

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 jeter 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 2017 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 de la MAPS n'est pas l'audit d'un système de passation des marchés. Elle n'est pas non plus destinée à se substituer complètement 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.

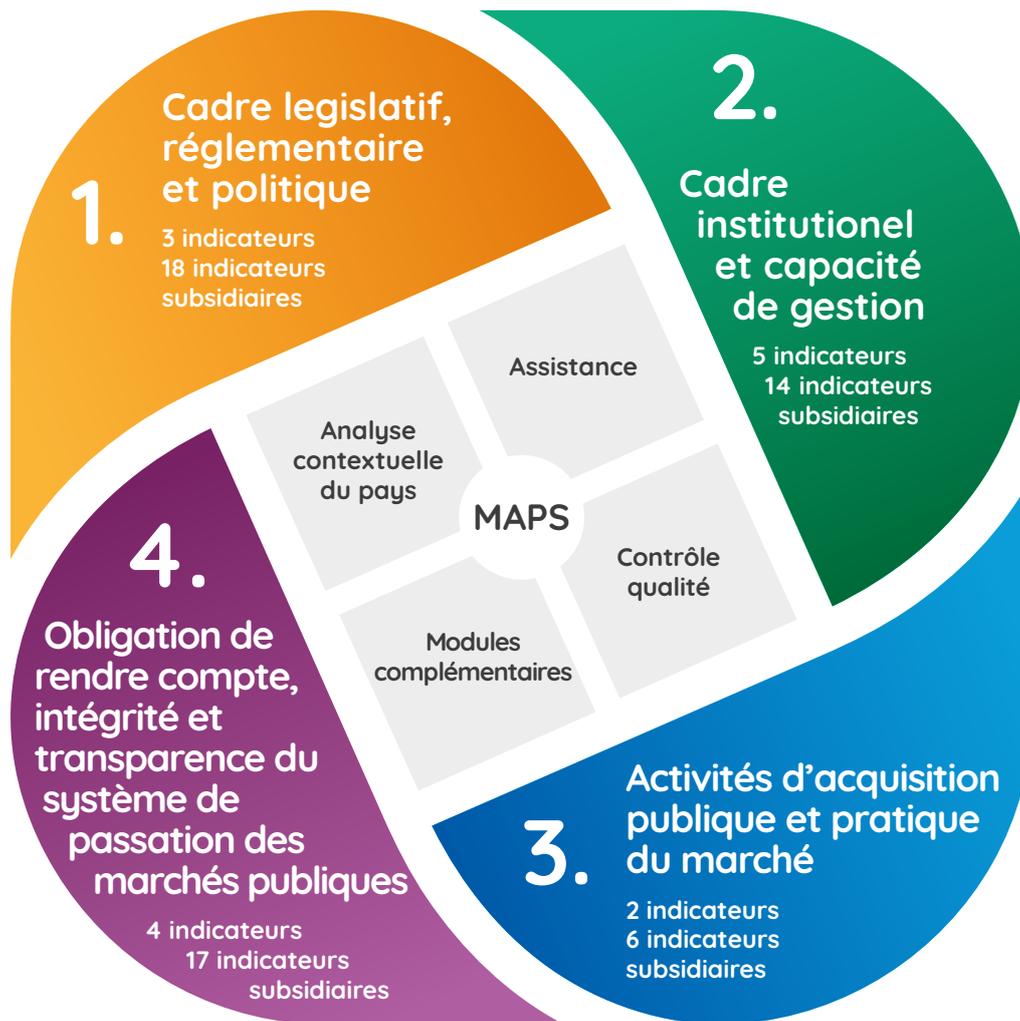
Analyse contextuelle du pays

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 public 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. La figure 1 (ci-dessous) présente la structure d'ensemble de la MAPS.

Figure 1. Aperçu de la MAPS



12. Les indicateurs font souvent référence à la législation sur la passation des marchés et au cadre juridique. La référence à la 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 petit 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 au rendement.

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 contacts 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 rendement. Les indicateurs quantitatifs sont utiles pour présenter les résultats, par exemple, en examinant un échantillon des marchés passés et d'autres informations pertinentes réputées représentatives du rendement du système.
18. L'exposé narratif doit fournir les conclusions détaillées de cette analyse. Dans les pays où les données nécessaires ne sont pas disponibles ou 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 du rendement 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 des passations 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 le rendement 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, 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 (« Cas d'échantillon »). 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 sélectionné 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. Toutefois, il doit 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 gérant des fonds publics ou, sinon, recouper 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 précoce 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, évaluation par des pairs ou bien par d'autres formes de contrôle-qualité, qui doit être également être déterminée à l'avance, par exemple, un secrétariat permanent 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 on doit 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 le rendement ?
 - Qui sont les principales parties prenantes qui doivent participer à l'évaluation ?
 - Dans quelle mesure l'évaluation doit-elle comprendre l'examen des passations de marchés actuelles (voir l'Indicateur 9) ?
 - Comment l'échantillon sera-t-il conçu et quels organismes seront inclus ?
 - Comment est ce que les résultats seront validés et les recommandations 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 montre d'un engagement politique élevé en mettant en place des dispositifs d'une direction solide d'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 chevronnés 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, elles doivent être impliquées par l'intermédiaire d'une information

idoine (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 universitaires, 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 les possessions 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 mis en avant, 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 du rendement 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 toutes les fois que des changements importants surviennent dans la législation ou que d'autres éléments essentiels du système changent et/ou affectent le rendement 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 de planification et de gestion d'une évaluation de la MAPS, y compris l'examen de qualité des Notes de synthèse et des Termes de référence pour les évaluations de la MAPS ;
 - 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 le site Internet suivant : www.mapsinitiative.org.