



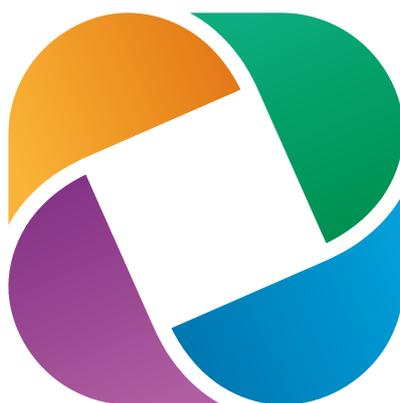
MAPS

Méthodologie d'évaluation des systèmes
de passation des marchés

MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE PASSATION DES MARCHÉS (MAPS)

2018 [Traduction révisée en 2021]





MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE PASSATION DES MARCHÉS (MAPS)

PRÉAMBULE

Les marchés publics constituent un élément essentiel de la fourniture de services publics, de la bonne gouvernance et des économies durables avec une croissance inclusive. Chaque année, les gouvernements du monde entier dépensent environ 9.5 billions d'USD en marchés publics. Cela signifie que ces marchés représentent en moyenne 12 à 20 % du PIB d'un pays¹. Le renforcement des systèmes de passation des marchés publics est ainsi primordial pour aboutir à des résultats concrets et durables et pour bâtir des institutions efficaces.

La Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS) a été initialement mise au point en 2003/2004 grâce aux efforts collectifs de nombreuses parties prenantes. Elle avait pour objectif d'évaluer et d'améliorer les systèmes de passation des marchés publics en fournissant un outil commun permettant d'analyser les informations portant sur les aspects essentiels d'un système particulier. **La MAPS a été largement utilisée pour évaluer la qualité et l'efficacité des systèmes de passation des marchés publics**, élaborer des stratégies, et mettre en oeuvre des réformes sur la base des forces et des faiblesses identifiées. Ces efforts ont généralement porté sur la création des bases d'un système opérationnel de passation des marchés par l'instauration d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel adéquat.

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

¹ 12 % dans les pays de l'OCDE et 18 à 20 % dans l'Union européenne ; ces pourcentages peuvent être plus élevés dans certains pays en développement.

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

- **Rapport qualité/prix** : il reflète l'objectif principal que chaque système de passation des marchés doit fournir les biens, les travaux et les services requis de manière économique, efficiente, efficace et durable.
- **Transparence** : elle illustre le principe fondamental et généralement accepté de divulgation afin de mettre les politiques, les cadres juridiques et institutionnels et les informations concernant les décisions à la disposition du public de manière compréhensible, accessible et en temps utile.
- **Équité** : elle traduit l'ambition de rendre impartial le processus de passation des marchés publics, d'assurer l'égalité de traitement et de prendre les décisions idoines, garantissant ainsi l'intégrité de l'ensemble.
- **La bonne gouvernance** : elle est destinée à reconnaître l'importance d'un contexte plus large de gouvernance sur la manière dont les marchés publics sont exécutés, ainsi que la manière dont les réformes sur la passation des marchés sont mises en oeuvre. Cet aspect inclut une réflexion sur les objectifs horizontaux de la passation des marchés, sur les considérations politiques et sur les principes d'intégrité.

Des éléments contextuels ont été intégrés pour que l'application de la MAPS conduise à une plus grande efficacité. Parmi ces considérations figurent des objectifs politiques nationaux, qui comprennent les objectifs de durabilité, le soutien au secteur privé, la réforme de la fonction publique, etc., ainsi que d'autres facteurs de nature à créer un environnement propice à un système de passation des marchés viable, tels qu'un système efficace de gestion des finances publiques, la responsabilité, la sécurité juridique et les capacités de la force de travail.

La nouvelle version de la MAPS s'inscrit opportunément dans le sillage du lancement des Objectifs de développement durable (ODD). **De même que les ODD, la MAPS sera valable pour tous les pays, indépendamment du niveau de revenu ou du stade de développement.** La MAPS est liée à l'Objectif 12 qui préconise la promotion des pratiques durables en matière de passation des marchés, conformes aux priorités et aux politiques nationales, et à l'Objectif 16 qui préconise des institutions efficaces et responsables. En outre, la MAPS est rattachée à la Recommandation du Conseil de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2015) sur les marchés publics. Elle reflète les principaux cadres internationaux de passation des marchés tels que la Loi Type sur la passation des marchés publics (2011) de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI), les Directives de l'Union Européenne (UE) sur la passation des marchés publics (2014), et les cadres de passation des marchés utilisés par les banques multilatérales de développement, les pays et les institutions de mise en oeuvre. Elle fournit un cadre d'évaluation global et détermine les critères d'un système de passation des marchés, efficace et efficient, que tous les pays doivent s'efforcer de mettre en place.

Le processus de révision de la MAPS est le fruit d'une collaboration qui a rassemblé des pays ainsi que des partenaires. Le projet de méthodologie MAPS révisée a été ouvert aux consultations publiques. Il a fait l'objet d'une approbation complémentaire au cours d'une phase d'essai pilote impliquant différents pays, couvrant différentes catégories de revenus et de stades de développement, afin d'assurer une large participation et contributions des secteurs public et privé ainsi que de la société civile.

Table des matières

SECTION I - GUIDE DE L'UTILISATEUR	5
Introduction	5
Cadre analytique (aperçu)	6
Processus d'évaluation	11
Rapport d'évaluation	12
Planification et suivi stratégiques pour préparer les réformes	13
Informations supplémentaires et assistance	13
SECTION II - ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS	15
Objectifs et portée	15
Structure	16
Sources d'information	17
SECTION III - ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS	19
Pilier I. Cadre législatif, réglementaire et politique	19
Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion	35
Pilier III. Activités d'acquisition publique et pratiques du marché	47
Pilier IV. Responsabilité, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics	53
ANNEXES	67
Annexe 1 – Système d'indicateurs de la MAPS.....	67
Annexe 2 – Critères d'évaluation de la MAPS exprimés en termes quantitatifs	70
GLOSSAIRE	76
À TITRE DE RÉFÉRENCE	80

SECTION I – GUIDE DE L'UTILISATEUR

Introduction

Objectif du Guide de l'utilisateur

1. L'objectif du présent Guide de l'utilisateur est de permettre une approche cohérente de l'application de la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS). Il vise à déterminer la façon dont les conclusions peuvent être traduites en réformes de la manière la plus efficace.

Objet et finalité de la méthodologie

2. La MAPS a pour objectif de fournir un outil harmonisé pouvant être utilisé dans l'évaluation des systèmes de passation des marchés publics. La méthodologie est conçue pour permettre à un pays donné, avec ou sans l'appui de partenaires extérieurs, de conduire une évaluation de son système de passation des marchés, afin d'en déterminer les forces et les faiblesses. Les informations recueillies peuvent servir de base à l'élaboration d'initiatives harmonisées de développement du système et de réforme² destinées à améliorer les moyens et à remédier aux insuffisances décelées. L'évaluation fournit également au pays des informations qu'il peut exploiter en vue de contrôler le rendement de son système et d'évaluer le succès des initiatives de réforme visant à l'améliorer. L'identification des faiblesses du système en place dans un pays permet également aux partenaires extérieurs d'obtenir des informations qui les aident à déterminer les risques auxquels sont exposés les fonds qu'ils octroient aux pays bénéficiaires.
3. La MAPS est un outil universel. Elle vise à poser les bases permettant l'instauration d'un système de passation des marchés publics judicieusement géré, qui contribue à la réalisation des objectifs politiques fixés, à l'accroissement de la confiance du public, à l'amélioration du bien-être général et au développement de sociétés plus prospères et plus solidaires. Elle est guidée en cela par les principes de rapport qualité/prix, de transparence, d'équité et de bonne gouvernance. La version 2018 de la MAPS comporte des normes ambitieuses, élevées qui donnent une orientation claire aux réformes décidées, plutôt que des normes minimales universelles et contraignantes. Il reste qu'en fonction des conditions prévalant dans un pays fragilisé, par exemple les états affectés par des conflits, ces normes ambitieuses ne pourront être atteintes que dans la durée.
4. L'évaluation MAPS n'est pas l'audit d'un système de passation des marchés. Elle n'est pas non plus destinée à se substituer à une évaluation fiduciaire par le pays concerné, par un bailleur de fonds ou par d'autres partenaires extérieurs. Elle vise à fournir un cadre d'évaluation commun à destination des pays et de la communauté internationale, indépendamment de sa zone d'application géographique.

² Les expressions « initiatives de réforme » et « développement du système » sont utilisées de manière interchangeable dans cette méthodologie

Cadre analytique (aperçu)

Éléments constitutifs

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

Analyse contextuelle du pays

8. La section II « Analyse contextuelle du pays » présente une approche structurée destinée à analyser l'environnement local garantissant l'ancrage de l'évaluation dans les besoins spécifiques d'un pays et, en conséquence, l'application appropriée des différents éléments du cadre analytique de la MAPS.
9. L'analyse du contexte repose sur des informations facilement accessibles et sur les données existantes. Elle privilégie un certain nombre de facteurs déterminants pour la réforme de la passation des marchés publics. Ces facteurs incluent la situation économique du pays, les objectifs de sa politique nationale, l'environnement de cette réforme, et les liens entre le système de passation et les systèmes de gestion des finances et de gouvernance publiques. L'analyse du contexte comprend également l'identification des principales parties prenantes officiellement et non officiellement liées aux structures de passation des marchés publics.

Système d'indicateurs

10. Le système d'indicateurs de la MAPS est décrit en détail dans la section III : « Évaluation des systèmes de passation des marchés publics ». Il s'articule autour de quatre piliers : i) le cadre juridique et politique existant régissant la passation des marchés dans le pays ; ii) le cadre institutionnel et la capacité de gestion ; iii) le fonctionnement du système et la compétitivité du marché national et iv), la responsabilité, l'intégrité et la transparence du système de passation des marchés.
11. Chaque pilier comprend un certain nombre d'indicateurs et d'indicateurs subsidiaires à évaluer. Au total, le système d'indicateurs est constitué de 14 indicateurs et de 55 indicateurs subsidiaires qui, ensemble, procurent les critères nécessaires d'une comparaison instantanée du système en vigueur par rapport aux principes énoncés. Les indicateurs sont exprimés en termes qualitatifs et/ou quantitatifs, selon le cas. Le graphique 1 (ci-dessous) présente la structure d'ensemble de la MAPS.

Graphique 1. Aperçu de la MAPS



12. Les indicateurs font souvent référence à la législation sur la passation des marchés et au cadre juridique. La référence à la loi sur la passation des marchés renvoie à l'instrument juridique suprême régissant la passation des marchés publics dans le pays. La forme ou la nature particulière de cette législation suprême varie d'un pays à l'autre, en fonction du système (droit commun, droit civil, etc.) et de la tradition juridique.³ En général, ce document considère un instrument juridique suprême, et aborde ensuite les réglementations offrant une interprétation juridique plus détaillée et des procédures précises à caractère administratif. Dans certains cas, des obligations juridiques liées à la passation des marchés publics peuvent également résulter de l'adhésion à des associations ou traités internationaux et/ou régionaux. D'autres législations nationales, notamment celles relatives au budget, à la construction ou à la concurrence, imposent parfois des obligations qui affectent tout aussi bien la passation des marchés publics. Tout l'arsenal des instruments juridiques relatifs à la passation des marchés publics est désigné sous l'appellation de « cadre juridique ».

Application des indicateurs

13. Chaque indicateur et chaque indicateur subsidiaire est précédé par un court exposé qui explique les éléments que l'indicateur subsidiaire tente d'évaluer, et décrit la nature et l'importance de l'élément en question. Ce texte vise à orienter l'évaluateur vers les aspects pertinents à examiner et vers des principes ou normes déterminés. Les critères qui doivent être considérés pour chaque indicateur subsidiaire sont ensuite présentés dans un tableau intitulé « Critères d'évaluation ». Les critères d'évaluation servent de référence pour évaluer le système (indicateurs qualitatifs).

³ Certains pays ont des lois, d'autres peuvent avoir des actes, des décrets, des circulaires ou des réglementations.

Un ensemble d'indicateurs quantitatifs offre la possibilité d'enrichir l'évaluation de plusieurs indicateurs subsidiaires tout en tenant compte des données relatives à la performance.

14. Chaque indicateur subsidiaire est évalué selon l'approche des trois étapes ci-après :
- i) l'examen du système par l'application de critères d'évaluation exprimés en termes qualitatifs ;
 - ii) l'examen du système par l'application d'un ensemble défini d'indicateurs quantitatifs ;⁴
 - iii) la détermination des lacunes substantielles ou matérielles (analyse des lacunes).

Étape 1 : Examen du système par l'application de critères d'évaluation exprimés en termes qualitatifs

15. L'Étape 1 de l'évaluation est fondée sur un examen qualitatif du cadre réglementaire et politique existant ainsi que sur des dispositifs institutionnels et opérationnels, afin de déterminer si la norme décrite a été atteinte ou pas. Certains indicateurs ne se prêtent pas à une évaluation sous forme de preuves concrètes (c'est-à-dire, sous forme de faits et de chiffres) et peuvent nécessiter des enquêtes ou des entretiens avec des parties prenantes/intervenants concernés par la passation des marchés, tels que les associations professionnelles, les représentants de la société civile, les médias indépendants ou les journalistes d'investigation renommés et respectés, ainsi que les responsables gouvernementaux, comme indiqué dans le présent guide.
16. Un exposé narratif doit fournir des informations détaillées sur cette comparaison (c'est-à-dire sur la situation actuelle par rapport aux critères d'évaluation) et sur les éventuels changements en cours. Cet exposé permettra aux évaluateurs d'analyser les forces et les faiblesses du système.

Étape 2 : Examen du système par application d'un ensemble défini d'indicateurs quantitatifs

17. L'Étape 2 de l'évaluation est consacrée à l'application d'un ensemble (minimum) de 15 indicateurs quantitatifs. Ceux-ci sont étroitement liés aux pratiques de passation des marchés en vigueur dans le pays et sont donc souvent qualifiés d'indicateurs de performance. Les indicateurs quantitatifs sont utiles pour présenter les résultats, par exemple, en examinant un échantillon des marchés passés et d'autres informations pertinentes réputées représentatives de la performance du système.
18. L'exposé narratif doit fournir les conclusions détaillées de cette analyse. Dans les pays où les données nécessaires ne sont pas disponibles ou fiables, la situation doit être explicitée dans l'exposé narratif.
19. Les indicateurs quantitatifs ne sont pas évalués selon des normes prédéfinies, mais peuvent être utilisés par le pays pour définir des référentiels, fixer des objectifs nationaux et mesurer les progrès au fil du temps. Des indicateurs quantitatifs supplémentaires à usage facultatif sont recommandés, le cas échéant (cf. « Indicateurs quantitatifs recommandés »).

Étape 3 : Analyse et détermination des lacunes substantielles ou matérielles (analyse des lacunes)

20. Les conclusions de l'évaluation sont analysées et interprétées de manière plus approfondie (Étape 3) afin d'identifier les domaines présentant des lacunes substantielles ou matérielles et nécessitant la mise en oeuvre de mesures d'amélioration de la qualité et de la performance du système.
21. Une lacune substantielle ou matérielle existe lorsque l'une des situations suivantes se présente :
- le système montre que les critères énoncés n'ont pas été réalisés de manière substantielle.
 - l'un des éléments essentiels de l'indicateur (par exemple : l'indépendance, l'objectivité ou la rapidité) fait défaut.

4 Le déroulement des Étapes 1 et 2 peut être organisé parallèlement.

- lorsqu'il est suffisamment établi qu'une disposition du cadre législatif/réglementaire ne fonctionne pas comme prévu (c'est-à-dire, preuve factuelle ou résultat probant découlant des entretiens ou de l'analyse des pratiques de passation des marchés).
22. Une analyse plus approfondie peut être conduite afin d'établir les lacunes identifiées aux Étapes 1 et 2 de l'évaluation. Cela peut se faire au moyen d'un examen qualitatif plus exhaustif des dispositifs existants et/ou au moyen d'une analyse élargie des pratiques de passation des marchés publics (par exemple, en augmentant la taille de l'échantillon de marchés analysés).
23. Si la preuve en est apportée, l'indicateur subsidiaire doit être clairement identifié comme présentant une « lacune substantielle » pour démontrer la nécessité d'élaborer des mesures adéquates en vue d'améliorer la qualité et la performance du système. Toute analyse plus approfondie doit apparaître clairement dans le rapport d'évaluation détaillé, afin de garantir la cohérence et de permettre la comparaison des évaluations. Les éléments de preuve et les conclusions supplémentaires doivent apparaître dans le rapport.
24. Si l'évaluateur identifie des facteurs susceptibles d'empêcher les mesures de nature à améliorer le système de passation des marchés publics, des « drapeaux rouges » doivent être attribués. Ces drapeaux rouges servent à souligner tout élément susceptible de compromettre significativement la réalisation des principaux objectifs de la passation des marchés et qui ne peut pas être amélioré directement ou indirectement. De tels facteurs peuvent aussi se trouver en dehors de la sphère des marchés publics, par exemple :
- les évaluateurs/le gouvernement contestent les résultats de l'évaluation (pour cause de lacunes substantielles) ;
 - lorsque d'autres législations nationales ou accords régionaux/internationaux imposent des obligations contraires ;
 - lorsque d'autres facteurs empêchent une amélioration du système de passation des marchés publics (par exemple : économie politique ; juridiction ; interdépendance des problèmes/complexité, etc.).

Les limites de l'application de l'indicateur

25. Les indicateurs ne peuvent pas, à eux seuls, donner une image complète d'un système de passation des marchés, qui est complexe par nature. Ils doivent être considérés comme un moyen d'identifier les forces et les faiblesses du système en termes généraux. Les indicateurs servent aussi de support à une analyse plus poussée effectuée par l'évaluateur, comme cela a été indiqué précédemment.
26. L'application des indicateurs permet à l'évaluateur d'exercer un jugement professionnel. La subjectivité doit être réduite au strict minimum pour que les évaluations effectuées par différents évaluateurs conservent une cohérence et une comparabilité raisonnables au regard de l'analyse. Il s'agit de l'un des objectifs principaux de la méthodologie et du présent guide. L'évaluateur doit également garder à l'esprit qu'il n'existe pas de modèle unique de système de passation des marchés, que divers modèles ont été élaborés à travers le monde qui peuvent parfaitement fonctionner au sein d'un contexte politique, institutionnel, ou culturel précis, mais pas dans un autre.
27. La décision sur la portée de la mesure du rendement et de la collecte de données doit être spécifiquement adaptée au pays considéré. Elle doit être fondée sur la disponibilité des données et sur les objectifs du pays. La décision doit tenir compte du rapport coût-efficacité et de la durabilité de la collecte et de l'analyse de données, afin de garantir le suivi du rendement des marchés sur le long terme.
28. L'application de l'Indicateur 9 comprend une analyse des cas de passation de marchés sélectionnés (« Échantillon des cas »). L'une des étapes les plus importantes de la planification de l'évaluation consiste à étudier soigneusement l'échantillon des cas qui seront évalués. Cet examen des procédures réelles de passation de marchés fournit un autre moyen d'évaluation. Toutefois, il est à noter qu'un échantillon représente toujours une perception choisie de la réalité, et non pas la réalité dans son intégralité. Il doit néanmoins fournir suffisamment d'informations pour aboutir à des conclusions pouvant être considérées comme valides sur un plan global. Les stratégies et tailles d'échantillonnage doivent donc être examinées attentivement et leur niveau de représentativité et de certitude doit être défini de manière claire. Selon les circonstances et les objectifs stratégiques du pays, l'échantillonnage pourrait, par exemple, cibler les

entités adjudicatrices ayant des volumes d'achats les plus importants, ou celle appartenant à différents niveaux du gouvernement pour couvrir un certain nombre d'entités adjudicatrices nationales et régionales. Les détails de l'approche concernant l'échantillonnage doivent figurer dans le rapport d'évaluation.

29. Tous les indicateurs quantitatifs ont été alignés sur les données relatives à la passation des marchés exigées dans les évaluations de la gestion des dépenses publiques et de la responsabilité financière (GDPRF) (Indicateur de rendement GDPRF) PI-24) ⁵ afin de garantir l'uniformité des évaluations et de l'élaboration de politiques.

.....
5 Cadre de mesure de la performance (GDPRF/PEFA, 2016) : PI-24 (www.pefa.org).

Processus d'évaluation

Planification et préparation de l'évaluation

30. Une planification détaillée est nécessaire pour déterminer correctement la portée et le calendrier de l'évaluation, définir les modalités de gestion, constituer l'équipe chargée de l'évaluation, préparer la collecte des informations nécessaires et identifier les parties prenantes à interroger ou à sonder. Une planification anticipée est particulièrement importante dans le cas où l'évaluation sera financée conjointement par le gouvernement et par des partenaires extérieurs intéressés. La planification facilitera la coordination du travail et permettra de préciser les aspects essentiels de l'évaluation. Des examens par des pairs, -- où participent des représentants de gouvernements étrangers et de structures internationales spécialisées --, peuvent compléter une application de la MAPS. Enfin, il doit être décidé en avance si l'évaluation est menée par des pairs ou non, ou si elle intègre d'autres formes de contrôle-qualité (par exemple, par le secrétariat de la MAPS).
31. Afin de garantir un processus d'évaluation induit par la demande, le pays doit préparer une note de synthèse qui tiendrait compte des questions suivantes :
- Quels sont le ou les principaux objectifs d'une évaluation sur la base de la MAPS ?
 - Y a-t-il des questions précises sur lesquelles il faut se concentrer ?
 - Quels secteurs gouvernementaux doivent être ciblés ?
 - Quelles parties de la méthodologie MAPS (outil central/modules complémentaires) doivent être appliquées pour obtenir les résultats recherchés ?
 - Qui dirige l'évaluation et quels sont les différents rôles des membres de l'équipe d'évaluation ?
 - Une évaluation de la MAPS a-t-elle eu lieu par le passé, et quels ont été ses résultats ?
 - D'autres évaluations liées à la passation de marchés publics sont-elles disponibles (par exemple, des rapports d'évaluation PEFA, des analyses d'économie politique) ?
 - Quelles sources d'information sont disponibles pour collecter les informations nécessaires ?
 - Quels indicateurs quantitatifs seront utilisés pour mesurer la performance ?
 - Qui sont les principales parties prenantes qui doivent participer à l'évaluation ?
 - Dans quelle mesure l'évaluation doit-elle comprendre l'examen des passations de marchés actuelles (voir l'Indicateur 9) ?
 - Comment l'échantillon sera-t-il conçu et quels organismes seront inclus ?
 - Comment les résultats seront-ils validés et comment les recommandations seront-elles débattues ? L'évaluation doit-elle impliquer des pairs/experts extérieurs pour examiner l'évaluation (voir le paragraphe 39) ?
 - Comment les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués/publiés et utilisés ?
 - Combien de temps, d'aide extérieure et quel budget seront requis ?
32. Le gouvernement peut faire preuve d'un engagement politique élevé en mettant en place des dispositifs d'encadrement solide pour l'évaluation. Pour assurer une coopération et une ouverture interdépartementales, il doit envisager la création d'un comité de pilotage d'évaluation de la MAPS limité dans le temps.
33. L'identification d'une équipe qualifiée d'évaluateurs est capitale pour s'assurer de la crédibilité et de la fiabilité de l'exercice. Les évaluateurs devraient être des praticiens expérimentés de la passation des marchés publics, posséder une connaissance solide de tous les aspects légaux, institutionnels et opérationnels de la question, et être aux prises des normes locales et internationales de la pratique de passation. Ils doivent être également bien informés de l'usage recommandé de l'outil, afin d'instituer une compréhension commune et de favoriser une cohérence pratique. Les évaluateurs extérieurs au gouvernement doivent coopérer avec leurs homologues gouvernementaux afin d'accéder facilement aux informations et de bénéficier du soutien logistique nécessaire. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêts qui pourraient découler de fonctions actuelles ou antérieures.
34. Le succès des réformes dépend de la participation active et pertinente des parties prenantes tout au long du processus. Dès les premiers stades de l'évaluation, les parties prenantes doivent être impliquées par l'intermédiaire d'une

communication appropriée (objectifs, portée, processus, échéances, entité principale, etc.) et d'entretiens ciblés. «L'Analyse contextuelle du pays » permettra d'identifier les principales parties prenantes qui sont, officiellement ou non, liées aux structures de passation des marchés publics dans le pays.

35. Les parties prenantes suivantes devraient être impliquées : l'autorité en charge de l'évaluation (généralement l'autorité réglementaire, le ministère ou l'organe central du gouvernement) ; l'organe normatif/réglementaire de la passation des marchés ; l'organe de recours en la matière ; un certain nombre d'entités adjudicatrices sélectionnées, des représentants du secteur privé (notamment les banques intervenant dans le financement du secteur public). A ces intervenants s'ajoutent ceux de la société civile, les autorités chargées de l'établissement des budgets/paiement/contrôles internes, les autorités d'audit, les organismes de lutte contre la corruption et ceux chargés de la concurrence, les partenaires internationaux engagés dans le pays, les établissements de formation, les organismes professionnels, les universités, les instituts de recherche et les médias.

Réalisation de l'évaluation

36. L'évaluation doit préciser ses objectifs, déterminer la situation actuelle et impliquer les principales parties prenantes.
37. L'évaluation doit respecter un calendrier précis et être organisée selon les étapes suivantes : collecte des données ; analyse des conclusions (détermination des forces et des faiblesses) ; et, s'il y a lieu, formulation de recommandations relatives à une stratégie de réforme par priorités destinée à remédier aux insuffisances observées.

Validation des conclusions

38. Pour que le processus d'évaluation soit valable et crédible, il est recommandé d'y inclure un exercice de validation impliquant les principales parties prenantes. Cet exercice permet de se prononcer sur les conclusions de l'évaluation, sur les priorités de la réforme et sur une stratégie commune pour remédier aux principales faiblesses du système.
39. Une approche de contrôle-qualité plus rigoureuse implique que le secrétariat et un groupe technique consultatif de la MAPS procède à un examen de conformité avec le processus d'évaluation et rédige un rapport d'évaluation à la lumière de la méthodologie MAPS – y compris celui de la qualité des résultats de l'évaluation. Ce mécanisme d'assurance-qualité plus complet a été élaboré pour permettre la certification externe des évaluations de la MAPS.⁶

Rapport d'évaluation

40. L'un des principaux objectifs de l'évaluation, effectuée suivant la méthodologie énoncée dans le présent document, est de mettre à la disposition des pays un outil susceptible d'être utilisé dans la conception et l'aménagement des réformes destinées à améliorer leurs systèmes nationaux de passation des marchés et à les harmoniser avec les bonnes pratiques admises au plan international. Le processus d'évaluation offre également une opportunité unique d'apprentissage et d'accroissement des capacités des gouvernements comme de leurs partenaires. Pour ce faire, un rapport sous forme d'exposé analytique est nécessaire aux gouvernements concernés et à leurs partenaires extérieurs souhaitant soutenir et renforcer ses programmes. Ce type de rapport décrit le contexte de l'évaluation et met en exergue l'appréciation de l'évaluateur sur l'ensemble du système ainsi que sur l'état d'avancement des différents aspects évalués.
41. La structure recommandée pour le rapport se présente comme suit :
- un résumé analytique du rapport présentant un aperçu général des résultats de l'évaluation par rapport aux quatre piliers mentionnés au paragraphe 10. Il doit mettre en évidence les forces et les faiblesses du système, leur importance relative, les risques majeurs identifiés et leurs conséquences probables sur l'efficacité du système,

6 Pour en savoir plus, se reporter au site Internet suivant : www.mapsinitiative.org.

- une section introductive qui présente le contexte général de l'évaluation, son étendue et sa nature, les limites rencontrées lors de l'évaluation, ainsi que toutes autres considérations essentielles pour la compréhension du contexte et des circonstances dans lesquels l'évaluation a été effectuée,
- une section décrivant le contexte du pays (voir section II : « Analyse contextuelle du pays »), y compris :
 - i) un bref examen des principaux aspects de la situation politique, économique et géostratégique du pays ;
 - ii) le système de passation des marchés publics et ses relations avec les systèmes de gestion des finances et de gouvernance publiques ;
 - iii) les objectifs politiques nationaux, en mettant l'accent sur les questions qui impactent la passation des marchés publics ;
 - iv) la réforme de la passation des marchés publics notamment l'appropriation du gouvernement, les priorités de la réforme, les principales parties prenantes, les mesures incitatives et les défis de nature à infléchir le succès des réformes ;
- une section qui examine les conclusions de l'évaluation en relation avec chaque pilier et chaque indicateur. Ceci devrait également décrire tout programme gouvernemental, ou initiatives existantes, que le gouvernement met en oeuvre ou dont l'étude se présente à un stade avancé. Cela inclut aussi la capacité à bénéficier du soutien de partenaires internationaux. Enfin, la section décrit les éventuels progrès accomplis, ou bien l'absence de progrès, ou encore la détérioration du système depuis la dernière évaluation ;
- une section relative à l'évaluation des faiblesses principales du système de passation des marchés et leur classement par catégories en fonction du risque qu'elles font peser sur le système et des suggestions quant à la façon dont ces risques pourraient être maintenus à des niveaux bas et acceptables.⁷ Ces suggestions peuvent constituer la base d'une stratégie de réforme prioritaire, destinée à remédier aux faiblesses mises en évidence ;
- les sections et les chapitres pertinents qui devront être adjoints au rapport, si le rapport va au-delà de la simple évaluation du système pour proposer un plan d'action ou une stratégie de réforme (voir la section « La planification et le suivi stratégique pour préparer les réformes ci dessous) ;
- une section du rapport rendant compte des mesures prises pour valider les conclusions de l'évaluation et décrivant tout autre élément susceptible d'avoir une incidence sur la qualité de l'évaluation, comme les références des évaluateurs, le délai prévu pour l'évaluation, les sources d'informations, etc. ;
- une annexe comprenant les résultats détaillés de l'évaluation et tout autre élément étayant les conclusions. Les domaines (les indicateurs subsidiaires) devront être clairement soulignés, s'ils signifient que les normes décrites n'ont pas été pleinement atteintes, ou qu'elles n'ont pas été atteintes de manière satisfaisante, ou encore qu'elles nécessitent des mesures complémentaires aux fins d'amélioration de la qualité et de la performance du système (lacunes substantielles).⁸

Planification et suivi stratégiques pour préparer les réformes

42. Les conclusions de l'évaluation documentent le processus de planification stratégique en vue de la future réforme de la passation des marchés publics ou du développement du système. Après l'évaluation, une réflexion stratégique devra être effectuée pour clarifier la vision, les objectifs et les échéances des améliorations du système. Le plan stratégique subséquent doit prendre en compte cet aspect, préciser un ensemble de solutions possibles et indiquer comment elles peuvent être mises en oeuvre.
43. La stratégie doit être réaliste, alignée sur les autres initiatives de réforme. Elle sert à assurer l'équilibre des points

⁷ Différents types de risques doivent être pris en considération, par exemple, les risques fiduciaires, les risques de développement et les risques de réputation. Les risques peuvent être classés en fonction des catégories suivantes : élevés, moyens ou faibles, ou encore : élevés, substantiels, modérés, ou faibles -- et, ce, en fonction du système de classification des risques appliqué dans le pays. La classification doit être fondée sur la fréquence moyenne des occurrences (probabilité) et la gravité des conséquences (impact).

⁸ Un outil d'évaluation électronique est en cours d'élaboration afin de faciliter la collecte de données, l'analyse et la consignation des informations sur les résultats détaillés de l'évaluation, y compris les pièces justificatives. Entre-temps, un fichier Excel est disponible qui peut être utilisé pour présenter les résultats détaillés de l'évaluation et les éléments étayant les conclusions.

de vue, à réunir une bonne combinaison de « gains rapides » et d'initiatives à moyen et long termes. De fait, un plan stratégique est nécessaire pour soutenir et guider la mise en oeuvre ; il doit distribuer les rôles et les responsabilités, définir les processus de changement, spécifier l'attribution des ressources, les échéances, la mise au point d'un cadre de résultats, des accords de suivi et d'évaluation, ainsi que l'élaboration et la diffusion du document de planification stratégique.

44. L'ensemble des indicateurs appliqués dans l'évaluation de la MAPS pourrait constituer une base utile à l'élaboration du cadre de résultats de la réforme de passation des marchés publics. Quelques indicateurs de haut niveau, correspondant aux objectifs stratégiques de cette réforme, doivent toutefois être précisés sur deux, voire trois niveaux : réalisations, résultats, impact.
45. Chaque indicateur doit avoir un référentiel et un objectif. Les données de référence sont utilisées comme point de départ pour mesurer les progrès. Les objectifs peuvent être à court, moyen ou long termes et comporter des étapes intermédiaires. Le suivi des progrès réalisés permettra d'affiner les initiatives et éventuellement de concevoir de nouvelles initiatives pour répondre à l'évolution des besoins.
46. Une évaluation de la MAPS fera l'objet d'une actualisation complète à l'occasion des changements importants relatifs à la législation ou si des éléments essentiels du système changent et/ou affectent la performance du système (positivement ou négativement).

Informations supplémentaires et assistance

Secrétariat de la MAPS

47. Sur demande, le Secrétariat de la MAPS propose les services suivants à l'ensemble des utilisateurs de la méthodologie MAPS :
 - conseils aux équipes nationales sur la planification et la gestion d'une évaluation de la MAPS, y compris l'examen de qualité des Notes conceptuelles et des Termes de référence pour l'évaluation ;
 - conseils aux équipes d'évaluation de la MAPS sur la méthodologie MAPS ;
 - examen de la qualité des rapports d'évaluation de la MAPS (en collaboration avec le groupe technique consultatif de la MAPS), afin de fournir une certification des évaluations répondant aux normes de qualité spécifiées.
48. D'autres informations, des modèles et des conseils sur l'application de la méthodologie MAPS et la transformation des systèmes de passation des marchés publics sont disponibles sur www.mapsinitiative.org.

SECTION II – ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS

Objectifs et portée

L'objectif de cette section est de s'assurer que l'évaluation de la MAPS s'appuie sur une meilleure compréhension du contexte dans lequel les institutions de passation des marchés publics et les autres parties prenantes opèrent dans un pays donné. Durant l'évaluation et dans le cadre de l'élaboration de réponses aux conclusions, l'environnement politique et institutionnel peut être pris en considération pour s'assurer que les réformes reflètent véritablement les besoins du pays.

Pour une efficacité optimale, cette macroanalyse doit être brève, reposer sur des informations accessibles et des données existantes et porter sur un nombre restreint de facteurs potentiellement importants pour la réforme de la passation des marchés.

Ces facteurs sont : i) la situation politique, économique et géostratégique du pays ; ii) les liens entre le système de passation des marchés publics et les systèmes de gestion des finances et de gouvernance publiques ; iii) les objectifs politiques nationaux influant sur la passation des marchés publics et iv) le contexte de la réforme de la passation des marchés publics.

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

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

Structure

L'analyse contextuelle du pays doit être organisée comme suit.⁹

Analyse contextuelle du pays

1. Situation politique, économique et géostratégique du pays :

- i) structures économiques (par exemple : population, niveau du revenu national, ressources à la disposition du gouvernement par rapport à la dette, situation géographique, situation géopolitique, principaux défis pour la croissance et le développement) ;
- ii) structures politiques, nature du système de gouvernance politique (par exemple : type de gouvernement, historique/formes de gouvernement héritées, fédéralisme contre centralisation/rôles du gouvernement national et des gouvernements régionaux, particularités dans l'attribution du pouvoir politique, groupes marginalisés, importance de la criminalité et du secteur informel, éléments de fragilité ou de conflit, niveau de perception de la corruption, etc.¹⁰)
- iii) obligations internationales (par exemple : traités internationaux et régionaux et adhésions, y compris les informations sur des adhésions potentielles/en cours).

2. Le système de passation des marchés publics et ses liens avec les systèmes de gestion des finances et de gouvernance publiques :

- i) nature et étendue de la passation des marchés publics (passation des marchés comme proportion du PIB/des dépenses publiques) ;
- ii) principales institutions, formelles et informelles, et leurs rôles dans l'utilisation du système de passation des marchés, y compris les contrôles ;
- iii) inventaire des principales parties prenantes externes liées officiellement, ou non, aux structures de passation des marchés publics, leurs intérêts et possibilités de participation.

3. Objectifs politiques nationaux et objectifs de développement durable :

- i) initiatives de réforme générale avec l'accent mis sur les questions qui influent sur la passation des marchés publics ;
- ii) objectifs politiques horizontaux.

4. Réforme de la passation des marchés publics :

- i) réforme de la passation des marchés publics par le passé (bref historique /legs historique, enseignements tirés) ;
- ii) priorités, politiques, stratégies et buts/objectifs de la passation des marchés publics et leurs liens avec le secteur public/la gouvernance/les autres réformes associées ;
- iii) mesures incitatives susceptibles d'entraîner des réformes ; défis qui peuvent avoir une incidence sur le succès des réformes.

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

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

Sources d'information

La liste des sources à consulter est la suivante :

- statistiques nationales (ministère des Finances, etc.) ;
- plans de développement nationaux ;
- indices, par exemple, projet Doing Business (Banque mondiale), panorama des administrations publiques (OCDE), classifications des pays (Banque mondiale et autres), taux de croissance du PIB, indice de perception de la corruption, rapport sur la compétitivité mondiale (Forum économique mondial), indice de développement humain (ONU), etc. ;
- bases de données sur les adhésions et traités internationaux (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)/Accord sur les marchés publics ; OCDE ; organisations régionales et accords commerciaux ; signataires de la Convention des Nations Unies contre la corruption, etc. ;
- études/évaluations antérieures ;
- entretiens avec les experts ou sources pertinents ;
- critiques dans les médias.

SECTION III – ÉVALUATION DES SYSTÈMES DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS

Pilier I. Cadre législatif, réglementaire et politique

Le pilier I évalue le cadre législatif, réglementaire et politique de la passation des marchés. Il recense les règlements et les procédures officiels qui régissent la passation des marchés publics et évalue leur positionnement par rapport aux normes internationales. La mise en oeuvre et l'application pratiques de ce cadre font l'objet des piliers II et III. Les indicateurs faisant partie du pilier I rendent compte des récentes évolutions et innovations qui ont été le plus souvent utilisées 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 et contribue à la durabilité.

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) les réglementations et autres instruments de nature plus administrative ;
- iii) les dispositions relatives à la passation des marchés dans d'autres législations nationales (par exemple, les lois régissant les partenariats publics/privés et les concessions, l'accès à l'information, la lutte anti-corruption, la résolution alternative des litiges, les entreprises étatiques, etc.) ;¹¹
- iv) les obligations résultant d'accords internationaux garantissant l'uniformité et la cohérence des politiques.

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

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

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

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

L'évaluateur doit pouvoir apprécier l'adéquation de la structure du cadre juridique, sa clarté et l'ordre de préséance entre les différents instruments. Il est important que ce cadre soit différencié, qu'il fasse la distinction entre les lois, les réglementations et les procédures, et qu'un ordre hiérarchique rigoureux soit défini afin de réduire au minimum les incohérences au niveau de l'application. Les instruments de niveau supérieur doivent normalement avoir un caractère moins détaillé et plus stable. Leur modification exige des niveaux d'autorité supérieurs. Plus une disposition se situe à un niveau supérieur dans la hiérarchie du cadre juridique, plus elle est stable. Cela signifie que les instruments de niveau inférieur seront choisis pour régler des procédures de mise en oeuvre plus détaillées qui requièrent une certaine souplesse (par exemple, les seuils).

¹¹ Par exemple, les lois régissant les partenariats public-privé et les concessions, le commerce et la concurrence, l'accès aux informations et la lutte contre la corruption, les modes alternatifs de règlement des litiges et les entreprises détenues par l'État, etc.

L'évaluateur estimera dans quelle mesure le cadre juridique s'applique à tous les marchés passés sur des fonds publics (biens, travaux et services, y compris les services de conseil). En outre, il doit juger dans quelle mesure la législation nationale s'applique à tous les organismes publics, aux gouvernements et entités régionaux quand les fonds utilisés proviennent directement ou indirectement du budget national.

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

Le caractère uniforme et universel du champ d'application contribue à la prévisibilité et aux économies dans le fonctionnement du système de passation des marchés. L'accès aux règles et réglementations contribue à la transparence, ce qui se traduit par des passations de marchés moins onéreuses.

L'accessibilité aux lois et politiques est rendue possible par leur mise à disposition dans des lieux accessibles au public. Toutefois, il est préférable que les informations soient publiées en ligne par l'intermédiaire d'un portail électronique unique, librement accessible (voir l'indicateur subsidiaire 7(a)). Dans ce cas, l'évaluateur doit être en mesure de vérifier si les informations sont accessibles au public et régulièrement actualisées.

Critères d'évaluation

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

- (a) Il 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 conseil, pour tous les marchés passés sur des fonds publics.
- (c) Les PPP, y compris les concessions, sont réglementés.
- (d) Les législations, réglementations et politiques en vigueur sont publiées et facilement accessibles au public sans frais.¹³

Indicateur subsidiaire 1(b) – Méthodes d'acquisition

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

En effet, le cadre juridique doit proposer un éventail approprié de méthodes d'acquisition comprenant des procédures concurrentielles et, éventuellement si adaptée, moins concurrentielles.¹²

La loi et les réglementations définissent les situations dans lesquelles des appels d'offres ouverts, ou d'autres méthodes d'acquisition alternatives peuvent être utilisés, et garantissent l'existence réelle d'une justification et des niveaux d'approbation acceptables. L'utilisation des méthodes et processus d'acquisition doit être proportionnée à la valeur et aux risques des activités liées au projet sous-jacent. Cela signifie que dans les passations de marchés à faible valeur, des

12 PEFA PI-24.3 (1)

méthodes plus légères peuvent être utilisées – cas d'appel d'offres restreint, demande de devis etc. - surtout lorsque les méthodes à « processus plus lourd » ne sont pas nécessaires. Bien que l'appel d'offres ouvert (concurrentiel) devrait constituer la norme, il n'en demeure pas moins que le choix de la méthode d'acquisition dépend du temps requis pour suivre la procédure jusqu'au bout et de la nécessité d'éviter tout retard dans son déroulement.

Le recours aux attributions directes (sollicitation d'une source unique) doit être analysé et ses justifications comprises. Il est important de comprendre comment les justifications sont utilisées en générale afin d'éviter les procédures concurrentielles. Par exemple, l'urgence est souvent utilisée comme prétexte pour ne pas recourir aux appels d'offre ouverts. Cependant le recours aux attributions directes pour cause d'urgence devrait être autorisé à titre exceptionnel pour cause de force majeure (urgence occasionnée par une catastrophe) lorsqu' aucune autre méthode de passation de marchés n'est possible au vu des délais impartis ; il est toutefois refusé en cas de mauvaise planification.

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

La cadre juridique doit restreindre le pouvoir discrétionnaire des différents organismes et responsables des acquisitions : cela devrait conduire à réduire au minimum le recours aux méthodes qui réduisent la concurrence.

Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Les méthodes d'acquisition sont définies sans ambiguïté à un échelon hiérarchique approprié, ainsi que les conditions associées sous lesquelles il est possible de recourir à chacune des méthodes.
- (b) Les méthodes d'acquisition prévues incluent des procédures d'acquisition concurrentielles et moins concurrentielles et offrent un éventail approprié de possibilités garantissant le rapport qualité/prix, l'équité, la transparence, la proportionnalité et l'intégrité.
- (c) Le fractionnement des marchés destiné à restreindre la concurrence est interdit.
- (d) Les normes appropriées pour les procédures concurrentielles sont spécifiées.

Indicateur subsidiaire 1(c) – Règles relatives aux avis et aux délais

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

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Le cadre juridique fait obligation d'annoncer publiquement les projets de marchés à moins qu'il y ait une restriction expressément justifiée (voir l'indicateur 1(b)).
- (b) La publication des avis d'appel d'offres accorde aux soumissionnaires potentiels un délai suffisant, (en accord avec la méthode, la nature et la complexité de l'acquisition) pour se procurer les documents et répondre à l'annonce. Les délais minimums 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 à large diffusion au niveau national ou sur un site Internet officiel unique où sont publiés tous les avis de passation des marchés publics. Cela doit être facilement accessible sans frais et ne doit pas comporter d'autres obstacles (par exemple, des obstacles technologiques).
- (d) Le contenu de la publication doit fournir suffisamment d'informations pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer leur aptitude et leur intérêt à soumettre une offre.

Indicateur subsidiaire 1(d) – Règles concernant la participation

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

Il peut y avoir des cas où le cadre juridique autorise des restrictions qui imposent d'acheter auprès d'entreprises nationales ou bien de s'associer avec des entreprises nationales, ou encore rendent obligatoire l'inclusion dans l'offre d'une quantité minimale de produits locaux. Nombre de pays autorisent également des prix préférentiels en faveur des entreprises nationales. De telles exigences particulières devraient être alignées sur les engagements internationaux (par exemple, l'Accord sur les marchés publics de l'OMC, les accords d'association ou les accords de libre-échange ratifiés par un pays donné). Des prix préférentiels excessifs ou d'autres concessions accordées à certains groupes de soumissionnaires peuvent dissuader la concurrence et réduire l'efficacité. L'évaluateur doit donc s'assurer que les dispositions sont adaptées et justifiées et veiller à ce qu'elles n'affaiblissent pas le caractère économique et efficace du système. Dans ce sens, le cadre réglementaire doit éviter d'imposer, comme condition de soumission, l'obligation pour les entreprises étrangères de s'associer avec des entreprises locales ou d'implanter des filiales dans le pays. Ces conditions peuvent favoriser le maintien de situations d'oligopole ou de monopole au lieu de promouvoir le développement de l'industrie locale et peuvent ainsi constituer une entrave de fait à la concurrence.

Par ailleurs, l'enregistrement ne doit pas être un obstacle à la participation au processus d'appel d'offres.

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

Le processus décisionnel de l'interdiction administrative (cas de non-exécution de contrats antérieurs, etc.) doit être clairement défini, y compris le processus relatif aux éventuels recours. D'autres exclusions légitimes, telle que l'interdiction de relations commerciales en vertu de la loi ou par respect des sanctions infligées par le Conseil de sécurité de l'ONU, doivent être prévues. En outre, il peut se présenter que des accords internationaux réservent la participation aux seules parties signataires des accords.

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

Le cadre juridique doit préciser les procédures pouvant être utilisées pour évaluer l'éligibilité d'un soumissionnaire et son aptitude à exécuter un contrat particulier. Cette évaluation peut s'effectuer dans le cadre de la passation du marché considéré ou bien elle peut faire l'objet d'un exercice distinct réalisé avant la sollicitation de soumissions complètes.

Dans les marchés très complexes, le recours à des procédures par étapes (par exemple, la présélection ou le dialogue compétitif) peut renforcer l'efficacité de la passation des marchés en garantissant que seuls les participants éligibles et qualifiés sont retenus. Cela peut également permettre de faire des économies en limitant le nombre de participants capables de supporter les frais occasionnés par une offre complète. Le déroulement des procédures par étapes multiples doit être clairement défini pour éviter les abus et la restriction de la concurrence en surévaluant les exigences de qualification.

Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) Il établit que la participation des parties intéressées est équitable, fondée sur la qualification et conforme aux règles relatives à l'éligibilité et aux exclusions.
- (b) Il garantit qu'il n'existe aucun obstacle à la participation au marché des acquisitions publiques.
- (c) Il précise les critères d'éligibilité et prévoit des exclusions pour les activités criminelles ou de corruption, l'interdiction administrative conformément à la loi subordonnée à une procédure établie ou à l'interdiction des relations commerciales.
- (d) Il établit des règles pour la participation des entreprises détenues par l'État qui promeuvent la concurrence équitable.
- (e) Il détaille les procédures qui peuvent être utilisées pour déterminer l'éligibilité d'un soumissionnaire et son aptitude à exécuter un contrat particulier.

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

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

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

Il est important que les exigences relatives au contenu des dossiers d'appel d'offres soient pertinentes aux fins de la prise de décision d'attribution. Les informations non nécessaires au processus ne doivent pas être exigées dans le dossier de soumission parce qu'il serait onéreux d'y répondre et parce qu'elles sont susceptibles de réduire la concurrence ou d'entraîner la disqualification de soumissionnaires potentiels en raison de conditions inutiles.

Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes.

- (a) Il définit le contenu minimal des dossiers d'appel d'offres et exige que le contenu soit pertinent et suffisamment détaillé pour que les fournisseurs répondent aux conditions requises.
- (b) Il exige le recours à des spécifications neutres citant des normes internationales quand cela est possible et prévoit, si nécessaire, l'utilisation de spécifications fonctionnelles.
- (c) Il exige la reconnaissance de normes équivalentes en l'absence de spécifications neutres.
- (d) Les soumissionnaires potentiels sont autorisés à demander une clarification du dossier d'appel d'offres, et l'entité adjudicatrice doit répondre en temps opportun et communiquer (par écrit) la clarification à tous les soumissionnaires potentiels.

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

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

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

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

L'entité adjudicatrice doit identifier les soumissionnaires qui remplissent les critères de qualification énoncés dans le dossier d'appel d'offres, conformément aux règles applicables en matière d'éligibilité et d'exclusions. La soumission/proposition présentée doit être recevable pour l'essentiel. Le contrat est attribué au soumissionnaire offrant le prix/coût le plus bas selon l'évaluation (s'il n'existe que le critère du prix/coût) ou dont la soumission/proposition a été jugée la meilleure après évaluation sur la base des critères d'attribution définis dans le dossier d'appel d'offres.¹³

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

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

Le respect de la confidentialité et des échanges réglementés avec les soumissionnaires durant la période précédant l'appel d'offres, celle de l'appel d'offres et celle de l'évaluation, est nécessaire afin d'éviter les abus et les interférences illégales dans le processus. Les éclaircissements correspondants sont faits pendant la période précédant l'appel d'offres et celle de l'appel d'offres. La période d'évaluation s'étend de la fin du dépouillement des offres jusqu'au moment où l'adjudication du marché est décidée et annoncée.

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique impose que :

- (a) les critères d'évaluation soient objectifs, en rapport avec l'objet du contrat, et soigneusement définis à l'avance dans les dossiers d'appel d'offres de sorte que la décision d'attribution soit prise uniquement sur la base des critères énoncés dans les documents d'appel d'offres ;
- (b) l'utilisation de caractéristiques liées au prix et, le cas échéant, de caractéristiques non liées au prix et/ou à la considération du coût du cycle de vie soient autorisées, afin de garantir des décisions objectives et rentables ;
- (c) la qualité est une considération de grande importance dans l'évaluation des propositions relatives aux services de conseil. Des procédures et méthodes claires d'évaluation des capacités techniques doivent être définies ;
- (d) la manière dont les critères d'évaluation sont combinés et ont leur importance relative déterminée doit être clairement définie dans les dossiers d'appel d'offres ;
- (e) pendant la période d'évaluation, les informations relatives à l'examen, les clarifications et l'évaluation des soumissions/propositions ne sont pas divulguées aux participants ou à d'autres parties qui ne participent pas officiellement au processus d'évaluation.

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

Cet indicateur subsidiaire évalue la manière dont le cadre juridique réglemente la réception et l'ouverture des offres.¹³ L'ouverture publique des offres est un moyen d'accroître la transparence dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ouvert. Dans les cas où la loi prescrit l'ouverture publique des offres, les soumissionnaires ou leurs représentants doivent être autorisés à être présents, ainsi que d'autres parties ayant un intérêt légitime (par exemple, les représentants d'organisations de la société civile). L'ouverture immédiatement après l'écoulement du délai de remise des offres diminue le risque de perte ou d'altération des propositions ou des soumissions.

L'exception possible à cette règle est l'ouverture des candidatures de présélection y compris les déclarations d'intérêt ou l'ouverture d'offres techniques relatives aux services de conseil (qui ne comportent pas de prix) ; auquel cas, elles peuvent être ouvertes en privé, et de simples notifications sont envoyées à tous les participants de la liste des soumissions.

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

- noms et adresses des soumissionnaires ;
- date et condition dans lesquelles l'offre a été reçue (respect des exigences de forme) ;
- prix de l'offre ;
- tout retrait ou modification des offres dûment soumises ;
- toute offre alternative sollicitée ou autorisée (nom du soumissionnaire, prix de l'offre).

¹³ Dans ce contexte, le terme « offre » est utilisé de manière interchangeable avec « soumission » ou « proposition ».

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

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

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit les dispositions suivantes :

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

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

Cet indicateur a pour objet d'évaluer si le cadre juridique établit : i) le droit de contester¹⁴ les décisions et actions et de former un recours ; ii) les questions qui peuvent faire l'objet d'une révision/examen ; iii) le délai pour ces révisions et iv) les différentes phases du processus de révision.

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

Le cadre juridique doit prévoir le droit pour un participant à une procédure de passation de marché de contester les décisions ou actions d'une entité adjudicatrice. Cela peut se faire en demandant un examen, si le participant estime qu'il/elle a le droit de faire valoir qu'il/elle a subi un préjudice ou pourrait subir un préjudice ou un dommage en raison du non-respect allégué des dispositions de la loi par une décision ou une action.

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

Les demandes de révision (contestation) doivent être soumises à l'institution responsable¹⁵ dans les délais déterminés. Si les contestations portent sur les modalités de la demande de soumission, la pré-qualification ou la présélection, elles doivent être soumises avant la date limite pour présenter les soumissions. Les contestations concernant d'autres décisions ou actions doivent être soumises avant l'entrée en vigueur du contrat de marché ou pendant la période de moratoire qui suit la notification de l'adjudication, le cas échéant.

L'institution responsable de l'examen doit prendre les mesures nécessaires dans un délai déterminé (par exemple, décider si la demande est jugée recevable ou rejetée et si la procédure de passation des marchés doit être suspendue ; informer le demandeur et les autres participants à la procédure de passation des marchés ; prendre et rendre sa décision).

Le cadre juridique doit prévoir le droit de former un recours contre une décision après une première révision devant un organe indépendant (organe d'appel) dans les délais prescrits. Ce droit est étendu aux situations dans lesquelles l'institution responsable de la révision a manqué de rendre une décision. L'organe d'appel doit avoir le pouvoir d'ordonner la suspension des procédures de passation des marchés, rejeter une demande, lorsqu'il décide qu'elle n'est pas fondée ou n'a pas été présentée dans les délais fixés, ainsi que celui de prendre et rendre les décisions adaptées aux circonstances. Cela doit comprendre le pouvoir de confirmer, infirmer ou réviser une décision prise par l'entité adjudicatrice ou d'interdire à cette dernière de suivre une procédure qui n'est pas conforme aux dispositions de la loi en respectant des délais déterminés. Le cadre juridique doit préciser les différentes mesures de recours disponibles conformément aux bonnes pratiques internationales.¹⁶

Les recours et les décisions rendues par l'organe d'appel indépendant doivent être publics conformément à la loi et diffusés en des lieux facilement accessibles de préférence sur une plateforme électronique centrale dans les délais spécifiés. La publication des décisions permet aux parties intéressées d'être mieux informées de la cohérence et de l'équité du processus. Les publications doivent respecter la législation protégeant les informations sensibles. Cet indicateur subsidiaire est étroitement lié à l'Indicateur 13 (Efficacité du mécanisme d'appel).

Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

- (a) Les participants aux procédures de passation des marchés ont le droit de contester les décisions ou actions prises par l'entité adjudicatrice.
- (b) Des dispositions permettent de répondre à une contestation à travers 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 d'instaurer le droit à une révision judiciaire.
- (c) Des règles établissent les questions qui peuvent faire l'objet d'une révision/examen.
- (d) Des règles 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) Les recours et les décisions sont publiés en des lieux facilement accessibles et dans les délais précisés conformément à la législation protégeant les informations sensibles.
- (f) Les décisions prises par l'organe d'appel indépendant peuvent faire l'objet d'un examen à un niveau supérieur (examen judiciaire).

Indicateur subsidiaire 1(i) – Gestion des contrats

L'objet de cet indicateur subsidiaire est d'évaluer si le cadre juridique établit ce qui suit : i) les fonctions et responsabilités

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

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

pour gérer les contrats ; ii) les méthodes pour examiner, émettre et publier les amendements aux contrats en temps utile ; iii) les exigences de paiement dans les délais et iv) les procédures de règlement des litiges prévoyant un processus efficace et équitable de résolution des litiges au cours de l'exécution du contrat.

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

- contrôle de la fourniture des marchandises, de la prestation des travaux et services dans les délais, y compris les services de conseil (« produits ») ;
- inspection, contrôle de qualité, supervision des travaux de génie civil et acceptation définitive des produits ;
- contrôle des clauses d'exécution du marché destinées à garantir le respect des normes sociales et environnementales, par exemple la conformité avec les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, application de mesures de gestion environnementale particulières pour les travaux de construction, etc. ;
- examen, émission et publications d'amendements au contrat ;
- vérification des factures et traitement des paiements en temps utile y compris la gestion des garanties ;
- gestion des litiges/de la résiliation des contrats.

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

Les litiges qui surviennent durant l'exécution d'un contrat sont fréquents. Normalement, les litiges peuvent être résolus par des procédures judiciaires. Dans certains pays cependant, les actions en justice peuvent durer des années et les coûts peuvent être dissuasifs. Afin d'éviter de longs retards dans le règlement des litiges, le pays doit avoir pour politique d'accepter les Modes Alternatifs de Règlement des Conflits (MARC). Les MARC désignent tous moyens de règlement des litiges en dehors des tribunaux. L'arbitrage et la médiation sont deux formes principales de MARC.

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

Critères d'évaluation

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 amendements au contrat sont définies, garantissent la maîtrise des dépenses et 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.

Indicateur subsidiaire 1(j) – Passation électronique des marchés publics

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure le cadre juridique envisage, autorise, et/ou impose l'utilisation de méthodes et instruments électroniques pour la passation des marchés publics. Plus l'utilisation de technologies électro-

niques est sophistiquée, plus des normes précises sont nécessaires pour garantir l'application uniforme de la technologie, permettre l'accès libre et complet au système, et assurer la confidentialité et la sécurité des données et leur authentification. L'utilisation de méthodes électroniques suppose des formats standardisés, des équipements techniques, des dispositifs de connexion et des procédures pour donner un accès libre et complet au système d'acquisition électronique.

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique satisfait les conditions suivantes :

- (a) le cadre juridique autorise ou impose des solutions d'acquisition électronique couvrant entièrement ou partiellement le cycle de passation des marchés publics ;
- (b) le cadre juridique garantit l'utilisation d'outils et de normes qui permettent l'accès libre et complet au système, en tenant compte de la confidentialité, de 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.

Analyse complémentaire : module de la MAPS sur la passation électronique des marchés publics

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

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

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

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

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

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

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

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

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

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

Critères d'évaluation

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

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

Analyse complémentaire : module de la MAPS sur les Partenariats public- privé (PPP)

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

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

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

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

Critères d'évaluation

- (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 relative à l'actualisation des réglementations est clairement déterminée et les réglementations sont régulièrement actualisées.

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

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

Critères d'évaluation

- (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 entités publiques.
- (b) Au minimum, il doit exister un ensemble de dispositions et de modèles types et obligatoires qui reflètent le cadre juridique. Ces dispositions peuvent être utilisées dans les dossiers préparés pour les appels d'offres ou les procédures concurrentielles.
- (c) Les dossiers d'appel d'offres sont tenus à jour et les responsabilités concernant la préparation et l'actualisation sont clairement attribuées.

Indicateur subsidiaire 2(c) – Conditions contractuelles types

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

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

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

Critères d'évaluation

- (a) Il existe des conditions contractuelles types pour les formes 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.
- (c) Les conditions contractuelles types font partie intégrante des dossiers d'appel d'offres et sont à la disposition des participants aux procédures de passation des marchés publics.

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

Cet indicateur subsidiaire concerne l'existence d'un guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices. Il s'agit d'un outil de mise en oeuvre important qui peut aider à fournir au personnel des informations qui intègrent la loi, les politiques et les procédures, et qui facilite la mise en pratique des politiques. De tels outils prennent plus d'importance lorsqu'un système devient plus décentralisé. La création d'un manuel ou guide de l'utilisateur relève souvent de la responsabilité d'un organe normatif/de réglementation et peut aider à assurer une application uniforme dans le cadre du système de passation des marchés du gouvernement. Bien qu'il ne puisse se substituer à la formation, un manuel peut contribuer à renforcer et préserver les capacités et peut être facilement consulté par les utilisateurs. Ses orientations doivent être précises et complètes.

Critères d'évaluation

- (a) Il existe un (des) manuel(s) de passation des marchés complet(s) qui énonce(nt) toutes les procédures pour la mise en oeuvre 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.

Indicateur 3. Le cadre juridique et politique soutient le développement durable du pays et la mise en oeuvre des obligations internationales.

Cet indicateur permet d'évaluer si les objectifs politiques horizontaux –tels que une durabilité accrue ou le 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 poursuivis par le pays. Cet indicateur se divise en deux indicateurs subsidiaires (a-b), qui sont évalués individuellement.

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

L'Agenda 2030 pour le développement durable ambitionne de promouvoir des pratiques durables de passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales (Objectif de Développement Durable 12.7).¹⁷ Dans le cadre des informations d'ordre plus général recueillies au vu de l'analyse contextuelle du pays (Section II), cet indicateur subsidiaire évalue si :

- i) le pays a adopté une politique et un plan de réalisation pour mettre en oeuvre les Achats Publics Durables (APD)¹⁸ à l'appui des objectifs politiques nationaux ;
- ii) le cadre législatif et réglementaire comprend des dispositions relatives à l'insertion de critères de durabilité dans la passation des marchés publics ;
- iii) ces dispositions requièrent une application équilibrée des critères de durabilité pour garantir le rapport qualité/prix.

Pour être efficaces, les APD doivent être intégrés dans des programmes faisant partie de la stratégie de développement durable du pays et leurs objectifs doivent être cohérents avec les objectifs de la passation des marchés publics tels que la maîtrise des dépenses, l'efficacité et la transparence, exprimés dans le Pilier I. Une évaluation minutieuse déterminant la situation de départ ainsi que les possibilités des APD doit être effectuée pour guider le processus de leur planification stratégique. Le plan stratégique doit comprendre des buts, des indicateurs et des objectifs à l'appui des objectifs politiques nationaux. La mise en oeuvre des APD doit tenir compte des capacités et des besoins de formation/de développement des agents en charge de la passation des marchés, de l'élaboration et de l'utilisation de nouveaux outils et techniques, de la hiérarchisation des mesures, des méthodologies d'évaluation des impacts destinées à estimer l'efficacité des APD et la fourniture de documents d'orientation. Il convient également de décider quelle institution est la mieux adaptée pour gérer et superviser le déploiement national des APD et/ou si de nouvelles institutions doivent être créées (par exemple, les institutions de certification ou les installations pour tester les produits).

17 Assemblée générale des Nations Unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, Résolution 70/1 adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015. A/RES/70/1. Objectif 12.7 : « promouvoir des pratiques de passation des marchés publics qui sont durables, conformément aux politiques et priorités nationales. » <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

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

Critères d'évaluation

- (a) Le pays a adopté une politique/stratégie pour mettre en oeuvre 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 leur mise en pratique.
- (c) Le cadre législatif et réglementaire permet d'intégrer des critères de durabilité (c'est-à-dire des critères économiques, environnementaux et sociaux) dans la passation des marchés publics.
- (d) Les dispositions juridiques requièrent une application équilibrée des critères de durabilité pour garantir le rapport qualité/prix.

Analyse complémentaire : module de la MAPS sur les Achats Publics Durables APD)

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

L'adhésion à des associations internationales et/ou régionales, à des accords internationaux/régionaux contraignants peut entraîner des obligations juridiques en matière de passation des marchés et peut modeler le système de passation des marchés d'un pays. Sur la base des informations générales recueillies dans la Section II sur le contexte du pays, cet indicateur évalue i) l'existence de dispositions liées à la passation des marchés dans les accords internationaux contraignants et ii) la transcription cohérente de ces obligations dans les lois et réglementations nationales sur la passation des marchés.

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

Critères d'évaluation

Les obligations liées à la passation des marchés publics résultant d'accords exécutoires 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.

Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion

Le Pilier II examine comment fonctionne en pratique le système de passation des marchés défini par le cadre législatif et réglementaire en vigueur dans un pays, et, ce, à travers les organismes et les systèmes de gestion qui constituent la gouvernance générale.

Le Pilier II évalue le degré d'aptitude du système de passation des marchés à s'acquitter des obligations inscrites dans la loi sans lacune ni chevauchement. Il évalue : i) si les liens adéquats avec le système de gestion des finances publiques du pays existent, ii) si les institutions chargées de remplir les fonctions nécessaires sont mises en place et iii) si les capacités techniques et de gestion sont suffisantes pour entreprendre des processus de passation des marchés publics efficaces et transparents.

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

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

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

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

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

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

Critères d'évaluation

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

- (a) Les programmes de passation des marchés annuels ou pluriannuels sont élaborés pour faciliter le processus de planification et d'élaboration du budget et contribuer à la planification pluriannuelle.
- (b) Les fonds budgétaires sont engagés ou affectés en temps utile et couvrent la totalité du montant du marché (ou au moins le montant nécessaire pour couvrir la part du contrat qui doit être exécutée pendant la période budgétaire).
- (c) Un mécanisme de rétro-informations sur l'exécution du budget est mise en place, en particulier pour l'exécution des marchés importants.

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

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

Critères d'évaluation

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

- (a) Aucune demande de soumission d'offres/de propositions n'a lieu sans la certification que les fonds sont disponibles.
- (b) Les réglementations/procédures nationales relatives au traitement des factures et à l'autorisation des paiements sont respectées ; elles sont à la disposition du public et sont clairement définies pour les soumissionnaires potentiels*.

* Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 4(b) critère d'évaluation (b) :

- factures relatives à l'acquisition des biens, travaux et services payées dans les délais (en % du nombre total de factures).

Source : Systèmes de GFP (gestion des finances publiques).²⁰

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 dans le secteur public et à leur bonne exécution et coordination. L'évaluation de l'indicateur est axée sur l'existence, l'indépendance et l'efficacité de ces fonctions ainsi que 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, par exemple, 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 lacune ni chevauchement. Une fragmentation trop importante doit être évitée et la fonction doit être assurée en un effort conjoint bien coordonné. Quatre indicateurs subsidiaires (a-d) doivent être évalués.

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

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

19 Si les données complètes ne sont pas disponibles, cet indicateur quantitatif doit être appliqué lors de la révision d'un échantillon de cas de passations de marchés. Voir l'Indicateur subsidiaire 9(c).

Critères d'évaluation

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

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

L'institution normative/de réglementation ou les institutions auxquelles sont confiées les tâches normatives/de réglementation doivent avoir un ensemble défini de responsabilités qui comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants.

Critères d'évaluation

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

- (a) fournir des conseils aux entités adjudicatrices ;
- (b) rédiger les politiques de passation des marchés ;
- (c) proposer des changements/rédiger les amendements au cadre législatif et réglementaire ;
- (d) assurer le contrôle/suivi des marchés publics ;
- (e) fournir des informations sur la passation des marchés ;
- (f) gérer les bases de données statistiques ;
- (g) établir des rapports sur la passation de marchés aux autres parties du gouvernement ;
- (h) élaborer et soutenir la mise en oeuvre des initiatives destinées à améliorer le système de passation des marchés publics ;
- (i) mettre à disposition des outils et des documents, y compris des programmes de formation à l'intégrité, pour soutenir la formation et le développement des capacités de l'équipe chargée de l'exécution de la passation des marchés ;
- (j) aider à professionnaliser la fonction "achat" (par exemple, par le développement des descriptions de rôle, profils de compétences et accréditation et schémas de certification pour la profession) ;
- (k) concevoir et gérer des plateformes électroniques centralisées et autres systèmes d'acquisition électronique, le cas échéant.

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

La fonction normative/de réglementation doit se situer, par souci d'efficacité, à un rang hiérarchique élevé, correspondre à une position d'autorité au sein du gouvernement et jouir notamment d'un certain degré d'indépendance pour pouvoir exercer ses responsabilités sans interférence. Un financement adéquat est nécessaire pour assurer une dotation en personnel et en ressources appropriée afin de maintenir les prestations fournies au niveau de qualité exigé.

Le responsable de la fonction normative/de réglementation doit posséder suffisamment d'autorité au sein de la structure de gouvernance pour permettre à l'institution d'exercer ses responsabilités.

Critères d'évaluation

- (a) La fonction normative/de réglementation (ou les institutions auxquelles sont confiées les responsabilités relatives à ces fonctions, s'il y a plus d'une seule institution) et les responsables 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, le pouvoir et la dotation en personnel de l'institution sont suffisantes et compatibles avec ses responsabilités.

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

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

Cet indicateur subsidiaire est lié à l'indicateur subsidiaire 14(a).

Critères d'évaluation

- (a) L'institution normative/de réglementation dispose d'un système visant à éviter les conflits d'intérêts*.

*** 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 : Sondage.

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

Cet indicateur évalue : i) si le cadre législatif et réglementaire définit clairement les institutions qui ont des responsabilités et des pouvoirs en matière de passation des marchés ; ii) 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 iii) si une entité adjudicatrice centralisée existe. Deux indicateurs subsidiaires (a-b) sont à évaluer.

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

Le cadre législatif et réglementaire doit préciser quelles institutions (ou ensemble d'institutions) sont juridiquement qualifiées d'entités adjudicatrices. Dans un système centralisé, il peut s'agir d'un organe de passation des marchés centralisé et/ou de ministères, d'organes publics de niveau national et d'entreprises détenues par l'État ou de services jouissant de droits spéciaux ou exclusifs accordés par l'État. Dans un système décentralisé, les entités adjudicatrices peuvent être transversales

à tous les niveaux de gouvernement (par exemple, les ministères et institutions publiques à l'échelon provincial, les collectivités locales, etc.). Certains pays ont adopté des systèmes hybrides.

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

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

Critères d'évaluation

Le cadre juridique prévoit ce qui suit :

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

*** Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 6(a) critère d'évaluation (c) :**

- entités adjudicatrices dotées des fonctions d'acquisition désignée et spécialisée (en % du nombre total d'entités adjudicatrices).

Source : fonction normative/de réglementation.

Indicateur subsidiaire 6(b) – Organe centralisé de passation des marchés

La création d'un organe centralisé de passation des marchés (entité adjudicatrice centrale) peut améliorer l'efficacité et l'efficacité d'un système décentralisé de passation des marchés. Un organe centralisé pourrait être chargé de regrouper les besoins en matière de passation de marchés de plusieurs entités publiques ; lancer et conclure des accords-cadres auxquels toutes les entités publiques pourraient recourir en fonction de leurs besoins (par exemple, sur la base de catalogues électroniques) ; gérer la passation de marchés complexes ou bien la passation de marchés nécessitant une expertise juridique ou technique spécialisée, etc.

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

Dans les petits pays ou les pays sortant de situations de conflit, la capacité de passation des marchés est tendue. Dans ces cas, il peut être préférable d’avoir un organe centralisé de passation des marchés chargé de la passation de tous les marchés du gouvernement, capable d’assurer la cohérence, la normalisation et le professionnalisme de la fonction achat.

Critères d’évaluation

- (a) Le pays a apprécié les avantages de la création d’une fonction de passation des marchés centralisée chargée de la passation de marchés groupés, des accords-cadres ou de la passation de marchés spécialisés.
- (b) Dans l’hypothèse où il existe un organe centralisé de passation des marchés, le cadre législatif et réglementaire prévoit ce qui suit :
 - Le statut juridique, le financement, les responsabilités et les pouvoirs décisionnels sont clairement définis.
 - La responsabilité relative à la prise des décisions est précisément définie.
 - L’organe et le responsable de l’organe se situent à un niveau élevé et à des positions d’autorité dans le gouvernement.
- (c) L’organisation interne et la dotation en personnel de l’organe centralisé de passation des marchés sont suffisantes et compatibles avec ses 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’entité dispose de systèmes pour diffuser les informations relatives à la passation des marchés, afin de soutenir efficacement les différentes phases du processus de passation des marchés grâce à l’utilisation de technologies numériques ainsi que pour gérer les données qui permettent l’analyse des tendances et de la performance de tout le système de passation des marchés.

L’indicateur rend compte de la disponibilité, de l’accessibilité, de l’intégration et de la fiabilité des systèmes d’information relatifs à la passation des marchés publics. Les technologies numériques, telles que les portails électroniques et les systèmes d’acquisition électronique plus complets, sont susceptibles d’accroître sensiblement l’efficacité, l’efficacité et la transparence de la passation des marchés publics. Elles aident à la création d’un système de passation des marchés publics de pointe, renforcent le cadre de reddition des comptes et établissent la base technique nécessaire à la mesure de la performance. 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’adoption de l’acquisition électronique et la disponibilité des informations statistiques.

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

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

L’objectif de cet indicateur subsidiaire est de déterminer :

- i)* l’existence et les moyens du système d’information relatif à la passation des marchés dans le pays ;
- ii)* l’accessibilité du système d’information ;
- iii)* la couverture du système d’information ;
- iv)* si le système offre un guichet unique (dans la mesure du possible) où ceux qui le souhaitent peuvent trouver les informations sur les opportunités et les résultats de la passation des marchés.

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

En particulier, le système doit prévoir la publication des programmes de passation de marché annuels ou pluriannuels, des informations relatives à des marchés spécifiques telles que les annonces ou les avis sur les opportunités de marchés, la méthode d'acquisition, les contrats et les avenants, les paiements et les décisions relatives aux recours, des liens avec les règles et réglementations et les autres informations pertinentes pour favoriser la concurrence et la transparence (par exemple, la législation sur l'accès à l'information). Pour des raisons pratiques, la collecte et la diffusion de l'information doivent privilégier les marchés dépassant une valeur définie reflétant les seuils fixés pour l'utilisation des procédures concurrentielles.

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

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

Critères d'évaluation

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

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

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

- programmes de passation de marchés publiés (en % du nombre total de programmes de passation de marchés exigés)²¹ ;
- informations essentielles sur la passation des marchés publiées tout au long du cycle de passation des marchés (en % du nombre total de contrats)²² :
- appel d'offres (en % du nombre total de contrats),
- adjudications de contrats (objet, fournisseur, valeur, amendements/avenants),
- précisions relatives à la mise en oeuvre des contrats (étapes, réalisation et paiement),
- statistiques annuelles sur la passation des marchés,
- décisions relatives aux recours publiées dans les délais prévus par la loi (en % du nombre de décisions).

Source : portail électronique centralisé.

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

- proportion d'information et de données sur la passation des marchés publiée en formats de données ouvertes (en % de l'information et des données publiées).

Source : portail électronique centralisé.

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

Cet indicateur subsidiaire évalue :

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

Pour commencer, l'évaluateur doit estimer dans quelle mesure et sous quelle forme l'acquisition électronique a été mise en oeuvre dans le pays. L'exposé narratif doit résumer les conclusions.

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

Les applications plus sophistiquées comprennent les registres des fournisseurs et les systèmes d'acquisition électronique transactionnels, qui soutiennent électroniquement l'ensemble du processus de passation des marchés et d'exécution des contrats (par exemple, la passation électronique des marchés, les catalogues électroniques, les enchères électroniques inversées, la gestion électronique des contrats). Ces systèmes fournissent une multitude de données nécessaires à la mesure de la performance et aux statistiques sur la passation des marchés.

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

L'indicateur subsidiaire évalue également si les responsables gouvernementaux sont suffisamment formés pour concevoir, développer et gérer les systèmes d'acquisition électronique et pour les utiliser de manière fiable, efficace en pratique. Les fournisseurs doivent avoir la possibilité de participer aux solutions d'acquisition électronique et y être encouragés.

20 PEFA PI-24.3 (2).

21 PEFA PI-24.3 (3, 4, 5, 6).

Dans les environnements à faible technologie, des efforts supplémentaires de la part du gouvernement peuvent être nécessaires afin de garantir que toutes les entreprises (y compris les micros, petites et moyennes entreprises) bénéficient d'une égalité d'accès à un marché des acquisitions publiques de plus en plus dominé par la technologie numérique. À titre d'exemple, la création de centres d'entrepreneuriat décentralisés pourrait être envisagée. Ces centres pourraient offrir un accès gratuit à Internet, des formations et fournir une aide pour l'utilisation du système d'acquisition électronique afin que les entreprises améliorent significativement leurs chances d'avoir une activité commerciale avec les entités publiques.

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

Critères d'évaluation²³

- (a) L'acquisition électronique est largement utilisée ou progressivement instaurée dans le pays à tous les 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 moyennes entreprises) participent à un marché des acquisitions publiques de plus en plus dominé par la technologie numérique.*
- (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.

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

- adoption de l'acquisition électronique
- nombre de procédures d'acquisition électronique en % du nombre total de procédures,
- valeur des procédures d'acquisition électronique en % de la valeur totale des procédures

Source : système d'acquisition électronique.

* Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 7(b), critère d'évaluation (d) :

- offres soumises en ligne (en %),
- offres soumises en ligne par des micros, petites et moyennes entreprises (en %)

Source : système d'acquisition électronique.

Analyse complémentaire : module de la MAPS sur l'acquisition électronique

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

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

22 L'utilisation d'un portail électronique centralisé est évaluée au regard des indicateurs 1(a), 1(h), 7(a), 7(b) et 13(c).

Critères d'évaluation

- (a) Un système est en service pour collecter les données sur l'acquisition de biens, travaux et services, y compris des services de conseil, avec l'appui de l'acquisition électronique ou d'autres technologies de l'information.
- (b) Le système gère les données de l'ensemble du processus de passation des marchés et permet l'analyse des tendances, des niveaux de participation, de l'efficacité et de la maîtrise des dépenses de passation des marchés et du 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.*

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

- nombre total et valeur des contrats²⁴,
- passation de marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB,
- valeur totale des contrats attribués par l'intermédiaire de méthodes concurrentielles durant l'exercice financier le plus récent.²⁵

Source : fonction normative/de réglementation/système d'acquisition électronique.

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

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

- i) Des stratégies et programmes ont-ils été mis en place afin de développer la capacité 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 ?
- 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.

Indicateur subsidiaire 8(a) - Formation, conseils et assistance

Le but de cet indicateur subsidiaire est de vérifier l'existence de programmes de formation permanents et pertinents pour les nouveaux et anciens agents de passation des marchés du gouvernement. Ces programmes sont essentiels pour maintenir l'offre de personnels qualifiés chargés des acquisitions au sein des entités adjudicatrices. Un autre objectif consiste à évaluer l'existence et la qualité des services consultatifs sur les questions liées à la passation des marchés pour les entités publiques, les fournisseurs potentiels et le grand public.

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

- i) être basé sur un « inventaire des lacunes/insuffisances en compétences » pour répondre aux besoins du système,
- ii) être approprié en termes de contenu et de fréquence,
- iii) prévoir une évaluation régulière du programme de formation et un suivi des progrès réalisés dans la résolution des problèmes de capacité.

23 PEFA PI-24.1.

24 PEFA I-24.2.

L'évaluation doit comprendre une vérification des services consultatifs ou des bureaux d'assistance prodiguant des conseils sur l'application et l'interprétation des politiques et des règles aux acteurs du secteur public ou privé.

La stratégie de formation doit être étroitement liée et intégrée aux autres mesures visant à développer les capacités des autres acteurs principaux impliqués dans la passation des marchés publics. En particulier, voir les indicateurs subsidiaires suivants : 8(b) : Professionnalisation de la fonction de passation des marchés ; 10(a) : Programmes de renforcement des capacités dans le secteur privé ; 11(a) : Programmes de renforcement des capacités de la société civile et 14(d) : Programmes de formation à l'intégrité des agents de passation des marchés.

Critères d'évaluation

Des systèmes ont été mis en place prévoyant :

- (a) des programmes de formation substantiels et permanents, de qualité et contenu répondant aux besoins du système,
- (b) une évaluation continue et un ajustement périodique des programmes de formation en fonction de la rétro-information et des besoins,
- (c) un service consultatif ou une fonction de bureau d'assistance pour répondre aux interrogations des entités adjudicatrices, des fournisseurs et du public,
- (d) une stratégie bien intégrée aux autres mesures pour développer les capacités des acteurs principaux impliqués dans la passation des marchés

Indicateur subsidiaire 8(b) - Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession

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

Critères d'évaluation

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

- (a) La passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique et des emplois relatifs à la passation des marchés sont définis à différents échelons professionnels avec la description des postes et les qualifications et compétences exigées.
- (b) Les nominations et promotions sont concurrentielles et basées sur les qualifications et la certification professionnelle.
- (c) La performance du personnel est évaluée de manière régulière et cohérente sur la base d'objectifs de performance, de perfectionnement et d'une formation appropriée.

Analyse complémentaire : module de la MAPS sur la Professionnalisation

Indicateur subsidiaire 8(c) – Suivi de la performance pour améliorer le système

L'évaluation de l'efficacité du système de passation des marchés, des marchés individuels jusqu'au système dans son ensemble peut constituer un moteur essentiel pour l'amélioration de sa performance. Les résultats des processus de passation des marchés doivent être évalués périodiquement et continuellement afin d'en mesurer la performance, l'efficacité et les économies pouvant en résulter. Tandis que les entités adjudicatrices doivent être en première ligne pour la mesure de la performance et des programmes d'amélioration continue à leurs échelles, l'institution normative/réglementaire de passation des marchés doit également soutenir ces efforts. Cette institution peut harmoniser, suivre et évaluer la performance du système de passation des marchés dans son ensemble.

Des cadres de gestion de la performance axés sur les aspects tant quantitatifs que qualitatifs doivent être élaborés. Les indicateurs quantitatifs contenus dans la MAPS fournissent un bon point de départ pour un système de mesure de la performance qui couvre les deux niveaux et qui peut évoluer au fil du temps. Il peut être nécessaire de mettre au point des méthodologies d'évaluation des incidences supplémentaires et plus spécifiques en fonction des objectifs de développement du pays.

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

Critères d'évaluation

- (a) Le pays a mis en place et applique régulièrement un système de mesure de la performance qui porte sur les aspects tant quantitatifs que qualitatifs.
- (b) Les informations sont utilisées afin de soutenir l'élaboration de politiques stratégiques relatives à la passation des marchés.
- (c) Des plans stratégiques comprenant des cadres de résultats ont été mis en place et sont utilisés pour améliorer le système.
- (d) Les responsabilités sont clairement définies.

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

Ce Pilier examine l'efficacité, la transparence et l'efficacité opérationnelles du système de passation des marchés au niveau de l'entité d'exécution chargée de gérer la passation des différents marchés (entité adjudicatrice). Par ailleurs, il s'intéresse au marché pour déterminer la qualité et l'efficacité du système pour mettre en pratique les procédures de passation des marchés. Ce Pilier se concentre sur la manière dont le système de passation des marchés d'un pays fonctionne et sur sa performance en pratique.

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

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

L'évaluation de l'Indicateur 9 nécessite la sélection et l'examen d'un échantillon de marchés concrets (dossiers). Les méthodes et l'ampleur de l'échantillonnage déterminent la représentativité des résultats de l'évaluation (voir Section I- Guide de l'utilisateur, § 28). Dans l'hypothèse où l'échantillon est petit mais stratégiquement ciblé, l'évaluation peut néanmoins fournir un « cliché » ou une illustration utile de la manière dont la passation des marchés fonctionne et de sa performance 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 à une meilleure compréhension du système de passation des marchés du pays dans son ensemble.

Pour une évaluation plus complète des pratiques en matière de passation des marchés spécifiquement au niveau d'une entité adjudicatrice, voir le Module de la MAPS sur les Évaluations au niveau de l'entité.

Indicateur subsidiaire 9(a) – Planification

Durant la phase de planification de la passation des marchés, sont définies les conditions générales régissant tout le processus de passation des marchés. C'est au tout début du processus de passation des marchés que l'impact sur la réalisation d'objectifs définis est le plus grand.

Cette étape du processus de passation des marchés est habituellement réalisée en étroite collaboration avec le client interne.

L'indicateur subsidiaire 9(a) évalue si une analyse minutieuse des besoins a été effectuée, suivie d'une étude de marché afin d'élaborer des stratégies de passation de marchés optimales (en particulier pour les marchés à volume important). Il évalue si les résultats souhaités ont été déterminés et si cela a eu des répercussions économiques et/ou environnementales ou sociales conformes aux objectifs politiques nationaux. Il convient d'évaluer si les exigences et/ou les résultats escomptés d'un marché particulier ont été clairement décrits soit dans des spécifications strictes de produit/service soit à travers une définition des exigences basée sur les réalisations/résultats (spécifications fonctionnelles).²⁵

25 À titre comparatif, l'indicateur subsidiaire 4(a) porte sur l'élaboration des programmes de passation des marchés annuels ou pluriannuels en appui au processus de planification du budget et à la trésorerie des opérations d'acquisition. Une fois le budget établi, durant la phase de planification de la passation des marchés, les conditions générales régissant l'entier processus de passation des marchés doivent être déterminées.

Critères d'évaluation

- (a) Une analyse des besoins et une étude de marché orientent l'identification proactive de stratégies de passation des marchés optimales.
- (b) Les exigences et les résultats escomptés des contrats sont clairement définis.
- (c) Les critères de durabilité éventuels sont utilisés de manière équilibrée et conformément aux priorités nationales pour garantir le rapport qualité/prix.

Indicateur subsidiaire 9(b) – Sélection et adjudication

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

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

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

Critères d'évaluation

- (a) Les procédures à étapes multiples sont utilisées dans la passation des marchés complexes afin de garantir que seuls les participants qualifiés et éligibles font partie du processus concurrentiel.
- (b) Des dossiers d'appel d'offres clairs et intégrés, uniformisés autant que possible et proportionnels aux besoins, sont utilisés afin d'encourager une large participation des concurrents potentiels.
- (c) Les méthodes de passation des marchés sont choisies, documentées et justifiées conformément au but et au cadre juridique.
- (d) Les procédures de soumission, réception et ouverture des offres sont clairement décrites dans les dossiers d'appel d'offres et observés. Cela signifie par exemple que les soumissionnaires ou leurs représentants sont autorisés à assister à l'ouverture des offres et que la société civile est autorisée à contrôler la soumission, tel que cela est prescrit.
- (e) La confidentialité est assurée durant le processus d'évaluation des offres et d'adjudication.
- (f) Des techniques appropriées sont appliquées afin de déterminer le meilleur rapport qualité/prix sur la base des critères énoncés dans les dossiers d'appel d'offres et d'attribuer le contrat.
- (g) Les adjudications de contrats sont annoncées, tel que prescrit.
- (h) Les clauses contractuelles comprennent des considérations de durabilité, le cas échéant.
- (i) Les clauses contractuelles prévoient des mesures incitant à dépasser les niveaux de performance définis et des mesures dissuasives pour les performances insatisfaisantes.
- (j) Le processus de sélection et d'adjudication est mené de manière efficace, efficiente et transparente*.

***Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(b), critère d'évaluation (j) :**

- temps moyen pour l'acquisition de biens, travaux et services ;
- nombre de jours entre l'annonce/la demande de soumission et la signature du contrat (pour chaque méthode d'acquisition utilisée) ;
- nombre moyen (et %) d'offres qui sont recevables (pour chaque méthode d'acquisition utilisée) ;
- proportion de processus qui ont été menés en parfaite conformité avec les exigences de publication (en %) ;
- nombre (et %) de processus couronnés de succès (adjudications réussies, ayant échoué, annulées, menées dans les délais prévus)

Source unique : échantillon de marchés.

Indicateur subsidiaire 9(c) – Gestion des contrats en pratique

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

Critères d'évaluation

- (a) Les contrats sont mis en oeuvre en temps utile*.
- (b) L'inspection, le contrôle de qualité, la supervision des travaux et la réception définitive des produits sont effectués*.
- (c) Les factures sont vérifiées, les délais de paiement sont conformes aux bonnes pratiques internationales et les paiements sont exécutés comme stipulé dans le contrat.*
- (d) Les avenants aux contrats sont examinés, émis et publiés en temps utile*.
- (e) Les statistiques sur la passation des marchés sont disponibles et il existe un système pour mesurer et améliorer les pratiques en matière de passation des marchés.
- (f) Les occasions de participation directe des parties prenantes extérieures pertinentes dans les passations de marchés sont utilisées*.
- (g) Les archives sont exhaustives et exactes et facilement accessibles dans un dossier unique*.

* Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(c), critère d'évaluation (g) :

- proportion de contrats avec des archives et des bases de données exhaustives et exactes (en %) ²⁷

Source : Échantillon de marchés

* Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 9(c) en lien avec les différents critères d'évaluation ci-dessus :

- pour le critère d'évaluation (a) : retards (en % ; et retard moyen en nombre de jours) ;
- pour le critère d'évaluation (b) : mesures de contrôle de la qualité et réception définitive effectuée comme stipulé dans le contrat (en %) ;
- pour le critère d'évaluation (c) : factures payées pour l'acquisition des biens, travaux et services dans les délais (en % du nombre total de factures) ;
- pour le critère d'évaluation (d) : avenants aux contrats (en % du nombre total de contrats ; augmentation moyenne de la valeur du contrat en %) ;
- pour le critère d'évaluation (f) : pourcentage de contrats avec participation directe de la société civile (phase de planification, ouverture des offres/propositions, évaluation et adjudication du contrat, comme autorisé ; mise en oeuvre du contrat).²⁸

Source unique : échantillon de marchés.

Analyse complémentaire : Module de la MAPS sur les Évaluations du niveau de l'entité

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, des institutions financières solides, l'attrac-

26 Indicateur PEFA PI-24.1

27 De préférence scindé selon les différentes phases du processus afin de recouvrir plus précisément la notion de contrat ouvert.

tivité du système public en tant que client bon et fiable, la nature des biens ou services demandés, etc. Trois indicateurs subsidiaires (a-c) doivent être évalués.

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

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

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

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

Critères d'évaluation

- (a) Le gouvernement encourage le dialogue ouvert avec le secteur privé. Plusieurs mécanismes permettant un dialogue ouvert sont disponibles par l'intermédiaire d'associations ou d'autres moyens, y compris l'établissement d'un processus transparent et consultatif lors de la mise en place de modifications au sein système de passation des marchés. Le dialogue observe les règles d'éthique et d'intégrité du gouvernement.*
- (b) Le gouvernement dispose de programmes visant à contribuer au renforcement des capacités des entreprises privées, notamment des petites entreprises, ainsi que de programmes de formation visant à permettre l'intégration de nouveaux entrants sur le marché des acquisitions publiques.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(a), critère d'évaluation (a) :

- perception de l'ouverture et de l'efficacité en matière de collaboration avec le secteur privé (en % de réponses).

Source : Sondage.

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

Cet indicateur subsidiaire examine la capacité du secteur privé à répondre aux besoins de passation de marchés publics dans le pays. Un des aspects importants à évaluer est la capacité organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME)²⁸ et leur accès à l'information et à d'autres services (y compris aux technologies de l'information) afin de promouvoir leur participation. Un secteur privé bien organisé et compétitif doit entraîner une vive concurrence, de meilleurs prix et une répartition équitable des opportunités d'affaires. La concurrence pour l'obtention des marchés à volume important ne doit pas se limiter à un nombre relativement réduit d'entreprises.

Il ne doit pas exister d'obstacle systémique majeur (par exemple, accès insuffisant au financement, pratiques contractuelles, etc.) qui limite la capacité du secteur privé à accéder aux marchés publics.

28 Dans certains pays, le champ d'application englobe des micros entreprises (MPME).

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

- i) L'accès au financement,
- ii) Les méthodes et procédures de passation des marchés publics qui sont proportionnelles au risque et au montant en question,
- iii) Les dispositions contractuelles raisonnables perçues comme étant de nature à répartir équitablement les risques liés à l'exécution des contrats,
- iv) Les dispositions équitables en matière de paiement qui permettent de compenser les frais occasionnés par la conduite d'affaires avec le gouvernement,
- v) Les mécanismes de recours et règlement efficace des litiges,
- vi) Les systèmes d'acquisition électronique faciles à utiliser et faciles d'accès.

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

Critères d'évaluation

- (a) Le secteur privé est concurrentiel, bien organisé, désireux et capable de participer à la compétition pour l'obtention de marchés publics.*
- (b) Il n'existe pas d'obstacles systémiques majeurs limitant l'accès du secteur privé aux marchés publics.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b), critère d'évaluation (a) :

- nombre de fournisseurs enregistrés proportionnellement au nombre total de fournisseurs dans le pays (en %),
- proportion de fournisseurs enregistrés qui participent et obtiennent des marchés (en % du nombre total de fournisseurs enregistrés),
- nombre total et valeur des marchés attribués aux entreprises nationales/étrangères (et en % du total).

Source : Système d'acquisition électronique/base de données fournisseur.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 10(b), critère d'évaluation (b) :

- perception des entreprises des conditions appropriées du marché des acquisitions publiques (en % de réponses).³⁰

Source : Sondage.

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

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

Les principaux secteurs liés à l'acquisition de biens, travaux et services doivent être identifiés sur la base des domaines de dépenses prioritaires du gouvernement. Ces informations peuvent être utilisées pour mener des évaluations ciblées des marchés sectoriels pertinents et pour garantir la collaboration avec les participants du marché sectoriel de manière

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

spécifique et significative, par exemple, pour renforcer l'intégrité, la durabilité et/ou l'innovation en matière de passation des marchés publics.

Critères d'évaluation

- (a) Les principaux secteurs liés aux marchés publics sont identifiés par le gouvernement.
- (b) Les risques liés à certains secteurs et les possibilités d'influencer des marchés sectoriels sont évalués par le gouvernement et les participants du marché sectoriel sont impliqués pour soutenir les objectifs politiques en matière de passation des marchés.

Analyse complémentaire : Module de la MAPS sur l'Analyse de marché sectorielle

Pilier IV. Responsabilité, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics

Le Pilier IV comprend quatre indicateurs qui sont jugés nécessaires pour qu'un système fonctionne avec intégrité, dispose de contrôles appropriés favorisant sa mise en oeuvre 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 comprend les parties prenantes, y compris la société civile, comme acteurs impliqués dans le système de contrôle. Ce Pilier se penche sur des aspects du système de passation des marchés et du cadre de gouvernance afin de s'assurer qu'ils sont définis et structurés de manière à contribuer aux aspects d'intégrité et de transparence.

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

La société civile, en agissant comme dispositif de protection contre une utilisation inefficace et inefficace des ressources publiques, peut contribuer à rendre la passation des marchés publics plus concurrentielle et plus équitable, à améliorer la performance des contrats et à garantir des résultats. Les gouvernements donnent de plus en plus de moyens au public pour 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 : i) la divulgation de l'information et ii) l'implication directe de la société civile à travers la participation, le suivi et la surveillance. Trois indicateurs subsidiaires doivent être évalués (ac).

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

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

Critères d'évaluation

- (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 la capacité des parties prenantes concernées à mieux comprendre, contrôler et améliorer la passation des marchés publics.
- (c) Il est largement établi que le gouvernement tient compte de l'apport, des commentaires et de la rétro-information qu'il reçoit de la société civile.

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

Le droit du public à accéder aux informations a été entièrement intégré dans le système d'indicateurs de la MAPS. Les aspects suivants ont été soulignés dans les indicateurs subsidiaires mentionnés ci-dessous :

- les lois, réglementations et politiques régissant la passation des marchés publics sont publiées et facilement accessibles au public sans frais (indicateur subsidiaire 1(a)) ;
- toutes les parties prenantes ont accès aux informations de manière adéquate et en temps opportun à chaque phase du processus de passation de marché relative pour des marchés précis (conformément aux dispositions juridiques protégeant les informations sensibles spécifiques) et ont également accès aux autres informations qui sont perti-

nelles pour promouvoir la concurrence et la transparence (voir indicateur subsidiaire 7(a));

- l'accès gratuit à ces informations est fourni de préférence par l'intermédiaire d'un portail électronique centralisé et de normes concernant les données ouvertes (indicateur subsidiaire 7(a)).

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

Critères d'évaluation

- (a) Les exigences associées aux pratiques concrètes garantissent que toutes les parties prenantes bénéficient d'un accès adéquat et en temps opportun aux informations comme condition préalable à une participation efficace.

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

L'indicateur subsidiaire évalue la mesure dans laquelle i) les lois, les réglementations et les politiques permettent la participation des citoyens en matière de consultation, d'observation et de suivi et ii) si le gouvernement favorise et crée des opportunités de consultation publique et de suivi des marchés publics.

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

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

Critères d'évaluation

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

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

L'objectif de cet indicateur est de déterminer la qualité, la fiabilité et l'intervention en temps utile des contrôles interne et externe dont il convient d'examiner l'efficacité. Pour ce qui est de cet indicateur, « l'efficacité » indique la mise en oeuvre

rapide et rigoureuse des recommandations formulées par les auditeurs. Les évaluateurs doivent s'appuyer, en plus de leurs propres constatations, sur les évaluations les plus récentes des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) et autres analyses disponibles. Cet indicateur comporte quatre indicateurs subsidiaires (a-d) qui doivent être évalués.

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

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

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

- i) il doit exister des dispositions relatives à la mise en place d'un contrôle interne et de procédures de gestion qui portent sur les mécanismes régulateurs (checks and balances) pour le traitement des opérations relatives aux marchés publics sur les contrôles des paiements et des engagements de dépenses. Les contrôles des engagements garantissent que les obligations de paiement qui sont à la charge de l'entité adjudicatrice, et afférentes à des contrats, demeurent dans les limites des allocations budgétaires ³⁰ ;
- ii) une rétro-information régulière et appropriée est fournie à la direction sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne par l'intermédiaire d'une fonction d'audit interne (ou institution d'audit interne). Cette fonction examine entre autres la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes, ainsi que la conformité aux lois, réglementations et contrats ³¹ ;
- iii) un audit externe de haute qualité est nécessaire afin de garantir la reddition de comptes/responsabilité et la transparence dans l'utilisation des fonds publics. L'Institution supérieure de contrôle (ISC) doit être indépendante du pouvoir exécutif. Son mandat doit lui permettre de réaliser un éventail complet d'activités d'audit, en particulier des audits financiers, de conformité et de performance. L'observation des normes internationales d'audit garantit que l'accent soit mis sur les questions importantes et systémiques relatives à la GFP dans les rapports et sur l'expression, entre autres, d'une opinion sur le fonctionnement des systèmes de contrôle interne et de passation des marchés ³² ;
- iv) les systèmes d'audit interne et de contrôle interne assistent les auditeurs externes et permettent l'utilisation de techniques d'audit de performance qui examinent l'efficacité et l'application des procédures de contrôle interne, plutôt que d'examiner les activités d'acquisition spécifiques;
- v) l'organe législatif (ou un autre organe chargé de la gouvernance en matière de finances publiques) doit examiner les conclusions de l'ISC et donner suite à ses conclusions ³³.

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

30 Le PEFA couvre les contrôles internes des dépenses non salariales dans PI-25.

31 Voir PEFA PI-26.

32 Voir PEFA PI-8 et PI-30.

33 Voir PEFA PI-31.

Critères d'évaluation

Le système du pays prévoit :

- (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 externes indépendants prévus par l'Institution supérieure de contrôle (ISC) du pays, 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,
- (e) un examen des rapports d'audit prévu par l'ISC et la détermination par l'organe législatif (ou un organe chargé de la gouvernance en matière de finances publiques) des mesures nécessaires à prendre,
- (f) des mécanismes clairs visant à garantir un suivi des conclusions respectives.

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

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

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

Suffisamment d'informations doivent être conservées afin de permettre aux auditeurs de vérifier que les procédures de contrôle interne écrites sont suivies. Les programmes d'audit interne et externe doivent être coordonnés, au moins annuellement, afin de garantir une supervision appropriée et la réduction des doubles emplois/duplications. Des procédures et des normes écrites, par exemple un manuel, à appliquer dans la conduite des audits de passation des marchés (portant à la fois sur la conformité et sur le rendement) doivent être élaborées afin d'assurer l'harmonisation des audits internes et externes et leur renforcement mutuel. Les audits doivent être réalisés au moins annuellement.

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

Critères d'évaluation

- (a) Il existe des procédures écrites qui indiquent les exigences pour les contrôles internes, idéalement dans un manuel de contrôle interne.
- (b) Il existe des normes et des procédures écrites (par exemple un manuel) pour la conduite des audits de passation des marchés, portant à la fois sur la conformité et sur la performance, pour faciliter les audits cordonnés qui se renforcent mutuellement.
- (c) Il est établi que des audits internes ou externes sont effectués au moins annuellement et que les autres normes stipulées par écrit sont respectées.*
- (d) L'existence de canaux de transmission fiables et clairs aux organismes de supervision concernés.

* Indicateurs quantitatifs recommandés pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(b), critère d'évaluation (c) :

- nombre d'audits spécialisés en marchés publics par rapport au nombre total d'audits (en %) ;
- proportion d'audits de performance des marchés réalisés (en % du nombre total d'audits de passation des marchés).

Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.

Indicateur subsidiaire 12(c) - Mise en application et suivi des conclusions et recommandations

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

En cas d'absence de mise en oeuvre de certaines recommandations, les raisons y afférentes doivent être documentées.

Critères d'évaluation

- (a) Les recommandations sont traitées ou mises en oeuvre dans les délais fixés par la loi.*
- (b) Des systèmes sont mis en place pour suivre la mise en oeuvre/l'application des recommandations issues de l'audit.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(c), critère d'évaluation (a) :

- proportion des recommandations issues des audits internes et externes mises en oeuvre dans les délais fixés par la loi (en %).

Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.

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

L'objectif de cet indicateur est de confirmer qu'il existe un système pour garantir que les auditeurs participant aux audits de passations de marchés sont aptes à accomplir leurs tâches. Ils doivent recevoir une formation adéquate et sont sélectionnés sur la base de critères qui imposent explicitement qu'ils démontrent une connaissance suffisante du sujet pour effectuer des audits de passation des marchés de haute qualité, y compris des audits de rendement. Les auditeurs doivent normalement recevoir une formation en bonne et due forme portant sur les exigences, les principes, les opérations, les lois et réglementations ainsi que les processus de passation des marchés. À défaut, ils doivent posséder une longue expérience en matière de passation des marchés publics ou être soutenus par des experts ou des consultants en passation de marchés. Les auditeurs, y compris les ressources externes, doivent être sélectionnés de manière équitable et transparente et être pleinement indépendants.

Critères d'évaluation

- (a) Il existe un programme établi pour former les auditeurs internes et externes afin de garantir qu'ils ont les qualifications requises pour effectuer des audits de passation des marchés de haute qualité, y compris des audits de performance*.
- (a) La sélection des auditeurs impose qu'ils aient une connaissance suffisante de la matière comme condition pour effectuer des audits de passation des marchés. Dans le cas où si les auditeurs manqueraient de connaissances en matière de passation des marchés, ils sont régulièrement soutenus par des experts ou consultants en passation de marchés.
- (a) Les auditeurs sont sélectionnés de manière équitable et transparente et sont pleinement indépendants.

*** Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(d), critère d'évaluation (a) :**

- nombre de formations dispensées pour former les auditeurs internes et externes aux audits de passations de marchés.

Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.

*** Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 12(d), critère d'évaluation (a) :**

- proportion des auditeurs formés aux passations de marchés (en % du nombre total d'auditeurs).

Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.

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

Le Pilier I traite de certains aspects du mécanisme de recours tel que définis dans le cadre juridique, y compris son établissement et son champ d'application. Cet indicateur évalue le mécanisme de recours de manière plus approfondie intéressant un éventail de questions relatives à son efficacité à contribuer à un environnement de conformité dans le pays et à l'intégrité du système de passation des marchés publics. Trois indicateurs subsidiaires (a-c) doivent être évalués.

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

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

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

Critères d'évaluation

- (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 effectué par l'entité désignée par la loi.
- (c) L'organe ou autorité (organe d'appel) chargé(e) d'examiner les décisions de l'organe désigné responsable du premier examen rend des décisions exécutoires et 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 ou ne rendent pas un recours irréaliste.

*** Indicateur quantitatif pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(a), critère d'évaluation (c) :**

- nombre de recours.

Source : Organe d'appel.

*** Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(a), critère d'évaluation (c) :**

- nombre (et pourcentage) de décisions exécutées.

Source : Organe d'appel.

Indicateur subsidiaire 13(b) – Indépendance et capacité de l'organe d'appel

Cet indicateur ³⁴ évalue le degré d'autonomie de l'organe d'appel vis-à-vis du reste du système, afin de garantir que ses décisions sont exemptes de toute interférence ou conflit d'intérêts. Il est essentiel que l'organe ne soit impliqué à aucun titre dans la passation de marchés ou dans le processus conduisant aux décisions d'adjudication des contrats. L'organe ne doit pas facturer des frais qui empêchent les parties concernées de recourir à ses services.

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

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

Critères d'évaluation

L'organe d'appel :

- n'est impliqué à aucun titre dans la passation de marchés ou dans le processus conduisant aux décisions d'adjudication des contrats,
- ne facture pas des frais qui empêchent les parties concernées de recourir à ses services,
- suit des procédures pour la réception et le règlement des plaintes qui sont clairement définies et rendues publiques,
- exerce son pouvoir juridique de suspendre les procédures de passation des marchés publics et d'imposer des mesures correctives,
- rend des décisions dans le délai précisé par la loi/les réglementations*,
- rend des décisions qui ont un caractère contraignant pour toutes les parties,
- dispose de ressources financières et humaines suffisantes pour s'acquitter de ses fonctions.

*** 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/dépassement ce délai/non réglés (nombre total et en %).

Source : Organe d'appel.

34 Cet indicateur est pleinement aligné sur PEFA PI-24.4.

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

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

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

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

Critères d'évaluation

Les procédures régissant le processus de prise de décision de l'organe d'appel prévoient que les décisions soient :

- (a) basées sur les informations pertinentes du dossier,
- (b) équilibrées et impartiales compte tenu des informations pertinentes,*
- (c) aboutissent, si nécessaire, à des mesures correctives qui s'imposent pour corriger la mise en oeuvre du processus ou des procédures*,
- (d) les décisions sont publiées sur le portail électronique centralisé du gouvernement dans les délais prévus et tel que prescrit par la loi.*

*Indicateurs quantitatifs pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c), critère d'évaluation (d) :

- proportion des décisions relatives aux recours publiées sur une plateforme électronique centrale dans les délais précisés par la loi (en %).

Source : Portail électronique centralisé.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c), critère d'évaluation (b) :

- proportion de fournisseurs qui perçoivent le système de contestation et de recours comme digne de confiance (en % de réponses).

Source : Sondage.

- proportion de fournisseurs qui perçoivent les décisions relatives aux recours comme pertinentes (en % de réponses).

Source : Sondage.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 13(c), critère d'évaluation (c) :

- résultat des recours : rejetés ; décision en faveur de l'entité adjudicatrice ; décision en faveur du demandeur (en %).

Source : Organe d'appel.

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

Cet indicateur évalue i) la nature et la portée des dispositions relatives à la lutte contre la corruption dans le système de passation des marchés et ii) comment elles sont mises en oeuvre et gérées en pratique. Cet indicateur permet d'évaluer également si le système renforce l'ouverture et établit un équilibre entre les intérêts des parties prenantes, et si le secteur privé et la société civile soutiennent l'intégrité des marchés publics. Sept indicateurs subsidiaires (a-g) contribuent à cet indicateur.

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

Cet indicateur évalue l'existence de dispositions juridiques qui définissent les pratiques frauduleuses, de corruption et autres pratiques interdites (« pratiques interdites ») et exposent les responsabilités et les sanctions concernant les employés gouvernementaux, les personnes physiques ou les entreprises qui se livrent à de telles pratiques.

Les dispositions juridiques doivent aussi traiter des problèmes relatifs aux conflits d'intérêts et aux cas d'incompatibilité. Les dispositions doivent contenir des mécanismes destinés à identifier et annoncer à quel niveau les conflits d'intérêts existent, à réduire les risques et rendre cette information facilement accessible aux décideurs. La loi doit interdire l'intervention d'agents publics en exercice et d'anciens agents publics durant une période raisonnable après la cessation de leurs fonctions (période d'attente) dans les activités de passation des marchés dont ils, ou les membres de leur famille et associés d'affaires ou politiques, tirent profit financièrement ou autrement.

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

Il peut y avoir des cas où il existe une loi anticorruption distincte (par exemple, législation anticorruption) qui contient de telles dispositions. Cette solution est adaptée dès lors que les effets de la loi anticorruption sont les mêmes que si elles figuraient dans la loi sur la passation des marchés publics.³⁵

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

Critères d'évaluation

Le cadre législatif/réglementaire prévoit ce qui suit :

- (a) La définition de la fraude, de la corruption et autres pratiques interdites en matière de passation des marchés, conformément aux obligations résultant d'accords internationaux juridiquement contraignants pour la lutte contre la corruption,
- (b) La définition des responsabilités individuelles, des obligations de rendre compte et des sanctions pour les employés gouvernementaux et les entreprises privées ou les personnes physiques reconnus coupables de fraude, corruption ou d'autres pratiques interdites dans le cadre de la passation de marchés, sans préjudice d'autres dispositions de la législation pénale,
- (c) Les définitions et dispositions concernant les conflits d'intérêts, y compris la période d'attente pour les anciens agents publics.

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

Cet indicateur subsidiaire évalue dans quelle mesure la loi et les réglementations contraignent les entités d'acquisition à inclure des références à la fraude, à la corruption et aux autres pratiques interdites, aux conflits d'intérêts et aux comportements contraires à l'éthique tels que définis par la loi dans les dossiers d'appel d'offres et documents contractuels. Les

35 Les interdictions visant la corruption peuvent être énoncées dans le code pénal, une législation anticorruption spéciale ou une autre législation d'un pays, telle que la législation sur la concurrence. En outre, les interdictions visant la corruption par des sociétés (personnes morales) sont parfois énoncées dans la même législation que celle régissant les interdictions faites aux personnes physiques, ou dans une législation séparée sur la responsabilité des sociétés pour les délits de corruption et parfois pour d'autres délits économiques également (par exemple le blanchiment d'argent).

instructions peuvent comporter l'exigence pour les soumissionnaires d'émettre une auto-déclaration garantissant que le soumissionnaire n'a été impliqué dans aucune pratique interdite et n'a pas été poursuivi ou condamné pour fraude, corruption ou pour d'autres pratiques interdites. Cet indicateur subsidiaire est lié à l'indicateur subsidiaire 2(b) sur le contenu des modèles de documents, mais n'est pas directement traité dans cet indicateur subsidiaire.

L'évaluation doit vérifier l'existence de dispositions dans les dossiers d'appel d'offres et les documents contractuels et leur applicabilité à travers le cadre législatif et/ou réglementaire. Les dossiers d'appels d'offres et documents contractuels doivent comporter les définitions de ce qui est considéré comme fraude et corruption et autres pratiques interdites et les conséquences qu'entraînent la perpétration de tels actes.

Critères d'évaluation

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

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

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

Les évaluateurs doivent déterminer si les entités adjudicatrices ont l'obligation de signaler des allégations de fraude, de corruption ou d'autres pratiques interdites aux autorités chargées de l'application de la loi, et si une procédure claire est en place pour ce faire.

Les évaluateurs doivent examiner si la procédure est systématiquement appliquée en pratique et si les rapports relatifs à une telle procédure font l'objet d'un suivi régulier par les autorités chargées de l'application de la loi.

L'évaluateur doit vérifier que des systèmes et des procédures ont été mis en place pour suspendre/interdire la participation d'entreprises et de personnes physiques aux procédures de passation des marchés (voir l'indicateur subsidiaire 1(d)). L'évaluateur doit évaluer si les procédures garantissent une procédure régulière et si elles sont systématiquement appliquées. Par exemple, le système doit comporter un registre des sociétés et des personnes physiques exclues, facilement accessible à toutes les entités adjudicatrices. Les entités adjudicatrices doivent avoir l'obligation de consulter ce registre et d'exclure systématiquement les entreprises et les personnes physiques de la participation à un processus de passation de marché.

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

Critères d'évaluation

- (a) Les entités adjudicatrices ont l'obligation de signaler des allégations de fraude, de corruption ou autres pratiques interdites aux autorités chargées de l'application de la loi, et une procédure claire est en place pour ce faire.
- (b) Il est établi que ce système trouve une application systématique et que les rapports font l'objet d'un suivi régulier par les autorités d'application de la loi.
- (c) Il existe un système de suspension/d'exclusion qui garantit une procédure régulière et qui est appliqué systématiquement.
- (d) Il est établi que les lois sur les pratiques de corruption, de fraude et d'autres pratiques interdites sont appliquées dans le pays par la mise en oeuvre des sanctions énoncées*.

*** Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(c), critère d'évaluation (d) :**

- Entreprises/personnes physiques reconnues coupables de fraude et de corruption dans la passation des marchés publics : nombre d'entreprises/de personnes physiques poursuivies/condamnées ; interdites de participation à de futures opportunités de marchés publics.

Source : fonction normative/de réglementation/organe de lutte contre la corruption.

- Agents gouvernementaux reconnus coupables de fraude et de corruption dans les marchés publics : nombre d'agents poursuivis/condamnés.

Source : fonction normative/de réglementation/organe de lutte contre la corruption.

- cadeaux destinés à assurer l'obtention de contrats publics : nombre d'entreprises avouant des pratiques contraires à l'éthique y compris l'offre de cadeaux (en %).

Source : Sondage.

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

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

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

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

Les organismes de contrôle (autorité supérieure de contrôle) et les organes de supervision législatifs (par exemple, le parlement ou le congrès/l'assemblée) sont chargés de détecter et de dénoncer les irrégularités ou la corruption. Les organisations de la société civile sont chargées des audits sociaux et du suivi des acquisitions publiques afin de protéger l'intérêt général. Parmi ces organisations figurent les ONG, les universités, les syndicats, les chambres de commerce et les associations professionnelles ainsi que la presse. L'institution judiciaire participe également dans le cadre, souvent sous la forme de tribunaux spéciaux de lutte contre la corruption et d'organes d'enquête spécialisés chargés de mener

des investigations et des poursuites dans les affaires de corruption. Des campagnes publiques d'éducation et de sensibilisation sont normalement entreprises par le gouvernement dans le cadre d'efforts visant à modifier les comportements sociaux vis-à-vis des pratiques de corruption et de tolérance à leur égard. Les stratégies de lutte contre la corruption intègrent habituellement l'utilisation de technologies modernes pour promouvoir les acquisitions électroniques et les services gouvernementaux électroniques dans le souci de réduire au minimum le risque de paiements de facilitation/versement de pot-de-vin, d'identifier les situations de «drapeaux rouges», de signaler les cas possibles de corruption, et d'accompagner les rapports annuels visant à accroître la prise de conscience et le dialogue ouvert.

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

Critères d'évaluation

- (a) Le pays a mis en place un cadre complet de lutte contre la corruption afin de prévenir, détecter et sanctionner la corruption au sein du gouvernement qui implique les organismes compétents du gouvernement dotés d'un niveau de responsabilité et de capacité lui permettant d'exercer ses responsabilités*.
- (b) Dans le cadre du dispositif de lutte contre la corruption, un mécanisme est en place et est utilisé pour identifier systématiquement les risques de corruption et pour réduire ces risques tout au long du cycle de passation des marchés publics.
- (c) 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.
- (d) Il existe des mesures spéciales pour détecter et prévenir la corruption liée à la passation des marchés.
- (e) Des programmes spéciaux de formation à l'intégrité sont proposés et les agents de passation des marchés participent régulièrement à cette formation.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(d), critère d'évaluation (a) :

- pourcentage d'opinions favorables du public sur l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption (en % de réponses).

Source : Sondage.

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

Cet indicateur évalue la capacité du public et du secteur privé à maintenir un environnement de passation des marchés publics sains. Cette capacité peut se manifester à travers l'existence de groupements de la société civile respectés et crédibles dont les programmes portent sur la passation des marchés et/ou qui exercent une fonction de supervision et assurent un contrôle social de manière active. Les organisations de la société civile ne peuvent jouer un rôle significatif comme tiers garants que lorsqu'elles ont des garanties gouvernementales de pouvoir opérer et lorsque leur travail est de manière générale encouragé et accepté par le public. Les médias, lorsqu'ils sont libres et bien informés, peuvent également jouer un rôle actif en traitant des comportements intègres et éthiques dans la passation des marchés publics.

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

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

Critères d'évaluation

- (a) Il existe des organisations de la société civile solides et crédibles qui exercent des audit et contrôles sociaux.
- (b) Il existe un environnement propice pour que les organisations de la société civile jouent un rôle significatif comme tiers garants, y compris des moyens clairs de participation et de rétro-information promus par le gouvernement.
- (c) Il est établi que la société civile contribue à façonner et améliorer l'intégrité des marchés publics*.
- (d) Les fournisseurs et les organisations professionnelles soutiennent activement l'intégrité et les comportements éthiques dans les marchés publics, par exemple grâce à des mesures de conformité internes.*

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(e), critère d'évaluation (c) :

- nombre d'organisations nationales de la société civile (OSC), y compris les bureaux nationaux des OSC internationales, exerçant une fonction de supervision et assurant un contrôle social de manière active dans la passation des marchés publics.

Source : Sondage/entretiens.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(e), critère d'évaluation (d) :

- nombre de fournisseurs qui ont mis en place des mesures de conformité internes (en %).

Source : Base de données fournisseur.³⁷

Indicateur subsidiaire 14(f) – Mécanismes sûrs pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique

Cet indicateur subsidiaire évalue ce qui suit : i) si le pays fournit un mécanisme pour signaler des pratiques frauduleuses, de corruption ou d'autres pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique et ii) si ce système fournit des garanties de confidentialité et la protection des dénonciateurs lanceurs d'alerte. Le système doit être perçu comme

36 La divulgation de ce type de détails ne constitue pas une exigence en principe. La base de données fournisseur doit inclure l'enregistrement des détails sur la conformité.

réactif aux signalements, comme le confirment les mesures prises par la suite pour traiter les problèmes signalés. Dans l'hypothèse où un système de réception des signalements est établi et des données sont générées indiquant le nombre d'enquêtes menées et les mesures prises, ces informations doivent être prises en compte.

Critères d'évaluation

- (a) Il existe des canaux sûrs, accessibles et garantissant la confidentialité pour le signalement public des cas de fraude, de corruption ou d'autres pratiques interdites ou de comportements contraires à l'éthique.
- (b) Il existe des dispositions juridiques visant à protéger les dénonciateurs. Ces dispositions sont considérées comme efficaces.
- (c) Un système opérationnel destiné au suivi des dénonciations est en place.

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

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

Critères d'évaluation

- (a) Il existe un code de conduite ou d'éthique pour les agents gouvernementaux comportant des dispositions spéciales pour les personnes impliquées dans la gestion des finances publiques, y compris les marchés publics*.
- (b) Le code définit les responsabilités relatives à la prise de décision et soumet les décideurs à des obligations de divulgation d'informations financières spécifiques*.
- (c) Le code a un caractère impératif et le non-respect de celui-ci entraîne des conséquences d'ordre administratif ou pénal.
- (d) Des programmes de formations régulières sont proposés afin de garantir une prise de conscience durable et la mise en oeuvre des mesures.
- (e) Les constatations de conflits d'intérêts, les formulaires de divulgation d'informations financières et les informations sur la propriété effective sont systématiquement enregistrées, accessibles et utilisées par les décideurs afin de prévenir les risques de corruption au cours du cycle de passation des marchés publics.*

* 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 gestion des finances publiques, y compris les marchés publics (en % du nombre total d'entités adjudicatrices).

Source : Fonction normative/de réglementation.

* Indicateur quantitatif recommandé pour étayer l'évaluation de l'indicateur subsidiaire 14(g), critère d'évaluation (b) :

- agents intervenant dans la passation des marchés publics qui ont rempli des formulaires de divulgation d'informations financières (en % du total exigé par la loi).

Source : fonction normative/de réglementation.

ANNEXES

Annexe 1 – Système d'indicateurs de la MAPS

Pilier I. Cadre législatif, réglementaire et politique	
1	Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur.
	<p>1(a) – Champ d'application et portée du cadre législatif et réglementaire</p> <p>1(b) – Méthodes d'acquisition</p> <p>1(c) – Règles relatives à la publicité et délais</p> <p>1(d) – Règles concernant la participation</p> <p>1(e) – Dossiers d'appel d'offres et spécifications</p> <p>1(f) – Critères d'évaluation et d'adjudication</p> <p>1(g) – Soumission, réception et ouverture des offres</p> <p>1(h) – Droit de contester et de former un recours</p> <p>1(i) – Gestion des contrats</p> <p>1(j) – Passation électronique des marchés publics</p> <p>1(k) – Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et données électroniques</p> <p>1(l) – Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée</p>
2	Les réglementations et les outils d'application soutiennent le cadre juridique.
	<p>2(a) – Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures</p> <p>2(b) – Modèles de dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux et services</p> <p>2(c) – Conditions contractuelles types</p> <p>2(d) – Guide ou manuel de l'utilisateur à l'usage des entités adjudicatrices</p>
3	Le cadre juridique et politique soutient le développement durable du pays et la mise en oeuvre des obligations internationales.
	<p>3(a) – Achats publics durables (APD)</p> <p>3(b) – Obligations résultant d'accords internationaux</p>
Pilier II – Cadre institutionnel et capacité de gestion	
4	Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publiques.

	<p>4(a) – Planification des acquisitions et le cycle budgétaire</p> <p>4(b) – Procédures financières et le cycle de passation des marchés</p>
5	Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative/de réglementation.
	<p>5(a) – Statut et fondement juridique de la fonction normative/de réglementation</p> <p>5(b) – Responsabilités de la fonction normative/de réglementation</p> <p>5(c) – Organisation, financement, effectifs et degré d'indépendance et d'autorité</p> <p>5(d) – Éviter les conflits d'intérêts</p>
6	Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis.
	<p>6(a) – Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices</p> <p>6(b) – Organe centralisé de passation des marchés</p>
7	La passation des marchés est intégrée dans un système d'information efficace.
	<p>7(a) – Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information</p> <p>7(b) – Utilisation de l'acquisition électronique</p> <p>7(c) – Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés</p>
8	Le système de passation des marchés publics a un fort potentiel de développement et d'amélioration.
	<p>8(a) – Formation, conseils et assistance</p> <p>8(b) – Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession</p> <p>8(c) – Suivi du rendement pour améliorer le système</p>
Pilier III – Activités d'acquisition publique et pratiques du marché	
9	Les pratiques en matière de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis.
	<p>9(a) – Planification</p> <p>9(b) – Sélection et adjudication</p> <p>9(c) – Gestion des contrats en pratique</p>
10	Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel.
	<p>10(a) – Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé</p> <p>10(b) – Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques</p> <p>10(c) – Principaux secteurs et stratégies sectorielles</p>
Pilier IV – Obligation de rendre compte, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics	
11	La transparence et la participation de la société civile renforcent l'intégrité dans la passation des marchés.

	<p>11(a) – Environnement propice à la consultation et au contrôle du public</p> <p>11(b) – Accès aux informations de manière adéquate et rapide par le public</p> <p>11(c) – Participation directe de la société civile</p>
12	Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d'audit efficaces.
	<p>12(a) – Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle</p> <p>12(b) – Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques</p> <p>12(c) – Mise en application et suivi des conclusions et recommandations</p> <p>12(d) – Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés</p>
13	Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficaces.
	<p>13(a) – Processus de contestation et de recours</p> <p>13(b) – Indépendance et capacités de l'organe d'appel</p> <p>13(c) – Décisions de l'organe d'appel</p>
14	Le pays a mis en place des mesures d'ordre éthique et de lutte contre la corruption.
	<p>14(a) – Définition juridique des pratiques interdites, des conflits d'intérêts et des responsabilités, de l'obligation de rendre compte et des sanctions y afférentes</p> <p>14(b) – Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres</p> <p>14(c) – Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces</p> <p>14(d) – Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité</p> <p>14(e) – Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés</p> <p>14(f) – Mécanismes sûrs pour le signalement de pratiques interdites ou de comportements contraires à l'éthique</p> <p>14(g) – Codes de conduite/codes d'éthique et règles relatives à la divulgation des informations financières</p>

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

Indicateur		Indicateurs quantitatifs (minimum)	Indicateurs quantitatifs supplémentaires recommandés
4(b)	Procédures financières et le cycle de passation des marchés	Pour étayer le critère d'évaluation (b) : Factures payées dans les délais (en %). <i>Source</i> : PFM systems.	
5(d)	Éviter les conflits d'intérêts		Pour étayer le critère d'évaluation (a) : Perception que l'institution normative/ de réglementation ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts (en % de réponses). <i>Source</i> : Sondage.
6(a)	Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices	Pour étayer le critère d'évaluation (c) : Entités adjudicatrices ayant une fonction d'acquisition désignée, spécialisée (en % du nombre total d'entités adjudicatrices). <i>Source</i> : fonction normative/de réglementation.	
7(a)	Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information	Pour étayer le critère d'évaluation (c) : Programmes de passation de marchés publiés (en % du nombre total de programmes de passation de marchés exigés) ³⁸ Informations essentielles sur la passation des marchés publiées tout au long du cycle de passation des marchés ³⁹ (en % du nombre total de contrats) : appel d'offres ; adjudications de contrats (objet, fournisseur, valeur ; amendements/avenants); précisions relatives à la mise en oeuvre des contrats (étapes, réalisation et paiement) ; statistiques annuelles sur la passation des marchés. Décisions relatives aux recours publiées dans les délais prévus par la loi (en %). <i>Source</i> : Portail électronique centralisé.	Pour étayer le critère d'évaluation (e) : Proportion d'informations et de données sur la passation des marchés publiée en formats de données ouvertes (en %). <i>Source</i> : Portail électronique centralisé.

37 PEFA PI-24.3 (2).

38 PEFA PI-24.3 (3, 4, 5, 6).

7(b)	Utilisation de l'acquisition électronique	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assimilation de l'acquisition électronique - nombre de procédures d'acquisition électronique en % du nombre total de procédures - valeur des procédures d'acquisition électronique en % de la valeur totale des procédures <p>Source : Système d'acquisition électronique.</p>	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) :</p> <p>Offres soumises en ligne (en %)</p> <p>Offres soumises en ligne par des micros, petites et moyennes entreprises (en %).</p> <p>Source : Système d'acquisition électronique.</p>
7(c)	Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) :</p> <p>Nombre total de contrats</p> <p>Valeur totale des contrats</p> <p>Passation de marchés publics en proportion des dépenses publiques et en proportion du PIB</p> <p>Valeur totale des contrats attribués par l'intermédiaire de méthodes concurrentielles durant le plus récent exercice financier⁴⁰</p> <p>Source : fonction normative/de réglementation/système d'acquisition électronique.</p>	
9(b)	Sélection et adjudication		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (j) :</p> <p>Temps moyen pour l'acquisition de biens, travaux et services : nombre de jours entre l'annonce/la demande de soumission et la signature du contrat (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)</p> <p>Nombre moyen (et %) d'offres qui sont recevables (pour chaque méthode d'acquisition utilisée)</p> <p>Proportion de processus qui ont été menés en parfaite conformité avec les exigences de la publication (en %)</p> <p>Nombre (et %) de processus couronnés de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> - adjudications réussies ; - ayant échoué, ou - ont été annulés - adjudications dans les délais prévus <p>Source unique : échantillon de marchés.</p>

40 PEFA Indicateur PI-24.2.

9(c)	Gestion des contrats en pratique	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (g) : Proportion de contrats avec des archives et des bases de données exhaustives et exactes⁴¹.</p>	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) : Retards (en % ; et retard moyen en nombre de jours)</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (b) : Mesures de contrôle de la qualité et réception définitive effectuée comme stipulé dans le contrat (en %)</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) : Factures payées pour l'acquisition des biens, travaux et services dans les délais (en % du nombre total de factures)</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) : Avenants aux contrats (en % du nombre total de contrats ; augmentation moyenne de la valeur du contrat en %)</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (f) : Pourcentage de contrats avec participation directe de la société civile :</p> <ul style="list-style-type: none"> - phase de planification - ouverture des offres/propositions - évaluation et adjudication du contrat, comme autorisé - mise en oeuvre du contrat <p>Source unique : échantillon de marchés.</p>
10(a)	Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) : Perception de l'ouverture et de l'efficacité en matière de collaboration avec les secteurs public et privé (en % de réponses). <i>Source</i> : Sondage.</p>
10(b)	Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) : Nombre de fournisseurs enregistrés en proportion du nombre total de fournisseurs dans le pays (en %)</p> <p>Proportion de fournisseurs enregistrés qui obtiennent des marchés publics (en % du nombre total de fournisseurs enregistrés)</p> <p>Nombre total et valeur des marchés attribués aux entreprises nationales/étrangères (et en % du total) <i>Source</i> : Système d'acquisition électronique/base de données fournisseur.</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (b) : Perception par les entreprises du caractère approprié des conditions du marché des acquisitions publiques (en % de réponses). <i>Source</i> : Sondage.</p>

41 PEFA Indicateur PI-24.1.

12(b)	Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) :</p> <p>Nombre d'audits spécialisés en marchés publics par rapport au nombre total d'audits (en %).</p> <p>Proportion d'audits de rendement des marchés réalisés (en % du nombre total d'audits de passation des marchés).</p> <p>Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.</p>
12(c)	Mise en application et suivi des conclusions et recommandations		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) :</p> <p>Proportion des recommandations issues des audits internes et externes mis en oeuvre dans les délais fixés par la loi (en %).</p> <p>Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.</p>
12(d)	Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) :</p> <p>Nombre de formations dispensées pour former les auditeurs internes et externes aux audits de passations de marchés</p> <p>Proportion des auditeurs formés aux passations de marchés (en % du nombre total d'auditeurs).</p> <p>Source : Ministère des finances/Institution supérieure de contrôle.</p>
13(a)	Processus de contestation et de recours	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) :</p> <p>Nombre de recours (en % des contrats attribués).</p> <p>Source : Organe d'appel.</p>	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) :</p> <p>Nombre (et pourcentage) de décisions entrées en force.</p> <p>Source : Organe d'appel.</p>
13(b)	Indépendance et capacités de l'organe d'appel	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (e) :</p> <p>Recours réglés dans le délai précisé par la loi/dépassement ce délai/non réglés (nombre total et en %).</p> <p>Source : Organe d'appel.</p>	
13(c)	Décisions de l'organe d'appel	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) :</p> <p>Proportion des décisions relatives aux recours publiées sur une plateforme électronique centrale dans les délais précisés par la loi (en %).</p> <p>Source : Portail électronique centralisé.</p>	<p>Pour étayer le critère d'évaluation (b) :</p> <p>Proportion de fournisseurs qui perçoivent le système de contestation et de recours comme digne de confiance (en % de réponses).</p> <p>Proportion de fournisseurs qui perçoivent les décisions relatives aux recours comme pertinentes (en % de réponses).</p> <p>Source : Sondage.</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) :</p> <p>Résultat des recours (rejetés ; en faveur de l'entité adjudicatrice ; en faveur du demandeur) (en %).</p> <p>Source : Organe d'appel.</p>

14(c)	Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) :</p> <p>Entreprises et personnes physiques reconnues coupables de fraude et de corruption dans le cadre de la passation des marchés :</p> <p>Nombre d'entreprises/de personnes physiques poursuivies/condamnées ; interdites de participation à de futures passations de marchés (suspendues/exclues).</p> <p>Agents gouvernementaux reconnus coupables de fraude et de corruption dans la passation des marchés publics : nombre d'agents poursuivis/condamnés.</p> <p><i>Source</i> : fonction normative/ de réglementation.</p> <p>Cadeaux destinés à assurer l'obtention de contrats publics ; nombre d'entreprises avouant des pratiques contraires à l'éthique y compris l'offre de cadeaux (en %).</p> <p><i>Source</i> : Sondage.</p>
14(d)	Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) :</p> <p>Pourcentage d'opinions favorables du public sur l'efficacité des mesures de lutte contre la corruption.</p> <p><i>Source</i> : Sondage.</p>
14(e)	Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (c) :</p> <p>Nombre d'OSC nationales (y compris les bureaux nationaux des OSC internationales) exerçant une fonction de supervision et assurant un contrôle social de manière active dans la passation des marchés publics.</p> <p><i>Source</i> : Sondage/entretiens.</p> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (d) :</p> <p>Nombre de fournisseurs qui ont mis en place des mesures de conformité internes (en %).</p> <p><i>Source</i> : Base de données fournisseur.</p>

14(g)	Codes de conduite/ codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières		<p>Pour étayer le critère d'évaluation (a) :</p> <p>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).</p> <p><i>Source</i> : Fonction normative/ de réglementation.</p> <hr/> <p>Pour étayer le critère d'évaluation (b) :</p> <p>Agents intervenant dans la passation des marchés publics qui ont rempli des formulaires de divulgation d'informations financières (en % du total).</p> <p><i>Source</i> : Fonction normative/ de réglementation.</p>
-------	---	--	--

GLOSSAIRE

Achat public durable (APD)	Un « processus par lequel les organisations satisfont leurs besoins en biens, services, travaux et services publics de façon à tirer le meilleur profit de l'argent de façon permanente, à produire des bénéfices non seulement au profit de l'organisation, mais aussi de la société et de l'économie, et en même temps à réduire les dommages à l'environnement », Département de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales (2006), Des achats pour l'avenir (Procuring the Future), Plan d'action durable : Recommandations du Groupe de travail de l'achat durable (Sustainable Procurement Task Force), sous: http://collections.europarchive.org/tna/20080530153425/http://www.sustainable-development.gov.uk/publications/procurement-action-plan/documents/full-document.pdf .
Acquisition électronique	L'intégration des technologies numériques dans le cadre du remplacement ou du remodelage des procédures sur papier dans l'ensemble du processus de passation des marchés.
Agent public	Un terme employé pour identifier les personnes employées par des organisations financées par le gouvernement. Certains pays utilisent à la fois « agent public » et « fonctionnaire » pour désigner les employés rémunérés par le gouvernement, « agent public » ayant une application plus large (par exemple englobant les médecins, les enseignants, les responsables gouvernementaux au niveau local, etc.) que « fonctionnaire », qui comprend les employés du gouvernement central.
Appel d'offres public (ouvert)	Fait référence au processus par lequel une entité adjudicatrice lance une invitation à présenter des offres qui doivent être soumises dans un délai fixé. L'expression est souvent utilisée pour un processus d'appel d'offres qui est ouvert à tous les soumissionnaires qualifiés (appel d'offres ouvert) et où les offres scellées sont ouvertes en public pour contrôle et sont choisies sur la base de critères d'attribution annoncés. Dans le cadre de l'indicateur subsidiaire 1(g), le terme « offre » est utilisé de façon interchangeable avec « soumissions » ou « propositions ».
Bonne gouvernance	Gouvernance caractérisée par la participation, la transparence, l'obligation de rendre compte, l'État de droit, l'efficacité, l'équité, etc. La bonne gouvernance fait référence à la gestion du gouvernement d'une manière qui est fondamentalement exempte d'abus et de corruption, et dans le respect de l'État de droit.
Budget	Un exposé complet des plans financiers du gouvernement qui comprennent dépenses, recettes, déficit ou excédent et dette. Le budget est le principal document de politique économique du gouvernement. Il présente la manière dont le gouvernement prévoit d'utiliser les ressources publiques pour atteindre les objectifs politiques ; il indique dans une certaine mesure où se situent ses priorités politiques.
Capacité	L'aptitude fondée sur les qualifications pour une personne physique, un groupe ou une organisation à remplir des obligations et à atteindre des objectifs ; elle est également désignée sous les termes d'« expertise ».
Concurrence	Une situation sur un marché dans laquelle les entreprises ou les vendeurs luttent de manière indépendante pour s'assurer la clientèle des acheteurs afin d'atteindre un objectif commercial précis, par exemple des bénéfices, des ventes et/ou une part de marché. La concurrence dans ce cadre est souvent assimilée à la rivalité. La rivalité concurrentielle entre entreprises peut se produire en présence de deux entreprises ou de nombreuses entreprises. Cette rivalité peut se produire en termes de prix, de qualité, de service ou lorsque ces facteurs se combinent avec d'autres facteurs auxquels les clients peuvent accorder de l'importance. La concurrence est considérée comme un processus important par lequel les entreprises sont contraintes de devenir performantes en proposant un choix plus large de produits et services à des prix inférieurs. Elle engendre un accroissement du bien-être des consommateurs et de l'efficacité allocative. Elle comprend la notion d'« efficacité dynamique » par laquelle les entreprises s'impliquent dans l'innovation et encouragent les changements et le progrès technologiques.
Confiance	La confiance s'entend au sens large comme la perception positive des actions d'une personne physique ou d'une organisation. La confiance nous donne l'assurance que les autres agiront comme nous pourrions nous y attendre dans des circonstances particulières. Alors que la confiance peut être fondée sur l'expérience acquise, elle est dans la plupart des cas un phénomène subjectif, qui varie d'une personne à l'autre.
Corruption	Abus d'une charge publique ou d'une fonction privée à des fins d'enrichissement personnel.

Cycle de passation des marchés publics	L'enchaînement des activités qui s'y rattachent, depuis l'évaluation des besoins, en passant par la compétition et l'adjudication, jusqu'au paiement et à la gestion du contrat, ainsi qu'à tout suivi ou audit ultérieur.
Développement durable	Développement « qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1987), Notre avenir à tous, (Our Common Future), http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf
Dossier d'appel d'offres	Un document établi par l'entité adjudicatrice qui fixe les modalités et conditions du marché considéré. Invitation à participer aux procédures de passation des marchés (par exemple : appel d'offres, invitation à participer aux procédures de sollicitation de propositions ou à une enchère électronique inversée). Expressions alternatives : document de sollicitation ou document de soumission.
Durabilité	(a) Utilisation de la biosphère par les générations actuelles tout en conservant son rendement potentiel (avantages) pour les générations futures ; et/ou (b) tendances non décroissantes d'expansion et de développement économiques, lesquels pourraient être compromis par l'épuisement des ressources naturelles et la dégradation de l'environnement.
Efficacité	La mesure dans laquelle les objectifs fixés pour les activités ont été atteints.
Efficience	Atteindre le résultat maximal à partir d'un niveau donné de ressources utilisées pour effectuer une activité.
Entité adjudicatrice	Une entité publique (organisme) chargée de procéder à des passations de marchés conformément au droit applicable. Les expressions « entité adjudicatrice » ou « organe de passation des marchés » sont souvent utilisées comme synonymes. Les entités adjudicatrices peuvent appartenir à tous les niveaux de gouvernement (niveau national, provincial ou communal). Elles peuvent représenter les différentes parties du gouvernement (agences, ministères, départements, etc.) ou peuvent être constituées sous la forme d'entreprises ou d'organismes détenus par l'État.
Entreprise détenue par l'État	Les pays ont des définitions différentes des entreprises détenues par l'État. L'OCDE propose la définition suivante à des fins de comparaison : « toute entité juridique reconnue comme entreprise en vertu de la législation nationale et dans laquelle l'État exerce des droits d'actionnaire » (OECD, 2015, Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, édition 2015, Éditions OCDE, Paris. https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/lignes-directrices-de-l-ocde-sur-la-gouvernance-des-entreprises-publiques-2015_9789264244221-fr)
Fonctionnaire	Un employé de l'État qui continuera d'être un employé de l'État si le gouvernement change. En outre, les fonctionnaires sont des employés relevant d'un cadre juridique public particulier ou d'autres dispositions particulières.
Fournisseur	Une partie qui fournit des biens, des travaux ou des services, c'est-à-dire dans le présent contexte ; « fournisseur » englobe les entrepreneurs et prestataires de services, y compris les cabinets de conseil ou autres.
Gouvernance	L'exercice du pouvoir politique, économique et administratif.
Indicateur	Une mesure quantitative ou qualitative provenant d'un ensemble d'observations qui peuvent révéler des situations relatives à un secteur donné.
Informations sensibles spécifiques	Fait référence aux besoins légitimes de protection des secrets commerciaux, des informations exclusives et d'autres préoccupations relatives à la confidentialité, ainsi qu'à la nécessité d'éviter de divulguer des informations qui peuvent être utilisées par les parties intéressées pour fausser la concurrence dans le cadre du processus de passation des marchés. Le cadre juridique du pays doit contenir des définitions et des dispositions propres à identifier sans ambiguïté les informations sensibles spécifiques et à interdire leur divulgation.
Informations sur le rendement	Les informations sur le rendement peuvent provenir à la fois d'organismes publics et d'organisations non gouvernementales, et peuvent être aussi bien qualitatives que quantitatives. Les informations sur le rendement font référence à des paramètres de mesure/des indicateurs/des informations générales sur les apports, processus, réalisations et résultats des politiques/programmes/organismes du gouvernement. Enfin, elles peuvent être utilisées pour évaluer leur efficacité, leur rapport coût/efficacité ainsi que leur efficience. Les informations sur le rendement sont extraites des statistiques, des comptes financiers et/ou d'exploitation des organismes publics, des rapports de rendement établis par les organismes publics, des évaluations des politiques, programmes ou organismes ou encore des examens des dépenses, par exemple.
Innovation	Le lancement d'un produit, bien, service, ou processus nouveau ou significativement amélioré ou d'un nouveau mode d'organisation.

Intégrité	L'utilisation des fonds, ressources, biens et pouvoirs conformément aux fins officielles prévues et de manière éclairée, qui sert l'intérêt général et qui concorde avec les principes plus larges relatifs à la bonne gouvernance.
Moyens	L'aptitude à remplir des obligations et atteindre des objectifs sur la base des ressources administratives, financières, humaines et d'infrastructure existantes.
Objectifs politiques horizontaux	Un des divers objectifs de nature économique, environnementale et sociale (croissance écologique durable, développement des petites et moyennes entreprises, innovation, normes de conduite responsable des affaires ou objectifs de politique industrielle plus larges), que les gouvernements visent de plus en plus à travers l'utilisation de la passation de marchés comme levier politique (appelées parfois politiques « secondaires » par opposition aux objectifs « principaux » consistant à livrer des biens et services en temps utile, de manière économique et efficace).
Obligation de rendre compte (en gestion publique)	Les gestionnaires sont tenus responsables de l'exécution d'un ensemble défini de devoirs ou de tâches et de la mise en conformité avec les règles et normes applicables à leurs fonctions.
Organe d'appel	Organe indépendant chargé d'examiner les décisions d'un organe désigné responsable du premier examen. L'organe d'appel peut être un organe de révision administratif/judiciaire. Indépendant de l'entité adjudicatrice, il ne doit être impliqué, à aucun titre, dans la passation de marchés ou dans le processus conduisant aux décisions d'adjudication des contrats.
Organismes chargés de la concurrence	Organismes gouvernementaux qui élaborent des politiques en matière de concurrence et/ou font respecter le droit de la concurrence.
Organisation de la société civile (OSC)	La multitude d'associations autour desquelles la société s'organise volontairement et qui représente un large éventail d'intérêts et de liens. Il peut s'agir d'organisations communautaires, d'organisations de populations autochtones et d'organisations non gouvernementales.
Partenariat public – privé	Un contrat (relation institutionnelle) entre des acteurs publics et privés pour la fourniture coopérative d'un bien ou d'un service public. L'élément déterminant réside dans un certain degré de participation privée à la fourniture de biens ou de services relevant traditionnellement du domaine public. Les acteurs privés peuvent comprendre à la fois des organisations à but lucratif et non lucratif.
Passation de marchés publics	Le processus consistant à identifier le besoin, à déterminer qui est la meilleure personne ou organisation pouvant pourvoir à ce besoin et veiller à ce que ce qui est nécessaire soit livré au bon endroit, au bon moment et au meilleur tarif, ainsi qu'à ce que tout cela soit effectué de manière équitable et transparente ;
PEFA	Cadre de mesure de la performance des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) (Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Measurement Framework) (www.pefa.org)
Politique	Une ligne d'action cohérente destinée à atteindre un but ou un objectif et à apporter une réponse à une question ou un problème identifié par l'État comme nécessitant la prise de mesures ou une réforme. Elle est mise en oeuvre par un organe public (ministère, organisme, etc.), quoique certains aspects puissent être délégués à d'autres organes. Tel est par exemple le cas d'une politique publique qui ferait face au changement climatique, à l'impératif d'une réforme de l'éducation ou bien à des actions en faveur de l'entrepreneuriat. Une politique publique est, ou devrait être, liée au programme et à la planification stratégique du gouvernement. Elle est souvent dotée d'un cadre formel par la législation et/ou les réglementations secondaires, particulièrement dans les pays ayant un système de droit civil. Elle se traduit concrètement par une ligne d'action définie, des programmes et des activités. Elle est financée par le budget de l'État et, ce, en fonction des besoins. Une politique prioritaire est une politique qui est plus importante que d'autres pour la réalisation des objectifs stratégiques du gouvernement. La responsabilité de faire avancer une politique publique peut incomber au ministère de tutelle compétent ou bien, dans le cas de politiques qui transcendent les limites d'un ministère, peut être partagée par les ministères concernés.
Produit intérieur brut (PIB)	L'unité de mesure habituelle de la valeur des biens et services produits par un pays durant une période donnée. Précisément, il est égal à la somme de la valeur ajoutée brute de toutes les unités institutionnelles résidentes impliquées dans la production (majorée des impôts et minorée des subventions, sur les produits non compris dans la valeur de leurs résultats). La somme des emplois finals des biens et services (toutes utilisations sauf la consommation intermédiaire) mesurée en prix d'acquisition, moins la valeur des importations de biens et services, ou la somme des revenus primaires distribués par les unités productrices résidentes.

Rapport qualité/prix	Rapport qualité/prix est une expression utilisée de différentes manières pour exprimer l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. Dans le contexte des marchés publics, elle peut être définie comme la combinaison la plus avantageuse des coûts, de la qualité et de la durabilité pour répondre aux exigences définies. Les coûts désignent la prise en considération du coût de l'ensemble du cycle de vie et des risques. La qualité désigne la réponse à une spécification adaptée aux besoins et suffisante pour remplir les conditions. La durabilité comprend les avantages économiques, sociaux et environnementaux.
Réglementation	Le terme réglementation couvre l'éventail varié d'instruments par lesquels les gouvernements imposent des obligations aux entreprises et aux citoyens. Les réglementations comprennent toutes les législations principales, les ordonnances formelles et informelles, les réglementations accessoires, les formalités et règles administratives émises par des organes non gouvernementaux ou d'autorégulation auxquels les gouvernements ont délégué des pouvoirs réglementaires.
Rendement	L'aptitude d'une entité à acquérir des ressources de façon économique et à utiliser ces ressources de manière efficiente et efficace en atteignant les objectifs de rendement.
Services publics	Services qui sont fournis au profit du public ou des institutions qui lui sont dédiées. Les services publics sont fournis par le gouvernement à ses citoyens, directement (par le secteur public) ou en finançant la prestation privée des services. L'expression est associée à un consensus social selon lequel certains services doivent être disponibles pour tous, indépendamment de leur revenu. Même lorsque les services publics ne sont ni fournis par le secteur public ni financés par des fonds publics, et, ce, pour des raisons sociales et politiques, ils sont généralement l'objet d'une réglementation qui va au-delà de la réglementation applicable à la plupart des secteurs économiques.
Transparence	Un environnement dans lequel les objectifs de la politique, son cadre juridique, institutionnel et économique, les décisions politiques et leur fondement, les données et les informations relatives aux politiques, et les conditions s'appliquant à l'obligation de rendre des comptes des organismes, sont communiqués au public de manière compréhensible, accessible et en temps utile.

À titre de référence

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

https://www.oecd-ilibrary.org/fr/governance/panorama-des-administrations-publiques_22214410.

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

<http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/corruptionglossairedesnormespenalesinternationales.htm>.

Glossaire des termes statistiques de l'OCDE (OECD Glossary of Statistical Terms),

<https://stats.oecd.org/glossary/index.htm>.



www.mapsinitiative.org