



MAPS

Methodology for Assessing
Procurement Systems

Guide destiné aux institutions chef de file

2026





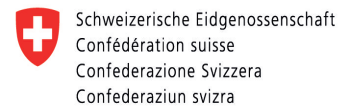
L'Initiative MAPS est financée par:



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation



Sommaire

Introduction	3
1. Quel est l'objectif de ce guide et à qui s'adresse-t-il ?	3
2. Qui fait quoi dans une évaluation MAPS ?	3
3. Ressources supplémentaires	4
1. Planification initiale.....	5
1.1 Désignation de l'institution chef de file	5
1.2 Relations avec les autorités nationales et les partenaires.....	6
1.3 Calendrier des évaluations.....	6
1.4 Information du Secrétariat MAPS	6
2. Rédaction de la note conceptuelle	7
2.1 Composition de l'équipe d'évaluation	7
2.2 Planification du calendrier de l'évaluation	8
2.3 Approbation de la note conceptuelle et début de l'évaluation.....	8
3. Réalisation de l'évaluation	9
3.1 Organisation du travail.....	9
3.2 Validation	10
4. Rédaction du rapport d'évaluation	10
4.1 Gestion des changements survenant au cours d'une évaluation	10
4.2 Disponibilité des ressources pour l'assurance qualité	11
4.3 Formalités relatives à l'assurance qualité	12
4.4 Propriété intellectuelle, remerciements et autres points finaux	12
5. Publication et diffusion	13
5.1 Publication	13
5.2 Gestion des retards de publication	13
5.3 Diffusion	15
5.4 Webinaire organisé par le Secrétariat MAPS.....	15
5.5 Suivi post-évaluation.....	15
5.6 Rôle de l'institution chef de file après la publication.....	16

Introduction

1. Quel est l'objectif de ce guide et à qui s'adresse-t-il ?

Chaque évaluation MAPS dispose de ce que l'on appelle, dans la terminologie MAPS, une *institution chef de file*. L'institution chef de file est chargée de mener les opérations d'évaluation et d'assurer la liaison avec le Secrétariat MAPS. Ce petit guide fournit aux institutions chefs de file des conseils pratiques pour mener à bien le processus d'évaluation MAPS.

Le présent guide ne fournit pas d'instructions sur la manière d'appliquer le cadre MAPS. Celles-ci se trouvent ailleurs, cf. la section sur les ressources ci-dessous. Il sera utile d'avoir consulté ces ressources avant de lire ce guide, en particulier le Guide de l'utilisateur.

Le guide est structuré selon les étapes clés dont l'institution chef de file est responsable :

- Planification initiale (avant la note conceptuelle)
- Rédaction de la note conceptuelle
- Réalisation de l'évaluation
- Rédaction du rapport d'évaluation
- Publication et diffusion du rapport d'évaluation

Chaque section se termine par un bref résumé des points clés à retenir.

2. Qui fait quoi dans une évaluation MAPS ?

Tout au long de ce guide, il sera fait référence à divers acteurs qui participent aux évaluations MAPS en endossant différents rôles. Il est essentiel que les rôles et les responsabilités de ces acteurs soient clairement définis.

À cet égard, il est utile de commencer par distinguer les acteurs impliqués dans les évaluations individuelles. Certains acteurs participent aux *opérations d'évaluation*, tandis que d'autres interviennent dans *l'assurance qualité*.

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans les opérations d'évaluation, on distingue les catégories suivantes :

- Les acteurs gouvernementaux du pays évalué. Il peut s'agir d'institutions de différents niveaux de gouvernement, telles que des ministères, des agences et autres. Dans ce guide, ils sont tous désignés sous le terme « **autorités nationales** ».
- Les acteurs extérieurs au pays évalué. Il peut s'agir de banques multilatérales de développement, d'agences bilatérales de développement ou d'organisations internationales. Dans ce guide, ils sont tous désignés sous le terme de « **partenaires internationaux** ».

Comme mentionné initialement, chaque évaluation MAPS a une *institution chef de file*, qui peut être un partenaire international ou une autorité nationale.

Outre les acteurs mentionnés ci-dessus, il existe bien sûr des acteurs qui participeront à l'évaluation sans être directement impliqués dans son déroulement, par exemple en fournissant des données qualitatives ou quantitatives ou en participant à la validation des résultats de l'évaluation. Il peut s'agir

d'acteurs tels que des entités adjudicatrices individuelles, des entreprises publiques ou des représentants du secteur privé ou de la société civile. Dans ce guide, on les appelle **les parties prenantes**. Notez que les autorités nationales et les partenaires internationaux peuvent également être des parties prenantes. Une liste de contrôle des parties prenantes concernées est disponible dans le cadre des orientations MAPS sur notre [site web](#).

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans *l'assurance qualité* des évaluations individuelles, il s'agit du Secrétariat MAPS et du Groupe consultatif technique sur l'évaluation (ATAG). Ces deux acteurs ne réalisent pas d'évaluations individuelles, mais participent uniquement au processus d'assurance qualité. À ce titre, il est important de comprendre que :

- Le Secrétariat de l'initiative MAPS est le coordinateur général du processus d'assurance qualité et fournit des orientations sur ce processus et sur la méthodologie en général. Pour chaque évaluation, la note conceptuelle et le rapport d'évaluation sont soumis au Secrétariat MAPS par l'institution chef de file à des fins d'assurance qualité.
- L'ATAG est constitué pour chaque évaluation individuelle par le Secrétariat MAPS, à partir d'un groupe permanent d'experts en marchés publics issus des partenaires de l'Initiative MAPS.

3. Ressources supplémentaires

Outre ce guide, le Secrétariat MAPS propose sur son [site web](#) plusieurs ressources utiles aux institutions chefs de file. Il s'agit notamment :

- [Des modèles et des conseils](#) disponibles sur le site web du MAPS, concernant l'application de la méthodologie.
- [Le programme d'apprentissage en ligne MAPS](#), qui consiste en une série de modules couvrant chacun un aspect essentiel de MAPS. Tous les modules sont accessibles gratuitement et peuvent être suivis à son propre rythme.

1. Planification initiale

La décision d'entreprendre une évaluation MAPS est prise par les autorités nationales de la juridiction à évaluer, généralement en collaboration avec un ou plusieurs partenaires internationaux. Le processus menant à la décision formelle implique des décisions sur la portée de l'évaluation MAPS elle-même, y compris des considérations sur les parties du cadre à appliquer, ainsi que sur la manière dont l'évaluation s'inscrit par rapport à des initiatives de réforme plus larges. En outre, il convient de déterminer le calendrier de l'évaluation ainsi que les modalités de financement et de logistique.

Bien que les choix effectués au cours de ce processus puissent avoir un impact significatif sur l'évaluation, le Secrétariat MAPS ne régit pas ce processus, et il appartient entièrement aux parties prenantes concernées de le faciliter. Cela signifie également que le Secrétariat MAPS n'est pas impliqué dans le processus. L'institution chef de file peut demander au Secrétariat MAPS d'informer les équipes d'évaluation, les autorités nationales ou d'autres parties prenantes concernées sur le cadre et le processus d'évaluation, et peut, comme toujours, être consulté pour clarifier des questions relatives à la méthodologie. Toutefois, à moins que l'institution chef de file ne lui demande de fournir de telles informations, le Secrétariat MAPS ne s'engagera pas activement dans le processus et ne dirigera ni ne participera à aucune des décisions qui doivent être prises.

Bien qu'il n'y ait pas de méthode obligatoire pour organiser la planification initiale, il est fortement recommandé de mener des missions de dialogue dédiées (virtuelles ou en présentiel) afin de recueillir les informations nécessaires à la préparation de la note conceptuelle. Ces missions préliminaires sont particulièrement utiles pour établir un dialogue avec les autorités nationales et les autres parties prenantes concernées, comprendre le contexte institutionnel et de réforme, identifier les sources de données et les homologues, et commencer à définir la portée et la gouvernance de l'évaluation. Globalement, elles contribuent à améliorer la qualité de la note conceptuelle et facilitent un processus d'assurance qualité plus fluide.

1.1 Désignation de l'institution chef de file

Dans la plupart des cas, il est préférable de désigner dès que possible l'institution qui assumera le rôle de chef de file dans le cadre de l'évaluation. Il n'existe aucune exigence formelle quant au choix de cette institution, et il convient de rappeler que le terme « institution chef de file » désigne strictement l'institution qui sera chargée de gérer les aspects opérationnels de l'évaluation et d'assurer la communication avec le Secrétariat MAPS. Cela signifie **qu'une** seule institution peut officiellement agir en tant que chef de file pour une évaluation. Parallèlement, les autorités nationales peuvent souhaiter faire preuve d'un leadership stratégique et politique visible tout au long du processus afin de refléter leur appropriation et leur engagement. Toutefois, cela ne doit pas être confondu avec le rôle de l'institution chef de file, qui reste responsable de la coordination et de la mise en œuvre de l'évaluation. Il est important de clarifier ce point avec les autorités nationales afin qu'elles puissent être assurées de leur appropriation de l'évaluation sans nécessairement agir en tant qu'institution chef de file. De même, les partenaires internationaux peuvent être associés à l'évaluation et en assumer la responsabilité sans pour autant être l'institution chef de file. Par exemple, les partenaires internationaux qui financent une évaluation souhaiteront parfois en afficher la responsabilité d'un point de vue financier (par exemple en faisant figurer l'évaluation parmi leurs droits de propriété intellectuelle) ; cela ne les oblige toutefois pas à agir en tant qu'institution chef de file.

La désignation de l'institution chef de file doit résulter d'un dialogue clair entre les autorités nationales et les partenaires internationaux opérant dans le pays. Cette discussion doit viser à identifier l'institution la mieux placée pour assumer la direction opérationnelle de l'évaluation, en tenant

compte de facteurs tels que le financement, les capacités, la présence dans le pays et l'engagement continu dans la réforme des marchés publics. Il est également important de prendre en considération qui finance l'évaluation. Si l'institution chef de file désignée n'est pas le bailleur de fonds de l'évaluation, ou n'est pas le seul bailleur de fonds de l'évaluation, les rôles et les responsabilités d' de l'institution chef de file vis-à-vis de la ou des institutions de financement doivent être convenus avant le début de l'évaluation. Cela inclut, par exemple, les situations où un partenaire finance une partie spécifique de l'évaluation (telle que le recrutement de l'évaluateur principal) et les situations où deux partenaires ou plus fournissent un financement.

1.2 Relations avec les autorités nationales et les partenaires

L'institution chef de file assume la responsabilité globale des relations avec les parties prenantes lors de la planification d'une évaluation. Cela comprend l'organisation de réunions, la mise en place des processus d'approbation, etc. L'institution chef de file doit tenir compte de tous les partenaires internationaux opérant dans la juridiction et envisager leur participation à l'évaluation, afin d'éviter les doubles emplois et de faciliter la collaboration pour l'évaluation et pour les futures réformes des marchés publics.

1.3 Calendrier des évaluations

Bien qu'il n'y ait pas d'exigences formelles quant au moment opportun pour réaliser une évaluation, l'institution chef de file doit examiner attentivement le calendrier. Elle doit s'assurer que les ressources et les conditions appropriées sont en place au moment opportun pour garantir la bonne exécution de l'évaluation. À cet égard, l'institution chef de file doit être consciente que des facteurs contextuels tels que les élections, les changements législatifs, les cycles fiscaux et budgétaires, ou encore les priorités et régimes institutionnels concurrents parmi les parties prenantes et les partenaires peuvent avoir une incidence significative sur les délais et entraîner des retards dans le processus d'évaluation.

1.4 Informer le Secrétariat MAPS

Dès que la décision d'entreprendre une évaluation est confirmée, l'institution chef de file doit en informer le Secrétariat MAPS. Cela doit simplement se faire par courrier électronique, en incluant les informations suivantes :

- Quelle juridiction sera évaluée ?
- Quelles parties du cadre MAPS seront appliquées (modules PRINCIPAUX et/ou modules supplémentaires) ?
- Quelle est l'institution chef de file ?
- Quels sont les autres partenaires internationaux impliqués, le cas échéant ?
- Dans quelle langue (anglais, espagnol ou français) l'évaluation sera-t-elle soumise au Secrétariat MAPS ?

Toutes ces informations sont fournies conformément à ce qui a été décidé à ce moment-là. Des modifications peuvent être apportées lors de la soumission de la note conceptuelle, par exemple si d'autres partenaires internationaux se sont joints à l'évaluation entre-temps ou s'il a été décidé d'appliquer également un module supplémentaire.

Il est important que cela soit fait avant que la note conceptuelle ne soit soumise pour l'assurance qualité. Cela permettra au Secrétariat MAPS de constituer l'ATAG afin qu'il soit prêt immédiatement une fois la note conceptuelle soumise, ce qui permettra de garder le processus aussi rapide que possible.

Points clés à retenir :

- ✓ Il appartient à l'institution chef de file de faciliter la planification des évaluations.
- ✓ Le Secrétariat MAPS n'intervient pas activement.
- ✓ Le calendrier de l'évaluation doit être soigneusement étudié.
- ✓ Le Secrétariat MAPS doit être informé de l'évaluation avant la soumission de la note conceptuelle.

2. Rédaction de la note conceptuelle

La note conceptuelle est le document formel dans lequel sont consignés les différents aspects discutés et décidés lors de la planification. À ce titre, elle sert de référence pour les principes et l'organisation de l'évaluation qui ont été convenus par les parties prenantes concernées. Ces accords seront essentiels pour garantir un processus d'évaluation efficace et minimiser les retards.

Les exigences relatives à la note conceptuelle sont détaillées dans le [Guide de l'utilisateur](#) et le [modèle obligatoire de note conceptuelle](#). Elles visent à anticiper les décisions concernant les objectifs, la collecte de données, la gouvernance et les délais qui pourraient entraîner des perturbations en aval du processus d'évaluation si elles ne sont pas convenues de manière adéquate. Il existe toutefois certains points pratiques qui ne sont pas régis par ces exigences, mais qu'il est néanmoins important que l'institution chef de file prenne en considération.

2.1 Composition de l'équipe d'évaluation

Il incombe à l'institution chef de file de constituer une équipe d'évaluation adaptée à la tâche. La seule exigence formelle concernant l'équipe est que l'évaluateur principal, chargé de la collecte et de l'analyse des données ainsi que de la rédaction du rapport d'évaluation, doit être indépendant de la juridiction évaluée et avoir obtenu la [certification MAPS](#). Afin de démontrer que ces exigences sont remplies, l'évaluateur principal doit avoir été sélectionné avant que la note conceptuelle puisse être approuvée par le Secrétariat MAPS. La [liste des évaluateurs](#) tenue par le Secrétariat du MAPS fournit un répertoire des personnes certifiées ; toutefois, c'est en dernier ressort à la fois la prérogative et la responsabilité de l'institution chef de file de choisir un évaluateur principal qualifié.

Outre l'évaluateur principal, les équipes se composent généralement de consultants indépendants supplémentaires (locaux ou internationaux) ainsi que de membres du personnel de l'institution chef de file. Voici quelques éléments à prendre en compte, en fonction des qualifications de l'évaluateur principal :

- L'expertise technique doit correspondre aux thèmes importants pour l'évaluation et aux parties du cadre MAPS appliquées, telles que les marchés publics électroniques, la durabilité, la réforme juridique, etc. La connaissance du contexte local, y compris la ou les langues locales, ce qui est particulièrement important si la langue principale de la juridiction évaluée est différente des langues officielles du MAPS (anglais, espagnol et français)
- La diversité permet d'obtenir de meilleurs résultats ; il convient donc de veiller à l'équilibre entre les genres, les origines, les affiliations institutionnelles, etc.

Si plusieurs parties du cadre MAPS sont appliquées simultanément (par exemple, MAPS MAIN plus un ou plusieurs modules), l'équipe d'évaluation doit refléter cette diversité. L'institution chef de file peut choisir de recruter un évaluateur principal pour chaque rapport d'évaluation final ou de désigner un seul évaluateur principal pour tous les rapports (dans les deux cas, tout évaluateur principal doit être titulaire de la certification MAPS).

Certaines institutions chefs de file organisent leurs équipes autour des quatre piliers de MAPS, tandis que d'autres préfèrent une organisation thématique transversale. C'est à l'institution chef de file d'en décider, en tenant compte du contexte.

2.2 Planification du calendrier de l'évaluation

Toutes les notes conceptuelles doivent inclure un calendrier prévisionnel du projet d'évaluation. Lors de la planification du calendrier, l'institution chef de file doit tenir compte :

- La manière dont les missions de terrain sont programmées et organisées. Si le fait de programmer les missions principalement en un seul bloc peut optimiser les coûts et le temps sur le papier, cela peut présenter des inconvénients dans la réalité, tant en termes de collecte de données (les problèmes rencontrés peuvent ne pas être résolus au cours d'une seule mission) que de composition de l'équipe d'évaluation (il peut être plus facile de recruter une équipe qualifiée d' s avec un calendrier de déplacements moins chargé). Les institutions chefs de file doivent envisager d'autres modalités lors de la planification de l'évaluation, notamment le recours à des missions virtuelles pour compléter et soutenir les missions de terrain physiques (par exemple, pour la collecte de données de suivi, les consultations ciblées des parties prenantes ou la validation des conclusions préliminaires).
- Quelles autorisations seront nécessaires. Comme mentionné au point 1.3, les régimes d'autorisation et les calendriers associés des principales parties prenantes concernées doivent être pris en compte et harmonisés dans la mesure du possible. Cela inclut les régimes d'autorisation et les calendriers des autorités nationales responsables de l'évaluation ainsi que les processus et calendriers internes propres à l'institution chef de file. Une multitude de facteurs dépendant du contexte, y compris ceux énumérés au point 1.3, peuvent influencer la manière dont les différents calendriers concernés interagissent, et c'est pourquoi il est crucial de les prendre en compte pour chaque évaluation individuelle. Si cela n'est pas fait correctement, l'évaluation risque d'être bloquée dans les processus d'approbation internes, au grand dam de toutes les parties prenantes.

2.3 Approbation de la note conceptuelle et lancement de l'évaluation

Les institutions chefs de file doivent garder à l'esprit que la note conceptuelle doit avoir fait l'objet d'un contrôle qualité et avoir été approuvée par le Secrétariat MAPS avant que l'évaluation puisse débuter. Cela signifie notamment que l'évaluateur principal doit avoir été recruté et que les dispositions relatives à la gouvernance, à l'équipe d'évaluation, à la collecte de données et à la participation des parties prenantes doivent avoir été prises avant le lancement officiel de l'évaluation. La planification doit en tenir compte et les parties prenantes concernées, en particulier les autorités nationales, doivent en être dûment informées afin d'éviter toute gestion inadéquate des attentes.

Certaines activités préparatoires liées à l'évaluation, telles que les demandes de données et le lancement de l'analyse contextuelle, sont autorisées avant l'approbation de la note conceptuelle. Des missions préparatoires visant à soutenir la planification, qu'elles soient physiques ou virtuelles, peuvent également être menées. Cela vaut également pour les événements liés à l'évaluation, tels que les événements de lancement (voir section 3). Il convient toutefois de veiller à bien gérer les attentes des parties prenantes. Si un délai trop long s'écoule entre la tenue d'un événement de lancement et le début des activités d'évaluation, cela peut compromettre l'adhésion des parties prenantes.

Points clés à retenir :

- ✓ L'institution chef de file est chargée de constituer l'équipe d'évaluation et doit réfléchir soigneusement à sa composition.
- ✓ Les autorisations nécessaires doivent être prises en compte dans la planification du calendrier afin d'éviter tout retard interne.
- ✓ La note conceptuelle doit être approuvée avant que les opérations d'évaluation puissent commencer, à l'exception de certaines activités préparatoires.

3. Réalisation de l'évaluation

Pendant l'évaluation, l'institution chef de file est chargée de gérer les opérations conformément aux dispositions de gouvernance et au calendrier convenus dans la note conceptuelle. Tant que le rapport d'évaluation n'a pas été soumis pour l'assurance qualité, le Secrétariat MAPS n'intervient pas dans cette partie du processus. Toutefois, le Secrétariat MAPS est toujours disponible pour répondre aux questions concernant l'application de la méthodologie et donner des conseils sur la manière de gérer des situations spécifiques par rapport aux exigences du cadre.

Bien que cela ne soit pas formellement requis par le cadre MAPS, de nombreuses institutions chefs de file trouvent utile d'organiser un événement de lancement comme première étape de l'évaluation. D'une intention similaire à celle de la phase de validation, le lancement rassemble toutes les parties prenantes concernées (autorités nationales, partenaires internationaux, équipe d'évaluation et autres acteurs clés) dès le début du processus.

Son objectif est d'harmoniser les attentes concernant les objectifs, la portée, la gouvernance, les délais et les rôles ; de clarifier la manière dont les parties prenantes seront impliquées tout au long de l'évaluation ; et de marquer officiellement le début de l'exercice. De plus, un événement de lancement sert à informer les parties prenantes (y compris le grand public et les médias) au sujet de l'évaluation. Un lancement bien organisé garantit que tous les participants partent d'une compréhension commune, ce qui renforce l'engagement, la contribution et l'appropriation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation. Veiller à ce que l'évaluation soit largement connue contribue également à renforcer l'engagement des parties prenantes et réduit le risque qu'elle soit reléguée au second plan, car les attentes du public créent une pression pour obtenir des résultats.

3.1 Organisation du travail

Tout comme pour la composition et l'organisation de l'équipe d'évaluation, il n'existe pas de calendrier obligatoire quant à la manière dont le travail d'évaluation doit être organisé, et les institutions chefs de file sont libres de le faire de manière à favoriser la réalisation efficace et efficiente de l'évaluation. Voici quelques possibilités à envisager :

- Commencer par le pilier I et passer en revue les piliers de manière chronologique, en commençant par MAPS MAIN puis en poursuivant avec les modules supplémentaires appliqués, l'ensemble de l'équipe travaillant sur tous les indicateurs.
- Mettre en place des sous-équipes au sein de l'équipe d'évaluation et mener les travaux en parallèle par indicateur :

- En fonction des parties du cadre MAPS qui sont appliquées (MAPS MAIN et/ou modules supplémentaires)
- En fonction des quatre piliers
- En fonction des thèmes ou des types de données, tels que l'analyse juridique, l'analyse quantitative, l'analyse des objectifs politiques horizontaux (durabilité, marchés publics électroniques, etc.)

Les institutions chefs de file sont libres de choisir un modèle d'organisation adapté à leur contexte, mais elles doivent garder à l'esprit que l'évaluateur principal doit être responsable de l'ensemble du rapport d'évaluation. Ainsi, même si le travail est divisé selon certains thèmes ou selon une chronologie, l'évaluateur principal doit veiller à ce que le rapport final se présente comme un produit homogène. Cela implique de garantir une analyse croisée et des références croisées appropriées, ainsi que des aspects très pratiques tels qu'une mise en forme et un style uniformes. Si plusieurs parties du cadre MAPS sont appliquées simultanément (par exemple, MAPS MAIN + un module supplémentaire), cela s'applique à chaque rapport d'évaluation individuel, qu'un seul évaluateur principal soit responsable de l'ensemble ou qu'il y ait un évaluateur principal pour chacun d'entre eux.

3.2 Validation

Les établissements chefs de file doivent garder à l'esprit que, bien que la validation soit une étape obligatoire du MAPS, au même titre que le reste du travail d'évaluation, elle peut être organisée d'une manière adaptée au contexte. Certaines institutions organisent les validations de manière séquentielle par pilier, comme décrit ci-dessus, concentrant ainsi une partie de la validation en début de processus et allégeant la validation finale, tandis que d'autres estiment qu'il est plus efficace de ne procéder qu'à une seule validation à la fin (évitant ainsi de devoir réunir les parties prenantes à plusieurs reprises). Quoi qu'il en soit, les exigences du cadre en la matière doivent bien sûr être respectées, ce qui signifie que les parties prenantes concernées, y compris les acteurs non gouvernementaux, doivent avoir la possibilité de contribuer à l'analyse finale et aux recommandations de l'évaluation.

Points clés à retenir :

- ✓ L'institution chef de file est chargée de gérer les opérations d'évaluation.
- ✓ Le Secrétariat MAPS ne participe pas aux opérations d'évaluation.
- ✓ Les travaux d'évaluation, y compris la validation, doivent être organisés de manière à garantir une exécution efficace et efficiente.

4. Rédaction du rapport d'évaluation

L'institution chef de file est chargée de transmettre le rapport d'évaluation au Secrétariat MAPS, d'abord à des fins d'assurance qualité, puis en vue de sa publication sur le [site web du MAPS](#). Les exigences relatives au rapport d'évaluation sont décrites dans le [Guide de l'utilisateur](#) et dans [les modèles](#) obligatoires de rapport d'évaluation et de matrice d'indicateurs. Toutefois, comme pour la note conceptuelle, certains aspects pratiques ne sont pas régis par ces exigences, mais il est néanmoins important que l'institution chef de file en tienne compte.

4.1 Gestion des changements survenant au cours d'une évaluation

Malgré la meilleure planification possible, des changements importants touchant le système de passation de marchés évalué surviennent parfois au cours de l'évaluation. Il peut s'agir de changements affectant la manière dont l'évaluation est organisée ou soutenue (tels que des

changements dans l'organisation ou la composition du personnel des autorités nationales) ou de changements affectant l'analyse et les conclusions de l'évaluation (tels que des modifications du cadre juridique ou réglementaire). Ces deux types de changements peuvent être très perturbants, mais sont généralement gérés différemment :

- Changements au sein des autorités nationales :
 - Lors de la planification de l'évaluation, les institutions chefs de file doivent veiller à ce que l'évaluation soit ancrée à un niveau élevé de l'autorité afin de minimiser la dépendance vis-à-vis de personnes individuelles. Si les « champions » institutionnels sont souvent très utiles pour garantir l'adhésion et dynamiser les évaluations, il convient de prévoir un plan de secours en cas de changement de personnel.
 - Il en va de même si le travail est, par exemple, organisé par pilier avec des personnes spécifiques rattachées à chaque pilier. Des mesures d'urgence doivent être mises en place pour assurer la transmission des responsabilités en cas de changement organisationnel.
- Modifications du système de passation des marchés :
 - Des changements importants dans le système de passation des marchés, tels que l'adoption d'une nouvelle législation en la matière, peuvent rendre certaines parties de l'évaluation obsolètes avant même qu'elle ne soit terminée. Bien que cela puisse généralement être évité grâce à une planification adéquate, cela arrive parfois, et bien que le MAPS ne soit toujours qu'un instantané dans le temps, lorsque des changements majeurs surviennent, il sera le plus souvent nécessaire d'en tenir compte dans l'évaluation.
 - La manière exacte de procéder doit être décidée au cas par cas. Si les changements surviennent au début du processus d'évaluation, il peut être possible d'ajuster l'analyse et les conclusions en conséquence. Si les changements surviennent tardivement, par exemple après le travail de terrain ou même après la validation, il n'est généralement pas possible d'ajuster l'analyse, mais les changements et leur impact peuvent être mentionnés dans le rapport. L'institution chef de file doit consulter le Secrétariat MAPS afin de déterminer la meilleure solution compte tenu des circonstances.

En outre, d'autres changements opérationnels peuvent survenir, tels que des modifications au sein de l'équipe d'évaluation ou concernant des éléments centraux convenus dans la note conceptuelle relatifs aux objectifs, à la gouvernance, aux sources de données et au calendrier. Si l'évaluateur principal est remplacé, pour quelque raison que ce soit, le Secrétariat MAPS doit en être informé. Pour les autres changements opérationnels, il suffit de les expliquer dans le rapport d'évaluation (par exemple, si l'échantillon collecté pour l'analyse des données s'est avéré très différent de ce qui était décrit dans la note conceptuelle ou si le calendrier initial a été considérablement perturbé).

4.2 Disponibilité des ressources pour l'assurance qualité

Tout comme pour la planification des évaluations, l'assurance qualité doit être prise en compte lors de la réalisation de l'évaluation. Les institutions chefs de file doivent garder à l'esprit que l'assurance qualité des notes conceptuelles et des rapports d'évaluation impliquera :

- Du temps pour les examens par le Secrétariat MAPS et l'ATAG. Ces examens se déroulent en parallèle et sont régis par les délais opérationnels fixes du Secrétariat MAPS. Cependant,

plusieurs cycles d'examen sont parfois nécessaires, de sorte qu'il n'y a aucune garantie que le processus d'assurance qualité sera achevé dans les délais fixés.

- Les examens d'assurance qualité donnent toujours lieu à des demandes de révision du document examiné (note conceptuelle ou rapport d'évaluation). Les institutions chefs de file doivent s'assurer que l'évaluateur principal est disponible pour effectuer ces révisions, et doivent également tenir compte du fait que celles-ci peuvent nécessiter des approbations internes supplémentaires (auprès des autorités nationales et des partenaires internationaux).
- Approbation par les autorités nationales et l'institution chef de file elle-même. Cela signifie que, comme mentionné aux points 1.3 et 2.2, les régimes d'approbation tant des autorités nationales que de l'institution chef de file elle-même doivent être pris en compte.

4.3 Formalités d'assurance qualité

Afin de garantir l'efficacité du processus d'assurance qualité, les institutions chefs de file doivent veiller à soumettre le rapport, y compris la matrice d'indicateurs, sous forme de fichiers modifiables (MS Word ou équivalent). Pour les rapports révisés (c'est-à-dire les rapports soumis après le premier examen d'assurance qualité), il convient de soumettre :

- Des fichiers modifiables (MS Word ou équivalent) avec suivi des modifications
- Un aperçu des commentaires formulés lors de l'examen et de la réponse de l'équipe d'évaluation. Cela peut se faire en répondant directement aux commentaires dans le fichier ou en compilant tous les commentaires et réponses dans une matrice distincte, ou une combinaison des deux, selon ce que l'institution chef de file juge approprié.

4.4 Propriété intellectuelle, remerciements et autres remarques finales

Avant de soumettre le rapport final pour publication, l'établissement chef de file doit s'assurer que toutes les formalités sont correctement enregistrées conformément au modèle de rapport d'évaluation. Cela comprend, selon le contexte :

- Une clause de non-responsabilité relative à la propriété intellectuelle, le cas échéant
- Remerciements, y compris à l'égard des partenaires internationaux ayant contribué au projet
- Dates

En ce qui concerne la propriété intellectuelle, il appartient à l'institution chef de file de décider des mesures appropriées en concertation avec les autorités nationales et les autres partenaires internationaux impliqués. Idéalement, cela devrait être convenu lors de la phase de planification et figurer dans la note conceptuelle.

Points clés à retenir :

- ✓ L'institution chef de file doit consulter le Secrétariat MAPS pour décider de la manière de gérer les modifications du système de passation des marchés qui surviennent au cours d'une évaluation.
- ✓ L'institution chef de file doit s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour apporter les révisions au rapport d'évaluation résultant de l'assurance qualité, ainsi que pour obtenir les autorisations requises à cet effet.
- ✓ L'institution chef de file doit soumettre un aperçu des commentaires et des réponses dans le cadre de l'assurance qualité, accompagné d'un rapport révisé avec suivi des modifications.

5. Publication et diffusion

La publication et la diffusion sont des étapes essentielles pour garantir que les conclusions et les recommandations d'une évaluation MAPS débouchent sur des actions concrètes. Au-delà de la coordination avec le Secrétariat MAPS pour l'approbation et la publication du rapport d'évaluation sur le site web de MAPS, les institutions chefs de file doivent collaborer avec les autorités nationales et d'autres partenaires internationaux afin d'élaborer une stratégie de diffusion cohérente. Cette stratégie doit être définie dès la phase de la note conceptuelle et affinée au fil du temps afin de pouvoir être mise en œuvre rapidement une fois le rapport finalisé.

5.1 Publication

Une fois que le Secrétariat MAPS a approuvé le rapport, l'institution chef de file doit confirmer que le gouvernement accepte sa publication et soumettre les versions finales du rapport et des annexes. Ces fichiers doivent être correctement formatés et ne comporter ni suivi des modifications, ni commentaires, ni données à caractère personnel (telles que les coordonnées des participants à l'atelier ou à la réunion).

Lorsqu'elles sollicitent l'approbation du gouvernement, les institutions chefs de file doivent tenir compte du contexte spécifique de la juridiction évaluée, notamment en ce qui concerne l'autorité d'approbation compétente, les procédures requises et les délais prévus. Dans certains cas, une confirmation du coordinateur de l'évaluation du gouvernement (par exemple par e-mail) peut suffire; dans d'autres, une autorisation de plus haut niveau — telle qu'une lettre officielle ou une décision du ministère des Finances, du Conseil des ministres ou du Bureau du président — peut être nécessaire. L'institution chef de file doit identifier le processus d'approbation pertinent dès que possible, idéalement pendant la phase de planification, afin qu'il puisse être pris en compte dans la note conceptuelle et intégré au calendrier global de l'évaluation.

Dans les rares cas où le Secrétariat MAPS ne peut approuver le rapport et où l'institution chef de file ne peut effectuer les révisions demandées par le Secrétariat MAPS, le rapport ne sera pas publié. Il sera indiqué sur le site web de MAPS que l'évaluation a été menée à bien, mais aucune autre information ne sera fournie.

5.2 Gestion des retards de publication

Dans certains cas, les autorités nationales peuvent se montrer réticentes à procéder à la publication d'un rapport d'évaluation MAPS, en particulier lorsque l'évaluation identifie des lacunes ou des faiblesses importantes dans le système national de passation des marchés publics. Cela peut entraîner

des retards à la phase finale du processus, même après que le rapport a passé avec succès le contrôle qualité.

Si la décision d'autoriser la publication revient en dernier ressort au gouvernement, l'institution chef de file a un rôle important à jouer pour anticiper et gérer ces situations de manière proactive.

Afin de minimiser le risque de retards, les institutions chefs de file devraient :

- Aborder les attentes dès le début : le principe de publication et l'utilisation prévue de l'évaluation doivent être clairement discutés avec les autorités nationales lors de la phase de planification et figurer dans la note conceptuelle. Il convient de souligner que le MAPS est conçu comme un outil de diagnostic destiné à soutenir la réforme, et que la transparence concernant les conclusions — y compris les lacunes identifiées — est essentielle à sa crédibilité et à son utilité.
- Favoriser l'appropriation des conclusions : tout au long du processus d'évaluation, y compris lors de la validation, l'institution chef de file doit veiller à ce que les autorités nationales soient pleinement associées à la discussion et à la compréhension de l'analyse et des recommandations. Une forte appropriation du contenu du rapport réduit le risque d'objections au stade de la publication.
- Formuler les conclusions de manière constructive : lors de la communication des résultats, l'institution chef de file et l'équipe d'évaluation doivent veiller à ce que les lacunes identifiées soient présentées de manière équilibrée et constructive, en reconnaissant dûment les progrès accomplis et en établissant un lien clair avec des recommandations concrètes. Cela peut contribuer à positionner le rapport comme un outil de réforme tourné vers l'avenir plutôt que comme une évaluation purement critique.
- Planifier la publication à l'avance : les processus d'approbation et les délais de publication doivent être identifiés dès le début (comme décrit à la section 5.1) et intégrés au calendrier de l'évaluation. Cela implique de préciser quelle autorité est chargée d'approuver la publication et quelle forme cette approbation doit prendre.

Si des retards surviennent néanmoins, l'institution chef de file devrait :

- Engager un dialogue avec les autorités nationales afin de comprendre les raisons de leurs hésitations et d'explorer des solutions, telles que la clarification de certaines conclusions, l'ajustement de la formulation de certaines sections (tout en préservant l'intégrité méthodologique), ou la définition d'un calendrier de publication aligné sur les processus de réforme.
- Réaffirmer les principes du MAPS : l'institution chef de file doit rappeler que la publication du rapport d'évaluation est un élément central de l'approche MAPS, garantissant transparence, crédibilité et valeur ajoutée tant pour les parties prenantes nationales que pour la communauté internationale.
- Consulter le Secrétariat MAPS si nécessaire, en particulier en cas de retards prolongés ou d'incertitude quant à la marche à suivre. Le Secrétariat peut fournir des conseils en s'appuyant sur son expérience de situations similaires.

En fin de compte, bien que la publication ne puisse être imposée, les institutions chefs de file doivent faire tous les efforts raisonnables pour faciliter une publication en temps opportun, conformément à l'esprit et aux objectifs de la méthodologie MAPS.

5.3 Diffusion

La diffusion au niveau national est menée par les autorités du pays, avec le soutien de l'institution chef de file et d'autres partenaires internationaux si nécessaire. Elle joue un rôle clé pour traduire les conclusions de l'évaluation en un dialogue politique national et pour mobiliser les parties prenantes autour de la mise en œuvre des recommandations.

Les activités de diffusion peuvent prendre diverses formes, telles que des ateliers nationaux, des séminaires techniques, des points presse, des tables rondes sectorielles ou des événements en ligne. Elles doivent cibler un large éventail de parties prenantes de l' , notamment les ministères concernés, les organismes de contrôle, les entités adjudicatrices, le secteur privé, la société civile et le monde universitaire.

L'institution chef de file devrait aider les autorités nationales à planifier ces activités, notamment en fournissant des supports de communication issus de l'évaluation (par exemple, des résumés, des présentations et des infographies). Un délai et des ressources suffisants pour la diffusion devraient être prévus tant dans le calendrier que dans le budget de l'évaluation.

Outre la diffusion au niveau national, le rapport d'évaluation sert également la communauté mondiale des marchés publics en fournissant des données et des exemples de bonnes pratiques. Les institutions chefs de file peuvent aller plus loin en présentant les évaluations lors de forums internationaux ainsi qu'en produisant du matériel promotionnel (articles de blog, contenu sur les réseaux sociaux, brochures/livrets, etc.) basé sur le rapport d'évaluation.

5.4 Webinaire organisé par le Secrétariat MAPS

Après la publication sur le site web de MAPS, le Secrétariat MAPS proposera d'organiser un webinaire afin de présenter l'évaluation à l'ensemble de la communauté MAPS et au public mondial des marchés publics. Ce webinaire facultatif devrait se tenir soit parallèlement, soit après la diffusion au niveau national, en veillant à ce que les parties prenantes nationales bénéficient d'une visibilité prioritaire et que les autorités nationales dirigent la communication globale.

L'institution chef de file doit évaluer si l'intérêt des parties prenantes est suffisant pour justifier l'organisation du webinaire. Quoi qu'il en soit, le Secrétariat MAPS enregistrera la session et publiera l'enregistrement en même temps que le rapport d'évaluation

L'institution chef de file se coordonne avec le Secrétariat MAPS et les autorités nationales concernant le calendrier, le format et les intervenants, en veillant à ce que les autorités nationales occupent une place centrale dans la présentation. Le webinaire devrait se concentrer sur les principaux résultats et l'impact de l'évaluation, c'est-à-dire quelles sont les conclusions et, surtout, comment les autorités nationales prévoient de les utiliser. Il devrait également mettre en avant les enseignements tirés du processus d'évaluation et les bonnes pratiques identifiées, afin de maximiser sa valeur pour les autres pays qui entreprennent ou envisagent des évaluations MAPS.

5.5 Suivi post-évaluation

À la suite de la publication d'une évaluation MAPS, le Secrétariat MAPS recueillera périodiquement des informations sur les développements intervenus dans la juridiction évaluée. Ce suivi vise à rendre compte des progrès réalisés par rapport aux recommandations énoncées dans le plan d'action

stratégique de l'évaluation, sans pour autant constituer une nouvelle évaluation. En outre, le Secrétariat MAPS pourra solliciter des retours d'expérience sur le cadre MAPS et les outils associés, par exemple dans le cadre de mises à jour périodiques de la méthodologie.

Les institutions chefs de file seront invitées à contribuer à ce processus, par exemple en répondant à de brèves enquêtes, en facilitant la validation factuelle des informations et en fournissant des mises à jour contextuelles le cas échéant. Leur engagement continu permet de garantir que les résultats du suivi reflètent fidèlement les évolutions tout en maintenant un processus léger et efficace.

Bien que la participation n'entraîne pas de charge de travail supplémentaire significative, les institutions chefs de file sont encouragées à conserver les informations clés et à rester en contact avec les autorités nationales et les partenaires afin de faciliter ces activités de suivi.

5.6 Rôle de l'institution chef de file après la publication

Après sa publication, le rapport d'évaluation MAPS devrait servir de base à la mise en œuvre des réformes et à la coordination entre les partenaires de développement. Dans de nombreux cas, l'institution chef de file est bien placée pour soutenir ces processus, compte tenu de sa connaissance des conclusions de l'évaluation, de son engagement auprès des autorités nationales et de ses relations avec les autres parties prenantes.

Toutefois, les activités liées à la mise en œuvre des réformes, à la coordination des bailleurs de fonds ou au soutien post-évaluation ne relèvent pas du champ d'application du processus d'évaluation MAPS ni des responsabilités du Secrétariat MAPS. À ce titre, le présent guide ne fournit pas d'orientations spécifiques sur ces aspects.

La nature et l'étendue de l'implication de l'institution chef de file après la publication doivent donc être déterminées au cas par cas, en accord avec les autorités nationales et les partenaires concernés, et conformément à leurs mandats et priorités respectifs.

Points clés à retenir :

- ✓ L'institution chef de file doit s'assurer que l'approbation du gouvernement est obtenue et que les documents finaux sont soumis
- ✓ L'institution chef de file devrait aider les autorités nationales à planifier et à mettre en œuvre les activités de diffusion et coordonner avec le Secrétariat MAPS et les autorités nationales la présentation des principales conclusions de l'évaluation lors d'un webinaire
- ✓ L'institution chef de file devrait être prête à contribuer au suivi post-évaluation en fournissant des mises à jour et en soutenant la validation des progrès réalisés par rapport aux recommandations.