations intellectuelles, le cadre juridique ne fixe pas explicitement de délai entre la communication des résultats de l'évaluation des offres techniques aux soumissionnaires et l'ouverture des offres financières. En conséquence, les autorités contractantes ne laissent pas toujours suffisamment de temps aux soumissionnaires pour contester les notes techniques et soumettre un recours au CRD, dans un délai permettant la suspension de la procédure avant l'ouverture des offres financières. On constate également des retards dans les délais			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			d'instruction des recours par le CRD. L'ARMP indique que ces retards proviennent le plus souvent de trop longs délais de réaction des autorités contractantes à la suite des demandes de documents complémentaires par le CRD. Il n'existe pas cependant de statistiques pour définir précisément les responsabilités dans les retards. **Le critère (e) est satisfait**. Les décisions du CRD sont publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn) et sur le site web de l'ARMP (www.armp.sn), qui sont librement accessibles au public. On note quelques fois des retards dans la publication des décisions sur le Portail des marchés publics, qui se traduisent par des décalages entre la publication sur le site de l'ARMP (qui intervient en premier) et le Portail officiel des marchés publics.			
1(i)	Gestion des contrats	Le cadre juridique prévoit ce qui suit : (a) Les fonctions pour prendre en charge la gestion du contrat sont définies et les responsabilités sont clairement attribuées, (b) Les conditions des avenants au contrat sont définies, garantissent la maîtrise des dépenses et	**Le critère (a) est satisfait**. Le CMP n'est pas explicite sur les autorités chargées de gérer les contrats. Tout au plus, les articles 27 et 28 du CMP définissent la Personne Responsable des marchés (PRM) et ses responsabilités, mais cette description s'arrête à la signature du marché au nom de l'autorité contractante. Cependant, les textes sur les finances publiques (décret n° 2011-1880 du 24		**Conclusion** : Les préconisations du cadre juridique en matière de gestion des contrats sont globalement conformes aux bonnes pratiques internationalement reconnues.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		ne limitent pas arbitrairement la concurrence. (c) Il existe des processus efficaces et équitables pour résoudre les litiges rapidement pendant l'exécution du contrat. (d) La décision finale issue d'un processus de règlement des conflits est exécutoire	novembre 2011 portant Règlement général de la comptabilité publique, lois de finances), régissent bien les règles applicables aux personnels chargés de l'exécution du budget (responsables de programme, ordonnateurs et comptables publics). La déconcentration du pouvoir d'ordonnateur du Ministre chargé des Finances est effective depuis le 1er janvier 2017. Par ailleurs, les responsabilités du maitre d'ouvrage délégué en matière de gestion des contrats sont clairement définies dans le CMP (articles 31 à 33 du CMP) : la gestion des marchés passés au nom et pour le compte de l'autorité contractante, le paiement ou l'autorisation des paiements aux titulaires des marchés, la réception de l'ouvrage ou du projet, la représentation de l'autorité contractante à l'égard des tiers, la possibilité d'agir en justice. Les CCAG des dossiers types règlementent également la gestion des contrats. **Le critère (b) est satisfait**. Les articles 23 et 24 du CMP définissent les matières pouvant faire l'objet d'avenant, les conditions de passation et les limites d'un avenant. L'avenant est limité à 30% du montant du marché initial. L'article 29 du CMP régit l'approbation des avenants. L'article 141 du CMP définit les responsabilités en ce qui concerne le			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			contrôle a priori des avenants. **Le critère (c) est satisfait**. Les articles 138 et 139 du CMP disposent des procédures de règlement des différends pendant l'exécution d'un marché, et autorisent le règlement amiable sous l'égide du CRD de l'ARMP, le recours à l'arbitrage et la possibilité pour les parties d'insérer une clause compromissoire dans les cahiers de charges. Il s'agit de modes alternatifs de règlements de litiges autres que par la voie judiciaire, afin de privilégier un règlement rapide des contentieux qui naissent au cours l'exécution. **Le critère (d) est satisfait**. L'acte uniforme de l'OHADA sur le droit de l'arbitrage constitue la loi applicable en matière d'arbitrage. Un centre d'arbitrage est créé au niveau de la Chambre de Commerce de Dakar. Le Sénégal a ratifié son adhésion à la convention de New York sur l'exécution des sentences arbitrales de 1958, le 17 octobre 1994, avec entrée en vigueur le 15 janvier 1995. En ce qui concerne la médiation et la conciliation, la décision n'est exécutoire qu'après homologation.			
1(j)	Passation des marchés par	Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes : (a) Le cadre juridique autorise ou impose des	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 57 du CMP autorise bien la passation des marchés par voie électronique : « Les		**<u>Conclusion</u>** : La passation de marchés par voie électronique n'est	(i) autoriser progressivement la passation des marchés par voie électronique ; ceci

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	voie électronique (acquisition électronique)	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.	documents à adresser par les autorités contractantes aux candidats, ainsi que les offres ou demandes de participation adressées par les candidats aux autorités contractantes peuvent également, au choix de l'autorité contractante, être transmis par voie électronique ». **Le critère (b) est satisfait**. L'article 57-3 du CMP dispose que « Les dispositifs de transmission et de réception électronique des documents ne peuvent être utilisés dans le cadre d'une procédure de passation que s'ils répondent aux caractéristiques techniques, y compris de cryptage et de signature électronique, fixées par la réglementation en vigueur sur les transactions électroniques. La cryptologie fait l'objet de la loi n° 2008-41 du 20 août 2008 portant sur la Cryptologie. Le décret n° 2008-720 du 30 juin 2008 relatif à la certification électronique a été pris pour l'application de la loi n° 2008-08 du 25 janvier 2008 sur les transactions électroniques. Le dispositif juridique existe, mais il n'est pas encore mis en œuvre. Cependant, une étude de l'ARMP est en cours pour la mise en place d'une plateforme pour la passation de marchés par voie électronique. **Le critère (c) est satisfait**. Le cadre juridique (article 57 du CMP) autorise		pas encore effective au Sénégal, bien le cadre juridique des marchés publics l'autorise et qu'il existe des textes sur les transactions électroniques, notamment sur la cryptologie et la certification électronique. Toutefois une plateforme de dématérialisation des procédures est en cours d'étude par l'ARMP.	pourrait se faire, par exemple, en systématisant la publication obligatoire des avis d'appel à la concurrence sur le Portail officiel des marchés publics, la transmission des DAO par voie électronique et la publication des avis d'attribution sur le Portail.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			bien l'autorité contractante à choisir les étapes pouvant faire l'objet d'échanges électroniques. A ce titre l'article 63-4 du CMP dispose que « une réduction de cinq jours maximum des délais de réception des offres, des candidatures ou demandes de participation est possible lorsque l'autorité contractante offre, par moyen électronique et à compter de la publication de l'avis, l'accès libre, direct et complet au dossier d'appel à la concurrence et à tout document complémentaire, en indiquant dans le texte de l'avis l'adresse internet à laquelle ces documents peuvent être consultés ». Cependant, il n'existe pas encore de système spécifique dédié à la passation de marchés par voie électronique.			
1(k)	Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques	Le cadre juridique prévoit ce qui suit : (a) Etablit 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	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. L'archivage des documents est réglementé. Un manuel d'archivage des documents de marchés a été élaboré par l'ARMP et adopté par résolution n° 23/09 du 08 avril 2009 par le Conseil de Régulation. Ce manuel disponible sur le Portail des Marchés publics, liste les pièces devant faire l'objet d'archivage. La liste couvre tous les documents relatifs à la passation et à l'exécution des marchés. Au niveau de chaque autorité contractante, la Cellule de passation des marchés est		**Conclusion** : Malgré les directives, l'archivage complet des documents de marchés en un seul lieu reste encore très difficile. Les rapports d'audits annuels des marchés soulignent régulièrement ce déficit dans l'archivage. L'accès	(i) Accélérer le processus d'adoption du projet de loi sur l'accès à l'information ; et, (ii) adopter le décret d'application de la loi sur les archives.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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).	responsable de l'archivage des pièces de marchés (Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du MEF, relatif à l'organisation et au fonctionnement des cellules de passation des marchés des autorités contractantes). Cependant, dans la pratique, l'archivage au niveau des cellules n'inclut pas les pièces relatives à l'exécution physique et financière du marché, celles-ci étant généralement détenues par les services techniques et financiers. En outre, il n'existe pas de texte réglementaire rendant obligatoire l'accès libre du public aux documents. **Le critère (b) est satisfait**. L'obligation légale de conservation des documents sous forme d'archives est de 10 ans ce qui coïncide avec le délai de prescription des d'éventuels délits dans les marchés publics qui est également de 10 ans. La cellule de passation des marchés est l'interlocutrice des auditeurs des marchés publics (Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du MEF, relatif à l'organisation et au fonctionnement des cellules de passation des marchés des autorités contractantes). **Le critère (c) n'est pas satisfait**. La sécurité et la protection des archives de l'administration obéissent à des règles bien définies dans les textes réglementaires. Cependant, la mise en		du public aux documents administratifs reste aussi très difficile.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			place de protocoles de sécurité reste exceptionnelle.			
1(I)	Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée	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.	**Le critère (a) est satisfait**. Hormis, les contrats de Partenariat public Privé (PPP) régis par la Loi n° 2014-09 du 20 février 2014 relative au Partenariat Public Privé complétée par le décret d'application n° 2015-386 du 20 mars 2015., il n'existe pas de réglementation spécialisée, spécifique à des secteurs ou autorités contractantes particuliers. Seule l'Assemblée Nationale justifie la non application du CMP, par la loi organique qui régit son fonctionnement. Cependant, dans la pratique les acquisitions de l'Assemblée nationale ne sont pas exécutées suivant des procédures concurrentielles. La passation des contrats de PPP quant à elle respecte les principes des marchés publics. **Le critère (b) est satisfait**. Les principes applicables à la passation des marchés publics sont bien observés par la réglementation régissant la passation des contrats de PPP. Toutefois, la loi relative Les délégations de service public sont partie intégrante du cadre juridique régissant les marchés publics. **Le critère (c) est satisfait**. Les responsabilités pour l'élaboration des		**Conclusion** : Des contrats de PPP sont passés, alors que les organes de gouvernance desdits contrats ne sont pas fonctionnels.	(i) Le Gouvernement devrait promulguer les textes relatifs aux organes de gouvernance des contrats de PPP, prévus par la loi régissant ces contrats ; (II) Tenir compte des avancées au niveau communautaire avec le projet de directive sur les contrats de PPP.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			politiques d'acquisition, y compris les délégations de service public, sont clairement attribuées à l'ARMP aux termes des dispositions du COA et du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP. En ce qui concerne les contrats de PPP, l'élaboration des politiques reste de la responsabilité de l'Administration, appuyée par les organes de gouvernance de ce type de contrat (Chapitre II de la loi n° 2014-09 du 20 février 2014, relative aux contrats de partenariat) : Comité national d'Appui aux Partenariats public-privé et Conseil des Infrastructures. Néanmoins, ces organes de gouvernance des PPP ne sont pas encore opérationnels, car les décrets devant les régir, prévus par la loi, ne sont pas encore pris. En outre, un Comité ad hoc, composé de membres de l'administration (Primature, DCMP, autorités contractantes) et de l'ARMP travaille actuellement sur la rationalisation des organes de la commande publique, notamment en intégrant les marchés publics et les PPP dans le domaine de compétence de la DCMP et de l'ARMP.			
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			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
2(a)	Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. Le décret portant CMP et celui porc tant organisation et fonctionnement de l'ARMP, sont pris en application du COA. Ces textes sont cohérents entre eux et transposent les Directives de l'UEMOA en matière de marchés publics. Plusieurs textes d'application du CMP, dont 9 arrêtés et des décisions de l'ARMP, ont également été pris. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Les réglementations sont claires et cohérentes entre elles et sont accessibles au public à partir du Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn). L'ARMP a regroupé l'ensemble des textes dans un fascicule. Toutefois, les règlements d'application restent encore incomplets, car sept (7) textes d'application prévus par le Code des marchés publics (CMP) ne sont pas encore pris. Il s'agit des textes suivants : 1. Arrêté du ministre en charge de la santé, fixant la liste des médicaments et produits essentiels utilisés dans la médecine d'urgence, à acquérir en cas de rupture de stocks, sans application des procédures prévues par l'article 3-4 du CMP.		**Conclusion** : Beaucoup de textes d'application prévus par le CMP ne sont pas encore promulgués.	(i) L'ARMP devrait préparer et soumettre au Gouvernement les textes d'application du CMP pour signature et promulgation ; et, (ii) étudier les voies et moyens de réactivation du processus de classification des entreprises du BTP, dans le cadre d'un mode de gestion viable et certifié par l'ARMP.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			2. Arrêté du ministre en charge de la santé, fixant les modalités de l'approvisionnement pharmaceutique des services et formations sanitaires en médicaments et produits pharmaceutiques essentiels sans application des procédures prévues par l'article 3-4 du CMP. 3. Décret d'approbation des Cahiers des clauses administratives générales (CCAG), prévu par l'article 12 du CMP. 4. Arrêtés d'approbation des Cahiers des clauses techniques générales (CCTG) par les ministères techniques concernés, prévu par l'article 12 du CMP. 5. Arrêté du Ministre chargé des Finances définissant les modalités d'application du régime préférentiel, prévu par l'article 52 du CMP. 6. Arrêté du Ministre chargé des Forces Armées fixant les conditions dans lesquelles est assurée la protection du secret et des informations concernant la défense nationale et la sûreté de l'Etat durant toute la procédure de passation et d'exécution d'un marché classé secret, prévu par			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			l'article 77 du CMP 7. Arrêté du Ministre chargé des Finances fixant les modalités de constitution d'une base de données d'entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services à la suite d'un avis d'appel à manifestation d'intérêt, prévu par l'article 82-2 du CMP. **Le critère (c) est satisfait**. La responsabilité en ce qui concerne la conservation des réglementations incombe à l'ARMP. La dernière mise à jour des réglementations date de 2015.			
2(b)	Modèles de dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux, et services	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Plus d'une dizaine de dossiers types d'appel d'offres, y compris des demandes de propositions types pour le recrutement de consultants, sont mis à la disposition des acheteurs publics. Il s'agit de dossiers adaptés des dossiers types BAD et Banque Mondiale, applicables depuis 2009 et qui sont actuellement en cours de mise à jour sous l'égide de l'ARMP. **Le critère (b) est satisfait**. Les dossiers en vigueur sont conformes au cadre juridique. Ils sont adoptés par décision de l'ARMP et sont d'application		**Conclusion** : Les dossiers types d'appel d'offres en vigueur soient conformes aux standards internationaux et aux DSRA de l'UEMOA.	Adopter et mettre en vigueur les textes relatifs aux dossiers types conformément aux DSRA de l'UEMOA.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	obligatoire. **Le critère (c) est satisfait**. L'élaboration, la mise à jour et la conservation des dossiers types est de la responsabilité de l'ARMP (Article 2 du décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). La mise à jour de ces dossiers est en cours.			
2(c)	Conditions contractuelles types	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. Les DAO types dont l'application est obligatoire contiennent des conditions contractuelles types, conformes à la réglementation nationale : Cahier des Clauses administratives générales (CCAG) et particulières (CCAP). Conformément à la réglementation, les conditions contractuelles doivent être exhaustivement renseignées et incluses dans le DAO pour chaque appel à la concurrence. Elles ne sont pas soumises à négociation après l'attribution du marché. Toutefois, le CMP prévoit (Article 12) que les CCAG soient approuvés par décret, et ceci n'est pas encore effectif. **Le critère (b) est satisfait**. Les conditions contractuelles contenues dans les DAO types sont conformes aux bonnes pratiques internationalement admises. Elles sont adaptées de celles utilisées par la		**Conclusion** : Bien que les conditions contractuelles types en vigueur soient conformes aux standards internationaux et aux DSRA UEMOA, elles ne sont pas encore formellement adoptées par décret, comme préconisé par le CMP.	(i) Adopter formellement par décret les CCAG issus de la mise à jour des dossiers types, conformément aux dispositions de l'article 12 du Code des marchés publics.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			BAD et la Banque Mondiale.			
2(d)	Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices	(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. (b) La responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie et le manuel est actualisé régulièrement	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. A ce jour, il existe un manuel dit des procédures du CMP qui a été adopté par décision du Conseil de Régulation en 2009. Il s'agit plutôt d'un document conçu sous forme d'un manuel d'application et qui n'a pas été mis à jour pour l'adapter aux différents changements intervenus dans la réglementation des marchés publics. Par contre, il n'existe pas encore de véritable manuel détaillant les procédures de passation des marchés à l'usage des autorités contractantes. Une circulaire interprétative du CMP est en cours de finalisation par l'ARMP, avec la participation des différentes parties prenantes. Cette circulaire qui rappelle les conditions d'application des textes en vigueur en matière de marchés publics, devrait permettre une même interprétation des différentes réformes des marchés publics et des différents textes d'application pris dans le secteur. **Le critère (b) est satisfait**. L'élaboration, la mise à jour et la conservation du manuel est de la responsabilité de l'ARMP (Article 2 du décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et		**Conclusion** : il n'existe pas encore de manuel de procédures adapté aux besoins des acheteurs publics. Il faut préciser que l'ARMP a publié un guide du soumissionnaire	(i) finaliser, faire approuver et publier la circulaire interprétative du CMP, et (ii) élaborer un manuel type sur les procédures du CMP, qui définit les responsabilités dans le système et décrit les différents processus de passation des marchés, lequel sera adopté et publié au plus tard en fin juin 2018.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			fonctionnement de l'ARMP).			
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			
3(a)	Achats publics durables (APD)	(a) Le pays a adopté une politique / stratégie pour mettre en œuvre les APD à l'appui d'objectifs politiques nationaux plus larges. (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. (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. (d) Les dispositions juridiques sont compatibles avec les principaux objectifs de la passation des marchés et garantissent le rapport qualité/prix.	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. Le Sénégal a défini une stratégie de développement économique et social à travers le PSE, document d'orientation élaboré pour l'horizon 2035. Des objectifs ont été définis dans le secteur social et le secteur de l'environnement. En théorie, les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable, conciliant ainsi la protection de l'environnement, le développement économique et le progrès social. Cependant, dans le cadre des marchés publics, il n'a pas encore été développé de stratégie ni de plan pour mettre en œuvre les APD en soutien à la politique définie par le PSE. Pourtant, en matière de transformation structurelle de l'économie et croissance (Axe 1 du PSE), il est indiqué (paragraphe 292 du PSE) que « Un accent sera mis sur l'accompagnement de la PME qui constitue un socle pour le développement de la production ». Beaucoup d'initiatives ont été prises par les pouvoirs publics pour appuyer les PME (Voir évaluation détaillée au niveau de l'indicateur 10 (b)), à travers		**<u>Conclusion</u>** : il n'existe pas encore de stratégie de mise en œuvre des achats durables en soutien à la politique définie par le PSE.	(i) élaborer un cadre conceptuel (principaux référentiels en matière de développement durable) et réglementaire définissant les objectifs de la politique nationale d'achats durables ; (ii) élaborer un plan national d'achats publics durables (PNAPD) ; ce plan devra définir : les outils d'aide aux acheteurs publics tels que les guides d'acheteurs et un observatoire ; les outils de formation et de sensibilisation des acheteurs publics ; l'organisation des acteurs sur le territoire national et en réseaux ; les outils de suivi / évaluation ; les objectifs généraux et sectoriels de la politique d'achats durables ; les actions prioritaires et les démarches spécifiques des acteurs.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			notamment les actions mises en œuvre par la Direction d'Appui au Secteur privé (DASP) et l'appui apporté par des structures à vocation financière telles que le FONSIS et le Fonds de Garantie des Investissements prioritaires (FONGIP). Cependant, ceci ne s'est pas encore traduit par des initiatives au niveau du CMP. Les préférences prévues par le CMP sont rarement mises en œuvre. Il est également indiqué (paragraphe 260 – Axe 1 du PSE) : « La modernisation graduelle de l'économie sociale constitue un autre moteur d'inclusion sociale et d'emploi. L'objectif visé est d'opérer une transition souple de ce secteur vers l'économie formelle, en augmentant notamment la part des emplois formels et en s'appuyant sur des sous-secteurs tels que l'artisanat, …… ». Pourtant, en matière d'artisanat, l'article 50 du CMP prévoit une préférence pour les groupements d'artisans, mais le Gouvernement n'a mis en œuvre aucune directive pour son application. Les artisans du bois réclament régulièrement une préférence en leur faveur pour l'acquisition de mobilier de bureau, sans suite favorable de la part de l'Etat. Cependant, la promotion des investissements publics à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) (Paragraphe 294 – Axe 1 du PSE) connait des applications au niveau de			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			l'AGEROUTE. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas de plan d'exécution des APD. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Le cadre législatif et réglementaire ouvre la possibilité d'intégration de critères de durabilité (critères environnementaux et sociaux) dans la passation des marchés publics (Article 44-h et 59-1). Cependant, il n'est pas encore proposé de procédure ou de méthodologie pour aider à leur prise en compte par les acheteurs publics. En l'état actuel, le cadre juridique ne permet pas la prise en compte effective de ces critères. La nature des besoins à satisfaire lors des commandes publiques n'est pas encore déterminée en prenant en compte des objectifs de développement durable qui reposent sur trois piliers : efficacité économique, équité sociale, développement écologiquement soutenable. Toutefois, le CMP prévoit la préférence communautaire qui est désormais obligatoire en cas d'appel d'offres international (Article 52 du CMP). Cependant, la préférence prévue à l'article 50 du CMP en faveur des groupements d'artisans et autres, n'est pas mise en application. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. Le			

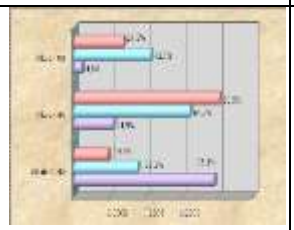
TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			dispositif juridique ne propose pas de critère spécifique de durabilité.			
3(b)	Obligations résultant d'accords internationaux	Les obligations liées à la passation des marchés publics résultant d'accords internationaux contraignants sont : (a) Clairement définies. (b) Systématiquement transcrites dans les lois et réglementations et reflétées dans les politiques relatives à la passation des marchés.	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 98 de la Constitution consacre la primauté des accords internationaux sur les lois nationales et l'article 3 du CMP confirme cette hiérarchisation. Dans le cadre d'accords de financement ou de traités internationaux, les dispositions du CMP ne sont applicables que lorsqu'elles ne sont pas en contradiction avec lesdits accords ou traités. **Le critère (b) est satisfait**. La réglementation des marchés publics du Sénégal transpose les Directives de l'UEMOA en matière de marchés publics, ce qui constitue une obligation communautaire. De manière plus générale, toutes les lois et réglementations des marchés publics, ainsi que les politiques mises en œuvre dans le domaine doivent obligatoirement transposer les Directives de l'UEMOA en matière de marchés publics.			

ANNEXE III - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER II

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion						
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.			
4(a)	Planification des acquisitions et le cycle budgétaire	Le cadre législatif et réglementaire, les procédures financières, et les systèmes prévoient ce qui suit : (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. (b) Les fonds budgétaires sont engagés ou affectés en temps utile et couvrent la totalité du montant du marché (ou le montant nécessaire	**Indicateur subsidiaire 4(a) – Planification des acquisitions et le cycle budgétaire** **Le critère (a) n'est pas satisfait**. L'activité de planification s'effectue à travers une planification triennale glissante avec la loi portant Programme triennal glissant des Investissements publics (PTIP). Cependant, la programmation triennale des investissements n'est pas élaborée sur la base de programmes de passation de marchés. Dans la pratique, les programmes de passation des marchés découlent du budget, plutôt que de servir de base à son élaboration. Les plans de passation des marchés ne font pas ainsi partie de la documentation budgétaire (le budget annuel et les documents annexés) soumise au Parlement pour examen et approbation. Ils sont donc uniquement utilisés en amont pour programmer la consommation des crédits, à travers la programmation de la passation des marchés relatifs aux crédits votés. **Le critère (b) est satisfait**. Il existe un mécanisme de réservation des crédits en vue de		**<u>Conclusion</u>** : L'utilisation des plans de passation de marchés en appui à la programmation des crédits budgétaires ne constitue pas la pratique. Cependant, ceci pourrait être favorisé par la généralisation des budgets programmes, initialement prévue à partir du 1er janvier 2017, mais repoussée à 2020, en raison de retards sur le processus de transposition des directives de l'UEMOA en matière de finances publiques.	(i) Le Gouvernement devrait rendre obligatoire la fourniture de plans de passation de marchés par les autorités contractantes à l'appui des demandes de crédits d'investissement.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		pour couvrir la part du marché qui doit être exécutée pendant la période budgétaire). (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.	garantir le paiement des marchés publics, conformément à l'article 17 du COA qui dispose que « la conclusion d'un contrat susceptible d'engager les finances publiques est soumise à l'existence de crédits budgétaires suffisants et au respect des règles d'engagement de la dépense publique ». Ainsi, le marché ne pas être approuvé sans la fourniture de l'attestation d'existence des crédits budgétaires. La production du titre de créances à la suite de l'engagement du contrat approuvé est automatique. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Les rapports d'achèvement des marchés sont établis conformément aux dispositions du Code des marchés publics par les différents ministères dans le cadre des procédures de paiement. Toutefois, cette information n'est pas centralisée et exploitée aux fins de réconciliation de la passation des marchés avec la programmation budgétaire.			
4(b)	Procédures financières et le cycle de passation des marchés	Le cadre législatif et réglementaire, les procédures financières, et les systèmes prévoient ce qui suit : (a) Aucune demande de soumission d'offres / de propositions n'a lieu sans la certification que les	**Le critère (a) n'est pas entièrement satisfait**. L'article 17 du COA dispose que la conclusion d'un contrat susceptible d'engager les finances publiques est soumise à l'existence de crédits budgétaires suffisants et au respect des règles d'engagement de la dépense publique. Le marché ne peut être lancé que s'il est inscrit dans le budget et le document certifiant l'existence des crédits n'est requis qu'au moment de l'approbation du contrat. En outre, l'article 81 du CMP introduit dans le champ des	**Figure 1** : Délais de paiement (en jours) de la commande publique dans l'administration centrale selon l'année[28]	**Conclusion** : Une autre étude sur les délais de paiement est en cours de préparation par la DASP, sur financement de la Banque Africaine de Développement (BAD). Cependant, le système d'information sur les marchés	(i) rendre effectif le paiement des intérêts moratoires.

[28] Source : Commande publique et délais de paiement : enjeux et perspectives – Ministère de l'Economie et des Finances (Juillet 2011), page 35

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		fonds sont disponibles. (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	marchés publics l'Offre spontanée qui « n'est soumise en réponse ni à un appel à la concurrence, ni à une sollicitation par entente directe » (Article 4-28 du CMP). Cette procédure constitue un biais au principe d'engagement d'une action d'achat sans crédit budgétaire. Elle n'est pas appropriée pour les marchés publics qui concernent des besoins annuels autorisés par le budget et répondant aux besoins bien identifiés des autorités contractantes. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Les procédures de paiement sont bien réglementées et indiquées dans les contrats, mais les règlements effectifs des factures interviennent bien au-delà de ces délais prescrits par les contrats. En outre, les intérêts moratoires prévus par la loi (Article 107 du CMP) et dans les contrats ne sont pas payés. Il n'existe pas d'étude récente sur les délais de paiement dans les marchés publics. C'est pourquoi, le Comité d'évaluation s'est appuyé sur l'étude sur les délais de paiement dans la commande publique (au niveau de l'administration centrale) au titre des années 2007 à 2009, réalisée en 2011 par la Direction de l'Appui au secteur privé, en collaboration avec la DCMP, la Direction Générale de la Comptabilité publique et du Trésor, et la Direction Générale des Finances[25]. Cette étude indique[26] : « Les délais de paiement de la commande publique (de la date du visa de l'ordonnateur sur la liquidation jusqu'au paiement définitif) sont souvent longs. En effet, 42,7% des marchés publics de l'administration	 Source : SIGFIP et calculs des auteurs	publics devrait être réorganisé de façon à rendre disponibles les statistiques sur les délais de paiement. Un moyen d'atteindre cet objectif pourrait consister à rendre effectif le déploiement du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) au niveau des autorités contractantes et à réaliser son interconnexion avec le système de gestion des finances publiques.	

[25] Commande publique et délais de paiement : enjeux et perspectives – Ministère de l'Economie et des Finances (Juillet 2011)
[26] Commande publique et délais de paiement : enjeux et perspectives – Ministère de l'Economie et des Finances (Juillet 2011), page 6

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			centrale sélectionnés ont été payés au-delà de 90 jours en 2007 contre 27,5% et 4,5% respectivement en 2008 et 2009 ». L'étude relève également que les retards de paiement ont été élevés en 2007 et 2008 avec respectivement 64,5% et 80,9% (8 marchés/10). Les mêmes tendances sont observées en ce qui concerne les arriérés de paiement qui s'établissent à 42,7% en 2007 et 27,5% en 2008. Par contre, pour 2009 il a été constaté une nette amélioration : près de huit (8) marchés sur dix (10) ont été payés dans un délai inférieur à 45 jours, les retards de paiement représentant 22% dont 4,5% pour des arriérés[27]. Il convient de noter que le paiement d'un marché est considéré comme en retard s'il intervient au-delà de 45 jours (délai de paiement fixé par l'article 107 du CMP) à compter de la date comprise entre la liquidation (date de visa de l'ordonnateur) et le paiement effectif par le Trésor (date de paiement). La notion d'arriérés de paiement renvoie aux marchés publics qui n'ont pas été payés au-delà de 90 jours à compter de la date de liquidation comme indiqué supra. En d'autres termes, les arriérés sont compris dans les retards (délais strictement supérieurs à 45 jours).			
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.			

[27] Commande publique et délais de paiement : enjeux et perspectives – Ministère de l'Economie et des Finances (Juillet 2011), page 35

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
5(a)	Statut et fondement juridique de la fonction normative / de réglementation	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 30 nouveau du COA crée l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP) en tant qu'autorité administrative indépendante chargée de la Régulation. Le décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) détaille les attributions de l'ARMP. L'ARMP qui est une structure administrative indépendante initie et propose les politiques et la réglementation. Elle n'intervient dans les opérations de passation de marchés que dans le cadre du traitement des litiges.		**Conclusion** : Les fonctions de régulation attribuées à l'ARMP sont clairement définies et sont exhaustives en la matière	
5(b)	Responsabilités de la fonction normative / de	Les fonctions suivantes sont clairement attribuées à une ou plusieurs institution(s) sans créer de vide ou de	**Le critère est satisfait**. Les attributions conférées à l'ARMP par l'article 2 du décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) couvrent les onze (11) fonctions décrites par l'indicateur subsidiaire. Toutefois, les fonctions relatives à la formation et à l'information sont partagées avec la Direction centrale des marchés publics (DCMMP), ce qui crée quelques fois des		**Conclusion** : les fonctions attribuées à l'ARMP couvrent celles prévues par la MAPS.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	réglementation	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.	chevauchements dans les interventions de ces deux organismes.			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(f) Gérer les bases de données statistiques. (g) Rendre compte des passations de marchés aux autres parties du gouvernement. (h) Elaborer 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				

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.				
5(c)	Organisation, financement, effectifs, et degré d'indépendance et	(a) La fonction normative / de réglementation (ou les institutions auxquelles sont confiées les responsabilités	**Le critère (a) est satisfait**. Le niveau de rattachement tutélaire de l'ARMP est à même de lui assurer une indépendance de fonctionnement vis-à-vis de la hiérarchie administrative centrale. En effet, l'ARMP est rattachée à la Primature et est dotée de l'autonomie financière et de gestion (Article 1er du décret relatif à l'ARMP). En outre, l'ARMP étant une autorité administrative indépendante, ce rattachement à la Primature		**Conclusion** : bien que le niveau de rattachement tutélaire de l'ARMP lui assure une indépendance de fonctionnement vis-à-vis de la hiérarchie administrative centrale, il arrive	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	d'autorité	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. (b) Le financement est garanti par le cadre législatif / réglementaire afin d'assurer l'indépendance de la fonction et un personnel compétent. (c) L'organisation interne, l'autorité et la dotation en personnel de l'institution sont	ne constitue pas une tutelle hiérarchique sur le plan du fonctionnement. L'ARMP est administré par un Conseil de Régulation composé sur une base tripartite et paritaire de représentants de l'Administration, de la société civile et du secteur privé. Les membres du secteur privé et de la société civile sont désignés par les organisations qu'ils représentent. Le Conseil de Régulation administre donc l'ARMP en toute indépendance. Cependant, il arrive que des interférences de la part du Gouvernement soient constatées, qui induisent des entorses aux textes régissant l'ARMP, remettant parfois son indépendance en cause. A titre d'exemple : i) en 2010, le Gouvernement s'était opposé au renouvellement du mandat de la représentation de la société civile au sein du Conseil de Régulation et a fini par désigner lui-même les organisations devant représenter cette société civile, en violation des dispositions du texte régissant l'organisation et le fonctionnement de l'ARMP ; ii) le mandat actuel du Conseil de Régulation a expiré depuis fin octobre 2016 et n'a pas encore été renouvelé, fragilisant le fonctionnement de l'institution, notamment en ce qui concerne la portée juridique des décisions prises par le Comité de Règlement des Différends ; **Le critère (b) est satisfait**. L'ARMP bénéficie d'un système de financement qui peut lui assurer une certaine indépendance par rapport au budget de l'Etat. L'article 37 du décret relatif à l'ARMP dispose des sources de financement de l'Autorité qui proviennent principalement d'une subvention annuelle de l'Etat, de la redevance de régulation (fixée à un pourcentage du montant HT des marchés ou du chiffre d'affaires réalisé par les titulaires de		quelques fois que celle-ci impose des décisions en passant outre les prérogatives du Conseil de Régulation.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		suffisantes et compatibles avec les responsabilités.	délégations de service public), des frais d'enregistrement des recours, des pénalités pécuniaires prononcées par le CRD, etc. L'ARMP a même renoncé à la subvention annuelle de l'Etat. Le personnel de l'ARMP est recruté par appel ouvert à candidatures. **Le critère (c) est satisfait**. L'ARMP est doté des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour son fonctionnement. Les postes prévus par l'organigramme de la structure sont tous pourvus.			
5(d)	Eviter les conflits d'intérêts	(a) L'institution normative / de réglementation ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts	**Le critère (a) n'est pas entièrement satisfait**. Le cadre juridique consacre la séparation des fonctions de régulation et de contrôle. En outre, l'ARMP n'est pas impliquée dans les opérations de passation de marchés, et n'intervient que pour trancher les litiges. Cependant, l'article 142 du CMP, qui autorise l'intervention du Comité de règlement des différends (CRD) de l'ARMP dans les conflits entre la DCMP et les autorités contractantes (AC) sur l'attribution et les modes dérogatoires d'acquisition (entente directe et appel d'offres restreint), peut constituer une source potentielle de conflit d'intérêts pour ledit Comité. En effet, le CRD peut se retrouver dans une position de juge et partie à la fois, dans le cas où un soumissionnaire déposerait une plainte relative à une procédure par entente directe ou d'appel d'offres restreint ou une décision d'attribution sur laquelle il se serait antérieurement prononcé. En outre, l'intervention du CRD sur les modes dérogatoires constitue pratiquement une intervention dans la procédure de	**Les résultats de l'enquête auprès du secteur privé n'ont pas encore pu être collectés.** * 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.	**<u>Conclusion</u>** : L'intervention du CRD dans les litiges entre entités de l'Administration n'est pas conforme à l'esprit des directives de l'UEMOA, au terme duquel le Comité ne devrait intervenir que dans les conflits entre candidats ou soumissionnaires et les acheteurs publics. En outre, l'intervention du CRD à la suite de litiges nés de refus de la DCMP d'octroyer des autorisations de recours à des procédures dérogatoires à des autorités contractantes, a	(i) modifier le CMP afin que le CRD ne soit plus impliqué dans les décisions d'attribution et les modes dérogatoires ; (ii) retirer au CRD, le règlement des différends entre entités de l'administration afin de lui éviter des situations de conflits d'intérêts ; (iii) mettre en place une entité différente du CRD, qui serait chargé du règlement des différends en matière de marchés publics entre structures de l'administration publique ; la dite entité pourrait être créée au sein de l'administration ou au sein du Conseil de Régulation de l'ARMP, en veillant, dans dernier cas, qu'elle soit composée de

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			passation, en ce qui le CRD se substitue à la DCMP pour octroyer des autorisations. A titre d'exemple, au cours de l'année 2013, sur 262 recours reçus par le CRD, 37 (14%) ont concerné des demandes d'autorisations[29]. Suite à ces requêtes le CRD a accordé 19 autorisations à titre exceptionnel et 4 autorisations d'ententes directes.		quasiment pour conséquence de transférer la responsabilité de l'octroi desdites autorisations au Comité. Ceci peut constituer une implication du CRD dans le processus de passation.	trois conseillers (2 de l'Administration et un de la société civile) non membres du CRD.
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.			
6(a)	Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices	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.	**Le critère (a) est satisfait**. L'article 2 du CMP désigne les entités adjudicatrices qui comprennent tous les acheteurs publics, y compris les personnes privées qui passent des marchés pour le compte d'entités du secteur public. **Le critère (b) est satisfait**. Le système de passation de marchés est décentralisé et les autorités contractantes sont entièrement responsables de la procédure de passation et d'exécution. La procédure de passation du marché est conduite par la personne responsable du marché, qui est habilitée à signer le marché au nom de l'autorité contractante. L'autorité contractante peut désigner d'autres personnes responsables des marchés, en précisant les catégories et les montants des marchés pour lesquels celles-ci	* 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. **Les statistiques sur la mise en place des commissions de marchés et les cellules de marchés n'ont pas pu être communiquées à l'équipe d'évaluation.**	**Conclusion** : Les cellules de passation de marchés et leurs membres ne bénéficient pas encore de statuts leur permettant d'être totalement à l'abri d'influences éventuelles provenant de la hiérarchie, et de jouer pleinement leur rôle dans le processus d'acquisition.	(i) Redéfinir le statut des cellules de passation de marchés et des agents de ces entités, afin de leur conférer toute l'indépendance et l'autorité nécessaires.

[29] Source : Rapport annuel 2013 de l'ARMP, page 31

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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 (e) L'obligation de rendre compte liée à la prise de décisions est précisément définie	disposent des compétences de personnes responsables de marchés (Article 27 du CMP). **Le critère (c) est satisfait**. Les autorités contractantes doivent obligatoirement mettre en place des commissions et de cellules de passation de marchés (Article 35 du CMP). Les cellules sont chargées de veiller à la qualité des dossiers de passation des marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la commission des marchés, dans les conditions fixées par arrêté du Ministre chargé des Finances, après avis de l'ARMP. Les attributions détaillées des cellules font l'objet de l'Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du Ministre chargé des Finances. Ce dernier arrêté fixe également la composition des Cellules de passation de marchés. Il en est de même des commissions de passation de marchés qui sont régies par l'Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du Ministre chargé des Finances. Le tableau ci-dessous indique, sur la période 2013 à 2015, le nombre de commissions et de cellules de passation de marchés mises en place par les autorités contractantes recensées. **Le critère (d) est satisfait**. La délégation de pouvoirs dans les marchés publics est aménagée à différents niveaux. L'article 27 du CMP aménage la délégation de la responsabilité de la passation et de la signature des marchés : « La procédure de passation du marché est conduite par la personne responsable du marché qui est habilitée à signer le marché au nom de l'autorité contractante. Les marchés conclus par une personne non habilitée à cet effet sont nuls de nullité absolue ». La désignation de la PRM peut tenir compte des montants financiers des			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			marchés : « L'autorité contractante peut désigner d'autres personnes responsables des marchés en précisant les catégories et les montants des marchés pour lesquels celles-ci disposent des compétences de personnes responsables de marchés ». L'article 28 du CMP désigne les PRM pour chaque type d'autorité contractante. En application de l'arrêté N° 00106 du 07/01/2015 du MEF, fixant les seuils de contrôle a priori des dossiers de passation de marchés, les seuils de contrôle ont été relevés en tenant compte de l'organisation des autorités contractantes qui disposent de contrôle interne avec les cellules de passation de marchés. Cependant, ce relèvement des seuils n'a pas tenu compte des risques associés. En effet, l'expérience a montré que dans certains cas, des disfonctionnements existent au niveau des cellules, dont notamment le manque d'indépendance par rapport à l'autorité contractante ou l'insuffisance de capacités. Il s'y ajoute la mobilité des membres des cellules, liée aux changements intervenant au niveau de la direction des autorités contractantes. Au niveau de beaucoup d'autorités contractantes, on constate que les responsables des cellules changent avec les responsables de l'autorité contractante, ce qui peut avoir pour conséquence d'annihiler les bénéfices pour la structure des efforts de renforcement de capacités réalisé au profit de ces agents. **Le critère (e) est satisfait**. La loi 2011-15 du 08 juillet 2011 organique, relative aux lois de finances et le code de transparence dans la gestion des finances publiques (Loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012) instaurent l'obligation de			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			rendre compte pour tous les gestionnaires de fonds publics. La loi sur la déclaration de patrimoine (loi 2014-17 du 02 avril 2014) instaure l'obligation pour les responsables et autres agents impliqués dans la gestion des fonds publics, de procéder à une déclaration de patrimoine.			
6 (b)	Organe de passation de marché centralisée	(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	**Critère (a)**. Il n'a pas été envisagé la création d'une fonction de passation des marchés centralisée. Toutefois, l'article 41 du CMP autorise « Sur proposition du Ministre chargé des Finances, en relation avec les départements ministériels intéressés et après avis de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics », la possibilité de création, « par arrêté du Premier Ministre, d'une commission interministérielle chargée de coordonner certaines commandes de l'Etat et des établissements publics, des agences et autres autorités contractantes placées sous la tutelle des ministères en vue de favoriser le développement de procédures d'achats groupés ». Cette disposition n'a jamais été mise en œuvre. **Critère (b)**. Ce critère est sans objet, puisqu'il n'existe pas d'organe de passation des marchés centralisé. **Critère (c)**. Ce critère est sans objet, puisqu'il n'existe pas d'organe de passation des marchés centralisé.		**Conclusion** : La mise en œuvre des dispositions de l'article 41 du CMP n'a pas encore été expérimentée, alors qu'elle présente des avantages pour certaines acquisitions répétitives, en ce qu'elle permet des économies d'échelles, ainsi que des économies résultant de la diminution des coûts des transactions. Elle présente aussi des avantages pour les collectivités locales qui font souvent face à des déficits de personnels qualifiés pour les acquisitions.	(i) L'ARMP devrait entreprendre une étude, afin de proposer au Gouvernement des regroupements d'achats de certaines acquisitions récurrentes ; l'étude devrait faire ressortir les tous les avantages escomptés (économies éventuelles sur les prix, gains de temps, disponibilité des produits, etc.), de même que les inconvénients éventuels.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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				

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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			
7(a)	Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Les articles 56 et 87 disposent des conditions de publication des opportunités de marchés et des avis d'attribution sur le Portail officiel des marchés publics et dans au moins un journal quotidien de grande diffusion. La pratique de publication des informations dans les médias de large diffusion (support papier et/ou électronique) est respectée dans une large mesure par les autorités contractantes. **Le critère (b) est satisfait**. Le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn), dont l'accès est libre fournit des informations actualisées sur les marchés publics. **Le critère (c) n'est pas entièrement satisfait**. Le Portail des Marchés publics fournit des informations sur les opportunités de marchés (PPM, avis généraux et avis spécifiques), les attributions, les avenants, les décisions de l'ARMP relatives aux recours, les textes constitutifs de la réglementation, les DAO types, les	(i) Trois cent quatre-vingt-huit (388) plans de passation de marchés ont été publiés sur le Portail des marchés publics sur 706 attendus, soit 55%. Le tableau T-7(a)-1 en annexe VI indique les informations sur les PPM publiées sur le Portail. (ii) Le tableau T-7(a)-2 en annexe VI indique des statistiques sur les contrats, établis à partir des informations publiées sur le Portail des marchés publics. (iii) Le tableau T-7(a)-3 en annexe VI fournit des données sur les recours	**Conclusion** : La pratique du pays n'inclut pas encore la mise à la disposition du public du dossier d'appel à la concurrence et des rapports d'évaluation des offres. Pourtant une telle approche pourrait permettre d'améliorer le contrôle citoyen, et de manière plus globale, le suivi par les parties prenantes. La mise en œuvre de cette approche pourrait être facilitée par l'utilisation, par l'ensemble des autorités contractantes, du SYGMAP, connecté au	(I) Mettre progressivement en œuvre l'approche « contrat ouvert », en demandant aux autorités contractantes de publier sur le Portail des marchés publics les pièces relatives aux marchés de montants.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	procédures, les statistiques sur les marchés passés, la liste des entreprises sanctionnées, etc. Cependant, le système ne fournit pas d'information sur la mise en œuvre du contrat, notamment sur l'exécution financière du contrat. A titre d'exemple, des statistiques sont fournies ci-dessous à partir des données publiées sur le Portail des marchés publics. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. La notion de contrat ouvert n'est pas appliquée. Pour une procédure spécifique, le système ne publie ni les documents de soumission, ni les rapports d'évaluation ou les documents contractuels comprenant les spécifications techniques, ni les détails de mise en œuvre technique ou financière. **Le critère (e) est satisfait**. La totalité de l'information sur le Portail est publiée dans un format pouvant être lu par ordinateur, utilisant les logiciels courants. **Le critère (f) est satisfait**. La responsabilité de la gestion et de l'exploitation du Portail officiel est de la responsabilité de la DCMP, en relation avec l'ARMP (Article 2 du décret N° 2007-547 du 25 avril 2007, portant création de la Direction centrale des marchés publics).	(iv) Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(a) critère d'évaluation (e) : **aucune donnée sur la passation des marchés n'est publiée en formats de données ouvertes (0%)**.	système de gestion des finances publiques. En attendant, une approche progressive pourrait être menée par l'ARMP, qui consistera, dans un premier temps, à demander aux autorités contractantes de publier les pièces pertinentes de marchés atteignant un montant défini. Les gros marchés pourraient être ciblés dans un premier temps.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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				

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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				

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.				
7(b)	Utilisation de l'acquisition électronique	(a) L'acquisition électronique est largement utilisée ou progressivement instaurée dans le pays à tous les	**Le critère (a) est satisfait**. L'acquisition électronique est progressivement instaurée dans le pays à travers la mise en place du portail électronique des marchés publics du Sénégal qui est un portail centralisé sur lequel est publiée une large gamme d'information relative à la passation des marchés. Par ailleurs, il existe un	* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(b) critère d'évaluation (a) : assimilation de l'acquisition	**Conclusion** : Même si l'information est fournie par voie électronique sur le Portail des marchés publics, l'utilisation de l'électronique, même partielle, n'est pas	(i) accélérer l'opérationnalisation du Système intégré de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) au niveau de toutes les autorités contractantes et rendre

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		niveaux du gouvernement*. (b) Les responsables gouvernementaux ont les capacités nécessaires pour concevoir, développer et gérer les systèmes d'acquisition électronique. (c) Le personnel chargé des acquisitions est suffisamment formé pour utiliser les systèmes d'acquisition électronique de manière fiable et efficace. (d) Les fournisseurs (y compris les micros, petites et	Système de Gestion des Marchés publics (SYGMAP) qui permet l'échange d'informations entre la DCMP et les autorités contractantes sur l'ensemble du processus de passation de marchés, ce qui devrait permettre d'assurer la fiabilité et le suivi des informations et statistiques en matière de passation des marchés. Le SYGMAP n'est pas encore déployé à toutes les autorités contractantes, et seul le module relatif aux plans de passation des marchés est pleinement utilisé. Le pays a mis en place un Système intégré de Gestion des Finances publiques (SIGFIP) qui relie par le biais d'un réseau informatique l'ensemble des acteurs intervenant dans la préparation et l'exécution du budget général et des comptes spéciaux du Trésor. Il permet ainsi de faciliter le suivi de l'exécution budgétaire ainsi que l'amélioration de la qualité des données budgétaires, financières et économiques. Son utilisation est obligatoire. L'exécution comptable des contrats de marchés est ainsi réalisée à travers le SGFIP, en ce qui concerne l'Administration centrale. Toutefois, le SIGMAP n'est pas encore connecté au SIGFIP, ce qui aurait pourtant permis la mise à disposition de l'information électronique complète relative à la passation et l'exécution comptable des marchés. La DCMP a développé une application dénommée « Tableau de bord », pour les besoins d'enregistrement des marchés immatriculés. **Le critère (b) est satisfait**. Les systèmes en place (Portail des marchés publics, SYGMAP et SIGFIP) sont gérés par les structures responsables qui disposent de ressources humaines qualifiées à	électronique - nombre de procédures d'acquisition électronique en % du nombre total de procédures : **0% ; les acquisitions électroniques ne sont pas pratiquées.** - valeur des procédures d'acquisition électronique en % de la valeur totale des procédures : **0% ; les acquisitions électroniques ne sont pas pratiquées.** * Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(b) critère d'évaluation (d) : - offres soumises en ligne (en %) : **0% ; il n'existe pas de système dématérialisé.** - offres soumises en ligne par des micros, petites et moyennes entreprises (en	encore effective dans la mise en œuvre de la procédure de passation de marché. L'utilisation intégrale du SYGMAP par les autorités contractantes peut contribuer à faciliter cette approche.	obligatoire son utilisation d'ici fin 2018.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		moyennes entreprises) participent à un marché des acquisitions publiques de plus en plus dominé par les moyens électroniques*. (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.	cet effet. D'ailleurs, un Système intégré de Gestion de l'Information financière (SIGIF) est en cours de développement et devrait se substituer au SIGFIP. L'implantation du SIGIF répond au besoin de matérialiser les principaux éléments de la réforme des finances publiques (transposition des directives de l'UEMOA) et de s'assurer du respect de la transposition des textes dans les opérations quotidiennes. De même, une plateforme de dématérialisation de la passation des marchés (système d'« e-Procurement ») est en cours d'étude au niveau de l'ARMP. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. L'utilisation du SYGMAP n'est encore que très marginale. Les actions de formation/déploiement du système son encore insuffisantes pour permettre sa pleine application. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas encore de système dématérialisé pour les achats publics. Toutefois, les fournisseurs ont accès aux systèmes d'information mis en place pour les marchés publics et les utilise pour s'informer des opportunités de marchés et accéder à la réglementation et à d'autres informations utiles. **Le critère (e) est satisfait**. Une étude pour la mise en place d'une plateforme pour l'acquisition électronique est en cours, sous l'égide de l'ARMP.	%) : **0% ; il n'existe pas de système dématérialisé**		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
7(c)	Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés	(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. (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	**Le critère (a) est satisfait**. La DCMP a mis en place des applications en sus du SIGMAP pour collecter les données. Ceci permet la publication des statistiques sur les marchés passés. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Le déploiement du SIGMAP n'est pas encore complet et seule une partie des modules est utilisée. Dès lors, il n'est pas encore possible de disposer de l'information complète et détaillée durant le processus de passation, de façon à permettre 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. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Même si la fiabilité des informations semble bonne, il n'a pas encore été organisé d'audit du système d'information pour la vérifier. **Le critère (d) est satisfait**. Les informations concernant les marchés passés (nature, montant, modes de passation) sont régulièrement répercutées dans le système. Les synthèses sont publiées trimestriellement. A titre d'exemples de publication de données sur la passation de marchés sur le Portail des marchés publics.	* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(c) critère d'évaluation (d) : - nombre total et valeur des contrats : **le tableau T-7(c)-1 en Annexe VI fournit la répartition des marchés immatriculés par types de marchés pour les exercices 2013 à 2015.** - passation de marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB : **le tableau T-7(c)-2 en Annexe VI fournit les statistiques sur le montant des marchés publics en proportion des dépenses publiques et du PIB pour la période 2013 à 2015.** - valeur totale des contrats attribués par l'intermédiaire de méthodes concurrentielles durant le plus récent exercice financier : **le tableau T-7(c)-3 en Annexe VI fournit les statistiques sur les contrats**	**Conclusion** : Les données fournies par le système d'information sont encore très générales. L'obtention de données exhaustives sur l'ensemble de la chaine de passation et d'exécution des marchés nécessitera l'utilisera de l'électronique, d'où l'importance de l'utilisation du SYMAP connecté au système de gestion des finances publiques.	i) prévoir et développer une interface entre le SIGMAP et le Système intégré de Gestion de l'Information financière (SIGIF) en vue de faciliter leur interconnexion et améliorer l'efficacité et la transparence dans la gestion des dépenses publiques relatives à la passation et exécution des marchés publics ; et, (ii) rendre opérationnel le système d' « e-Procurement » en cours d'expérimentation par l'ARMP, au plus tard en fin 2018 ; (iv) procéder à l'audit du système d'information sur les marchés publics

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		respect des exigences. (c) La fiabilité de l'information est élevée (vérifiée par des audits). (d) L'analyse des informations est effectuée régulièrement, publiée et répercutées dans le système*.		**attribués par méthodes concurrentielles au cours des années 2013 à 2015**.		
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 : i) 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 ; ii) la passation des marchés est-elle reconnue comme une profession dans la fonction publique du pays ; et, iii) 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				
8(a)	**Formation, conseils et assistance**	Des systèmes ont été mis en place prévoyant : (a) Des programmes de formation	**Le critère (a) est satisfait**. L'ARMP propose des programmes de formation permanents et pertinents pour les acteurs de passation des marchés du gouvernement, y compris le secteur privé et la société civile. Les sessions réalisées par l'ARMP depuis 2009 ont permis de former un effectif global de 8894 personnes dans le cadre de 381 sessions. Le tableau ci-dessous fournit l'évolution des effectifs formés entre	Le Tableau T-8(a)-1 en Annexe VI fournit l'évolution des effectifs formés par l'ARMP de 2009 à 2014		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		substantiels et permanents, de qualité et contenu répondant aux besoins du système. (b) Une évaluation continue et un ajustement périodique en fonction de la rétro-information et du besoin. (c) Un service consultatif ou une fonction de bureau d'assistance pour répondre aux interrogations des entités adjudicatrices, des fournisseurs et du	2009 et 2014[30]. **Le critère (b) est satisfait**. Les programmes sont ajustés en fonction des évaluations et des demandes des acteurs. Tous les ans, l'ARMP procède au recensement des besoins en formation, à travers une grille de collecte de données qui permet de distinguer plusieurs groupes : ceux qui n'ont jamais bénéficié de formation, ceux qui ont déjà reçu une formation et souhaitent se perfectionner et ceux qui souhaitent se spécialiser sur une ou plusieurs thématiques précises. Des rencontres sont ensuite organisées avec la DCMP, afin de définir les grandes orientations, identifier les activités à mener et lister les modules à réviser ou à créer. C'est à cette suite qu'est élaboré le plan annuel prévisionnel de formation, qui identifie les cibles à former par catégorie, les enseignements à délivrer, les effectifs, les dates et les modalités d'intervention[31]. **Le critère (c) est satisfait**. L'ARMP compte un service dédié aux appuis techniques, à la disposition des acteurs, pour des conseils sur l'application et l'interprétation des politiques et des règles. Au titre de l'année 2015, ce service a traité 331 requêtes d'assistance, venant des autorités contractantes et du secteur privé[32]. La DCMP conseille également les autorités contractantes, en application des dispositions de l'article 141 du CMP : « Dans le cadre de l'appui conseil, la Direction chargée du contrôle			

[30] Source : Evaluation de la politique de formation de l'ARMP des six dernières années 2009 à 2014, par Cabinet BEMF For AFRICA et COGEMAP - Rapport final (Mars 2016)
[31] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 56
[32] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 62

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		public. (d) Une stratégie qui est bien intégrée aux autres mesures visant à développer les capacités des acteurs principaux impliqués dans la passation des marchés.	des marchés publics peut également accompagner la cellule de passation de l'autorité contractante sur les dossiers qu'elle lui soumet spontanément ». Au niveau des autorités contractantes, la cellule de passation des marchés (Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du Ministre chargé des Finances) conseille et appuie les différents services dans la mise en œuvre des opérations de marchés. **Le critère (d) est satisfait**. Les formations offertes par l'ARMP concernent l'ensemble des acteurs, y compris le secteur privé et la société civile, et répondent à une nécessité de renforcement global des capacités des intervenants de la chaine des marchés publics. Une étude d'évaluation de la politique de formation a été réalisée en 2015 et a permis de dresser les points forts, les contraintes, les opportunités et les axes d'amélioration. L'étude a émis des recommandations en matière de suivi-évaluation, professionnalisation, pérennisation de la formation et création de nouvelles filières[33].			
8(b)	Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession	La fonction publique du pays reconnaît la passation des marchés comme une profession : (a) La passation des marchés est reconnue comme	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. Dans la pratique, la passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique. Les structures publiques font appel aux « Spécialistes en passation de marchés » pour gérer leurs acquisitions. Il s'agit généralement de personnels qui ont acquis des connaissances sur la passation des marchés à force d'expérience et de pratique, alliées à des formations ponctuelles dans la matière. Les termes de référence types de ces agents son bien maitrisés et les emplois relatifs à la passation		**<u>Conclusion</u>** : Le processus d'accréditation entrepris par l'ARMP constitue un pas important vers la professionnalisation. Cependant, à terme, il serait important que le Gouvernement accepte d'inclure cette accréditation parmi les critères de	Le Gouvernement devrait : (i) encourager l'accréditation des coordonnateurs de cellules de passation de marchés et, à moyen terme, inclure progressivement cette accréditation parmi les critères de nomination desdits coordonnateurs ; et,

[33] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 62

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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. (b) Les nominations et promotions sont concurrentielles et basées sur les qualifications et la certification professionnelle. (c) Le rendement du personnel est évalué de manière régulière et	des marchés sont reconnus dans la pratique. Toutefois, cette fonction n'est pas encore formellement reconnue comme une profession dans la fonction publique. Au niveau de l'Administration, le résultat est que les agents spécialisés en marchés, ne sont évalués qu'en référence à leurs corps d'origine. Cependant, l'ARMP a mis en place un programme d'accréditation de managers spécialistes en passation de marchés, qui s'adresse aux coordonnateurs des cellules de passation de marchés auprès des autorités contractantes. Ce programme a pour objectif de permettre à ces personnels un exercice correct de leur mission par l'accroissement des connaissances, le développement des capacités d'analyse et de synthèse, et l'amélioration des habiletés pratiques dans le cycle de passation de marchés. Le programme vise la validation des connaissances et savoir faire des acteurs à travers une accréditation professionnelle[34]. **Le critère (b) n'est pas entièrement satisfait**. Au niveau des autorités contractantes de l'Administration centrale, des établissements publics et des collectivités locales, les nominations aux postes de chargés des acquisitions ne sont pas généralement concurrentielles. La plupart du temps, il s'agit de fonctionnaires nommés par la hiérarchie. Par contre, au niveau des services autonomes et des unités de projets de développement, il est souvent fait appel à la concurrence. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Dans le cadre		nomination des coordonnateurs de cellules de passation de marchés.	(ii) mener les études nécessaires pour la création au sein de la fonction publique d'un corps de spécialistes en acquisitions.

[34] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 60

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		cohérente avec les objectifs de performance, et le perfectionnement du personnel et une formation appropriée sont fournis.	de fonctions exercées en matière d'acquisition, la performance des spécialistes en passation de marchés est généralement évaluée en référence à des objectifs de performance et la possibilité de bénéficier de formation pour leur perfectionnement leur est souvent offerte. Cependant, ceci n'est pas réalisé en référence à un cadre normalisé, tel qu'un corps de spécialistes en passation de marchés.			
8(c)	**Suivi du rendement pour améliorer le système**	(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.	**Le Critère (a) n'est pas satisfait**. Le système est régulièrement évalué à travers les dysfonctionnements relevés dans le cadre des audits annuels et les statistiques collectées. Même si ceci a un impact sur les performances, ces évaluations n'ont pas pour but spécifique de les mesurer. Le volet rendement, efficacité et économies pouvant résulter du système de passation des marchés, ne fait pas encore l'objet de suivi spécifique. Il n'est pas mis en place de dispositif spécifique de collectes de statistiques pouvant contribuer à l'évaluation de ces facteurs. Néanmoins l'analyse des délais de passation a été à l'origine de réformes visant à accélérer les procédures de passation : introduction de la demande de renseignements et de prix à procédure ouverte (DRPO), diminution des délais de recours, fixation de délais pour l'évaluation des offres, etc. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Le rendement global ne fait pas l'objet d'évaluation. Il n'existe pas de dispositif permettant d'évaluer l'impact de la passation des marchés sur l'atteinte des		**Conclusion** : Le pays n'a pas encore développé un système de suivi des performances, conçu dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des réformes du système de passation de marchés.	i) réaliser des audits périodiques des performances du système de passation de marchés.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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.	objectifs de développement. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. La raison incombe à l'absence d'évaluation du rendement du système. Toutefois, les dysfonctionnements relevés au cours des audits constituent un support pour les révisions de la réglementation. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas de plan stratégique, comprenant des cadres de résultats, mis en place pour l'amélioration du système. **Le critère (e) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas de cadre de résultats mis en place.			

ANNEXE IV - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER III

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
PILIER III – Activités d'acquisition publique et pratiques du marché						
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			
9(a)	Planification	(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.	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. En général, le regroupement des achats préconisé l'article 6 du CMP (établissement du PPM) constitue la seule stratégie d'achat utilisée par la majorité des autorités contractantes. Les autorités contractantes ne réalisent pas d'études de marchés / produits pour définir des stratégies de passation des marchés optimales. Toutefois, au niveau de l'Agence des Gestion des Routes (AGEROUTE), les marchés d'entretien des routes sont de plus en plus passés sur une base pluriannuelle. Des projets pilotes d'entretien de pistes par la méthode HIMO sont également prévus. De même, on constate l'entame de tests de marchés de gestion et d'entretien des routes par niveaux de service (GENIS) et par approche cantonnage de routes en terre. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Les marchés sont définis par rapport aux caractéristiques techniques intrinsèques requises de l'opération et non par rapport à des indicateurs de performance arrêtés en fonction d'objectifs plus globaux de développement. Les marchés sont mis en œuvre dans le cadre de programmes globaux de		**Conclusions** : La réalisation d'études de marchés en vue de définir des stratégies de passation de marchés optimales ne constitue pas une pratique des autorités contractantes. Pourtant, dans le cadre de la passation de marchés d'envergure, de telles études pourraient soutenir de façon plus objective les demandes de dérogation pour recourir à l'appel d'offres international ouvrant la participation à des candidats non communautaires (Article 52 du CMP). C'est pourquoi, lors de l'évaluation du système pays pour son utilisation dans le cadre des projets qu'elle finance, la Banque Africaine de Développement avait recommandé la définition	(i) améliorer les capacités des autorités contractantes en matière d'établissement et d'évaluation de spécifications basées sur les performances, de façon à faciliter la prise en compte des objectifs de durabilité dans les contrats de marchés ; ceci devrait être réalisé par l'ARMP à travers des formations ciblées.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(c) Les critères de durabilité éventuels sont utilisés de manière équilibrée et conformément aux priorités nationales.	développement, mais les objectifs de développement visés à travers leur mise en œuvre ne sont pas pris en compte dans les spécifications du dossier d'appel d'offres. La passation de marchés sur la base d'objectifs de performance n'est pas pratiquée par les autorités contractantes. **Le critère (c) n'est pas entièrement satisfait**. Dans le cadre des projets d'infrastructures telles que les routes, des études d'impact environnemental et social sont systématiquement réalisées et mises en œuvre pendant les travaux. Hormis ces cas, la prise en compte de critères de durabilité parmi les spécifications des marchés ne constitue pas la pratique. Les autorités contractantes ne disposent pas de guide à cet effet.		de « conditions objectives pour le recours à l'AOI, en mettant en place un outil de décision basé sur des critères objectifs, telle que l'analyse du marché au niveau sectoriel, qui permettra de déterminer l'étendue et les limites de capacités aux niveaux national et communautaire, afin de garantir une bonne compétition et des prix acceptables dans les secteurs stratégiques du programme de développement national soutenu par la Banque à travers le Document de stratégie pays (DSP) du Sénégal ». Une telle recommandation a été reconduite par la présenta évaluation au niveau de l'indicateur subsidiaire 1(d) (Règles concernant la participation)[35].	
9(b)	Sélection et adjudication	(a) Les procédures de présélection sont utilisées dans les passations de	**Le critère (a) n'est pas entièrement satisfait**. Le cadre juridique autorise bien la procédure de pré-qualification dans les cas de travaux importants ou complexes ou, exceptionnellement, de fournitures de matériels devant être fabriqués sur commande ou de services spécialisés (Article 71 du CMP). Cependant, le recours à cette procédure reste	Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(b) critère d'évaluation (h) :	**Conclusions** : La prise en compte des aspects liés à la durabilité dans les marchés n'est pas effective.	(i) L'ARMP devrait élaborer et publier des directives pour servir de guides procédures pour la prise en compte des aspects durabilité dans les marchés.

[35] Rapport d'évaluation du système-pays de passation des marchés par la Banque (BPAR) – Rapport de la Banque Africaine de Développement - Sénégal, novembre 2016

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	exceptionnel, les AC préférant l'appel d'offres ouvert ou restreint avec post-qualification. A titre d'exemple, La revue des PPM de 2017 publiés[36] montre que seule une opération d'appel d'offres ouvert précédé de pré-qualification est prévue. Toutefois, La revue des listes des marchés passés au cours des années 2014 à 2016[37] ne permet cependant pas de vérifier que la procédure a été utilisée, faute d'indication explicite. En outre, les Délégations de Service Public dans le secteur de l'eau sont généralement passées par la procédure d'appel d'offres ouvert précédée de pré-qualification. **Le critère (b) est satisfait**. Les dossiers types d'appel d'offres utilisés sont adaptés des documents types de la Banque mondiale et de la Banque Africaine de Développement (BAD), fondés sur les documents cadres d'appel d'offres préparés par les Banques multilatérales de développement et Institutions financières internationales. Ils sont d'application obligatoire. Quatorze (14) dossiers et formulaires types de passation de marchés, transposant le cadre juridique des marchés publics, sont ainsi mis à la disposition des acheteurs publics et sont d'utilisation obligatoire. Pour chaque nature d'acquisition, des dossiers pour montants faibles et élevés sont proposés. Les audits annuels des marchés, réalisés par l'ARMP au titre de l'année 2015, qui ont concerné 90 autorités contractantes, pour un total de 4982 marchés, n'ont pas relevé de dysfonctionnement lié à	- temps moyen pour l'acquisition de biens, travaux, et services : **le tableau T-9(b)-2 en Annexe VI fournit la durée totale moyenne de la procédure de passation des marchés publics (en jours)[41]** - nombre moyen (et %) d'offres qui sont recevables (pour chaque méthode d'acquisition utilisée) : **statistiques non disponibles** - proportion de processus qui ont été menés en parfaite conformité avec les exigences de la publication (en %) : **statistiques non disponibles** - nombre (et %) de processus couronnés de succès (adjudications réussies ; ayant échoué ; annulés ; adjudications		

[36] Source : Portail des Marchés publics du Sénégal / Plans de passation de marchés
[37] Source : Portail des Marchés publics du Sénégal / Statistiques – Liste des marchés passés par trimestre

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	l'utilisation d'un dossier d'appel d'offres autre que les dossiers réglementaires[38]. **Le critère (c) est satisfait**. Les méthodes de passation de marchés définies dans le cadre juridique sont exclusivement utilisées par les acheteurs publics. Les méthodes dérogatoires sont autorisées par la DCMP sur la base de conditions définies par le cadre juridique. Cependant, si on réfère aux statistiques des recours auprès du CRD de l'ARMP, on relève des recours d'autorités contractantes sur des refus de la DCMP d'autoriser des procédures dérogatoires. Il s'agit généralement de marchés pour lesquels la procédure dérogatoire sollicitée par l'autorité contractante ne satisfait aux conditions posées par le cadre juridique. De 2013 à 2015, le nombre de recours d'autorités contractantes, portant sur des autorisations de passation de marchés par entente directe est de 8, 3 et 9, respectivement. Il s'agit donc d'un nombre infime par rapport aux marchés immatriculés au cours de cette période, dont les nombres respectifs sont 3159, 2979 et 3335. Toutefois, les montants concernés par les marchés par entente directe sont généralement très élevés. Sur la période 2013 à 2015, les marchés par entente directe ont représenté, respectivement, 19%, 20% et 20% du montant des marchés immatriculés. **Le critère (d) est satisfait**. Les dossiers types d'appel d'offres décrivent bien les procédures de soumission, réception et ouverture des offres. Les	dans les délais prévus) : **statistiques non disponibles.** **Statistiques complémentaires : le tableau T-9(b)-1 en Annexe VI fournit la Publication des avis d'attribution provisoire sur le Portail en % du nombre total de contrat**s		

[41] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif, page 53

[38] Voir Rapport annuel 2015 de l'ARMP, pages 34 à 52

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	séances d'ouverture des offres sont publiques et les candidats qui ont soumis des offres sont autorisés à y assister ou à se faire représenter (Article 67 du CMP). Toutefois, le périmètre du public reste limité aux soumissionnaires et aux autorités contractantes. Les procès-verbaux d'ouverture de plis sont transmis aux soumissionnaires. La revue des recours exercés par les soumissionnaires au cours des années 2014 à 2016, aucun recours n'a été exercé par les soumissionnaires pour non-respect du caractère public de l'ouverture des offres. Cependant, la société civile n'est pas encore autorisée à être présente lors des séances d'ouverture des plis, ni à contrôler la procédure. Le contrôle de la société civile s'exerce, pour le moment, de manière indirecte au niveau de l'ARMP qui statue sur les recours et les violations de la réglementation dont elle est saisie par les candidats et soumissionnaires. **Le critère (e) est satisfait**. L'article 40.2 du CMP dispose de la confidentialité des séances d'évaluation des offres : « En dehors des séances publiques d'ouverture des plis et de dépouillement des offres, les commissions des marchés délibèrent à huis clos et ses débats sont revêtus du secret absolu. En outre les membres des commissions des marchés doivent respecter la confidentialité des informations, concernant notamment le marché et les candidats, dont ils ont connaissance à l'occasion de l'exercice des fonctions de membre d'une commission des marchés ». En outre, le cadre juridique (Article 59.1 du CMP et dispositions des DAO types) dispose des critères d'évaluation, qui tiennent bien compte du meilleur rapport qualité / prix : « La détermination de l'offre la			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	moins distante est effectuée soit sur la base du prix le plus bas, soit sur la base du prix et d'autres critères, tels que le coût d'utilisation, les performances techniques, le délai de livraison ou d'exécution, qui doivent être énumérés dans le dossier d'appel à la concurrence et être exprimés en termes monétaires ou sous la forme de critères éliminatoires ». Les critères d'évaluation doivent être préalablement indiqués dans le DAO (Articles 26 du COA et 70 du CMP). Cependant, dans la plupart des cas, les attributions ne sont faites qu'en tenant compte du prix, les autorités contractantes ayant des difficultés à prendre en compte des facteurs autres que le prix, indiqués par l'article 59.1 ci-dessus du CMP. **Le critère (f) n'est pas entièrement satisfait**. Les adjudications de contrats doivent être basées sur les critères définies dans le DAO et publiées conformément aux dispositions du cadre juridique (Article 87 du CMP et Décision N° 003 CRMP/ARMP du 20/05/2008). Cependant, la publication obligatoire des avis d'attribution provisoire sur le Portail des marchés publics n'est pas respectée par les autorités contractantes. Celles-ci préférant procéder à des publications dans les journaux quotidiens. Le tableau ci-dessus fournit des statistiques sur la publication des avis sur le Portail. Par contre l'attribution définitive ne fait qu'exceptionnellement l'objet de publication, alors que celle-ci est obligatoire. **Le critère (g) n'est pas satisfait**. La prise en compte des clauses de durabilité n'est pas encore très usuelle, en raison de l'absence de directives et de guide de procédures à cet effet, associée au déficit de capacités de la part des autorités contractantes			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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*.	pour spécifier ces aspects. Parmi les mesures relatives au rendement, seuls les pénalités de retard et les intérêts moratoires sont généralement pris en compte. Toutefois, les intérêts moratoires ne sont jamais payés, bien que prévus par les contrats. Les clauses des contrats ne prennent généralement pas en compte les primes pour réduction des délais (Article 137 du CMP). **Le critère (h) n'est pas satisfait**. Les délais de passation sont très longs, et bien supérieurs aux délais prescrits par le CMP. En août 2015, l'ARMP, la Cour des Comptes et la DCMP ont procédé à une revue des délais de passation et d'exécution des marchés publics au Sénégal au titre de la gestion 2013[39]. Il ressort de cette étude que « La procédure de passation des marchés publics au Sénégal se déroule sur une durée moyenne de 186,9 jours[40] ». Ces résultats résultent de la compilation des délais de 229 marchés. Le tableau ci-dessous indique les délais moyens par catégories d'autorités contractantes et méthode de passation.			
9(c)	Gestion des contrats	(a) Les contrats sont mis en œuvre en temps utile*.	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. Les rapports d'audit font état de longs délais d'exécution des marchés, bien au-delà de ceux prévus dans les contrats. Le rapport de l'étude menée l'ARMP, la Cour des Comptes et la DCMP[42] sur les délais n'a pas évalué les délais d'exécution des contrats, mais a relevé que « la durée écoulée entre la notification des marchés immatriculés	* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(c) critère d'évaluation (g) :	**Conclusions** : La gestion des contrats connait beaucoup de dysfonctionnements liés aux dépassements des délais contractuels en ce qui concerne l'exécution physique et financière,	(i) Compléter le système d'information sur les marchés publics par la collecte et la publication des données sur

[39] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif (Août 2015)
[40] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif, page 54
[42] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif (Août 2015)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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	et le début de leur exécution s'élève en moyenne à 22,4 jours, toutes catégories d'autorités contractantes et tous modes de passation confondus. Par catégories d'autorités contractantes, cette moyenne est de 73,3 jours pour les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire et de 2,5 jours pour l'administration centrale. Cette durée a pu atteindre 107,5 jours pour les marchés par appel d'offres ouvert passés par les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire et 105,3 jours pour les marchés des collectivités locales par entente directe ». Par contre en ce qui concerne les écarts par rapport aux délais d'exécution prévus, les différents rapports d'audit font état d'importants retards sur la plupart des contrats. Le rapport de synthèse établi par GRANT THORNTON dans le cadre de l'audit annuel des marchés au titre de la gestion 2015, qui a concerné 24 autorités contractantes pour un total de 406 marchés, indique : « i) des retards importants sont notés dans l'exécution des marchés ; ces retards peuvent atteindre 100% du délai initial d'exécution des travaux ; ii) de façon générale les entreprises s'engagent dans des délais lors de la phase passation de marché et ne sont généralement pas exposées à des sanctions pour les retards observés ». **Le critère (b) n'est pas satisfait**. En principe, les produits des marchés sont réceptionnés par des commissions et leur conformité avec les spécifications indiquées dans le DAO vérifiée. En conformité avec les dispositions des règles des finances publiques, les paiements ne peuvent être effectués sans PV de réception. Cependant, les audits des marchés font régulièrement état des défaillances dans le suivi technique qui conduisent à des produits de marchés non conformes aux spécifications des contrats. A titre d'exemple, le rapport de synthèse établi par GRANT THORNTON dans le cadre de l'audit annuel des marchés au titre de la gestion 2015, qui a concerné 24 autorités	- proportion de contrats avec des archives et des bases de données exhaustives et exactes (en %) : **statistiques non disponibles** * 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 %) : **statistiques non disponibles**	notamment. Le système de collecte de données sur les marchés publics ne couvre pas l'exécution, alors que des statistiques fiables sur cet aspect des marchés, pourraient faciliter la mise en œuvre d'actions d'amélioration.	l'exécution des marchés, de façon à permettre la mesure des performances des autorités contractantes et des titulaires de marchés.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	contractantes pour un total de 406 marchés, indique : « Les spécifications techniques sont généralement bien définies mais ne sont pas effectivement respectées dans l'exécution des travaux. Des dysfonctionnements ont été identifiés sur la gestion technique des projets. En effet, le suivi et le contrôle des travaux sont parfois défaillants : i) la qualité des matériaux et le mode d'exécution des travaux ne sont pas généralement satisfaisants et ne sont pas conformes aux spécifications techniques des travaux ; des défauts importants sont ainsi notés dans la mise en œuvre des travaux ; ii) généralement, les travaux ne sont pas exécutés suivant les règles de l'art et malgré tout, les AC procèdent au règlement des décomptes ; des manquements manifestes observés ne sont pas mentionnés dans les PV de réception provisoire des travaux ; iii) à quelques exceptions près, les règlements effectués ne sont pas en conformité avec les DAO tant sur le plan quantitatif que qualitatif. La sincérité des approbations des PV de réception doit faire l'objet de réflexion et des sanctions étudiées pour inciter à plus de rigueur dans la phase de réception qui doit impliquer par ailleurs les bénéficiaires des projets ». **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Les décomptes au titre des marchés exécutés ne sont pas payés rapidement, mais bien après les délais de paiement indiqués dans les contrats signés. Une étude sur les délais de paiement dans la commande publique (au niveau de l'administration centrale) au titre des années 2007 à 2009, a été réalisée en 2011 par la Direction de l'Appui au secteur privé, en collaboration avec la DCMP, la Direction Générale de la Comptabilité publique et du Trésor, et la Direction Générale des Finances43. Ils sont calculés sur la base des données du SIGFIP. Cette étude indique (page 6) : « Les délais de paiement de la	(d) : avenants aux contrats (en % du nombre total de contrats ; augmentation moyenne de la valeur du contrat en %) : **le tableau TY-9(c)-2 en Annexe VI fournit les statistiques sur les avenants aux contrats en % du nombre total de contrats** (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) : **0% ; la participation directe de la société civile n'est pas autorisée** Statistiques complémentaires en relation avec le critère (c) : **le tableau TY-9(c)-1 en Annexe fournit la durée moyenne de paiement par phase (en jours)**		

[43] Commande publique et délais de paiement : enjeux et perspectives – Ministère de l'Economie et des Finances (Juillet 2011)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		accessibles dans un dossier unique*.	commande publique (de la date du visa de l'ordonnateur sur la liquidation jusqu'au paiement définitif) sont souvent longs. En effet, 42,7% des marchés publics de l'administration centrale sélectionnés ont été payés au-delà de 90 jours en 2007 contre 27,5% et 4,5% respectivement en 2008 et 2009 ». Le tableau ci-dessous indique les délais compilés par le rapport. **Le critère (d) est satisfait**. Les avenants aux contrats sont examinés et autorisés par les structures de contrôle a priori. Les avenants des marchés atteignant les seuils de contrôle de la DCMP sont immatriculés et publiés sur le Portail des Marchés publics du Sénégal. En 2013, 2014 et 2015, les avenants ont représenté respectivement 10%, 17% et 9% des marchés passés (en nombre). L'avenant ne peut pas dépasser 30% du marché auquel il se rattache, faute de quoi le paiement ne pourra être effectif. **Le critère (e) n'est pas satisfait**. Des statistiques sont publiées sur le Portail. Elles sont structurées suivant l'exercice budgétaire, la nature des acquisitions, les montants par nature d'acquisitions, les montants des marchés suivant les différents modes de passation, les montants des marchés suivant les différentes natures d'autorités contractantes (sériés aussi par nature d'acquisition et par modes de passation de marchés), les marchés passés par trimestre. Par contre, il n'existe pas de statistiques complètes permettant de disposer d'informations sur la durée des différentes étapes du cycle de passation des commandes et les paiements et d'autres informations permettant l'analyse de l'efficacité et de l'économie des achats. **Le critère (f) n'est pas satisfait**. Les participations directes des parties prenantes extérieures dans la procédure des marchés publics ne sont pas autorisées. La société civile intervient indirectement à travers sa présence au Conseil de Régulation de l'ARMP. Toutefois, les citoyens qui ont connaissance			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			d'irrégularités commises dans la procédure peuvent procéder à des dénonciations. En effet, aux termes de l'article 20 du décret N° 2007-546, portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés publics, « le Comité de Règlement des Différends est chargé de recevoir les dénonciations des irrégularités constatées par les parties intéressées ou celles connues de toute autre personne avant, pendant et après la passation ou l'exécution des marchés publics et délégations de service public ». Par ailleurs, tout citoyen a également la possibilité procéder à des dénonciations sur des irrégularités (fraude, corruption et infractions connexes et pratiques assimilées) constatées sur la procédure des marchés publics auprès de l'Office National de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) au Sénégal. **Le critère (g) n'est pas satisfait**. Les dossiers sont archivés par les cellules de passation de marchés (Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du Ministre chargé des Finances) et concernent toutes les transactions relatives à chaque marché (Manuel de Classement et d'archivage des documents de marchés adopté par résolution n° 23/09 du 08 avril 2009 par le Conseil de Régulation), car le but est de disposer de dossiers complets un seul lieu à l'intention d'auditeurs éventuels. Toutefois, les audits relèvent régulièrement les carences rencontrées dans l'archivage. Les éléments relatifs à l'exécution technique et financière du marché ne se trouvent généralement pas au niveau des cellules, et sont séparément archivés par les services techniques. Le rapport de synthèse établi par GRANT THORNTON dans le cadre de l'audit annuel des marchés au titre de la gestion 2015, qui a concerné 24 autorités contractantes pour un total de 406 marchés, indique bien une défaillance de l'archivage, en ce qui			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			concerne les documents de passation pour les marchés passés suivant une procédure concurrentielle. Dans le cadre de l'examen de la matérialité des dépenses, le rapport indique : « Le dispositif du système d'archivage et de classement des documents de suivi et de gestion technique des marchés est globalement satisfaisant. Cependant les dossiers d'exécution physique et financière des marchés ne sont pas disponibles au niveau de la Cellule de passation des Marchés ».			
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.			
10(a)	Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Depuis 2004, les réformes des marchés publics sont menées de concert avec le secteur privé et la société civile. Il s'y ajoute que l'ARMP qui est chargée de la Régulation et, par conséquent, entre autres, de conseiller et d'assister les autorités compétentes de l'Etat dans l'élaboration des politiques et des textes législatifs et réglementaires concernant la passation et l'exécution des marchés publics et délégations de service public, est administrée de façon tripartite et paritaire par l'Etat, le secteur privé et la société civile (article 6 du décret n° 2007-546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). En outre, le Conseil des Infrastructures qui est l'organe de régulation et de règlement des litiges dans le cadre de la passation des contrats de partenariat public-privé, comprend 3 membres du secteur privé. **Le critère (b) est satisfait**. Le Gouvernement attache une importance stratégique dans le développement des PME. En effet, « Le tissu économique du Sénégal est	* 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) : **résultats sondage secteur privé non encore disponibles**.		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	constitué essentiellement de PME (90%) qui contribuent fortement à la formation du PIB et à la création d'emplois. Elles comptabilisent 46% du total des emplois du secteur moderne, 20% du PIB et 25% de la valeur ajoutée des entreprises.»[44]. Le Gouvernement a adopté la loi n° 2008-29 du 28 juillet 2008, relative à la promotion et au développement des PME. Cette loi dispose des mécanismes de formation et de facilités d'accès des PME aux marchés publics. L'Etat a aussi créé une agence de développement des PME (ADPME) destinée, entre autres, à renforcer l'émergence et les capacités des PME. Dans le cadre du Projet d'Appui au Secteur privé (PASP), financé par la Banque Africaine de Développement (BAD), un guide fiscal, ainsi qu'un guide pour l'accès des PME à la commande publique ont été élaborés. Dans le cadre de ce projet, il a été également réalisé une étude de faisabilité d'une caisse des marchés publics qui devrait « permettre d'apporter aux PME des produits alternatifs de financement adaptés à toutes les étapes de soumission et d'exécution des commandes publiques et d'accompagner les petites entreprises pour un paiement diligent après exécution de leurs marchés ou par la mise à disposition de financements leur permettant de rester rentables. La future Caisse des Marchés Publics devra se démarquer de l'offre existante et représenter une réelle alternative pour les PME qui n'ont pas accès au système financier classique en proposant des conditions plus favorables ». L'ARMP offre des formations pour le renforcement des capacités du secteur privé, y compris les PME. L'ARMP a aussi élaboré un guide du soumissionnaire à l'intention des PME. Globalement, le Gouvernement déploie beaucoup d'efforts dans l'encadrement des			

[44] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 10 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		visant à permettre l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché des acquisitions publiques.	PME.			
10(b)	Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Le secteur privé est bien organisé. Il existe plusieurs organisations du secteur privé, Chambres de commerce, Conseil National du Patronat (CNP), Conseil National des Employeurs du Sénégal (CNES), Mouvement des Entreprises du Sénégal (MDES), Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS), etc., bien organisées et structurés, et qui sont des interlocuteurs du Gouvernement quant aux négociations sur les mesures pour renforcer le secteur, et notamment l'accès aux marchés publics. Les entreprises sénégalaises participent à la compétition pour l'accès aux marchés publics à tous les niveaux. Dans le domaine de l'amélioration de l'environnement des affaires, le PSE prévoit la mise en place d'un dispositif fiscal et juridique incitatif et simplifié, à travers notamment « l'élaboration et l'adoption d'une Charte de la Délégation de Service Public pour accroitre la participation du privé national dans les concessions de biens et services publics » (Paragraphe 443 du PSE). Cette action s'inscrit dans les mesures prévues pour lever les contraintes liées au développement de	* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b) critère d'évaluation (a) : - nombre de fournisseurs enregistrés en proportion du nombre total de fournisseurs dans le pays (en %) : **statistiques non disponibles**. - proportion de fournisseurs enregistrés qui participent et obtiennent des marchés (en % du nombre total de fournisseurs enregistrés) : **statistiques non disponibles** - nombre total et valeur des marchés attribués aux entreprises nationales / étrangères (et en % du total) : **le tableau T-10(b)-1 en annexe VI fournit la répartition des**	**Conclusions** : Même si des améliorations sont constatées, l'accès des PME à la commande publique reste confronté à un certain nombre de contraintes, dont le financement et la taille des marchés. Au vu de l'impact de ces entreprises sur l'économie, le Gouvernement devrait mettre en œuvre des actions volontaristes afin d'améliorer et de consolider leur position dans la commande publique.	Le Gouvernement devrait : (i) accélérer la mise en place et l'opérationnalisation de la Caisse des marchés publics ; (ii) prendre une directive demandant aux autorités contractantes de privilégier l'allotissement, afin de faciliter l'accès des PME ; iii) promouvoir la mise en place d'un système d'affacturage, en appui aux PME ; (iv) prendre des directives afin de limiter les critères financiers requis dans les marchés à des

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		acquisitions publiques.	l'entreprise. La Charte n'a pas encore été promulguée. En ce qui concerne les PME, on constate de plus une amélioration sensible de leur part dans les marchés publics. « L'analyse de l'évolution des marchés publics au cours des années 2011 à 2014 donne une impression plus positive de la participation des PME. Les tendances soulignent dans leur ensemble une augmentation de la part des PME dans la commande publique, particulièrement pour les entreprises de taille moyenne. Les entreprises de grande taille (GE) qui avaient une part dominante de près des deux tiers de la valeur des marchés en 2011 ne représentent plus que 32% de cette valeur en 2014. La part des moyennes entreprises dans la valeur des contrats a évolué sur cette période de moins de 30% en 2011 à 54% en 2014 et celle des petites entreprises (PE) de 7% à 12% ; les très petites entreprises (TPE) ont également enregistré une évolution positive (1,5% des marchés en valeur en 2014 contre une part insignifiante en 2011 ; doublement de la part dans le nombre de marchés), mais leur poids reste très marginal. Cette évolution semble fortement liée à l'accès aux marchés publics de plus grande taille ; hormis la sensible hausse du nombre de marchés attribués aux TPE et un tassement de celui des marchés attribués aux GE, la répartition des marchés en nombre a été relativement stable pour les PE, le ME et les ME++ »[45]. L'analyse des principaux attributaires des marchés publics	**marchés par types d'entreprises au cours de la période 2001-2014**[49] * Indicatif quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b) critère d'évaluation (b) : - perception par les entreprises du caractère approprié des conditions du marché des acquisitions publiques (en % de réponses) : **résultats sondage secteur privé non encore disponibles**.		niveaux n'entravant pas la participation des PME (v) prendre une directive demandant aux autorités contractantes d'appliquer la préférence prévue par l'article 50 du CMP en faveur des groupements d'artisans dans le cadre de l'acquisition de mobiliers de bureau ; (vi) Adopter la Charte de la Délégation de Service Public, prévue par le PSE dans le cadre des mesures pour lever les contraintes liées au développement de l'entreprise.

[45] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 56 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP) – A noter que dans le cadre de cette étude les entreprises sont classées comme suit en fonction du chiffre d'affaires (CA) : la très petite entreprise (TPE), CA< 50 millions FCFA ; la petite entreprise (PE), CA entre 50 millions et 500 millions FCFA ; la moyenne entreprise (ME), CA entre 500 millions et 5 milliards FCFA ; la moyenne entreprise ++, CA entre 5 et 15 milliards FCFA ; la Grande entreprise, CA> 15 milliards FCFA

[49] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 92 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			montre que les dix (10) titulaires de marchés publics les plus importants ont représenté 21% de la commande publique (en valeur) sur la période 2008-2014. Six (06) des dix (10) entreprises de ce classement sont des entreprises du secteur des BTP, les autres sont des fournisseurs d'équipements et d'automobiles. Les marchés publics attribués à ces dix principaux titulaires sont en majorité des marchés des travaux (87%) et des fournitures (12%)[46]. Le tableau T-10(b)-1 en annexe fournit la répartition des marchés par types d'entreprises au cours de la période 2001-2014. **Le critère (b) n'est pas entièrement satisfait**. A priori, il n'existe pas de contraintes formelles empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics. Cependant, le financement reste une contrainte majeure pour les PME qui constituent près de 90% du tissu économique du pays. « En dépit de leurs poids et apports à l'économie nationale, les PME affichent un taux élevé de mortalité précoce (60%) et ont un accès difficile au financement bancaire avec un taux de rejet des requêtes de financement de 72% »[47]. Le niveau d'accès limité des PME à la commande publique est également lié à la complexité technique, et à la valeur du marché public, corrélée aux exigences financières pour la soumission et l'exécution (garanties, besoins de trésorerie). Afin de contribuer à l'atténuation des problèmes de financement des PME dans le cadre de la commande publique, une étude de faisabilité pour			

[46] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 65 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

[47] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 10 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			la création d'une caisse des marchés publics a été réalisée en 2015, sur financement de la BAD, par le Projet d'Appui au Secteur privé (PASP), sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé (DASP). L'étude propose la mise en place d'un Etablissement financier à caractère bancaire, la Caisse des Marchés Publics (CDMP), qui sera créée comme filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations du Sénégal (CDC). La CDMP appuiera la CDC dans son objectif de constituer un levier des pouvoirs publics pour le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME). La CDMP devra se démarquer de l'offre existante et représenter une réelle alternative pour les entreprises qui n'ont pas accès au système financier classique[48]. Il conviendra aussi de noter que Fonds Souverain d'Investissements stratégiques (FONSIS) et le Fonds de Garantie des Investissements prioritaires (FONGIP) viennent également en appui aux PME. Par ailleurs, en ce qui concerne le secteur artisanat, l'article 50 du CMP permet la mise en œuvre d'une préférence spécifique aux groupements et coopératives d'artisans, mais celle-ci n'est pas mise en œuvre par les autorités contractantes. Dans le cas particulier du mobilier de bureau, les artisans du secteur appellent depuis des années à une préférence en leur faveur, mais l'Etat n'a pas encore pris d'initiative à cette fin, alors que l'application de la préférence ci-dessus aurait pu contribuer à la réponse de cette demande des artisans.			
10(c)		(a) Les	**Le critère (a) est satisfait**. Les principaux secteurs liés		**Conclusions** : l'absence	(i) En ce qui concerne

[48] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 2 : Business Plan, page 8 – Février 2016) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		principaux secteurs liés au marché des acquisitions publiques sont identifiés. (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	au marché des acquisitions sont identifiés. La réglementation des marchés publics et la nomenclature budgétaire permettent d'identifier les principaux secteurs et acteurs de la commande publique. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas d'étude ou d'instrument de mesure ou d'analyse des marchés publics pour évaluer les risques sectoriels et la possibilité de les atténuer à travers la politique nationale de passation des marchés. Cependant, pour les besoins de mise en œuvre du Programme d'Urgence de développement communautaire (PUDC), le Gouvernement, jugeant les procédures nationales de passation de marchés trop longues et risquées pour la délivrance des produits escomptés du programme dans les délais voulus, a préféré recourir aux services du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme agence d'exécution. Le PUDC est ainsi exécuté en dehors des procédures nationales de passation de marchés. Malheureusement, il n'y a pas d'étude préalable à la base de cette décision du Gouvernement. De manière générale, la définition d'objectifs sectoriels en matière de passation de marchés ne constitue pas encore la pratique. A titre, d'exemple, dans le domaine de la Santé, il semble impératif d'exiger de la PNA des réponses systématiques à toute demande d'approvisionnement en médicaments en provenance des structures de santé. Celles-ci ne peuvent en effet initier leurs propres commandes qu'en cas d'épuisement déclaré des stocks de la PNA. Mieux, afin d'éviter un silence de la PNA qui bloquerait les commandes des structures de santé, il serait impératif de trouver une formule qui fasse « qu'une non réponse de …..jours vaut confirmation de rupture de stocks » et déclenche automatiquement la possibilité pour les structures de santé de passer directement leurs propres commandes. Ceci permettrait d'atténuer les risques liés à l'approvisionnement des structures de santé.		d'analyses ou d'évaluations sectorielles ne favorise pas la réponse aux besoins spécifiques en matière de passation de marchés de secteurs sensibles ou prioritaires	les secteurs prioritaires identifiés par le Gouvernement, l'ARMP devrait systématiser la réalisation d'études sectorielles afin de mieux répondre aux besoins spécifiques de ces secteurs dans le respect des principes fondamentaux de la commande publique ; (ii) l'information et la formation sur la mise en œuvre des accords-cadres et autres marchés pluriannuels devraient être renforcées auprès des bénéficiaires et des structures de santé ;

ANNEXE V - TABLEAU D'ANALYSE DETAILLEE DU PILIER IV

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
PILIER IV – Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics						
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 inefficiente 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.			
11(a)	**Environnement propice à la consultation et au contrôle du public**	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. Un processus transparent et consultatif est bien suivi lorsque des modifications sont apportées au système de passation des marchés publics. Toutes les réformes du système des marchés public sont conduites par l'ARMP en consultation avec les acteurs. Pour rappel, l'ARMP est administrée par un organe composé, sur une base tripartite et paritaire, de membres de l'Administration, du secteur privé et de la société civile. **Le critère (b) est satisfait**. Les organisations de la société civile qui interviennent dans la transparence et la corruption sont en général bien formées sur les questions de marchés publics. Des formations au bénéfice de la société civile sont organisées par l'ARMP. A titre d'exemple : au cours de l'année 2015, l'ARMP a organisé 71 ateliers de formation, dont 4 (5,6%) au		**Conclusions** : les relations du Gouvernement avec la société civile sont en général difficiles dans le domaine de la gouvernance	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			bénéfice exclusif de la société civile[50]. La société civile en tant que membre actif de l'ARMP intervient directement dans les enquêtes et le contrôle a posteriori. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. La prise en compte par le Gouvernement de la rétro-information reçue de la société civile n'est pas systématique. Depuis 2010, les relations du Gouvernement avec une partie de la société civile sont en général très heurtées. Le Gouvernement n'accepte pas en général les analyses et critiques de la société civile sur les sujets relatifs à la gouvernance, notamment en matière de questions liées à la corruption.			
11(b)	**Le public a accès aux informations de manière adéquate et rapide**	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. La transparence est observée dans la publication des informations relatives aux marchés publics, y compris la visibilité des budgets affectés aux acquisitions. En effet, le Portail des marchés publics met à disposition une information abondante : l'ensemble des textes réglementaires ; les DAO types ; plans, avis généraux et avis spécifiques de passation de marchés ; avis d'attributions provisoires et définitives ; guides de procédures ; décisions de l'ARMP sur les litiges ; statistiques sur les marchés approuvés et		**Conclusions** : l'information disponible est facilement accessible. Cependant, elle reste encore générale et devrait être améliorée pour fournir des données sur le processus de mise en œuvre de la procédure de passation et sur l'exécution du marché.	(i) Publier les budgets prévisionnels des marchés

[50] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 58

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			immatriculés ; rapports d'audits des marchés publics ; liste des entreprises sanctionnées ; etc. Les informations mises à disposition permettent aux parties prenantes une participation efficace. Toutefois, les budgets prévisionnels relatifs aux marchés ne sont pas communiqués.			
11(c)	**Participation directe de la société civile**	(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	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. Le système n'autorise pas la participation directe de la société civile dans les opérations de marchés. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. La participation directe des citoyens aux processus de passation des marchés n'est pas autorisée. Toutefois, dans le cadre de la mise en œuvre de quelques grands projets d'infrastructures, des consultations publiques sont quelques fois organisées.		**Conclusions** : le système n'autorise pas la participation directe de la société civile	(i) Etudier les voies et moyens d'autoriser le contrôle direct de la procédure des marchés publics par la société civile

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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			
12(a)	**Cadre juridique, organisation et**	Le système du pays prévoit :	**Le critère (a) est satisfait**. Le cadre juridique institue le contrôle à plusieurs niveaux : i) au niveau des autorités		**Conclusions** : Les délégations de pouvoirs aux autorités	(i) la DCMP devrait procéder à des

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	procédures du système de contrôle	(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. (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. (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. (d) Des audits	contractantes, la Cellule de passation des marchés est chargée du contrôle a priori de la procédure de passation des marchés de montants inférieurs aux seuils de revue de la DCMP (Article 35 du CMP et Arrêté N° 00865 du 22/01/2015 du Ministre chargé des Finances) ; ii) à partir de seuils définis par la réglementation (Article 141 du CMP et Arrêté N° 00106 du 07/01/2015 du Ministre chargé des Finances), la DCMP procède au contrôle a priori de tous les marchés publics ; le contrôle de la DCMP est exercé sans préjudice de l'exercice des pouvoirs généraux des autres organes de contrôle de l'Etat, notamment les corps de contrôle de l'exécution financière (COF, IGF, notamment) ; iii) l'ARMP organise systématiquement des audits indépendants annuels ; iv) l'Inspection générale d'état (IGE), exerce un contrôle a posteriori portant sur l'opportunité, la légalité et la régularité des opérations budgétaires et de trésorerie ; v) la Cour des comptes est l'Institution supérieure de Contrôle ; elle exerce un contrôle sur la gestion des administrations en charge de l'exécution des programmes et dotations et émet un avis sur les rapports annuels de performance ; vi) le contrôle du Parlement s'exerce à travers l'examen de la loi de règlement, l'analyse des résultats de l'exécution du budget général, la gestion des autorisations budgétaires pour ajuster		contractantes n'ont pas tenu compte des risques associés aux montants en jeu et des mesures d'atténuation des risques ne sont mises en œuvre.	vérifications périodiques du contrôle des dossiers effectué par les CPM ; (ii) définir les seuils de revue de la DCMP en fonction des performances des autorités contractantes et l'évaluation de la conformité et de l'efficacité du contrôle exercé par les cellules de passation de marchés ; (iii) en liaison avec la réforme des finances publiques, engager une réflexion de fonds sur l'organisation des services impliqués dans la passation

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	les crédits utilisés aux prévisions. **Le critère (b) est satisfait**. Le système de contrôle et d'audit décrit ci-dessus, garantit bien une supervision de la passation des marchés, s'il est effectivement appliqué. Les rapports, établis par ces structures, notamment ceux de l'ARMP, la Cour des Comptes, l'IGE statuent bien sur la conformité et l'efficacité des activités d'acquisition publique. « Le suivi des directives et recommandations des rapports de vérification interne (Inspection Générale des Finances -IGF, inspections ministérielles et IGE) et externe (Cour des Comptes) est systématisé avec l'opérationnalisation du Bureau de Coordination et de Suivi de l'IGE, sous la tutelle de la Primature »[51]. Cependant, en ce qui concerne les acquisitions publiques, le contrôle vise la conformité, mais n'inclut pas encore la performance. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Les décisions des organes de contrôle interne des marchés publics (DCMP et Cellules de passation des marchés) sont encadrées dans les délais. Toutefois, les responsabilités conférées aux cellules de passation de marchés à travers le relèvement des seuils de contrôle de la DCMP ne tiennent pas compte des			des marchés.

[51] Document de Stratégie Pays du Groupe de la BAD au Sénégal 2016-2020, page XV

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			risques associés aux montants en jeu. Des mesures d'accompagnement en matière de renforcement de capacités des membres des cellules sont régulièrement menées par l'ARMP, mais le risque institutionnel reste toujours une réalité. En effet, l'indépendance des membres des cellules et leur stabilité dans la fonction restent toujours un chantier dans la voie de la déconcentration du contrôle interne de la procédure des marchés publics. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. L'ARMP effectue régulièrement les audits annuels des marchés publics depuis 2008, et publie les rapports y relatifs sur son site internet. Ces audits ne ciblent pas le rendement. De même, l'évaluation périodique des risques n'est pas effective et la mise en œuvre de contrôles adaptés à la gestion des risques n'est pas effective. A titre d'exemple, les seuils de contrôle de la DCMP ont été substantiellement relevés, sans que des revues périodiques de la conformité et de l'efficacité des contrôles effectués par les cellules ne soient réalisées.			
12(b)	**Coordination des contrôles et audits des acquisitions**	(a) Il existe des procédures écrites qui énoncent les exigences relatives aux contrôles internes, de préférence dans un manuel de	**Le critère (a) est satisfait**. Pour les besoins du contrôle interne de la procédure de passation des marchés publics, la DCMP et les cellules de passation de marchés s'appuient sur	* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(b) critère	**Conclusions** : La coordination des audits n'est pas efficacement organisée. La supervision de l'intégrité du système de passation et d'exécution	(i) l'ARMP devra inclure l'évaluation du rendement dans les termes de référence des audits annuels ;

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
	publiques	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.	des grilles de vérification de chaque étape de la procédure des marchés publics. Ces grilles sont regroupées dans un document intitulé «Check-lists pour le contrôle des procédures », établi sur financement de l'ARMP, qui fait office de manuel de contrôle. Dans le cadre de l'exécution des finances publiques, « la vérification interne est opérationnelle dans vingt-neuf (29) ministères sur trente (30). Les organes de contrôle interne disposent d'un guide de vérification administrative et financière (VAF), et l'Inspection Générale de l'Etat (IGE) a été doté d'un manuel de procédures conforme aux normes professionnelles »[52]. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. L'ARMP a élaboré deux documents intitulés « Méthodologie de conduite des audits des marchés publics » et « Méthodologie de sélection des autorités contractantes à auditer ». Le premier document est composé de fiches décrivant les vérifications à effectuer aux différentes étapes de passation et d'exécution, pour chacun des modes de passation de marchés autorisés par le CMP. Le deuxième document décrit les critères de sélection des autorités contractantes à auditer. Toutefois, ces documents sont relatifs à des vérifications de conformité et ne portent pas sur le	d'évaluation (c) : - nombre d'audits de marchés spécialisés réalisés par rapport au nombre total d'audits (en %) : **les audits annuels de la passation et de l'exécution des marchés sont exécutés systématiquement sur un échantillon représentatif des autorités contractantes**. - proportion d'audits de rendement des marchés réalisés (en % du nombre total d'audits de passation des marchés) : **aucun audit de rendement n'est réalisé ; ceci n'est pas encore la pratique**.	des marchés publics par l'ARMP aurait pourtant être renforcée si la possibilité lui est donnée de pouvoir saisir directement la Chambre de Discipline financière de la Cour des Comptes pour les fautes commises par les agents publics	(ii) le Gouvernement devrait systématiser la prise de sanctions administratives et la saisine de la justice pour les cas de violations graves de la réglementation constatées par les institutions de contrôle, conformément aux principes de bonne gouvernance ; (iii) la Cellule d'enquête et d'investigation (CEI) de l'ARMP devra effectivement mener les investigations sur les infractions graves constatées lors des audits annuels conduits par l'ARMP ; (iv) étudier les voies et moyens de permettre une saisine directe de la Chambre de

[52] Document de Stratégie Pays du Groupe de la BAD au Sénégal 2016-2020, page XV

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			rendement. Les audits de l'ARMP ciblent principalement la vérification de conformité et ne concernent la mesure des performances que pour certains aspects, délais de passation notamment. L'ARMP n'a pas encore mis en œuvre de procédure d'audit pour une vérification exhaustive des performances (durée des différentes étapes du cycle de passation, niveaux de participation, efficacité économique des acquisitions, prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services, délais d'exécution et de paiement, etc.). Toutefois, la nouvelle loi organique régissant la Cour des Comptes (Loi N° 2012-23 du 27 décembre 2012), tient quant à elle compte des dispositions de la Directive N° 06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 de l'UEMOA en matière de finances publiques, en élargissant le rôle de la Cour qui doit désormais émettre un avis sur les rapports annuels de performance dressés par les responsables de programmes, ainsi que les systèmes de contrôle interne et de contrôle de gestion, mis en place par ces derniers. Il convient aussi de noter que les corps de contrôle tels que l'IGE et la Cour des Comptes n'utilisent pas toujours les rapports de l'ARMP pour réaliser leurs vérifications, de façon à éviter les duplications. Il n'y a donc pas de coordination des interventions de ces institutions.			Discipline Financière de la Cour des Comptes par le CRD de l'ARMP, à la suite d'investigations de la CEI sur des infractions de la réglementation des marchés publics par les agents publics.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			Le critère (c) est partiellement satisfait. Les audits annuels indépendants menés par l'ARMP sont systématiquement réalisés depuis 2008. L'objectif principal de ces audits, pour les marchés et AC ciblés, consiste à vérifier le processus de passation et d'exécution, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés. Il s'agit principalement d'apprécier l'adéquation des procédures de passation et les modalités de gestion des contrats aux dispositions du CMP pour les marchés sélectionnés. Au titre de l'exercice de l'exercice 2013, les audits ont concerné 634 marchés passés par 54 autorités contractantes, pour une valeur de marchés audités de 493 milliards FCFA. Pour l'exercice 2014, les audits ont concerné 896 marchés passés par 52 autorités contractantes, pour une valeur de marchés audités de 96 milliards FCFA. Par contre, il n'a pas encore été réalisé d'audit de performance, spécifique aux marchés publics. La totalité des audits (100%) réalisés à ce jour par l'ARMP concernent des revues de conformité. **Le critère (d) est satisfait**. Les canaux de transmission des rapports des institutions d'audits et de contrôle (Cour des Comptes, IGE, ARMP, OFNAC, etc.) aux organismes de supervision compétents sont clairement définis par les textes les régissant. Les rapports de			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			l'Inspection Générale d'Etat ne sont pas publics et sont exclusivement soumis au Président de la République, qui est seul à décider de la suite à leur donner. La Cour des Comptes peut prendre directement des sanctions disciplinaires, à travers sa Chambre de Discipline Financière, qui ne peut cependant être saisie que par le Président de La République, le Président de l'Assemblée Nationale, le Premier Ministre, le Ministre chargé des Finances et le Premier Président de la Cour. Les infractions à la réglementation des marchés publics par les agents publics, prévues par l'Article 147 du Code des marchés publics sont prises en compte parmi les fautes punissables par la Chambre de Discipline Financière. Quant à l'Office national de Lutte contre la fraude et la corruption (OFNAC), elle peut saisir directement le Procureur sans, toutefois, garantie de poursuites. Par ailleurs, la Cellule d'Enquêtes et d'Investigations de l'ARMP n'a pas encore mené d'investigation sur les violations graves de la réglementation constatées par les audits, mais l'ARMP « informe les autorités de tutelle compétentes, ainsi que les autorités judiciaires des fautes commises par les agents de l'Etat à l'occasion de la passation ou de l'exécution des marchés publics et délégations de service public » (Article 23 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). La supervision de l'intégrité			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			du système de passation et d'exécution des marchés publics par l'ARMP aurait pourtant être renforcée si la possibilité lui est donnée de pouvoir saisir directement la Chambre de Discipline financière de la Cour des Comptes pour les fautes commises par les agents publics. Malgré toutes ces dispositions ci-dessus, on constate de manière générale que les sanctions administratives et les poursuites à l'encontre des agents publics ne sont pas systématiques. Les cas de violations graves de la réglementation (pratiques de fraude, de corruption, etc.), dûment constatées ne font pas systématiquement l'objet de sanctions administratives, ni de saisine du juge. Dans les faits, dans beaucoup de cas, cette saisine dépend de l'appréciation du PR.			
12(c)	**Mise en application et suivi des conclusions et recommandations**	(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.	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. L'ARMP effectue régulièrement les audits annuels des marchés publics depuis 2008, et publie les rapports y relatifs sur son site internet. Toutefois, bien que certaines AC élaborent des plans d'actions avec des mesures correctives suites aux audits, cela n'est pas le cas pour toutes les AC. Aussi d'un audit à l'autre, seule une partie des recommandations est mise en œuvre.	* 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	**Conclusions** : Le cadre mis en place permet de contrôler la fonction acquisition de manière satisfaisante, mais il n'existe pas de dispositif pouvant assurer la mise en œuvre des recommandations.	(i) l'ARMP devra exiger des autorités contractantes après chaque audit, qu'un plan d'actions soit élaboré avec un engagement ferme sur les délais, lequel plan d'actions devra être validé par l'ARMP.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			Le critère (b) est partiellement satisfait. Des séminaires de formation sont organisés par l'ARMP au profit des autorités contractantes sur les constats récurrents des audits. Les termes de référence des audits annuels incluent le suivi de la mise en œuvre par l'autorité contractante des recommandations de l'année précédente. Cependant, l'ARMP n'a pas encore les moyens de s'assurer de la mise en œuvre effective de ces recommandations, car il n'existe pas de cadre de cadre d'engagement des autorités contractantes à les réaliser. La mise en œuvre des recommandations dépend plus de l'autorité contractante. Le tableau ci-dessous montre, dans le cadre de l'audit des marchés au titre de l'exercice 2015, pour quelques autorités contractantes, l'état de mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs[53].	loi (en %) : **le tableau T-12(c)-1 en Annexe VI fournit un suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs pour quelques autorités contractantes (Extrait du rapport de synthèse de GRANT THORNTON – Audit de la Gestion 2015).**		
12(d)	**Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés**	(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*.	**Le critère (a) est partiellement satisfait**. Les auditeurs internes, DCMP et Cellules de passation de marchés notamment, bénéficient régulièrement des programmes de formation de l'ARMP et d'autres formations organisées à l'interne. L'ARMP a mis en place un programme de certification des coordonnateurs des cellules de passation de marchés. Il vise à	* 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	**Conclusions** : Les audits de performance ne constituent pas encore une pratique du pays.	(i) L'ARMP devrait inclure la prise en charge du volet performances dans les termes de référence des audits indépendants.

[53] Source : Revue indépendante de la conformité de la passation des marchés des autorités contractantes (Gestion 2015) – Rapport de synthèse définitif – GRANT THORNTON (Janvier 2017)

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(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.	permettre à ces personnels un exercice correct de leurs fonctions par le développement de leurs capacités dans le domaine des marchés publics. Six sessions ont été organisées avec en moyenne 25 participants par session[54]. L'ARMP a également démarré en 2016 un programme d'information des agents des cabinets d'audits privés sur l'audit des marchés publics. Dans le cadre de l'audit externe, il est requis des prestataires une expérience pratique confirmée dans le domaine des marchés publics. En ce qui concerne l'audit de performances (rendement), il n'est pas encore pris en compte par les pratiques du pays, et des programmes de formation spécifiques ne sont pas encore développés. **Le critère (b) est satisfait**. Les audits indépendants sont exécutés par des bureaux spécialisés, recrutés de manière concurrentielle par l'ARMP, sur la base, entre autres, de leurs qualifications et expérience en matière d'audit. Les agents chargés du contrôle au sein de la DCMP et des cellules de passation de marchés sont des agents de l'Etat affectés à ces structures sur la base de leurs qualifications et bénéficient de programmes de formation de mise à niveau. Il en est de même des agents de la Cour des Comptes et des autres corps de	matière d'audits de rendement liés à la passation des marchés publics (en %) : **les audits de rendement ne sont pas réalisés**.		

[54] Source : Rapport annuel 2015 de l'ARMP, page 60

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			contrôle. **Le critère (c) est satisfait**. Les auditeurs indépendants sont sélectionnés par l'ARMP par appel à la concurrence, conformément aux procédures du CMP. Les agents des corps de contrôle bénéficient également de toute l'indépendance nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions, soit en raison des attributions spécifiques de leurs structures (DCMP, IGF, COF, IGE, OFNAC), soit en raison de leur statut (Cour des Comptes).			
Indicateur 13. Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficients			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			
13(a)	**Processus de contestation et de recours**	(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)	**Indicateur subsidiaire 13(a) – Processus de contestation et de recours** **Le critère (a) est satisfait**. Les décisions rendues dans le cadre du processus de contestation et de recours sont bien basées sur les pièces fournies par les parties. La note de synthèse sur les procédures de saisine du Comité de Règlement des Différends (CRD) de l'ARMP, publiée sur le Portail des marchés publics (www.marchespublics.sn/Espace législation/Saisine de l'ARMP), outre les	* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(a) critère d'évaluation (c) : **le nombre de recours traités par le CRD sur la période 2013-2015[55] est le suivant :** • 2013 : 262 • 2014 : 239 • 2015 : 236		

[55] Source : Direction de la Statistique et de la Documentation (DSD) de l'ARMP

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	informations relatives à l'identification du requérant et de son habilitation, indique que les pièces requises sont les suivantes : « l'objet de la saisine, ainsi que l'exposé des motifs et les pièces sur lesquelles la saisine est fondée (appel à manifestation d'intérêt, avis d'Appels d'offres, dossier d'appel à la concurrence, procès-verbal d'ouverture des plis, avis d'attribution provisoire ou définitif, récépissé ou accusé de réception du recours gracieux, etc.) ». **Le critère (b) est satisfait**. Le recours préalable auprès de l'entité adjudicatrice est obligatoire. Aux termes de l'article 89 du CMP, « Tout candidat à une procédure d'attribution d'un marché doit préalablement à tout recours contentieux, saisir la personne responsable du marché d'un recours gracieux, par une notification écrite indiquant les références de la procédure de passation du marché et exposant les motifs de sa réclamation ». **Le critère (c) est satisfait**. L'organe chargé d'examiner les décisions de l'organe responsable du premier examen est le Comité de Règlement des Différends (CRD) de l'ARMP. Aux termes de l'article 90 du CMP, en l'absence de suite favorable de son recours gracieux, le requérant peut présenter un recours au CRD. Les décisions du CRD sont exécutoires et ont force contraignantes sur les parties. Elles sont également			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			définitives sauf recours, non suspensif, devant une juridiction administrative ou judiciaire (Article 21 du décret n° 2007-546, portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). Le tableau ci-dessous fournit le nombre de recours traités par le CRD sur la période 2013 à 2015. **Le critère (d) est satisfait**. Les délais pour les dépôts des recours par les soumissionnaires et pour l'examen et la décision par l'administration et le CRD sont raisonnables afin de ne pas indûment retarder processus de passation des marchés (Articles 89, 90, 91 et 92 du CMP) : i) cinq (5) jours francs et ouvrés à compter de la publication de l'avis incriminé pour exercer un recours auprès de l'entité adjudicatrice ; ii) 3 jours ouvrables pour la réponse de l'entité adjudicatrice ; iii) (3) jours ouvrables à compter de la réception de la réponse de l'autorité contractante ou de l'expiration du délai de trois (3) jours mentionné ci-avant pour présenter un recours au CRD ; iv) sept (7) jours ouvrables à compter de la réception des documents complémentaires demandés dans le cadre de l'instruction du recours, pour la décision du CRD. Toutefois, à l'issue du délai de 7 jours ouvrables ci-dessus, le CRD ne rend que la décision de recevabilité du recours. L'instruction proprement dite prend plus de temps. L'ARMP indique que les retards sont			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			surtout dus aux délais observés par les autorités contractantes pour répondre aux demandes de documents complémentaires.			
13(b)	**Indépendance et capacités de l'organe d'appel**	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	**Le critère (a) n'est pas satisfait**. L'article 142 du CMP autorise l'intervention du Comité de règlement des différends (CRD) dans les conflits entre la DCMP et les autorités contractantes (AC) sur l'attribution et les modes dérogatoires d'acquisition (entente directe et appel d'offres restreint). Cette intervention de l'ARMP sur les autorisations de recours des AC aux modes dérogatoires et les décisions d'attribution, la place dans une situation de conflit d'intérêts potentiel, car l'ARMP peut se retrouver à être juge et partie à la fois, dans le cas où un soumissionnaire déposerait une plainte relative à une procédure par entente directe ou d'appel d'offres restreint ou une décision d'attribution sur laquelle le CRD se serait prononcé antérieurement. Par ailleurs, les autorisations exceptionnelles octroyées par le CRD à la suite du refus de la DCMP d'accorder des autorisations de recours à des modes dérogatoires, constituent une implication du Comité dans la procédure de passation. **Le critère (b) est satisfait**. Le CRD	* 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 %). **Le tableau T-13(b)-1 en Annexe VI fournit les délais moyens de traitement des recours par le CRD sur la période 2013-2015**[56]	**Conclusions** : Le CRD fonctionne de façon autonome et exerce bien ses prérogatives à travers ses décisions. Cependant, ses interventions dans les litiges internes à l'administration constituent des risques de conflits d'intérêts potentiels.	(i) modifier le CMP afin que le CRD ne soit plus impliqué dans les décisions d'attribution et les modes dérogatoires ; (ii) retirer au CRD, le règlement des différends entre entités de l'administration afin de lui éviter des situations de conflits d'intérêts ; (iii) mettre en place une entité différente du CRD, qui serait chargé du règlement des différends en matière de marchés publics entre structures de l'administration.

[56] Source : Direction de la Statistique et de la Documentation (DSD) de l'ARMP

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	facture ses prestations relatives aux recours. Le montant requis (50.000 FCFA, environ 76 euros) est relativement faible et ne constitue pas un obstacle pour les candidats et soumissionnaires pour recourir aux services du CRD. Cependant, dans le principe, ce montant peut constituer une double facturation des prestataires, dans la mesure où ceux-ci payent déjà la redevance de régulation sur les contrats qui leur sont attribués. Cette redevance revient entièrement à l'ARMP et constitue la partie principale de son budget de fonctionnement. Elle représente dans les faits la rémunération du service rendu par l'ARMP aux acteurs privés. Le paiement de ces frais de recours par les acteurs du secteur privé est d'autant plus déséquilibré que les services de l'administration qui contestent les décisions de l'ARMP ne payent pas de tels frais. **Le critère (c) est satisfait**. Les dispositions du CMP (Articles 90 à 92), du décret n° 2007-546, portant organisation et fonctionnement de l'ARMP et de la note de synthèse sur les procédures de saisine du Comité de Règlement des Différends (CRD) de l'ARMP, publiée sur le Portail des marchés publics (www.marchespublics.sn/Espace législation/Saisine de l'ARMP) détaillent bien les procédures de dépôt et de			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			règlement des plaintes. **Le critère (d) est satisfait**. Le CRD exerce bien son pouvoir. La procédure incriminée est suspendue dès que le recours est recevable et la décision est finale et immédiatement exécutoire par l'autorité contractante. Elle ne peut avoir pour effet que de corriger la violation alléguée ou d'empêcher que d'autres dommages soient causés aux intérêts concernés, ou de suspendre ou faire suspendre la décision litigieuse ou la procédure de passation (Article 92 du CMP). Ces dispositions sont bien respectées sur le terrain. Toutefois, l'ARMP n'a pas encore mis en place un dispositif de suivi de l'application effective des décisions du CRD. **Le critère (e) est satisfait.** L'article 92 du CMP dispose que « La décision du Comité de Règlement des Différends en matière de passation des marchés doit être rendue dans les sept (7) jours ouvrables à compter de la réception des documents complémentaires demandés dans le cadre de l'instruction du recours ». Dans la pratique, ce délai est respecté. Le tableau ci-dessous indique les délais moyens de traitement des recours sur la période 2013-2015. **Le critère (f) est satisfait.** Les décisions de l'ARMP sont bien contraignantes pour les parties. Cependant, même s'il est requis une analyse des décisions			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			rendues par le CRD, dans le cadre des audits annuels indépendants réalisés par l'ARMP, il n'existe pas encore de statistiques fiables sur l'application effective de ces décisions par les autorités contractantes. **Le critère (g) est satisfait.** L'ARMP dispose de ressources financières et humaines adéquates pour l'exécution de ses missions et pour le financement des activités du CRD. Une cellule composée de spécialistes assiste le CRD dans l'instruction des recours.			
13(c)	**Décisions de l'organe d'appel**	Les procédures régissant le processus de prise de décision de l'organe d'appel prévoient que les décisions sont : (a) Basées sur les informations pertinentes du dossier. (b) Equilibrées et impartiales compte tenu des informations pertinentes*. (c) Peuvent faire l'objet d'un examen à un niveau supérieur (examen judiciaire).	**Le critère (a) est satisfait**. Les décisions sont exclusivement basées sur les informations pertinentes fournies par les parties. . La note de synthèse sur les procédures de saisine du Comité de Règlement des Différends (CRD) de l'ARMP, publiée sur le Portail des marchés publics (www.marchespublics.sn/Espace législation/Saisine de l'ARMP), indique précisément les pièces à fournir. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Dans la majorité des cas, les acteurs jugent les décisions équilibrées et impartiales. Toutefois, la composition du CRD est déséquilibrée. Elle comprend en effet 4 membres, dont Le Président qui est membre de droit, alors qu'il provient obligatoirement des membres de l'administration publique, et un	* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 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 %) : **toutes les décisions (100%) relatives aux recours sont publiées systématiquement sur le Portail des Marchés publics et le site web de l'ARMP.** * Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c) critère	**Conclusions** : Le système de recours est globalement perçu comme fonctionnant de manière impartiale. L'organisation du CRD en instance tripartite et paritaire permettrait de renforcer davantage cette perception. Des audits périodiques spécifiques pourraient permettre d'obtenir des résultats plus exhaustifs et fiables sur la mise en œuvre effective des décisions du CRD	(i) établir un CRD en instance tripartite et paritaire (administration-secteur privé-société civile) en conformité avec l'esprit des Directives de l'UEMOA ; et, (ii) organiser des audits spécifiques sur la mise en œuvre effective des décisions du

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(d) Aboutissent à des mesures correctives, si nécessaire, qui s'imposent pour corriger la mise en œuvre du processus ou des procédures*. (e) Les décisions sont publiées sur le portail électronique centralisé du gouvernement dans les délais prévus et tel que prescrit par la loi*.	membre de chacune des composantes du CRD (administration publique, secteur privé et société civile). Un CRD à composition paritaire permettrait de mieux s'assurer de l'équilibre des décisions. **Le critère (c) est satisfait**. Le candidat qui s'estime débouté à tort par le Comité de Règlement des Différends a la possibilité de saisir les juridictions compétentes. (Article 92 Code des Marchés publics). **Le critère (d) est satisfait**. La décision du CRD ne peut avoir pour effet que de corriger la violation alléguée ou d'empêcher que d'autres dommages soient causés aux intérêts des concernés, ou de suspendre ou faire suspendre la décision litigieuse ou la procédure de passation (Article 92 du CMP). Dans la pratique les décisions aboutissent aux mesures correctives arrêtées. Les audits annuels de l'ARMP procèdent à une revue des décisions contenues dans l'échantillon de marchés audités. Toutefois, des audits périodiques spécifiques pourraient permettre d'obtenir des résultats plus exhaustifs et fiables sur la mise en œuvre effective des décisions du CRD. Le tableau ci-dessous indique les résultats des recours auprès du CRD sur la période 2013-2015.	d'évaluation (b) : - proportion de fournisseurs qui perçoivent le système de contestation et de recours comme digne de confiance (en % de réponses) : **résultats du sondage auprès du secteur privé non encore disponibles**. - proportion de fournisseurs qui perçoivent les décisions relatives aux recours comme pertinentes (en % de réponses) : **résultats du sondage auprès du secteur privé non encore disponibles**. * Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c) critère d'évaluation (d) : - résultat des recours (rejetés ; décision en faveur de l'entité adjudicatrice ; décision en faveur du demandeur) (en %) : **le tableau T-13(c)-1 en Annexe fournit les résultats des**		CRD.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			Le critère (e) est satisfait. Toutes les décisions (100%) sont immédiatement publiées sur le Portail des marchés publics et sur celui de l'ARMP.	**recours auprès du CRD sur la période 2013-2015**[57]		
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			
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**	Le cadre législatif / réglementaire prévoit ce qui suit : (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. (b) Définition des	**Le critère (a) est satisfait**. Le code des obligations de l'administration en son article 29 nouveau relatif aux règles d'éthique, dispose que « Toute personne impliquée dans la passation et l'exécution des marchés publics pour le compte d'une autorité contractante, d'un candidat à un marché public ou à un autre titre est tenue de respecter les règles d'éthique concernant en particulier l'absence de participation à toute pratique de corruption active ou passive et doit effectuer toute déclaration écrite relative à cet engagement qui leur est demandée conformément à la réglementation applicable ». La Charte de transparence et d'éthique dans les marchés publics pris par décret n°2005-576 du 22/06/05 contient des dispositions sur la fraude et la corruption (Partie C du décret). Les articles 145 à 148 du CMP traitent des cas de fraude et de corruption de la part des agents publics et des soumissionnaires. Le code pénal			

[57] Sources : Rapports annuels 2013, 2014 et 2015 de l'ARMP

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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. (c) Définitions et dispositions concernant le conflit d'intérêts, y compris la période d'attente pour les anciens agents publics.	sanctionne également la corruption. Le Sénégal a aussi ratifié la plupart des conventions relatives à la Lutte contre la corruption, parmi lesquelles, on peut citer : la Convention des Nations Unies contre la corruption du 31 octobre 2003 ; la Convention de l'Union Africaine sur la Prévention et la Lutte contre la Corruption, adoptée le 11 juillet 2003 à Maputo ; le Protocole A/P3/12/01 de la CEDEAO portant sur la Lutte contre la corruption adopté à Dakar, le 21 décembre 2001. **Le critère (b) est satisfait**. Les cas de fraude et de corruption par les agents publics et les soumissionnaires ainsi que les sanctions encourues sont définies dans la règlementation en vigueur sans préjudice des poursuites pénales y relatives (Articles 146, 147 et 148 du CMP). Les textes sur les finances publiques (décret portant règlement général de la comptabilité publique, lois de finances, code de transparence dans la gestion des finances publiques), régissent les règles applicables aux personnels chargés de l'exécution du budget (responsables de programme, ordonnateurs et comptables publics), notamment l'obligation de déclaration de patrimoine pour les responsables de budgets atteignant un (1) milliard FCFA (loi sur la déclaration de patrimoine). Les membres du Comité de Régulation			

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			de l'ARMP sont également assujettis à la déclaration de patrimoine (Article 7 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). **Le critère (c) est satisfait.** Le conflit d'intérêts et est bien pris en compte par la réglementation des marchés publics (CMP, charte de transparence) et le Code pénal. En particulier, en ce qui concerne le Conseil de Régulation de l'ARMP, le décret relatif à l'ARMP (Décret n° 2007-546 du 25 avril 2007, portant organisation et fonctionnement de l'ARMP) est explicite sur les situations de conflits d'intérêts des membres (Article 11 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP). Toutefois, il n'existe pas encore de loi spécifique sur les conflits d'intérêts.			
14(b)	**Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres**	(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	**Le critère (a) est satisfait**. En application de l'article 29 du COA, du décret n°2005-576 du 22/06/05, portant Charte de Transparence et d'Ethique en matière de marchés publics et l'article 44 f du CMP, l'arrêté n° 00861 du 22 janvier 2015 du Ministre de l'Economie et des Finances fixe le modèle d'engagement des candidats à respecter les dispositions de la Charte. Aux termes de l'article 2 de l'arrêté, « le formulaire fait partie intégrante des cahiers des charges établis à l'occasion de tout appel d'offres et demande de		**Conclusion** : Le Gouvernement n'a pas encore formellement transposé Directive 2012 de l'UEMOA sur déontologie et éthique.	(i) Le Gouvernement devrait procéder à la transposition la Directive 2012 de l'UEMOA sur la déontologie et éthique.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	propositions, et doit obligatoirement être signé par les soumissionnaires et incorporé dans leurs soumissions ». Le signataire du formulaire reconnait avoir pris connaissance des dispositions en matière de transparence et d'éthique et des sanctions associées à leur non-respect. Cependant, le Gouvernement n'a pas encore formellement transposé Directive 2012 de l'UEMOA sur déontologie et éthique. Toutefois, l'ARMP est en train de finaliser un projet de décret transposant ladite Directive. **Le critère (b) est satisfait**. Les DAO types qui sont d'application obligatoire transposent les dispositions du cadre juridique en matière de fraude et la corruption. Ils contiennent ainsi les définitions, les pratiques interdites et les sanctions encourues.			
14(c)	**Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces**	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Le cadre juridique prévoit bien les sanctions qui se traduisent Les sanctions à l'encontre des acteurs du secteur privé sont bien effectives, et sont traduites par des suspensions / interdictions de participer aux marchés pour des durées déterminées. Ces sanctions sont mises en œuvre par le CRD à la suite de dénonciations ou dans le cadre de l'examen des recours. Ainsi, 12 exclusions/suspensions de candidats ou soumissionnaires ont été prononcées	* 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	**Conclusions** : les poursuites et sanctions des agents publics ne sont pas systématiques	

<table>
<tr><th colspan="7">TABLE D’EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS</th></tr>
<tr><th></th><th>Indicateur subsidiaire</th><th>Critères d’évaluation</th><th>Evaluation qualitative</th><th>Evaluation quantitative</th><th>Conclusions</th><th>Recommandations</th></tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>appliquées dans le pays à travers la mise en œuvre des sanctions énoncées*.</td>
<td>par le CRD entre 2009 et 2015. Le tableau ci-dessous renseigne sur les sanctions prises par le CRD à l’encontre de candidats ou soumissionnaires des marchés au cours de la période 2009-2015.

Le critère (b) n’est pas satisfait. En ce qui concerne les sanctions, elles ne sont pas systématiques, en ce qui concerne les agents publics. Certes, le CRD a déjà sanctionné quelques entreprises pour fraude suite à des saisines d’autorités contractantes ou de bailleurs de fonds, mais malgré les constats faits par les audits aucune enquête n’a été entamée par l’ARMP et aucune sanction n’a été requise à l’encontre d’agents publics. De même, les constats faits par la plupart des organismes de contrôle de l’Etat ne conduisent pas systématiquement à des sanctions à l’encontre des agents publics. L’Office Nationale de Lutte contre la Fraude et la Corruption (OFNAC) a mené 55 enquêtes entre 2014 et 2015[58], qui concernent les secteurs de l’Éducation, de la Santé, des Impôts, de l’Emploi, des Collectivités locales, des Transports terrestres et des Marchés publics. L’OFNAC a transmis à l’Autorité judiciaire compétente, aux fins de poursuites, huit (8) rapports dans lesquels des éléments constitutifs d’infractions pénales ont été constatés.</td>
<td>d’entreprises / de personnes physiques poursuivies / condamnées ; interdites de participation à de futures passations de marchés (suspendues / exclues]) : Le Tableau ci-dessous indique des statistiques sur les sanctions
Tableau T-14(c)-1 :
Sanctions prises par le CRD à l’encontre de candidats ou soumissionnaires
<table>
<tr><th>Année</th><th>Sanctions</th></tr>
<tr><td>2009</td><td>4</td></tr>
<tr><td>2010</td><td>0</td></tr>
<tr><td>2011</td><td>1</td></tr>
<tr><td>2012</td><td>4</td></tr>
<tr><td>2013</td><td>2</td></tr>
<tr><td>2014</td><td>0</td></tr>
<tr><td>2015</td><td>1</td></tr>
<tr><td>2016</td><td>?</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td>12</td></tr>
</table>
- responsables gouvernementaux reconnus coupables de fraude et de corruption dans la passation des marchés publics : L’OFNAC a transmis à l’Autorité</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</table>

[58] Source : Rapport public d’activités 2014-2015 de l’OFNAC

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			Un seul de ces dossiers a pour le moment connu une décision judiciaire.	**judiciaire compétente, aux fins de poursuites, huit (8) rapports dans lesquels des éléments constitutifs d'infractions pénales ont été constatés**. **-** 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 %) : **résultats du sondage auprès du secteur privé non encore disponibles**.		
14(d)	**Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité**	(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	**Le critère (a) est satisfait**. L'Office National de lutte contre la Fraude et Corruption (OFNAC) est l'institution spécialisée dans la lutte contre la corruption. Elle a été créée par la loi n° 2012-30 du 28 décembre, sous forme d'autorité administrative indépendante, dotée de l'autonomie financière. Son champ de compétence couvre la prévention, la sensibilisation ainsi que la lutte contre la fraude, la corruption, les infractions connexes et les pratiques assimilées. La mise en place de l'OFNAC permet au Sénégal d'être en phase avec la recommandation de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC) qui demande aux Etats Parties	* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(d) critère d'évaluation (a) : **résultats du sondage auprès du secteur privé non encore disponibles** - pourcentage d'opinions favorables du public sur l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption (en % de réponses).		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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	de créer un ou des organismes indépendants de lutte contre la corruption (article 6). **La loi n°2014-17 du 02 avril 2014 relative à la déclaration de patrimoine** a également confié à l'OFNAC la responsabilité de recevoir les déclarations de patrimoine des personnes assujetties. L'OFNAC est notamment chargée : i) d'analyser et mettre à la disposition des autorités judiciaires chargées des poursuites les informations relatives à la détection et à la répression des faits de corruption, de fraude et de pratiques assimilées commis par toute personne exerçant une fonction publique ou privée ; ii) de recevoir les réclamations, plaintes et dénonciations ; iii) de diligenter des enquêtes, des investigations, audits et vérifications ; iv) de réceptionner, traiter et demander toute information, tout documents se rapportant à des faits de fraudes, de corruption et d'infractions connexes sans que le secret professionnel lui soit opposable ; v) de lever le secret bancaire ; vi) d'entendre toute personne dans le cadre de ses enquêtes. L'OFNAC de sa par sa position et son indépendance dispose de toutes les conditions pour exercer pleinement ses responsabilités. L'OFNAC mène des actions de formation et de sensibilisation dans le cadre de sa mission de promotion de la culture de l'intégrité et de la transparence. Il existe aussi une Cour de Répression de l'Enrichissement illicite (CREI), crée par la loi N°81-54 du	Source : sondage		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		des marchés participent régulièrement à cette formation.	10 Juillet 1981, complétant la loi N°81-53 du 10 Juillet 1981 Relative à la Répression de l'Enrichissement illicite. **Le critère (b) est satisfait**. L'OFNAC publie un rapport annuel qui informe des statistiques sur les investigations menées, les sanctions et les saisines des autorités judiciaires. **Le critère (c) est satisfait.** Dans le cadre des marchés publics, le cadre juridique prend bien en charge la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption : charte de transparence et d'éthique, engagement à respecter la Charte, dispositions du CMP et des DAO types sur les sanctions, numéro vert de l'ARMP, cellule d'enquêtes de l'ARMP, etc. **Le critère (d) n'est pas satisfait.** Il n'existe pas de programmes de formation à grande échelle sur les questions d'intégrité, permettant une participation significative des agents de passation de marchés. Cependant, dans le cadre de son programme de prévention et de mobilisation sociale, l'OFNAC a réalisé sur la période 2014-2015 « cent (100) missions de communication-sensibilisation, pour 266 destinations cibles[59]. Des structures ou acteurs spécialisés dans les marchés			

[59] Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC, page 81

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			publics ne font pas partie de ces cibles.			
14(e)	**Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés**	(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	**Le critère (a) est satisfait**. Il n'existe pas beaucoup d'organisations de la société civile spécialisée dans les marchés publics. Cependant beaucoup d'associations s'activent dans la bonne gouvernance de manière générale. Ces associations exercent un certain contrôle à travers des enquêtes, la sensibilisation du public, des dénonciations publiques, etc. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. La collaboration des associations civiles avec le Gouvernement existe, mais reste très difficile la plupart du temps. Le Gouvernement accepte difficilement les critiques ou demandes d'enquêtes spécifiques, provenant de la société civile. En conséquence, la coopération du Gouvernement n'est pas garantie pour donner suite aux constats des rapports établis par la société civile et même par l'ARMP. **Le critère (c) est satisfait**. La société civile, par son action (audits, dénonciations, points de vue indépendants sur la gouvernance) et son indépendance est généralement perçue comme crédible par le public. Cependant, hormis le Forum Civil, Section sénégalaise de Transparency International, les ONG sénégalaises n'abordent qu'occasionnellement les	* 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 : **les OSC actives dans la passation des marchés ne sont pas nombreuses ; on peut citer : le Forum Civil, l'ONG 3D (Démocratie – Droits humains – Développement local), l'Association des Juristes sénégalaises (AJS) et le CONGAD (Conseil des Organisations non Gouvernementales d'Appui au Développement)**. * 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	**Conclusions** : La collaboration des associations civiles avec le Gouvernement existe, mais reste très difficile la plupart du temps. Le Gouvernement accepte difficilement les critiques ou demandes d'enquêtes spécifiques, provenant de la société civile.	

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		passation des marchés publics, ex. grâce à des mesures de conformité internes*.	aspects liés aux marchés. Le Forum Civil réalise régulièrement une enquête sur la perception de la corruption au Sénégal et a créé un Centre d'assistance juridique et judiciaire des citoyens. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. Il n'existe pas de système de collecte de données sur l'organisation interne des fournisseurs. Les organisations professionnelles ne prennent généralement pas d'initiatives pour la mise en œuvre de cadres de lutte contre la corruption.	de conformité internes (en %) : **pas de statistiques collectées**.		
14(f)	**Mécanisme sûr pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique**	(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.	**Le critère (a) est satisfait**. Il existe un mécanisme au plan juridique permettant les dénonciations de comportement frauduleux dans le secteur des marchés publics. En effet, l'article 20 du décret relatif à l'ARMP dispose que le Comité de Règlement des Différends est chargé de recevoir les dénonciations des irrégularités constatées par les parties intéressées ou celles connues de toute autre personne avant, pendant et après la passation ou l'exécution des marchés publics et délégations de service public. A cet effet, Le CRD a mis en place un numéro vert sécurisé pour les dénonciations (800 00 81 81). Les dénonciations peuvent également être postées de façon anonyme à partir du Portail des Marchés publics du Sénégal. De même des dénonciations peuvent		**Conclusions** : Il n'existe pas de dispositif juridique pour la protection des lanceurs d'alertes	(i) Promulguer une loi pour protéger les dénonciateurs et les lanceurs d'alertes.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		(c) Les dénonciateurs peuvent compter sur une protection efficace.	être également soumises à l'OFNAC de façon anonyme. Les enquêtes de l'OFNAC sont alimentées par les plaintes et dénonciations de citoyens et par l'exercice du pouvoir d'auto-saisine conféré à l'Office. Sur la période 2014-2015, sur 55 enquêtes réalisées par l'OFNAC, 21 (soit 38%) ont été déclenchées par des dénonciations[60]. L'OFNAC a mis en place une large plateforme de services pour faciliter les dénonciations : formulaire électronique de dépôt de plainte et de dénonciations sur le site web de l'Office, numéro vert, application mobile, courrier postal, fax, courrier électronique et sms. **Le critère (b) n'est pas satisfait**. Au Sénégal, il n'existe pas encore de dispositions juridiques spécifiques pour protéger les dénonciateurs ou les lanceurs d'alertes. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Au Sénégal, les dénonciateurs ou lanceurs d'alertes ne peuvent compter sur aucune protection légale. Cependant, une ONG dénommée « Plateforme de Protection des Lanceurs d'Alertes en Afrique (PPLAAF) vient d'être créée à Dakar (au cours du mois de mars 2017). L'objectif de cette ONG est de proposer une assistance technique, juridique et médiatique aux lanceurs d'alertes, désireux de divulguer des informations			

[60] Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC, page 58

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			au nom de l'intérêt général.			
14(g)	**Codes de conduite / codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières**	(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	**Le critère (a) est satisfait**. La Charte de transparence et d'éthique dans les marchés publics pris par décret n°2005-576 du 22/06/05 dispose des règles à respecter en matière d'éthique dans les marchés publics. La loi 2012-22 du 27 décembre 2012, portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques édicte des dispositions spéciales applicables aux agents impliqués dans la gestion des finances publiques, y compris la passation des marchés, dont notamment la déclaration de patrimoine et l'obligation pour tout agent public de dénoncer à la justice toute infraction aux règles régissant les deniers publics dont il aurait eu connaissance, sous peine de sanction pénale. **Le critère (b) est satisfait**. La loi 2014-17 du 02 avril 2014, portant déclaration de patrimoine, qui s'applique également aux acteurs intervenant dans les marchés, dispose des personnes assujetties à la déclaration de patrimoine (Article 2), comprenant notamment, les administrateurs de crédits, les ordonnateurs de recettes et de dépenses, les comptables publics effectuant des opérations portant sur un total annuel supérieur ou égal à un milliard FCFA. La déclaration est exigible	* 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) : **La loi 2012-22 du 27 décembre 2012, portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques s'impose à tous les agents du secteur public**. * Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(g) critère	**Conclusions** : L'application rigoureuse des dispositions relatives à la déclaration de patrimoine n'est pas encore effective et les sanctions ne sont pas mises en œuvre.	(i) Le Gouvernement devrait prendre les mesures pour rendre effectives les déclarations de patrimoine des assujettis.

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
		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.	auprès de l'OFNAC dans les 3 mois suivant l'entrée en fonction des assujettis. **Le critère (c) n'est pas satisfait**. Les dispositions du Code de transparence sur la gestion des Finances publiques sont d'application obligatoire, sous peine de sanctions. Cependant, ce Code rend obligatoire la Déclaration de patrimoine, alors que celle-ci n'est pas encore observée par l'ensemble des assujettis et aucune sanction n'est encore prise à cet effet. Pourtant, la loi 2014-17 du 02 avril 2014, portant déclaration de patrimoine, prévoit des sanctions pécuniaires (Article 8). L'inobservation de l'obligation de déclaration de patrimoine, sans faits justificatifs sérieux, et à l'échéance d'un délai de 3 mois, après un rappel par exploit d'huissier, notifié à la diligence de l'OFNAC, à personne ou à domicile entrainera les conséquences suivantes : i) si le concerné est élu, il sera privé d'un quart de ses émoluments, jusqu'à fourniture de la preuve de l'accomplissement de l'obligation, ii) si le concerné relève de l'ordre administratif, l'autorité de nomination pourra, pour ce seul fait, décider de la perte de la position ayant généré l'obligation de déclaration de patrimoine. Au 30 septembre 2015 (18 mois après le vote de la loi), sur 565 assujettis recensés, seuls 292 (52%) étaient à jour de leur obligation de	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) : **Au 30 septembre 2015 (18 mois après le vote de la loi sur la déclaration de patrimoine), sur 565 assujettis recensés, seuls 292 (52%) étaient à jour de leur obligation de dépôt, alors que la déclaration est exigible au plus tard 3 mois après l'entrée en fonction ; les membres du Conseil de Régulation de l'ARMP, également assujettis à la déclaration de patrimoine, n'ont pas procédé à cette déclaration, presque 9 ans après la mise en vigueur du décret**.		

TABLE D'EVALUATION DU SYSTEME-PAYS PAR UTILISATION DES INDICATEURS DE LA MAPS						
	Indicateur subsidiaire	Critères d'évaluation	Evaluation qualitative	Evaluation quantitative	Conclusions	Recommandations
			dépôt[61]. En ce qui concerne l'ARMP, les membres du Conseil de Régulation sont également assujettis à la déclaration de patrimoine (Article 7 du décret portant organisation et fonctionnement de l'ARMP), mais cette déclaration n'est pas encore effective, presque 9 ans après la mise en vigueur du décret. **Le critère (d) n'est pas satisfait**. L'OFNAC a mené plusieurs actions de communication et de sensibilisation pour amener les assujettis à la déclaration de patrimoine à s'acquitter de leur obligation. Il n'existe pas encore de programmes réguliers connus pour la formation aux dispositions des différents codes.			

[61] Rapport public d'activités 2014-2015 de l'OFNAC, page 104

ANNEXE VI - TABLEAUX DE DONNEES QUANTITATIVES

Tableau T-7(a)-1 : Plans de passation de marchés publiés sur le Portail des Marchés publics au 28/02/2017 par catégorie d'autorité contractante

N°	Catégorie d'AC	PPM attendus	PPM publiés	PPM publiés en %
1.	Etat (Administration centrale)	36	36	100%
2.	Collectivités locales	483	180	37%
3.	Etablissements publics	89	80	90%
4.	Sociétés nationales et sociétés à participation publique majoritaire	26	23	88%
5.	Agences	39	39	100%
6.	Services déconcentrés	13	13	100%
7.	Autres	20	17	85%
	TOTAL	**706**	**388**	**55%**

Tableau T-7(a)-2 : information essentielle sur la passation des marchés publiée sur le Portail des Marchés publics (en % du nombre total de contrats)

Année	Nombre total de Contrat	Valeur contrats passés par méthodes concurrentielles (Milliard)	Valeur totale des contrats (Milliard)	Nombre d'avis d'attribution	Nombre Total AO	% Avis publié	% Attribution	Nombre avenant	% Avenant
2013	3159	530	658	152	2322	20%	7%	315	10%
2014	2977	429	536	154	2070	12%	7%	503	17%
2015	3335	737	1013	440	2621	23%	17%	307	9%

Sources : Portail des marchés publics/ Fichiers des marchés immatriculés de la DCMP / Direction des Statistiques et de la Documentation (DSD) de l'ARMP

Tableau T-7(a)-3 : Délais moyens de traitement des recours (délais calculés à partir de la saisine du requérant jusqu'à la délivrance de la décision finale).

Année	Nombre de recours traités	Délais moyens de traitement des recours (jours)
2013	262	16
2014	239	17
2015	236	21

Tableau T-7(c)-1 : Répartition des marchés immatriculés par types de marchés (Montants en milliards FCFA)[62]

Type de marché	2013		2014		2015	
	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)
Prestations intellectuelles	43	7%	33	6%	37	4%
Services courants	42	6%	58	11%	28	3%
Fournitures	221	34%	179	33%	235	23%
Travaux	352	53%	266	50%	713	70%
TOTAL	**658**	**100%**	**536**	**100%**	**1 013**	**100%**

Tableau T-7(c)-2 : montant des marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB

Année	2013	2014	2015
Dépenses de l'Etat [1] (milliards FCFA)	2064,08	2311,44	2359,87
Marchés Publics (milliards FCFA)	568	536	1013
PIB[2] (milliards FCFA)	7386,72	7741,32	8149,92
% marché publics sur dépenses de l'Etat	28	23	43
% marché publics sur le PIB	8	7	13

Sources : Fichiers des marchés immatriculés de la DCMP / DSD

[62] Source : Consolidation des données trimestrielles publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn)

Tableau T-7(c)-3 : Répartition des marchés immatriculés entre l'entente directe et les autres modes de passation de marchés (Montants en milliards FCFA)[63]

Type de marché	2013		2014		2015	
	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)	Montant	Part (%)
Modes de passation autres que l'ED	531	81	429	80	812	80
Entente directe (ED)	127	19	107	20	201	20
TOTAL	**658**	**100**	**536**	**100**	**1013**	**100**

Tableau T-8(a)-1 : Formation qualifiante - Évolution des effectifs globaux formés

Année	Nombre de sessions de formation	Effectifs formés ..
2014	82	.1781
2013	65	1445
2012	50	1542
2011	79	2126
2010	54	2000
2009	51	1 700
TOTAUX	**381**	**8 894**

Tableau T-9(b)-1 : Publication des avis d'attribution provisoire en % du nombre total de contrats

Année	Nombre total de Contrat	Nombre d'avis d'attribution publiés sur le Portail	% Attribution publiée sur le Portail
2013	3159	152	5%
2014	2977	154	5%
2015	3335	440	13%

[63] Source : Consolidation des données trimestrielles publiées sur le Portail des Marchés publics du Sénégal (www.marchespublics.sn)

Sources : Portail des marchés publics/ Fichiers des marchés immatriculés de la DCMP / DSD

Tableau T-9(b)-2 : Durée totale moyenne de la procédure de passation des marchés publics (en jours)[64]

Catégories d'AC	PI*	AOIO	AOIR	AOO	AOR	DP/LR**	ED	Moyenne générale
Agence et organismes assimilés	362,0	268,5	***	193,4	90,3	300,3		212,5
Collectivités locales (CL)				108,9			220,0	120,0
Etablissements publics (EP)		229,0	148,5	169,1	103,3			164,7
Administration centrale				186,3	69,7	376,0		179,5
Sociétés nationales (SN) et Sociétés à participation publique majoritaire		198,9		221,4				214,8
Moyenne générale	**362,0**	**215,8**	**148,5**	**184,1**	**83,8**	**311,1**	**220,0**	**186,9**

*Marchés de prestations intellectuelles précédés d'un appel à manifestations d'intérêt
***Marchés de prestations intellectuelles non précédés d'un appel à manifestations d'intérêt
***En ce qui concerne les cases vides l'étude n'a pas pu disposer de données complètes permettant de compiler le délai moyen

Tableau T-9(c)-1 : Durée moyenne de paiement par phase (en jours)

Année	Phases de la procédure de passation des marchés publics				
	Engagement	Liquidation	Ordonnancement	Paiement	Délais globaux
2007	36	25	8	98	167
2008	30	19	4	73	126
2009	32	12	3	29	76

[64] Mission conjointe d'audit des délais applicables aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics - Rapport définitif, page 53

Tableau T-9(c)-2 : **Avenants aux contrats en % du nombre total de contrats**

Année	Nombre total de Contrat	Nombre avenant	% Avenant
2013	3159	315	10%
2014	2977	503	17%
2015	3335	307	9%

Sources : Portail des marchés publics/ Fichiers des marchés immatriculés de la DCMP / DSD

Tableau T-10(b)-1 : Répartition des marchés par types d'entreprises au cours de la période 2001-2014[65]

	TPE	PE	ME	ME++	GE
Fournitures	1%	16%	41%	15%	27%
Prestations intellectuelles	2%	29%	21%	2%	46%
Services courants	1%	18%	30%	4%	47%
Travaux	1%	7%	17%	26%	48%

TPE : Très petite entreprise ; PE : Petite entreprise ; ME : Moyenne entreprise ; ME++ : Moyenne entreprise ++ ; GE : Grande entreprise

[65] Source : Etude de faisabilité d'une caisse des marchés publics (Volume 1 : Rapport diagnostic, page 92 – Septembre 2015) – Etude réalisée sur financement BAD dans le cadre du Projet d'Appui du Secteur Privé (PASP) sous l'égide de la Direction d'Appui au Secteur privé - DASP)

Tableau T-12(c)-1 : Suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs pour quelques autorités contractantes (Extrait du rapport de synthèse de GRANT THORNTON – Audit de la Gestion 2015)

N°	Autorités contractantes	Nombre de recommandations antérieures	Nombre de recommandations mises en place	% de suivi des recommandations
1.	Ministère de l'Education Nationale (MEN)	19	10	53%
2.	Hôpital Principal de Dakar	9	1	11%
3.	Ministère de la Gouvernance locale	6	5	83%
4.	Agence de Constructions de bâtiments et Edifices publics (ACBEP)	10	7	70%
5.	Ministère de l'Environnement et du Développement durable	13	3	23%
6.	Centre Hospitalier régional El Hadj Ibrahima NIASS	17	2	12%
7.	Société Nationale des habitations à loyers modérés (SN HLM)	21	6	29%
8.	Société Nationale La Poste	20	4	20%
9.	Agence de Développement municipal	18	15	83%
10.	Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie (ANACIM)	5	3	60%
11.	Agence Nationale de la Maison de l'Outil (ANAMO)	20	6	30%
12.	Caisse des dépôts et consignations (CDC)	7	5	71%
13.	Société Nationale de Recouvrement (SNR)	10	7	70%

Tableau T-13(b)-1 : Délais moyens de traitement des recours par le CRD sur la période 2013-2015[66]

Années	**Nombre de recours traités**	**Délais moyens de traitement des recours (jours) ***
2013	262	16
2014	239	17
2015	236	21

***Délais calculés à partir de la production des pièces complémentaires par l'Autorité contractante jusqu'à la délivrance de la décision finale

Tableau T-13(c)-1 : Résultats des recours auprès du CRD sur la période 2013-2015[67]

Décision du CRD / Année	**2013**	**2014**	**2015**
Recours pour lesquels le CRD s'est estimé incompétent	6	4	1
Recours jugés irrecevables	80	50	38
Recours rejetés	92	82	99
Décision en faveur du requérant	82	103	97
Décisions ayant abouti à une sanction	2	0	1
TOTAL	**262**	**239**	**236**

[66] Source : Direction de la Statistique et de la Documentation (DSD) de l'ARMP
[67] Sources : Rapports annuels 2013, 2014 et 2015 de l'ARMP