



MAPS

Methodology for Assessing
Procurement Systems

Guide MAPS pour les autorités nationales

JUILLET 2023



Contenu

Remerciements	3
Introduction	4
1. Quel est l'objectif de ce guide et à qui s'adresse-t-il ?	4
2. Qui est qui dans une évaluation MAPS ?	4
3. Ressources supplémentaires	5
Chapitre I : Avant une évaluation MAPS.....	6
1. Comprendre la MAPS et y adhérer	6
a. Assurer une bonne compréhension de ce qu'il faut faire pour réaliser une évaluation MAPS..	6
b. Garantir l'engagement et l'appropriation du gouvernement.....	8
c. Déterminer quand commencer et quand finir	9
2. Préparer le début de l'évaluation	12
a. Désigner un coordinateur national de l'évaluation	12
b. Utiliser la note de synthèse comme une occasion d'aligner tous les acteurs concernés.....	13
Chapitre II : Au cours d'une évaluation MAPS	17
1. Soutenir l'évaluation	17
2. Assister le processus de validation	19
Chapitre III : Après une évaluation MAPS.....	21
1. Communiquer sur l'évaluation et dégager un consensus.....	21
2. Améliorer le système de passation des marchés sur la base des conclusions et des recommandations de la MAPS.....	22
a. S'appuyer sur l'évaluation MAPS pour convenir des résultats de la réforme	22
b. Obtenir un soutien adéquat de la part des partenaires internationaux.....	23
c. Suivre de près les progrès réalisés.....	23
d. Partager ses succès et apprendre des autres	24

Remerciements

Ce guide est le résultat du travail effectué par Lamia Moubayed Bissat, consultante internationale et experte en marchés publics, qui a recueilli les points de vue des autorités nationales, des évaluateurs et des conseillers techniques sur leur expérience en matière d'évaluation MAPS, et qui a rédigé ces points de vue sous la forme de conseils pratiques à l'intention des utilisateurs potentiels de la MAPS. Le matériel produit par Mme Bissat a ensuite été réorganisé et édité pour publication par le secrétariat de la MAPS afin de s'intégrer parfaitement aux orientations MAPS déjà existantes.

Outre la reconnaissance du travail assidu de Mme Bissat, le secrétariat de la MAPS exprime sa gratitude aux fonctionnaires, aux évaluateurs et aux experts techniques qui ont gracieusement pris le temps de partager leur expérience. Il s'agit notamment de Ludiane Leveret-Richardson, responsable des marchés publics au ministère des finances d'Anguilla ; Raymond Yumba Ngoy, directeur de la formation et du soutien technique à l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP) en République démocratique du Congo ; Ruslan Malai, directeur de l'Agence des marchés publics en Moldavie ; Ghassan Zeenny, président de l'Institut des finances Basil Fuleihan-Liban ; Rana Fares, Senior procurement officer à l'Institut des Finances Basil Fuleihan-Lebanon et Basma Abdul Khalek, Economist and Program Officer à l'Institut des Finances Basil Fuleihan-Lebanon ; l'équipe de la Central Procurement Technical Unit at the Ministry of Planning (CPTU) au Bangladesh, Elena Corman, Senior Procurement Specialist au Bureau de la Banque mondiale en Moldavie ; A.N.M Mustafizur Rahman, spécialiste principal des marchés publics au bureau de la Banque mondiale au Bangladesh ; Ashraf Hussein Ayad, responsable principal de la politique des marchés publics au sein du groupe de la Banque africaine de développement ; Diana Viljoen, directrice adjointe de la politique financière en matière de subventions et de contributions (SGP) à Affaires mondiales Canada ; Kevin Moore, spécialiste principal des marchés publics à la Banque africaine de développement ; Costanza Caputi, analyste des politiques à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ; Daniel Ivarsson, consultant international en matière de marchés publics ; et Devesh Mishra, consultant international en matière de marchés publics.

Enfin, le secrétariat de la MAPS tient à exprimer sa plus sincère gratitude à l'*Agence Française de Développement* qui a cofinancé la production de ce guide.

Introduction

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

Ce guide fournit aux autorités nationales des conseils pratiques pour mener à bien le processus d'évaluation MAPS.

Le guide est structuré en trois chapitres correspondant aux principales phases d'une évaluation MAPS, à savoir

- Avant une évaluation MAPS (planification et préparation)
- Au cours d'une évaluation MAPS (opérations et assurance qualité)
- Après une évaluation MAPS (exploitation des résultats)

Ce guide s'adresse aux autorités nationales, quel que soit leur rôle dans l'évaluation. Il met l'accent sur ce que les autorités doivent faire pour se préparer à une évaluation réussie, sur ce qu'on attend d'elles pendant l'évaluation elle-même et sur la manière dont elles peuvent s'assurer que l'évaluation est utilisée pour améliorer leur système de passation de marchés.

Étant donné que le guide représente les connaissances que les autorités nationales devraient avoir avant d'entamer une évaluation MAPS, il peut également être utilisé par les évaluateurs ou les institutions chefs de file comme référence lorsqu'ils interagissent avec les autorités. Il ne s'agit toutefois pas d'un guide sur la manière d'appliquer le cadre MAPS. Ces conseils se trouvent ailleurs, cf. la section sur les ressources ci-dessous.

2. Qui est qui dans une évaluation MAPS ?

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

À cet égard, il est utile de commencer par faire la distinction entre les personnes qui participent à l'initiative MAPS au sens large et celles qui participent aux évaluations individuelles.

En ce qui concerne l'initiative MAPS, de plus amples informations sont disponibles sur le [site web MAPS](#). Ce qu'il faut comprendre dans le contexte de ce guide, c'est que l'initiative MAPS n'appartient pas à une organisation unique, mais qu'elle est soutenue par une coalition de partenaires (le réseau MAPS) et régie par un comité directeur composé de pays et d'organisations internationales. Le secrétariat de la MAPS est l'entité créée pour gérer les opérations quotidiennes de l'initiative MAPS. Il s'agit d'une entité indépendante, hébergée à l'OCDE.

Pour les évaluations individuelles, certains acteurs sont impliqués dans les *opérations d'évaluation* et d'autres dans l'*assurance qualité*.

En ce qui concerne les acteurs impliqués dans les **opérations d'évaluation**, les distinctions suivantes sont faites :

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

Chaque évaluation MAPS a un *établissement chef de file*. L'institution chef de file est responsable de la gestion des opérations d'évaluation. L'institution chef de file peut être un partenaire international ou une autorité nationale. Comme vous le verrez dans ce guide, plusieurs éléments relèvent de la responsabilité de l'institution chef de file, de sorte que le fait d'être ou non l'institution chef de file fait une différence cruciale pour les autorités nationales. D'un autre côté, il y a aussi des choses que les autorités nationales doivent faire, qu'elles soient ou non l'institution chef de file.

Outre les acteurs mentionnés ci-dessus, certains acteurs participeront bien entendu à l'évaluation sans être directement impliqués dans ses opérations. Il peut s'agir d'acteurs tels que des entités adjudicatrices individuelles, des entreprises publiques ou des représentants du secteur privé ou de la société civile. Dans ce guide, ces acteurs sont appelés "*parties prenantes*". Notez que les autorités nationales et les partenaires internationaux peuvent également être des parties prenantes. Une liste de contrôle des parties prenantes pertinentes est disponible dans le cadre des orientations MAPS sur notre [site web](#).

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

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

3. Ressources complémentaires

Outre ce guide, le secrétariat de la MAPS propose sur son [site web](#) plusieurs ressources utiles à la fois pour les autorités nationales et pour les partenaires internationaux qui souhaitent aider les autorités nationales à entreprendre une évaluation MAPS. Ces ressources sont les suivantes

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

Chapitre I : Avant une évaluation MAPS

Ce chapitre fournit aux autorités nationales des orientations sur plusieurs sujets essentiels dans la période précédant une évaluation MAPS.

Il s'agit de plusieurs choses que les autorités nationales doivent faire pour favoriser les meilleures conditions possibles pour une évaluation réussie. Il traite également des difficultés souvent rencontrées lors de la planification d'une évaluation et donne des conseils pour y faire face.

1. Comprendre les MAPS et obtenir l'adhésion

a. Assurer une bonne compréhension de ce qu'il faut faire pour réaliser une évaluation MAPS

1. Il est nécessaire de poser les jalons d'une compréhension claire et partagée par toutes les parties prenantes des principaux éléments d'une évaluation MAPS individuelle.

Encadré 1 : Les principaux éléments de la MAPS

POURQUOI : Les éléments moteurs de l'évaluation et les objectifs spécifiques à atteindre pour le pays, ainsi que les résultats escomptés.

QUI : Les parties prenantes qui seront impliquées dans l'évaluation, que leur rôle soit d'identifier les sources de données, de contribuer à la collecte des données, de fournir des informations et/ou des données, d'analyser les résultats ou de participer aux phases de consultation et de validation.

COMMENT : Les rôles des principaux acteurs du processus, à savoir l'évaluation, les opérations/la mise en œuvre (Comité directeur de l'évaluation, évaluateurs et partenaires internationaux) et l'assurance de la qualité de l'évaluation (ATAG et secrétariat de la MAPS).

QUOI : Les outils utilisés tout au long du processus MAPS, notamment lors de la phase de lancement, de la phase de collecte et d'analyse des données et de la phase d'établissement des rapports, permettent une analyse complète et objective de la performance du système de passation de marchés.

QUAND : Les différentes étapes de l'évaluation et les délais correspondants, ainsi que les phases et le calendrier du processus de validation.

Pour parvenir à une compréhension claire et partagée de ce qui précède, les principaux acteurs impliqués dans une évaluation doivent comprendre la méthodologie, le processus d'évaluation et ce qu'ils peuvent attendre d'une évaluation MAPS. Il incombe à l'institution chef de file, qu'il s'agisse d'un partenaire de développement ou d'une autorité nationale, en collaboration avec les parties prenantes, de faire en sorte que cela se produise. Le secrétariat de la MAPS propose un ensemble complet de ressources qui peuvent être utilisées à cet égard, principalement les orientations disponibles sur le site web MAPS et le programme d'apprentissage en ligne MAPS.

2- La frontière entre ce qu'est la MAPS et ce qu'il n'est pas est ténue. Il convient de le préciser à toutes les parties prenantes.

Qu'il s'agisse d'une initiative des gouvernements nationaux ou d'une recommandation d'un partenaire de développement international avant l'élaboration d'un programme de soutien au pays, le dialogue interne sur la MAPS avec les dirigeants politiques doit avoir lieu à un stade précoce et avant que l'évaluation ne soit entamée. Les autorités nationales et les parties prenantes concernées doivent être conscientes que la MAPS n'est pas un audit ni un exercice de notation. Il est essentiel qu'ils comprennent qu'il s'agit d'un outil permettant d'identifier les lacunes du système, qu'il s'agit d'un véhicule pour un dialogue interne sur les questions politiques relatives aux priorités de la politique des marchés publics, et qu'il s'agit d'un lien avec d'autres programmes politiques plus larges tels que la gestion des finances publiques ou l'administration publique.

Conseil

Éviter les réactions défensives :

Pour anticiper et éviter une réaction défensive face aux lacunes identifiées et aux recommandations de l'évaluation, les autorités nationales doivent comprendre que le MAPS est le meilleur allié de la réforme des marchés publics lorsqu'elles envisagent de moderniser leurs

Encadré 2 : Ce qu'est la MAPS et ce qu'elle n'est pas

Ce qu'est MAPS:

- Un exercice mené au niveau national où les autorités du pays et les partenaires internationaux synchronisent leurs efforts
- Un outil de réforme qui aide les gouvernements à faire avancer les programmes de politique d'approvisionnement
- Une évaluation de base qui fournit des recommandations exploitables et permet de suivre les progrès des initiatives politiques par rapport aux critères d'évaluation.
- Un diagnostic objectif de la situation actuelle pour aider à améliorer le système de passation des marchés du pays.
- Une base permettant au gouvernement d'organiser les priorités en matière de politique d'approvisionnement, de renouveler l'engagement en faveur des politiques et de rallier le soutien en faveur d'un programme politique clair.
- Un outil d'évaluation universel pour des contextes politiques et de développement nationaux différents

Ce que MAPS n'est pas :

- Un cadre dans lequel les partenaires internationaux imposent des choix aux gouvernements
- Un rapport d'évaluation rédigé par le secrétariat de la MAPS
- Un rapport pour l'étagère afin de cocher la case de l'évaluation du système.
- Une critique à l'égard du gouvernement et du système de passation de marchés en place
- Une note de passage ou d'échec
- Un moyen de ne mettre en évidence que les points forts du système
- Un audit
- Un passeport systématique pour accéder au financement des donateurs
- Une solution toute trouvée pour remédier aux insuffisances des marchés publics et au manque de développement du pays

b. Garantir l'engagement et l'appropriation du gouvernement

1- Avant de s'engager dans une évaluation MAPS, il est préférable de s'assurer de l'engagement et de l'appropriation au plus haut niveau de l'autorité. Si

l'engagement politique au stade de la planification d'une évaluation est vital et constitue un bon point de départ, il est important de se rappeler qu'il n'est pas une garantie d'engagement à long terme. La MAPS est un exercice complexe et de longue haleine. Il nécessite des ressources, du temps et des efforts de la part des homologues du pays et parfois des ressources nationales, ainsi que la participation de nombreuses parties prenantes. Les autorités nationales devraient donc être initiées à la méthodologie, au processus d'évaluation et à ce qu'elles peuvent généralement attendre d'une évaluation MAPS au plus haut niveau d'autorité. À cette fin, le programme d'apprentissage en ligne MAPS, en particulier les modules 1-2 et 5-6, peut constituer un outil de soutien très utile.

Conseil
Décider de faire une MAPS

Entreprendre une évaluation MAPS est une décision qui doit être prise à un niveau stratégique. Idéalement, elle devrait être liée à un programme politique spécifique.

L'absence de soutien politique entraîne des difficultés, en particulier lorsqu'un changement de direction au niveau institutionnel intervient au cours de l'évaluation. Traiter avec la MAPS sans le soutien politique du ministre responsable, par exemple, peut avoir des répercussions négatives en termes de retards dans la conduite de l'exercice.

Encadré 3 : Diriger ou s'approprier l'évaluation

Que les autorités nationales soient ou non l'institution chef de file, l'appropriation de l'évaluation par le pays est indispensable.

Les autorités nationales qui ne dirigent pas l'évaluation sur le plan opérationnel doivent néanmoins participer à la planification, à la formulation des objectifs, à la définition du champ d'application, à l'engagement des parties prenantes et au maintien de la communication sur les progrès accomplis entre les parties concernées. Les autorités nationales sont également essentielles pour garantir la disponibilité des données. Et bien sûr, les autorités nationales sont les principaux acteurs lorsqu'il s'agit de traduire les recommandations de l'évaluation en actions.

2- L'implication d'un large éventail de parties prenantes pour ancrer l'évaluation dans un programme politique est la clé du succès. Le dialogue politique sur la nécessité d'une évaluation MAPS est normalement considéré comme le point de départ du processus. Ce dialogue est souvent le fruit de discussions avec un large éventail de parties prenantes sur la nécessité d'améliorer les systèmes de marchés publics. Il est ancré dans un programme politique plus large de gestion des finances publiques (GFP) ou dans un programme politique plus général de gouvernance publique. Le dialogue au sein du gouvernement et avec les partenaires internationaux ainsi qu'avec les acteurs non gouvernementaux tels que le secteur privé et les organisations de la société civile. Ce dialogue doit mettre l'accent sur la nécessité d'adopter des approches fondées sur des données probantes et sur une analyse comparative, en soulignant les forces et les faiblesses et en formulant des recommandations sur les mesures d'atténuation. Il représente une occasion pour les dirigeants du pays de comprendre les réalités de leur système de marchés publics et la manière dont il influe sur la réalisation des objectifs de l'agenda politique global du pays.

Les autorités nationales devraient veiller à ancrer la MAPS dans ce programme à moyen et à long terme. Il est également nécessaire de mobiliser un vaste réseau de partenaires (nationaux et internationaux) afin d'assurer le soutien nécessaire et de compléter le dialogue politique par une expertise indépendante, une analyse comparative des efforts d'autres pays et des enseignements tirés à l'échelle mondiale.

Dans certains contextes, aux premiers stades de l'évaluation de la MAPS (après l'approbation de la note conceptuelle et l'atelier de lancement), un changement de gouvernement peut entraîner la suppression des priorités de la MAPS, voire son annulation. Un dialogue continu doit être maintenu tout au long de l'évaluation afin de protéger les progrès réalisés contre d'éventuels changements de priorités de la part du gouvernement. Un dialogue continu tout au long du processus MAPS, ainsi que des réunions d'information régulières à l'intention des décideurs, permettent de maintenir l'intérêt et l'engagement, même dans des contextes où la probabilité d'un changement de leadership susceptible d'affecter le processus est élevée.

RISQUES

Risques d'un processus non inclusif

- Faible appropriation.
- Non-respect de la méthodologie MAPS, ce qui affecte la qualité de l'évaluation.
- L'entretien d'une résistance large et durable dans le pays, même si le pays s'est déjà engagé dans une réforme des marchés publics ou a déjà évalué le système de passation des marchés à l'aide de l'un des outils des partenaires internationaux.
- Ignorer les intérêts ou le point de vue d'un groupe de parties prenantes, en particulier dans les pays dotés de systèmes de passation de marchés complexes.
- Perception que la MAPS est un programme imposé par les organisations internationales ou une décision biaisée du gouvernement pour "satisfaire un certain programme politique" d'entités qui ont des "monopoles sur le système de passation des marchés".
- Fiabilité des informations et des analyses figurant dans la matrice de l'indicateur.

Pour atténuer les risques susmentionnés, il ne suffit pas de fournir à l'équipe d'évaluation ou au(x) partenaire(s) de développement une liste des parties prenantes et leurs coordonnées. Le dialogue et les échanges avec les parties prenantes doivent avoir lieu régulièrement afin de les tenir au courant de l'avancement de la MAPS et de garantir un accès continu à des informations fiables et impartiales qui alimentent de manière appropriée la matrice des indicateurs et enrichissent l'analyse des lacunes.

c. Déterminer quand commencer et quand terminer

1- Le calendrier de l'évaluation influe sur le processus et les résultats de la MAPS. Le choix d'une période appropriée de l'année pour le lancement de la MAPS est essentiel. Si, par exemple, l'évaluation coïncide avec le calendrier de préparation du budget, ou si elle chevauche d'autres priorités, projets ou évaluations des partenaires de développement dans le pays, il peut être difficile d'organiser des réunions avec les hauts fonctionnaires et de collecter correctement les données nécessaires. L'évaluation doit être réalisée à un moment où les principaux responsables ne sont pas surchargés par des priorités concurrentes et sont disponibles pour fournir les informations nécessaires.

La dynamique politique est également un facteur de réussite. Lorsque l'élan en faveur des réformes structurelles prévaut, une évaluation MAPS pourrait informer les priorités nationales et orienter le

processus de réforme vers des résultats politiques tangibles. Si le pays a récemment adopté une législation sur les marchés publics, il convient de veiller à ce que l'évaluation de tous les piliers de la MAPS soit cohérente. En particulier, les marchés publics qui seront analysés dans l'indicateur 9 de la méthodologie de base doivent être cohérents avec le cadre juridique et institutionnel qui est évalué dans les piliers I et II.

2- La MAPS est un exercice qui prend du temps et qui nécessite une planification efficace. Sur la base

de l'expérience acquise tant dans les pays en développement que dans les pays développés, il est nécessaire que la planification de l'évaluation soit complète, détaillée et réaliste. Pour fixer le bon calendrier, il faut tenir compte des diverses interventions tout au long de l'évaluation, qu'elles soient obligatoires pour se conformer à la méthodologie MAPS, ou spécifiques à un pays pour répondre à une situation particulière ou aux préoccupations des parties prenantes. Alors qu'une évaluation MAPS de base peut être réalisée dans un délai de 6 à 12 mois, les enseignements tirés des cas examinés dans le cadre du présent guide montrent que la plupart des évaluations ont duré plus longtemps que cela. Une période de 12 à 18 mois peut sembler réaliste dans de nombreux cas pour achever l'évaluation, y compris la collecte d'informations, la rédaction des conclusions et des recommandations, la prise en compte des observations du secrétariat

de la MAPS et de l'ATAG. Les parties prenantes impliquées doivent également tenir compte de circonstances imprévues telles que des changements à la tête d'institutions clés, des difficultés à collecter des données, etc. En outre, certaines évaluations ont dû faire l'objet de plusieurs séries de révisions et de commentaires afin de satisfaire à toutes les exigences requises pour recevoir le label d'évaluation MAPS, en termes de conformité à la méthodologie et de qualité. Suivre la méthodologie au fur et à mesure qu'elle est établie et garantir un niveau de qualité élevé dès le début du processus sont des éléments cruciaux pour éviter les retards au cours du processus d'assurance qualité.

Ce délai doit être discuté avec le partenaire international lors de la phase de lancement, afin que toutes les difficultés rencontrées dans le pays soient révélées et prises en compte lors de la finalisation du calendrier. Un calendrier réaliste devrait permettre une estimation plus précise du budget. Des délais trop longs pourraient compromettre la publication des recommandations en temps voulu et donc ralentir la dynamique de la réforme.

Conseil
Respecter la chronologie
Planifiez chaque action de l'évaluation dans le calendrier, de manière séquentielle.

Planifiez votre calendrier sans tampons. Si vous n'êtes pas sûr de la durée d'une étape, il s'agit d'un facteur de risque important qui doit être abordé dans la note de

Encadré 4 : Que doit contenir un calendrier ?

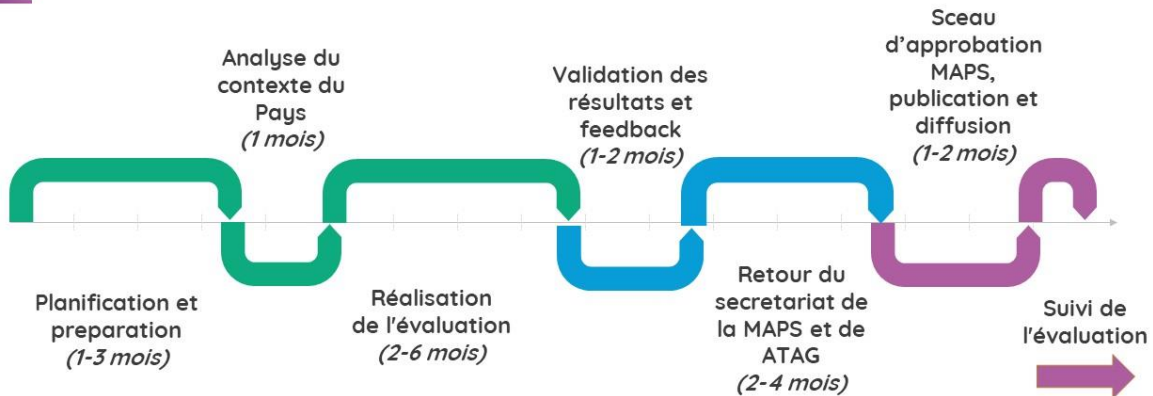
- Laisser suffisamment de temps à l'autorité compétente du pays pour discuter des objectifs et des exigences de l'évaluation avec toutes les parties prenantes.
- Former tous les acteurs concernés à la mise en œuvre de la méthodologie
- Tenez compte du fait que, dans certains contextes, il est nécessaire de travailler dans deux langues, en particulier lors de la collecte des données pour remplir la matrice d'indicateurs et de l'analyse des données pour alimenter le rapport.
- Prévoir un délai suffisant pour les étapes de validation et d'examen, car il faut planifier de multiples examens, commentaires et discussions avec de nombreux acteurs aux niveaux national et international.

- Prévoir le temps nécessaire pour les approbations finales car plusieurs niveaux d'examen par les partenaires internationaux et l'ATAG sont nécessaires. Parfois, l'examen est effectué par d'autres experts sélectionnés par les PDD.
- Prévoir du temps pour combler les lacunes en matière d'information après la réception des premiers commentaires des évaluateurs.
- Identifier le moment où les conclusions initiales de l'évaluation sont communiquées aux dirigeants du pays afin de fournir aux décideurs les preuves appropriées, car le moment politique d'agir sur la réforme des marchés publics peut ne pas attendre les dernières étapes de l'examen de l'évaluation.
- Prendre en compte les complications/événements imprévisibles qui peuvent survenir (crise politique, élections, changement dans la direction de l'institution, récession économique, problèmes de sécurité, urgences sanitaires, etc.)

3- La MAPS est une évaluation par étapes. Les autorités doivent avoir une idée claire du calendrier et des efforts nécessaires à chaque étape, afin de pouvoir allouer les ressources humaines et financières requises en conséquence. Le calendrier doit être communiqué à toutes les parties prenantes concernées.

On trouvera ci-après un schéma du processus MAPS, ainsi que la durée habituelle de chaque étape. Toutefois, les difficultés mentionnées ci-dessus peuvent allonger la durée, en particulier celle de la planification et de la préparation, de la réalisation de l'évaluation et du retour d'information de la part du secrétariat de la MAPS et de l'ATAG. En ce qui concerne ce dernier point en particulier, si plus de deux séries de commentaires sont nécessaires et si les problèmes rencontrés sont importants, le temps nécessaire pour restructurer et traiter tous les commentaires peut dépasser les quatre mois indiqués ci-dessous.

Processus de la MAPS



Encadré 5 : Plans d'urgence

Des plans d'urgence doivent être élaborés, notamment en cas de... :

- Perturbations causées par des événements nationaux qui affectent le déroulement normal des activités et la participation des parties prenantes, comme les élections. Dans ce cas, il peut être utile d'envisager une ou plusieurs sessions de formation/sensibilisation "de remise à niveau" afin que les autorités nouvellement élues renouvellent leur engagement et leur appropriation du processus.
- Événements transformateurs susceptibles de menacer l'organisation pacifique/normale des ateliers, des réunions, du travail sur le terrain, d'entraîner des retards et de modifier les conditions de travail et les priorités des acteurs impliqués dans cet exercice (grèves, manifestations, protestations, pandémie, etc.). Dans ce cas, le travail en ligne et à distance devrait remplacer les communications régulières pour la collecte des données, les entretiens, la validation des résultats et la rédaction du rapport.

2. Se préparer à démarrer l'évaluation

a. Désigner un coordinateur national de l'évaluation

1- Même si elles ne dirigent pas les évaluations, les autorités nationales doivent désigner officiellement un coordinateur national qui agit en tant que principal propriétaire de l'évaluation.

Lors de la désignation du coordinateur national, il est souhaitable que les autorités nationales prennent en compte le positionnement du coordinateur au sein du système de marchés publics du

pays, et sa capacité à répondre aux exigences de la MAPS. Le coordinateur national joue un rôle essentiel en veillant à ce que l'évaluation soit ancrée dans l'agenda politique du pays et qu'elle ne soit pas perçue comme une évaluation isolée ou comme une charge supplémentaire pour les tâches quotidiennes de l'administration publique.

2- L'absence d'un coordinateur national met en péril l'appropriation de l'évaluation et la coordination globale par les autorités nationales. Dans certains contextes où les capacités sont insuffisantes, les consultants impliqués peuvent être amenés à jouer le rôle de coordinateurs et à assurer la liaison directe avec les parties prenantes, y compris les entités non gouvernementales (secteur privé et société civile). Il est conseillé d'éviter cette situation, car elle affaiblit l'appropriation par le pays du processus et des résultats de la MAPS.

Encadré 6 : Que doit faire un coordinateur national ?

Le coordinateur national doit

- représenter la principale autorité du pays dans l'évaluation,
- être le premier point de contact au sein du gouvernement
- a la responsabilité d'assurer la liaison avec toutes les parties prenantes concernées au sein du gouvernement et à l'extérieur,
- faciliter leur participation aux réunions d'évaluation, aux ateliers, aux formulaires de retour d'information.
- faciliter les missions d'enquête et l'accès aux données pour l'équipe d'évaluation et assurer le suivi des lacunes en matière de données et des documents supplémentaires, le cas échéant.
- fournir un soutien logistique, par exemple en organisant des réunions, des déplacements et des hébergements internes, etc.

3- Il est essentiel que le coordinateur national reçoive une formation adéquate et substantielle sur la méthodologie, les objectifs, le processus et les exigences de la MAPS. Le programme d'apprentissage en ligne MAPS est l'outil idéal pour cela, et le coordinateur national devrait suivre au moins le cours sur les principes fondamentaux de la MAPS.

4- Les leçons tirées de l'expérience internationale montrent qu'une formation insuffisante du coordinateur national présente un risque élevé pour la mise en œuvre de l'évaluation. Le risque le plus important est que l'évaluation soit mal ancrée dans le pays concerné en termes d'agenda politique et de parties prenantes, ce qui rendrait l'évaluation peu utile dans le pays.

5- Il est essentiel que le coordinateur national dispose de ressources suffisantes pour mener à bien sa mission. En général, cela signifie que le coordinateur national doit être soutenu par une équipe de fonctionnaires des autorités du pays qui peuvent agir en tant qu'homologues de l'équipe d'évaluation.

b. Utiliser la note de synthèse comme une occasion d'aligner tous les acteurs concernés

1- La note de synthèse est le document de référence qui précise les objectifs, la portée, la gouvernance, le calendrier et le budget de l'évaluation. La rédaction de la note conceptuelle relève de la responsabilité de l'institution chef de file. Toutefois, il est essentiel que les autorités nationales

soient étroitement associées à la rédaction, même si elles ne sont pas l'institution chef de file, afin de garantir l'appropriation de l'évaluation et d'éviter tout malentendu concernant les objectifs, le champ d'application et les attentes.

Le secrétariat de la MAPS fournit un [modèle](#) qui décrit les principales sections de la note succincte de présentation et dont l'utilisation est obligatoire. La note de synthèse étant le résultat d'un processus de planification adéquat, il est essentiel qu'elle soit achevée avant l'évaluation. Cela inclut le processus d'assurance qualité au cours duquel la note succincte de présentation est examinée par le secrétariat de la MAPS et l'ATAG.

La plupart des difficultés rencontrées lors de la phase d'évaluation d'un projet MAPS sont souvent dues à une mauvaise planification. Le tableau ci-dessous énumère quelques problèmes possibles dans les notes conceptuelles qui conduiraient à des problèmes ultérieurs dans l'évaluation elle-même :

RISQUES	
Problèmes possibles au stade de la note de synthèse	
Problème	Conséquence
Engagement insuffisant des autorités nationales. La note de synthèse est rédigée exclusivement par un partenaire de développement ou une autorité nationale unique, sans aucun engagement de la part des principales parties prenantes du pays.	L'ensemble de l'évaluation manquera d'appropriation par le pays, et il existe un risque élevé de résistance au projet de la part des parties prenantes.
Les objectifs ne sont pas clairement réfléchis. Des objectifs génériques et abstraits, sans lien avec le pays, sont énumérés.	L'objectif de l'évaluation ne sera pas clair et il sera difficile de convaincre les parties prenantes d'engager les ressources nécessaires.
Le calendrier est irréaliste et ne tient souvent pas compte de la collecte des données et de l'assurance qualité.	Les évaluations concernant la date de publication de l'évaluation ne seront pas satisfaites, ce qui entraînera des déceptions.
Les parties prenantes ne sont pas correctement cartographiées, et il manque souvent des parties prenantes non gouvernementales.	Les données nécessaires à l'évaluation ne seront pas reçues ou seront retardées.
Les sources de données ne sont pas identifiées et les considérations sur les données quantitatives font défaut. On suppose que les données seront disponibles immédiatement.	L'ensemble de l'évaluation est retardé parce que les données ne sont pas disponibles au moment où elles sont nécessaires.
La gouvernance de l'évaluation n'est pas claire et, par conséquent, les rôles opérationnels dans le processus d'évaluation ne sont pas certains.	Des étapes cruciales peuvent être retardées ou manquées, mettant en péril l'ensemble de l'évaluation.
L'évaluation commence avant l'approbation de la note de synthèse par le secrétariat de la MAPS et l'ATAG.	Retraitement en raison des changements demandés par le secrétariat de la MAPS et l'ATAG, avec l'impact subséquent sur le calendrier, les coûts et les efforts pour achever l'évaluation. Risque de ne pas obtenir le label MAPS en raison du non-respect du processus MAPS.

2- Bonnes pratiques pour la note de synthèse

- **Le coordinateur national est responsable de la contribution des autorités nationales à la note de synthèse.** Si l'évaluation est menée par les autorités nationales, le coordinateur national doit être responsable de la rédaction de la note de synthèse.
- **Inscrire l'évaluation dans le contexte du pays.** Alors qu'une analyse complète du contexte national est nécessaire pour le rapport d'évaluation lui-même, ce qui est nécessaire au stade de la note conceptuelle est une brève présentation de l'environnement sur lequel portera l'évaluation. La structure générale du système de marchés publics et ses liens avec le système plus large de gestion des finances publiques sont les informations les plus importantes.
- **Définir clairement les objectifs et le contexte.** La note de synthèse doit explicitement citer les raisons pour lesquelles une évaluation MAPS est pertinente pour le pays concerné. Pour ce faire, il est important de relier l'évaluation aux évaluations précédentes ainsi qu'aux programmes politiques antérieurs et actuels du pays. De même, les objectifs doivent être clairement spécifiques au pays et doivent être explicitement liés aux objectifs politiques du gouvernement.
- **Définir le champ d'application de la manière la plus précise possible.** Pour s'assurer que l'évaluation bénéficie du soutien de toutes les parties prenantes, il est important que le champ d'application soit clair et précis. Il s'agit notamment de savoir comment les différents niveaux de gouvernement et les entreprises d'État sont couverts, et s'il y a des sujets qui présentent un intérêt particulier et pourquoi.
- **Identifier les sources de données aussi précisément que possible.** Les orientations et les modèles figurant sur le site web des MAPS comprennent des listes de contrôle de diverses sources génériques de données (tant qualitatives que quantitatives). Les sources spécifiques au pays évalué doivent toutefois être identifiées dans la note de synthèse. Ceci est particulièrement important pour les données qui ne sont pas immédiatement accessibles au public, telles que les données des systèmes de GFP et de marchés publics en ligne, les données des registres des institutions et les dossiers de marchés publics nécessaires à l'échantillonnage. Les propriétaires des systèmes et des données doivent être identifiés et la stratégie d'obtention des données doit être définie.

3- Une fois achevée, la note conceptuelle sert de base pour obtenir officiellement le soutien des parties prenantes concernées et pour confirmer les sources de financement. Les autorités nationales doivent examiner et approuver la note de synthèse. Cela peut se faire en organisant un atelier au cours duquel les parties prenantes concernées examinent et valident la note conceptuelle. En outre, un tel atelier offre l'opportunité de... :

- Expliquer la raison d'être de l'évaluation et son importance pour l'agenda politique du pays, le contenu de la note conceptuelle et les aspects techniques liés à la méthodologie MAPS.
- Aplanir le champ de compréhension et minimiser la résistance des hauts fonctionnaires/chefs d'institutions.

- Impliquer les parties prenantes dans l'examen de la note de synthèse et leur donner la parole pour qu'elles fassent part de leurs préoccupations ou annoncent leur soutien.

Il est essentiel de se rappeler que la note de synthèse est le document fondateur d'une évaluation MAPS et que l'évaluation elle-même ne doit pas commencer avant que la note de synthèse n'ait été approuvée par le secrétariat de la MAPS et l'ATAG.

Chapitre II : Au cours d'une évaluation MAPS

Ce chapitre fournit aux autorités nationales des orientations sur plusieurs sujets qui sont essentiels lorsque la note conceptuelle de l'évaluation a été approuvée et que l'évaluation proprement dite a commencé.

Il indique ce que les autorités nationales doivent faire pour s'assurer que l'évaluation se déroule comme prévu et donne des résultats satisfaisants. Il traite également des difficultés souvent rencontrées lorsqu'une évaluation est en cours et donne des conseils pour y faire face.

1. Soutenir l'évaluation

1- Les autorités nationales doivent bien comprendre les données nécessaires à une évaluation MAPS et leur rôle dans la mise à disposition de ces données. Les données (voir l'encadré pour les types de données) doivent être collectées et analysées conformément à la méthodologie et aux modèles MAPS. Les autorités nationales doivent consacrer des ressources humaines, techniques et financières à cette tâche ou demander de l'aide.

Encadré 7 : Données à collecter pour l'évaluation MAPS

Les évaluations MAPS nécessitent l'analyse de données relatives à divers aspects des fonctions de passation de marchés et des institutions qui y sont liées. Il existe deux principaux types de données dans une évaluation MAPS :

- Données collectées, qui existent déjà sous une forme plus ou moins raffinée. Il s'agit notamment de... :
 - Documents, tels que lois, règlements, documents d'orientation, stratégies, livres blancs, évaluations, guides, boîtes à outils, audits, etc.
 - Statistiques, y compris les statistiques internationales, les statistiques nationales et les statistiques intragouvernementales, telles que les statistiques opérationnelles provenant de divers systèmes gouvernementaux (par exemple, les systèmes de passation de marchés en ligne, les systèmes de gestion des finances publiques, les systèmes de gestion des ressources humaines, etc.)
- Des données produites, qui ont peu de chances d'exister déjà, mais qui sont néanmoins cruciales, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer la réalité pratique du système de passation de marchés par opposition à la réalité en noir et blanc décrite dans le cadre juridique et réglementaire. Il s'agit de données provenant d'... :
 - Entretiens avec les parties prenantes (acheteurs publics, autres fonctionnaires, représentants du marché, organisations de la société civile, etc.)
 - Enquêtes menées auprès des représentants des parties prenantes (acheteurs publics, autres fonctionnaires, représentants du marché, organisations de la société civile, etc.)
 - Échantillons de cas de marchés publics (c'est-à-dire des dossiers relatifs à des achats spécifiques, de la phase de planification à la gestion des contrats en passant par la passation des marchés).

Dans le cas des données collectées, les données devraient être mises à disposition aux niveaux central et local et dans les délais prévus pour l'évaluation. Si, dans certains cas, les systèmes

numériques centralisés permettent un accès facile, la collecte et/ou l'accès aux données, y compris l'identification des principaux points d'entrée, peuvent présenter des difficultés majeures dans d'autres contextes.

Dans le cas de données produites, les dispositions nécessaires doivent être prises pour organiser des réunions, rassembler les dossiers pertinents, etc.

Si la production de ces deux types de données relève de la responsabilité de l'institution chef de file, les autorités nationales jouent un rôle essentiel pour en assurer l'accès et la disponibilité.

2- La collecte et l'analyse des données sont au cœur du succès de l'évaluation. Elle est considérée comme l'une des parties les plus difficiles. Sur la base des enseignements tirés de diverses évaluations MAPS, ces défis sont notamment les suivants :

- Difficulté d'accès aux dossiers contractuels, en raison de l'absence de règles d'archivage précises, du laxisme dans la constitution et la mise à jour des dossiers (les documents sont conservés de manière non systématique - dispersés entre les différents services), ce qui entraîne une perte de temps et empêche l'équipe d'évaluation de documenter et d'analyser les méthodes d'acquisition et les résultats réels des marchés publics. En conséquence, les valeurs de certains indicateurs quantitatifs requis par la méthodologie peuvent ne pas être calculées.
- Difficultés d'accès aux informations financières relatives aux opérations de passation de marchés (de la planification au paiement).
- Réglementation dispersée (entreprises publiques, autorités locales, etc.) difficilement accessible.
- L'absence d'un système électronique complet de passation de marchés et de données ouvertes sur les marchés publics, qui conduit à une collecte manuelle et fastidieuse de données sur papier.
- Faible compréhension de la signification des indicateurs, en particulier des indicateurs quantitatifs, et du type d'informations et de données correspondant à chaque indicateur.
- Résistance des autorités publiques à la divulgation des dossiers et des données sur les marchés publics, souvent liée à une mauvaise compréhension des objectifs de l'évaluation
- La crainte des autorités publiques / des fonctionnaires d'attribuer les informations collectées à un service, une personne ou un contrat spécifique, ce qui accroît la résistance.
- La multiplicité des parties prenantes dans un même secteur (comme le secteur des entreprises) conduit à une diversité de sources et d'approches en matière de marchés publics.
- Absence de modèles rationalisés pour la collecte des données relatives aux marchés publics, à utiliser pour l'analyse par l'équipe d'évaluation
- Le taux de réponse aux enquêtes en ligne est généralement faible lorsqu'elles ne sont pas précédées d'une sensibilisation adéquate à l'évaluation.
- Financement limité pour l'identification, la collecte et l'analyse complètes et systématiques des données.

Bien qu'il incombe à l'équipe d'évaluation de relever ces défis, il est important que les autorités nationales en soient conscientes. Cela leur permet de soutenir l'équipe d'évaluation de la meilleure façon possible.

3- Il est important que le coordinateur national comprenne bien les limites et les obstacles à la collecte de données. Ceux-ci doivent être discutés au stade de la note conceptuelle. Le temps et les ressources nécessaires doivent être alloués pour garantir que la collecte de données est correctement effectuée. Le coordinateur national doit prendre en consideration:

- La culture administrative du pays en ce qui concerne les normes d'archivage/de stockage des données et l'accès aux données, ainsi que les règles et réglementations y afférentes.
- La disponibilité des données dans le secteur public, l'accès, la qualité, la fiabilité, etc.
- Les sources de données, gouvernementales ou non gouvernementales, fournissant des données qualitatives et quantitatives, et les meilleurs moyens de les solliciter.
- Les cas réels de marchés publics à analyser : comment concevoir l'échantillon de manière à ce qu'il soit représentatif, c'est-à-dire qu'il couvre les marchés publics de grande valeur, les marchés publics sensibles, les administrations centrales et locales, les ministères de tutelle, les services publics indépendants, les entreprises publiques, qu'il représente différents secteurs et qu'il couvre une période considérable.
- Le choix des méthodes/outils à utiliser pour la collecte des données (ateliers d'évaluation, groupes de discussion, entretiens individuels, enquêtes en ligne, etc.)
- Le calendrier prévu pour la collecte, le traitement et l'analyse des données. Il doit correspondre aux exigences de l'évaluation et à la disponibilité des parties prenantes

Une fois encore, si la collecte des données proprement dite relève de la responsabilité de l'équipe d'évaluation, le soutien du coordinateur national peut faire la différence et garantir la réussite du processus.

4- La planification du travail sur le terrain se fait en collaboration avec l'équipe d'évaluation.

L'objectif principal du travail sur le terrain est de collecter et d'analyser des données authentiques et de préparer des conclusions préliminaires pour chaque critère et indicateur d'évaluation, tout en préparant le terrain pour le dialogue sur les réformes. Le travail sur le terrain permet d'identifier et de combler les lacunes dans les informations requises pour compléter le projet de rapport, y compris les tableaux recommandés et le contenu narratif. À la fin du travail sur le terrain et avant la phase de validation, l'équipe d'évaluation et le coordinateur national peuvent souhaiter organiser une présentation des résultats du travail sur le terrain aux hauts fonctionnaires du gouvernement. Cette présentation est l'occasion de mettre en évidence les lacunes dans les données et d'établir un calendrier pour l'obtention des informations supplémentaires nécessaires. L'expérience montre qu'il faut souvent beaucoup plus de temps pour obtenir ces informations supplémentaires si la demande est soumise après la fin du travail sur le terrain, ce qui nécessite un suivi fastidieux et retarde souvent la finalisation du rapport.

2. Assister le processus de validation

1- Pour garantir la validité et la crédibilité du processus d'évaluation, un exercice de validation impliquant des représentants des principales parties prenantes est mené. Cet exercice peut prendre la forme d'un atelier ou d'une série d'ateliers, en fonction de la taille du pays et du nombre de parties prenantes, au cours desquels les conclusions et les résultats du rapport sont examinés.

Cet atelier de validation joue un rôle important en jetant les bases d'un dialogue inclusif sur les priorités de la réforme et en élaborant une stratégie commune pour remédier aux principales faiblesses du système.

RISQUES

L'absence d'atelier de validation de l'évaluation MAPS conduit à

- Ne pas compléter les conclusions préliminaires avec des informations/données pertinentes.
- Manquer l'occasion de clarifier certaines formulations des conclusions préliminaires, ce qui pourrait prêter à confusion.
- Des conclusions biaisées ne reflétant pas de manière équilibrée les points de vue de tous les acteurs (généralement les entreprises et les acteurs non gouvernementaux).
- Les conclusions préliminaires peuvent être contradictoires car certains sous-indicateurs de la matrice peuvent être interdépendants.
- Les évaluateurs peuvent avoir tiré des missions d'enquête et des entretiens des informations qualitatives et quantitatives obsolètes ou inexactes, ce qui affecte l'analyse et les déclarations au niveau des indicateurs.
- L'analyse du contexte national peut ne pas être complète.
- Il peut être nécessaire de compléter le type de documents examinés lors de la phase d'initiation.
- L'évaluation n'a pas reçu le label d'approbation MAPS.

2- En collaboration avec l'équipe d'évaluation, le coordinateur national invite les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales à prendre part au processus de validation.

Il est recommandé d'organiser des ateliers thématiques (par pilier) ou des ateliers destinés à différentes catégories de parties prenantes. Même si les réunions en face à face ne sont pas possibles en raison de circonstances imprévues (situation sécuritaire, conditions sanitaires, etc.), l'autorité compétente du pays peut demander l'aide d'organisations partenaires pour organiser des vidéoconférences/réunions virtuelles afin de faciliter la conduite de l'exercice de validation.

Conseils Ateliers de validation

- ✓ Examiner les conclusions préliminaires, demander des ajustements le cas échéant et les approuver.
- ✓ Approuver l'analyse des lacunes et les signaux d'alerte identifiés dans les quatre piliers.
- ✓ Examiner les recommandations

Chapitre III : Après une évaluation MAPS

Ce chapitre fournit aux autorités nationales des orientations sur plusieurs sujets qui sont essentiels lorsque le rapport d'évaluation a reçu le sceau d'évaluation MAPS et a été publié.

Il indique ce que les autorités nationales doivent faire pour s'assurer que l'évaluation est mise à profit pour le bien du système de passation des marchés du pays. Elle traite également des difficultés souvent rencontrées lors de la conclusion d'une évaluation et donne des conseils pour y remédier.

1. Communiquer sur l'évaluation et dégager un consensus

1- Si la communication sur l'évaluation MAPS est essentielle depuis la phase de lancement jusqu'à la phase des résultats, elle devient indispensable une fois que l'évaluation est publiée. Cette étape est cruciale pour consolider l'appropriation des résultats de l'évaluation, l'engagement du gouvernement à mettre en œuvre ses recommandations et pour faire avancer les réformes du système de passation des marchés publics conseillées par l'évaluation.

RISQUES

L'absence de communication adéquate est un inconvénient et contribue à l'échec de l'entreprise :

- affaiblir l'élan de la réforme
- affecter négativement l'inclusivité et la transparence du processus
- remettre en question la confiance dans le gouvernement et son engagement à moderniser/réformer le système de passation des marchés.

2- La diffusion du rapport d'évaluation est une responsabilité nationale partagée. Une fois le rapport approuvé, les autorités nationales devraient le faire connaître, ainsi que les données, l'analyse et les recommandations, par le biais de divers médias et réseaux sociaux. Elles ne devraient pas s'arrêter au stade de la publication, mais plutôt prendre l'initiative de diffuser largement les conclusions du rapport et d'organiser des forums politiques dans les domaines clés où les lacunes sont importantes et les risques élevés. Il s'agit là d'une étape essentielle, d'autant plus que la MAPS débouche sur la conceptualisation d'un plan d'action ou d'une stratégie de réforme nationale. Ouvrir la porte à des discussions et à des tables rondes sur les résultats est une occasion parfaite de lancer et de maintenir la dynamique avec toutes les parties prenantes concernées.

3- Après certification par le secrétariat de la MAPS, le rapport devrait être partagé avec les dirigeants politiques et les principaux décideurs afin d'assurer l'adhésion politique aux prochaines étapes. Les efforts de diffusion pourraient également inclure des réunions individuelles avec les décideurs politiques, les ministres et les responsables des organisations partenaires internationales actives dans le pays. Si un groupe de travail national est déjà chargé de préparer le plan stratégique de réforme, le fait d'envisager une réunion avec les membres du groupe permet d'accélérer le processus et de synchroniser les efforts.

2. Améliorer le système de passation des marchés sur la base des conclusions et des recommandations de la MAPS

a. S'appuyer sur l'évaluation MAPS pour convenir des résultats de la réforme

1- Une évaluation MAPS peut éclairer les choix politiques et servir de base à un dialogue structuré entre les hauts fonctionnaires du gouvernement pour fixer les priorités du pays. Les hauts fonctionnaires concernés doivent être informés des recommandations du rapport MAPS et de ce qu'elles impliquent en termes d'engagement politique et de ressources à la fois à court, moyen et long terme. Si un plan d'action stratégique a déjà été établi dans le rapport d'évaluation, le dialogue qui suit immédiatement l'évaluation doit se concentrer sur l'opérationnalisation du plan dans des initiatives politiques spécifiques et sur l'attribution de la responsabilité de la mise en œuvre aux autorités compétentes. Si un plan d'action stratégique n'a pas été entièrement élaboré dans le rapport d'évaluation, le dialogue post-évaluation immédiat devrait se concentrer sur la traduction des recommandations consolidées en un tel plan. Les lignes directrices figurant dans le cadre MAPS et le programme d'apprentissage en ligne MAPS seront utiles à cet égard. Quelle que soit la situation, une personne doit être désignée pour coordonner les efforts de post-évaluation au niveau national et rendre compte des progrès accomplis. Il est généralement conseillé que ce soit le coordinateur national et, à ce titre, il est recommandé que son rôle et sa position soient réaffirmés et étendus après la fin de l'évaluation.

Encadré 8 : Les résultats de l'évaluation MAPS sont essentiels pour les réformes

Un rapport MAPS n'est pas une "énième évaluation". Il sert d'incitateur à l'amélioration sur la base de preuves et de repères partagés par les autorités nationales et les partenaires internationaux. Les exemples suivants montrent comment les pays ont tiré parti de l'évaluation pour faire avancer le programme de réforme :

- Anguilla a modifié sa loi sur les marchés publics en 2016 et en 2021, et ce grâce à l'évaluation du MAPS. Elle a également travaillé à l'amélioration de la gestion des contrats et de la gestion financière dans le cadre des marchés publics.
- En RDC, la priorité était d'assurer un engagement à long terme au niveau politique pour entreprendre les actions recommandées dans le rapport MAPS. Un autre domaine de grande importance pour le gouvernement était d'installer un système électronique fiable de passation de marchés pour la collecte de données normalisées.
- Au Liban, l'exercice MAPS a abouti à la rédaction de la première loi sur les marchés publics du pays, en tenant compte de toutes les recommandations de l'évaluation. Il a également jeté les bases de la mobilisation du soutien des donateurs pour l'élaboration d'une stratégie de réforme à part entière.
- Pour l'île Maurice, la MAPS a donné le coup d'envoi du processus de réforme des marchés publics. Avant d'achever l'évaluation, la MAPS a mis en évidence certains domaines à réformer.
- En Mauritanie, la MAPS ont joué un rôle essentiel dans la planification des prochaines réformes des marchés publics, bien que l'ATAG n'ait pas encore approuvé leur rapport. Cependant, le pays a déjà commencé à réviser sa loi sur les marchés publics et la cartographie institutionnelle (par exemple, les entités qui réglementent le système de passation des marchés).

- En Moldavie, le pays a partiellement obtenu les ressources nécessaires pour mettre en œuvre les recommandations de la MAPS (ressources humaines et assistance technique externe). Il est donc important de maintenir le dialogue avec les partenaires internationaux pour mobiliser les ressources, tout en les tenant informés des actions entreprises ainsi que des défis à relever pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation.

b. Obtenir un soutien adéquat de la part des partenaires internationaux

1- Un dialogue et une communication continus avec les partenaires internationaux sont essentiels pour les tenir au courant des développements, des lacunes, des difficultés et de la nécessité d'une assistance technique ou d'un soutien direct. Une évaluation MAPS peut être un catalyseur pour les partenaires internationaux actifs dans le pays. Elle les incite à s'engager de manière plus structurée en faveur des réformes des marchés publics. Les partenaires internationaux qui ont été directement impliqués dans le soutien de l'évaluation MAPS, et/ou des évaluations antérieures à la MAPS, sont généralement ceux qui sont les plus susceptibles de soutenir la mise en œuvre des recommandations. Cela souligne l'importance d'impliquer les partenaires potentiels dès la planification de l'évaluation, même si l'évaluation doit être dirigée et menée par le pays lui-même.

c. Suivre de près les progrès réalisés

1- Une évaluation MAPS constitue une excellente base de référence pour les pays afin de suivre l'amélioration de leurs systèmes de passation de marchés. Chaque évaluation MAPS saisit les particularités du système évalué et permettra ainsi aux autorités nationales de garder une vue d'ensemble du développement d'un système de marchés publics, d'une manière objective, transparente et construite grâce à l'interaction avec les parties prenantes concernées. Après l'achèvement d'une évaluation MAPS, les autorités nationales peuvent utiliser des sous-indicateurs individuels liés à des domaines identifiés comme des priorités particulières dans le plan d'action stratégique pour mesurer les progrès accomplis au fil du temps, sans qu'il soit nécessaire de procéder à une nouvelle évaluation complète. Il n'est généralement pas conseillé de procéder à une nouvelle évaluation complète de la MAPS tant que les initiatives n'ont pas eu le temps de mûrir ou que le système de passation des marchés du pays n'a pas subi de modifications substantielles. À moyen ou long terme, la MAPS peut être réappliquée afin de bien comprendre les changements et l'impact des réformes.

2- Lorsqu'on examine les progrès réalisés après une évaluation MAPS, il est important de garder à l'esprit la distinction entre le suivi de la mise en œuvre et la mesure de son impact. Ces deux dimensions devraient faire partie du suivi d'une évaluation. Toutefois, alors que le suivi de la mise en œuvre commence dès la conclusion de l'évaluation, la mesure de l'impact est souvent une tâche de longue haleine. Les considérations relatives à l'impact souhaité et à la manière de le mesurer doivent faire partie de la planification de l'action stratégique.

d. Partagez vos succès et apprenez des autres

1- L'autorité nationale chargée de coordonner les initiatives post-évaluation devrait se tenir au courant des derniers développements au sein de la communauté mondiale des marchés publics et transférer les connaissances et les bonnes pratiques internationales aux initiatives nationales. L'un des moyens d'y parvenir est de nouer le dialogue avec les parties prenantes, nationales et internationales, qui ont participé à l'évaluation MAPS. Le partage des réussites et des défis liés à la mise en œuvre des réformes est essentiel et peut se faire par l'intermédiaire du réseau MAPS, dont le secrétariat de la MAPS est le point d'entrée. Le secrétariat de la MAPS étant également un point focal pour l'ensemble de la communauté des marchés publics, il est recommandé de se tenir au courant des nouvelles émanant du secrétariat.