

GUIDE DE L'UTILISATEUR

Introduction

Objectif du Guide de l'utilisateur

1. L'objectif du présent Guide de l'utilisateur est de faciliter une approche cohérente de l'application de la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés (MAPS) de l'OCDE, avec une vue des possibilités de traduire les conclusions en réformes de la manière la plus efficace.

Objet et finalité de la méthodologie

2. La MAPS est destinée à fournir un outil harmonisé pouvant être utilisé dans l'évaluation des systèmes de passation des marchés publics. La méthodologie a été conçue pour permettre à un pays, 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 la conception d'initiatives harmonisées de développement du système et de réforme² destinées à améliorer les capacités et remédier aux insuffisances. L'évaluation fournit au pays des informations qu'il peut exploiter en vue de suivre le rendement de son système et le succès des initiatives de réforme pour l'amélioration du rendement. L'identification des défaillances du système actuellement 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 partenaires.

3. La MAPS est un outil universel. Elle vise à jeter les bases permettant d'instaurer un système de passation des marchés publics bien gouverné qui contribue à la réalisation des objectifs politiques, à accroître la confiance du public, et à développer le bien-être et des sociétés plus prospères et plus solidaires. Elle est guidée par des considérations de rapport qualité/prix, transparence, équité, et de bonne gouvernance. La version 2016 de la MAPS comporte des normes ambitieuses élevées qui fournissent une orientation aux réformes, plutôt que des normes minimales que les pays sont universellement tenus d'atteindre. En fonction des conditions qui prévalent dans un pays, par exemple les états fragiles et affectés par des conflits, ces normes ambitieuses ne pourront être atteintes que sur une période plus longue.

4. L'application de l'évaluation de la MAPS n'est ni un audit d'un système de passation des marchés, ni destinée à se substituer complètement à une évaluation fiduciaire par le pays, un bailleur de fonds ou d'autres partenaires extérieurs, au besoin, bien qu'elle se veuille être un outil d'évaluation commun à destination des pays et de la communauté internationale indépendamment de sa zone d'application géographique.

² Les termes « initiatives de réforme » et « développement du système » sont employés indifféremment dans cette méthodologie.

Cadre analytique (Aperçu)

Éléments constitutifs

5. Le cadre analytique de la MAPS consiste en une méthodologie d'évaluation centrale et 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 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 retombées et décrit les principaux éléments du processus d'évaluation.
7. Les modules complémentaires sont élaborés progressivement pour compléter la méthodologie d'évaluation centrale. Les modules complémentaires portent sur des domaines politiques déterminés de la passation des marchés publics et peuvent être utilisés par les pays selon leurs besoins particuliers.

Analyse contextuelle du pays

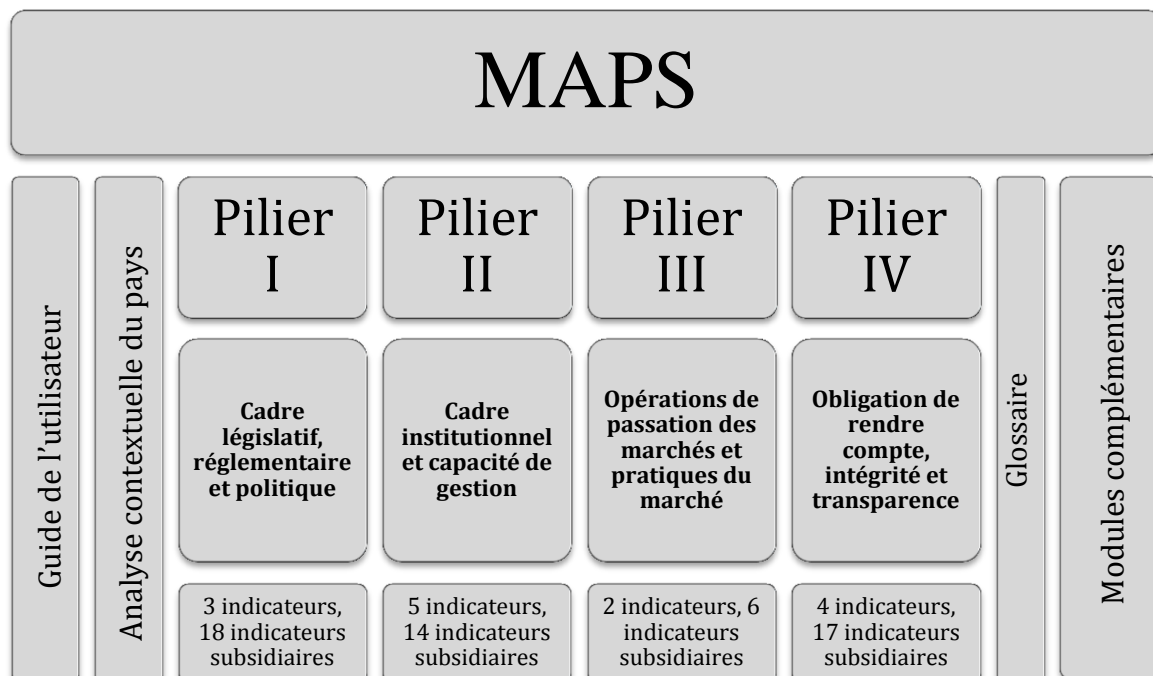
8. La section ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS (SECTION II) présente une approche structurée destinée à analyser l'environnement local afin de garantir que l'évaluation est ancrée dans les besoins spécifiques d'un pays et que les différents éléments du cadre analytique de la MAPS sont appliqués en conséquence.
9. L'analyse du contexte repose sur des informations facilement accessibles et sur les données existantes et privilégie un certain nombre de facteurs qui sont déterminants pour la réforme de la passation des marchés. Ces facteurs se réfèrent à la situation économique du pays, aux liens entre le système de passation des marchés publics, les systèmes de gestion des finances publiques et de gouvernance publique, les objectifs politiques nationaux, et le cadre de la réforme de la passation des marchés publics. L'analyse du contexte comprend également l'identification des principales parties prenantes qui sont officiellement ou non liées aux structures de passation des marchés publics.

Système d'indicateurs

10. Le système d'indicateurs de la MAPS est décrit en détails dans la SECTION III EVALUATION DES SYSTEMES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS. Il s'articule autour de quatre piliers : a) le cadre juridique et politique existant qui régit la passation des marchés dans le pays ; b) le cadre institutionnel et les capacités de gestion ; c) le fonctionnement du système et la compétitivité du marché national ; et d) l'obligation de rendre compte, 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 quatorze (14) indicateurs et cinquante-cinq (55) indicateurs subsidiaires qui, ensemble, posent les critères pour 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) illustre 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 législation 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 la législation suprême varie d'un pays à l'autre, en fonction du système (droit commun (*common law*), droit civil, etc.) et de la tradition juridiques³. En général, selon l'ordre de préséance utilisé dans le présent document, il existe un instrument juridique suprême qui est l'instrument primordial, des réglementations qui offrent une interprétation juridique plus détaillée, et des procédures de mise en œuvre 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 sur le budget, la construction, ou la concurrence, imposent parfois des obligations qui affectent également la passation des marchés publics. Tout l'arsenal d'instruments juridiques relatifs à la passation des marchés publics est désigné sous l'appellation de « cadre juridique ».

Application des indicateurs

13. Chaque indicateur et indicateur subsidiaire est précédé par un court texte qui explique les aspects que l'indicateur subsidiaire tente d'évaluer et certaines considérations relatives à la nature et à 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

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

qui doivent être considérés comme faisant partie de l'indicateur subsidiaire sont ensuite résumés dans un tableau intitulé « Critères d'évaluation » pour chaque indicateur subsidiaire. Les critères d'évaluation servent de référence pour évaluer le système (indicateurs qualitatifs). Un ensemble d'indicateurs quantitatifs offre la possibilité d'enrichir l'évaluation de plusieurs indicateurs subsidiaires en tenant compte des données relatives au rendement.

14. Chaque indicateur subsidiaire est évalué en utilisant l'approche suivante en trois étapes :

- 1) Examen du système en appliquant les critères d'évaluation exprimés en termes qualitatifs
- 2) Examen du système en appliquant un ensemble défini d'indicateurs quantitatifs⁴
- 3) Détermination des défaillances importantes ou essentielles (analyse des défaillances)

Étape 1 : Examen du système appliquant les 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 des dispositifs institutionnels et opérationnels afin de déterminer si la norme décrite a été atteinte ou non. Plusieurs indicateurs ne se prêtent pas à une évaluation sous forme de preuves concrètes (c.-à-d., sous forme de faits et de chiffres) et peuvent ainsi nécessiter des enquêtes ou entretiens avec les 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 (situation actuelle c. critères d'évaluation) et sur les changements qui peuvent être en cours. Cet exposé permettra aux évaluateurs d'analyser les forces et faiblesses du système.

Étape 2 : Examen du système appliquant 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. Ces indicateurs 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 pas fiables, la situation doit être explicitée dans l'exposé.

19. Les indicateurs quantitatifs ne sont pas évalués selon des normes prédéfinies mais peuvent être utilisés par le pays pour définir les 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 (« indicateurs quantitatifs recommandés »).

⁴ Les travaux pour les étapes 1 et 2 peuvent être organisés en parallèle.

Étape 3 : Analyse et détermination des défaillances importantes ou essentielles (analyse des défaillances)

20. Les conclusions de l'évaluation sont analysées et interprétées de manière plus approfondie (Étape 3) afin d'identifier les domaines qui présentent des défaillances essentielles ou importantes et nécessitent que des mesures soient mises en place pour améliorer la qualité et le rendement du système.

21. Une défaillance importante ou essentielle existe lorsque l'une des situations suivantes se présente :

- le système montre que les critères énoncés n'ont pas été réalisés de manière satisfaisante ; ou
- l'un des éléments essentiels de l'indicateur (ex. indépendance, objectivité, rapidité) font défaut ; ou
- il est suffisamment établi qu'une disposition du cadre législatif / réglementaire ne fonctionne pas comme prévu (c.-à-d. preuve factuelle ou résultat probant découlant des entretiens ou de l'analyse des pratiques de passation des marchés).

22. Afin d'établir les défaillances identifiées aux Étapes 1 et 2 de l'évaluation, une analyse plus approfondie peut être conduite. 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 concrètes de passation des marchés publics (ex. en augmentant la taille de l'échantillon des passations de marchés analysé).

23. Si la preuve en est apportée, l'indicateur subsidiaire doit être clairement identifié comme présentant une « défaillance importante » pour illustrer la nécessité d'élaborer des mesures adéquates aux fins d'améliorer la qualité et le rendement du système. Toute analyse effectuée de manière plus approfondie doit apparaître clairement dans le rapport d'évaluation détaillé afin de garantir cohérence et possibilité de comparaison des évaluations. Les éléments d'appréciation et les conclusions supplémentaires doivent apparaître.

24. Si l'évaluateur identifie des raisons susceptibles d'empêcher les mesures adéquates d'améliorer le système de passation des marchés publics, des « drapeaux rouges » doivent être attribués. Les drapeaux rouges sont destinés à souligner tout élément qui compromet significativement la réalisation des principales considérations de la passation des marchés et qui ne peut pas être amélioré directement ou indirectement. Ces raisons pourraient se trouver en dehors de la sphère des marchés publics, ex. :

- les évaluateurs / le gouvernement ne sont pas d'accord sur les résultats de l'évaluation (ex. défaillances importantes) ; ou
- d'autres législations nationales ou accords régionaux / internationaux imposent des obligations contraires ; ou
- d'autres raisons empêchent l'amélioration appropriée du système de passation des marchés publics (ex. économie politique ; compétence ; interdépendance des problèmes / complexité, etc.).

Limites de l'application de l'indicateur

25. Les indicateurs ne peuvent pas, à eux seuls, donner une image complète d'un système

de passation des marchés qui est complexe par nature. Ils doivent être considérés comme un moyen d'identifier les forces et faiblesses du système en termes généraux. Les indicateurs servent aussi de support à une analyse plus poussée effectuée par l'évaluateur comme indiqué précédemment.

26. L'application des indicateurs permet à l'évaluateur d'exercer des jugements professionnels subjectifs. La subjectivité ne peut pas (et probablement ne devrait pas) être entièrement éliminée de l'exercice. Toutefois, la subjectivité doit être minimisée afin de garantir que les évaluations effectuées par différents évaluateurs conservent une cohérence et une comparabilité raisonnables aux fins d'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 et que différents modèles ont été élaborés à travers le monde qui sont susceptibles de bien fonctionner au sein d'un contexte politique, institutionnel, ou culturel particulier, mais pas dans un autre.

27. La décision sur la portée de la mesure du rendement et de la collecte de données doit être propre au pays et fondée sur la disponibilité des données et 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 d'assurer le suivi à long terme du rendement des marchés. En cas d'échantillonnage, les stratégies d'échantillonnage (ex. se concentrer sur les principaux organismes gérant des fonds publics ou couvrir les entités adjudicatrices nationales et régionales) et les tailles d'échantillonnage doivent être soigneusement examinées et son niveau de représentativité et de certitude doit être défini de manière statistique. Les détails de l'approche doivent être divulgués dans le rapport d'évaluation.

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

Processus d'évaluation

Planification et préparation de l'évaluation

29. Une planification poussée est nécessaire pour déterminer correctement l'étendue de l'évaluation et la prévoir, définir les modalités de gestion, mettre sur pied l'équipe d'évaluation, préparer la collecte des informations nécessaires et pour identifier des 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 les partenaires extérieurs intéressés afin de favoriser une coordination du travail et le consensus nécessaire sur les aspects essentiels de l'évaluation. Des examens par des pairs, où des représentants d'autres gouvernements, organismes ou organisations internationales concernées participent à l'exercice d'évaluation, peuvent compléter un exercice de la MAPS. La question de savoir si une évaluation doit être menée en tant qu'examen par des pairs ou non ou si elle doit

⁵ Cadre de mesure de la performance des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (*PEFA*) (*Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Measurement Framework*) (2016) : PI-24 (<https://pefa.org>)

impliquer d'autres formes de contrôle de la qualité par des tiers (ex. par un secrétariat permanent de la MAPS) doit également être déterminée à l'avance.

30. Afin de garantir un processus d'évaluation axé sur l'exigence, le pays doit envisager de préparer une note de synthèse couvrant les questions suivantes :

- Quel(s) est l'(les) objectif(s) principal (aux) d'une évaluation sur la base de la MAPS ?
- Y a-t-il des questions précises sur lesquelles se concentrer ?
- Quels secteurs de l'appareil gouvernemental doivent être couverts ?
- Quelles parties de la méthodologie MAPS (outil central / modules complémentaires) doivent être appliquées pour obtenir les résultats désirés ?
- 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 dans le passé, et quels ont été ses résultats ?
- Quelles sources d'information sont disponibles pour réunir 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 les résultats seront-ils validés et les recommandations seront-elles débattues ? L'évaluation doit-elle impliquer des pairs / experts extérieurs pour examiner l'évaluation (voir le paragraphe 38) ?
- Comment les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués / publiés et utilisés ?
- Combien de temps, d'aide extérieure et quel budget seront nécessaires ?

31. Le gouvernement peut faire preuve d'un engagement politique de haut niveau en mettant en place des dispositifs de direction solides pour l'évaluation. Pour encourager la coopération et l'ouverture interdépartementales, le gouvernement doit envisager la création d'un Comité de pilotage de l'évaluation de la MAPS de durée limitée.

32. L'identification d'une équipe qualifiée d'évaluateurs est fondamentale pour la crédibilité et la fiabilité de l'exercice. Les évaluateurs doivent de préférence être des spécialistes chevronnés de la passation des marchés publics, dotés d'une vaste connaissance des aspects juridiques, institutionnels, et opérationnels du sujet et des pratiques de passation des marchés admises au plan international. Ils doivent être informés de l'usage recommandé de l'outil pour renforcer une compréhension partagée et pour favoriser la cohérence dans son application. Les évaluateurs, s'ils sont extérieurs au gouvernement, doivent coopérer avec une équipe d'homologues du gouvernement afin de faciliter l'accès aux informations et le soutien logistique. Les évaluateurs doivent être libres de tout conflit d'intérêts qui pourraient résulter de fonctions actuelles ou antérieures.

33. Le succès des réformes dépend de la participation active et pertinente des parties prenantes tout au long du processus. Aux tout premiers stades de l'évaluation, les parties prenantes doivent être impliquées par l'intermédiaire d'une information idoine (objectifs, portée, processus, échéances, principal organisme, etc.) et d'entretiens ciblés. L'ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS aidera à identifier les principales parties prenantes qui sont officiellement ou non liées aux structures de passation des marchés publics dans le pays.

34. Il est généralement recommandé d'impliquer les catégories suivantes de parties prenantes: Autorité en charge de l'évaluation (généralement l'autorité réglementaire ; le ministère ou l'organe central du gouvernement), organe normatif/réglementaire de la passation des marchés ; organe de contrôle administratif ; un certain nombre d'entités adjudicatrices sélectionnées, représentants du secteur privé (notamment le secteur bancaire intervenant dans le financement de programmes d'investissement du secteur public) et de la société civile, autorités chargées de l'établissement des budgets / du paiement / des contrôles internes, autorités d'audit, organismes de lutte contre la corruption, partenaires internationaux engagés dans le pays, établissements de formation, organe professionnel de la passation de marchés, universités, instituts de recherche et médias.

Réalisation de l'évaluation

35. L'évaluation doit préciser ses objectifs, déterminer la situation actuelle, et impliquer les principales parties prenantes.

36. L'évaluation doit respecter un calendrier bien défini et être organisée selon les étapes suivantes : collecte des données ; analyse des conclusions (détermination des forces et faiblesses) ; et, s'il y a lieu, formulation de recommandations concernant une stratégie de réforme par priorités destinée à remédier aux faiblesses mises en évidence.

Validation des conclusions

37. Afin de garantir que le processus d'évaluation est valable et crédible, il est recommandé d'inclure dans le processus un exercice de validation impliquant les principales parties prenantes. L'exercice de validation offre une occasion de se mettre d'accord sur les conclusions de l'évaluation, les priorités de la réforme, et une stratégie commune pour remédier aux principales faiblesses du système.

38. Une approche de contrôle qualité plus rigoureuse suppose la validation des résultats de l'évaluation par des pairs examinateurs ou par un secrétariat permanent de la MAPS (à déterminer).

Rapport d'évaluation

39. 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 qui peut être utilisé pour concevoir 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 occasion unique d'apprentissage et d'augmentation des capacités pour les gouvernements comme pour les partenaires. Un rapport sous forme d'exposé analytique est utile pour les gouvernements concernés et leurs partenaires extérieurs désireux de soutenir et renforcer les programmes. Un rapport de cette nature expose le contexte de l'évaluation et présente l'appréciation de l'évaluateur sur l'ensemble du système et sur l'état d'avancement des différents aspects évalués.

40. 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. Le résumé analytique 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.
- Une section introductive qui présente le contexte général de l'évaluation, son étendue et sa nature, les limites rencontrées lors de l'évaluation, et toutes autres questions qui sont essentielles pour comprendre le contexte et les circonstances dans lesquelles a été effectuée l'évaluation.
- Une section décrivant le contexte du pays (voir SECTION II : ANALYSE CONTEXTUELLE DU PAYS pour de plus amples détails) :
 1. bref examen des aspects les plus importants de la situation politique, économique, et géostratégique du pays ;
 2. le système de passation des marchés publics et ses liens avec les systèmes de gestion des finances publiques et de gouvernance publique ;
 3. objectifs politiques nationaux en mettant l'accent sur les questions qui influent sur la passation des marchés publics ; et
 4. réforme de la passation des marchés publics notamment possessions du gouvernement, priorités de la réforme, principales parties prenantes, mesures incitatives et défis qui peuvent avoir une incidence sur le succès des réformes.
- Une section qui aborde les conclusions de l'évaluation en rapport avec chacun des piliers et des indicateurs. Cette section décrit également tout programme ou initiative que le gouvernement met en œuvre ou dont l'étude est à un stade avancé. Le cas échéant, cela comprend leur capacité à pouvoir bénéficier d'un soutien de la part de partenaires internationaux. Enfin, la section décrit les progrès éventuels accomplis, ou l'absence de progrès ou la détérioration du système depuis que la dernière évaluation a été effectuée.
- Une section relative à l'évaluation des faiblesses non résolues du système de passation des marchés en les classant en différentes catégories au regard du risque que de telles faiblesses peuvent faire peser sur le système et des suggestions quant à la façon dont ces risques pourraient être maintenus à de faibles niveaux acceptables⁶. Ces suggestions peuvent constituer la base d'une stratégie de réforme par priorités destinée à remédier aux faiblesses mises en évidence.
- Lorsque le rapport va au-delà de la simple évaluation du système pour proposer un plan d'action ou une stratégie de réforme, les sections et les chapitres nécessaires doivent être

⁶ Différent types de risques doivent être pris en considération, ex. 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, 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).

ajoutés au rapport (voir ci-dessous la section sur la Planification et le suivi stratégiques pour préparer les réformes).

- Une section du rapport doit rendre compte des mesures prises pour valider les conclusions de l'évaluation, et décrire tout autre élément qui a une incidence sur la qualité de l'évaluation, tel que les références des évaluateurs, le délai prévu pour l'évaluation, les sources d'informations, etc.
- Les résultats détaillés de l'évaluation et tout élément étayant les conclusions doivent être annexés. Les domaines (c.-à-d. les indicateurs subsidiaires) montrant que les normes décrites n'ont pas été pleinement atteintes ou n'ont pas été atteintes de manière satisfaisante et nécessitant que des mesures adéquates soient prises pour améliorer la qualité et le rendement du système doivent être clairement indiqués⁷.

Planification et suivi stratégiques pour préparer les réformes

41. Les conclusions de l'évaluation documentent le processus de planification stratégique en vue de la future réforme de la passation des marchés publics. Le processus de planification stratégique doit préciser la vision, les objectifs et les échéances de la stratégie pour l'amélioration du système de passation des marchés publics, formuler des possibilités de solution, et transformer les mesures en plan stratégique.

42. La stratégie doit être réaliste, correctement reliée aux autres initiatives de réforme, garantir un équilibre des points de vue, et contenir une bonne combinaison de « gains rapides », et d'initiatives à moyen et long termes. Un plan stratégique doit être élaboré pour soutenir une mise en œuvre efficace. Cela inclut l'attribution des rôles et des responsabilités, la définition des processus de changement, l'attribution des ressources, les échéances, la mise au point d'un cadre de résultats, des accords de suivi et d'évaluation, et l'élaboration et la diffusion du document de planification stratégique.

43. La série d'indicateurs appliqués dans le cadre de l'évaluation de la MAPS pourrait constituer une base utile pour la construction du cadre de résultats pour les réformes de la passation des marchés publics. Quelques indicateurs de haut niveau correspondant aux objectifs stratégiques de la réforme de la passation des marchés publics doivent être précisés. En outre, les indicateurs pour toutes les initiatives faisant partie du plan stratégique pour la réforme doivent être précisés sur deux ou même trois niveaux (réalisations, résultats, impact).

44. Chaque indicateur doit avoir une référence et un objectif. Les données de référence sont utilisées comme point de départ pour mesurer les progrès. Les objectifs peuvent être à court terme, à moyen terme ou à long terme avec des étapes intermédiaires. Le suivi des progrès accomplis doit permettre d'affiner les initiatives et éventuellement de concevoir de nouvelles initiatives pour répondre à l'évolution des besoins.

45. Une évaluation de la MAPS doit faire l'objet d'une actualisation complète lorsque des changements importants surviennent dans la législation ou que d'autres éléments essentiels du

⁷ 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.

système changeant et / ou affectent le rendement du système (positivement ou négativement).

Informations supplémentaires et assistance

Secrétariat de la MAPS

46. Le Secrétariat de la MAPS offre les services suivants : [À développer davantage après la réunion / notamment les statuts / la structure de gouvernance / le lien vers le site Internet, etc.]

47. Des informations supplémentaires sur l'application de la méthodologie MAPS et la transformation des systèmes de passation des marchés publics sont disponibles dans les publications suivantes :

-
- OCDE (2011) : Renforcer les systèmes nationaux de passation des marchés : résultats et opportunités (*Strengthening Country Procurement Systems: Results and Opportunities*), à :
http://siteresources.worldbank.org/INTALBANIA/Resources/Strengthening_Procurement_Systems.pdf
- OCDE (2011) : Un guide pratique pour la transformation des systèmes de passation des marchés (*A Practical Guide to Transforming Procurement Systems*), à :
http://www.unpcdc.org/media/352108/a_practical_guide_to_transforming_procurement_systems_final_formatted_30oct_2011.pdf
- OCDE (2008) : Recueil d'exemples nationaux et d'enseignements tirés de l'application de la Méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés volume 1 – Partage d'expériences (*Compendium of Country Examples and Lessons Learned from Applying the Methodology for Assessment of National Procurement Systems Volume 1 – Sharing Experiences*) (2008), à :
<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/40488586.pdf>
- Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les Marchés publics (*Recommendation of the Council on Public Procurement*) (2015), à :
<http://www.oecd.org/gov/ethics/Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>