



	Angola	8
	Malawi	7
	Burkina Faso	1
	Zambie	1
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>671</b>

**Un solide éventail de principes (nouveaux concepts, efficacité du développement, optimisation des bénéfices, intégrité et viabilité)**

- L'impact de la passation des marchés sur le développement a été évoqué à plusieurs reprises au cours des réunions de consultation tenues dans la région Afrique. Les participants ont exhorté la Banque mondiale à établir des mécanismes permettant d'assurer le suivi et l'évaluation des résultats obtenus aux plans des objectifs de développement, de l'impact sur le développement et de la viabilité économique. Il a été suggéré que la rentabilité des fonds consentis soit le principe directeur des nouvelles règles de passation des marchés. La Banque mondiale doit assurer de manière directe le contrôle de l'efficacité du développement, en établissant un rapport entre les améliorations obtenues et les bases de référence pertinentes.
- En partie, la notion de optimisation des bénéfices revient à sélectionner les soumissionnaires en fonction de leurs qualifications et leurs compétences, et pas uniquement sur la base du principe du moins-disant. Lorsque les capacités sont insuffisantes, la probabilité est grande de voir les coûts augmenter au cours de la mise en œuvre du projet.
- La Banque mondiale doit assumer pleinement sa responsabilité vis-à-vis de l'impact que les projets qu'elle finance ont sur l'environnement et les populations, ainsi que leurs conséquences sociales et éthiques. Les biens produits par des enfants ou par le biais d'un processus impliquant la violation des droits de l'homme ne peuvent pas être admis à bénéficier des financements de la Banque mondiale.
- Les procédures de passation des marchés de la Banque mondiale doivent prendre en compte les innovations et la modernisation qui ont lieu dans le domaine de la passation des marchés.
- L'efficacité de la passation des marchés fait nécessairement appel à une bonne gestion du secteur public. À cet égard, les parties prenantes ont suggéré que l'examen des règles de passation des marchés soit abordé dans le contexte de la réforme du secteur public en général.

## **Des méthodes en phase avec le contexte, des réponses adaptées et une marge suffisante pour l'innovation**

- Les parties prenantes ont demandé que les règles et directives de la Banque mondiale soient beaucoup plus adaptées aux objectifs visés. Les règles de passation des marchés de la Banque mondiale ont toujours été orientées vers de grands projets d'infrastructure. Dans la mesure où, en termes de développement, les besoins sont très différents aujourd'hui, il y a lieu d'en tenir compte dans la démarche adoptée par l'institution en ce qui concerne la passation des marchés. Le principe du modèle unique est dépassé.
- Les procédures de passation des marchés doivent être souples et en phase avec le contexte et l'objectif du projet concerné. Par exemple, des procédures simplifiées devraient accompagner les projets communautaires. Les procédures doivent être suffisamment souples pour prendre en compte les spécificités d'un projet, l'environnement dans lequel a lieu l'intervention, la taille et les capacités du marché et les capacités de l'organisme d'exécution. Les règles de passation des marchés de la Banque mondiale ne doivent pas être coulées dans le béton. Les dossiers d'appel d'offres doivent être modifiés pour tenir compte des besoins spécifiques des pays.
- Les procédures d'établissement de listes restreintes illustrent bien le principe de la modification des règles. L'élaboration des listes restreintes doit être motivée par un objectif de résultats et par le ratio prix/qualité. Les conditions du marché peuvent limiter les candidats potentiels à une liste bien trop minimaliste d'entreprises ou à plusieurs entreprises originaires d'un même pays retenues sur la liste restreinte. Les procédures de passation des marchés de la Banque mondiale doivent être suffisamment flexibles pour prendre en compte les spécificités du marché et pour favoriser une plus grande concentration sur la qualité et la performance.

## **Utilisation des systèmes nationaux**

- Alors que la plupart des parties prenantes se sont fortement prononcées en faveur de l'utilisation des systèmes nationaux, certains participants ont exprimé leur préoccupation par rapport à la disparition des normes communes que tous les partenaires étaient tenus de respecter. Des dispositions pourraient être envisagées, qui donneraient aux règles de la Banque mondiale la primauté par rapport aux systèmes nationaux dans certains cas. Les normes de la Banque mondiale peuvent aider à contrôler les systèmes nationaux et à assurer qu'ils soient bien utilisés. Il a été proposé d'établir un code de conduite de la Banque mondiale pour la passation des marchés.
- De nombreuses parties prenantes sont convenues que l'utilisation des systèmes nationaux contribuerait à améliorer l'efficacité et favoriserait un meilleur emploi des financements.

Le manque de cohérence entre les règles et procédures de passation des marchés de la Banque mondiale et les règles et procédures nationales contribue à compliquer et ralentir considérablement le processus de passation des marchés et augmente les risques. Les représentants du secteur ont spécifiquement demandé que soient harmonisés les systèmes en accordant la priorité aux systèmes nationaux.

- Lorsque les systèmes nationaux sont utilisés, la Banque mondiale doit contribuer à en recenser les insuffisances et à fournir des orientations et un appui à la recherche de solutions pour pallier ces faiblesses. L'accent a été mis sur le fait que dans de nombreux pays, pour que les systèmes nationaux soient les systèmes dominants, ils doivent devenir plus efficaces.
- Lorsque les systèmes nationaux sont utilisés, la Banque mondiale doit collaborer étroitement avec les organismes nationaux chargés de la réglementation des marchés publics. La relation entre la Banque mondiale et l'organisme national doit reposer sur un partenariat de confiance dans lequel l'organisme national jouit de la flexibilité et de l'indépendance voulues.

### **Passation de marchés par voie électronique**

- La majorité des parties prenantes est ouverte à la mise en œuvre d'un système de passation électronique des marchés, une méthode essentielle pour mener des activités de marchés publics respectueuses de l'impact sur l'environnement. Cette méthode doit être encouragée par la Banque mondiale. Des modèles du secteur privé peuvent être utilisés pour la mise en œuvre. Cependant, quelques parties prenantes ont indiqué que dans la mesure où les capacités de passation des marchés par voie électronique ne sont pas uniformes dans les régions, celles qui en possèdent moins nécessiteront les conseils et l'appui de la Banque.
- La mise en place d'un système de passation électronique des marchés passe nécessairement par la prise en compte de la sécurisation des données et de l'existence d'un cadre juridique. Les systèmes de passation des marchés par courrier électronique ne sont pas suffisamment sécurisés et probablement pas conformes à la législation actuelle sur la sécurité des données.
- L'assise des systèmes de passation des marchés par voie électronique doit être située à l'échelon national, en lieu et place de leur centralisation sur une grande plateforme.
- Les technologies de l'information et de la communication peuvent aussi être utilisées pour le suivi des projets (par exemple, le GPS et les commentaires transmis via textos sur l'exécution de contrat).

## **Les États fragiles ou touchés par les conflits, les situations d'urgence**

- Les parties prenantes représentant des États fragiles ou touchés par des conflits dans la région ont lancé un appel à la Banque mondiale en vue de l'établissement de procédures de passation des marchés spécialement conçues pour répondre à leur situation. Par exemple, il est possible qu'un État fragile ou touché par un conflit soit inondé par des soumissionnaires venant de pays voisins plus puissants et dotés de meilleures capacités. Les États fragiles ou touchés par un conflit doivent bénéficier d'un certain degré de protection.
- Les projets d'urgence doivent être mis en œuvre plus rapidement que les autres catégories de projets. Les procédures de passation des marchés doivent anticiper la flexibilité qu'exigent les cas d'urgence. S'appuyer sur les systèmes nationaux serait une solution possible.

## **Renforcement des capacités**

- Le renforcement des capacités a été identifié comme problème majeur par les parties prenantes. Dans certains pays, la passation des marchés n'est pas une profession et ne peut donc pas être enseignée au plan institutionnel. Les parties prenantes ont encouragé la Banque mondiale à mettre sur pied un programme de formation en passation des marchés à l'intention de différents groupes (le secteur public, les organismes d'exécution, l'administration judiciaire, les organisations non gouvernementales, les groupes communautaires, les collectivités locales, les consultants et les entrepreneurs). Les capacités sont généralement très faibles à l'échelon local.
- Lorsque les capacités sont faibles, les emprunteurs et les organismes d'exécution se tournent vers la Banque mondiale pour a) contribuer à les renforcer, b) aider à administrer le processus de passation des marchés et c) à entretenir le dialogue entre les spécialistes en passation des marchés au niveau national/régional/local et leurs homologues de la Banque mondiale.
- Le renforcement des capacités doit être institutionnalisé dans le pays et non mis en œuvre projet par projet. Les participants à la réunion ont exhorté la Banque mondiale à promouvoir les capacités de contrôle de la passation des marchés et des organismes d'exécution. La création d'associations professionnelles nationales peut contribuer à renforcer les capacités du pays.
- L'institution du principe obligatoire de coentreprise entre des sociétés internationales dotées de grandes capacités et des entreprises locales à faible capacité peut déboucher sur le transfert de compétences au niveau local. Cela contribuera à améliorer la viabilité de

l'après-projet et réduire la dépendance des petites entreprises locales par rapport aux grandes sociétés internationales.

- En plus des capacités générales de passation des marchés, les capacités de passation des marchés spécialisées par secteur sont aussi nécessaires. À cet égard, le secteur de la santé a spécifiquement été cité en exemple par les parties prenantes.

### **Étude de marché (situation des marchés, concurrence, impacts sur l'industrie locale en particulier)**

- Les parties prenantes ont exprimé leur préoccupation au sujet de la vulnérabilité des économies faibles dont les capacités globales sont très limitées et ont suggéré qu'obligation soit faite aux entreprises étrangères de nouer des partenariats avec des entreprises locales. L'approche adoptée par la Banque mondiale dans le domaine de la passation des marchés doit promouvoir les entreprises locales, par exemple, en augmentant le seuil à partir duquel recourir aux modes de soumission simplifiés ou à l'établissement d'une liste restreinte d'entreprises. Alors que certains voyaient en la préférence locale le moyen de promouvoir les industries locales, d'autres ont considéré qu'elle limitait le processus d'appel d'offres et augmentait le risque de ne pas disposer de capacités suffisantes pour fournir les biens et services demandés.
- Nombre des conditions requises par les règles de passation des marchés de la Banque mondiale posent des difficultés d'ordre pratique dans certains pays et secteurs. Par exemple, dans les secteurs comptant un petit nombre d'entreprises expérimentées, aucune restriction ne devrait être imposée aux entreprises ayant déjà travaillé avec le client sur des missions connexes. De plus, l'on ne devrait pas exiger de liste restreinte pour inclure plus d'entreprises qu'il n'en existe qui possèdent les capacités voulues pour fournir les biens et services demandés.
- Un grand nombre de participants ont suggéré que les dossiers d'appel d'offres soient conçus sur mesure en fonction des profils de risques spécifiques et des contextes nationaux/sectoriels. Les marchés locaux bénéficieraient grandement de la simplification des dossiers d'appel d'offres et de leur disponibilité en langue locale.
- Il y a lieu de prendre en compte les performances passées des soumissionnaires lorsque sont évalués les marchés et la concurrence. Les parties prenantes ont formulé la proposition d'une base de données assortie du classement de toutes les entreprises ayant participé aux processus d'appel d'offres de la Banque mondiale.

## **Couverture de l'ensemble du cycle de passation des marchés**

- Dans leur majorité, les parties prenantes ont estimé que la gestion de contrat est un domaine dans lequel les règles de passation des marchés actuelles de la Banque mondiale gagneraient largement à être améliorées. En insistant sur l'exécution et l'administration des contrats, l'on contribuerait à améliorer considérablement l'impact et la viabilité des projets tout en réduisant les risques d'actes illicites et de détournement de fonds.
- Il a été fortement recommandé à la Banque mondiale d'accroître ses centres d'intérêt au-delà du respect des règles pour y inclure les résultats, l'impact et la valeur ajoutée. La passation des marchés doit englober toute la chaîne de l'offre. Elle doit être prise en compte par le cycle de projet, dès l'étape de la conception.
- La passation des marchés nécessite un volet suivi-évaluation suffisamment robuste ; or les cadres institutionnels nécessaires à cette fin font défaut. La Banque mondiale doit élaborer des indicateurs de performance qui devront prendre en compte les évaluations faites par les bénéficiaires des projets.
- Il a également été suggéré à la Banque mondiale d'insister plus sur la gestion des risques et moins sur l'évaluation des risques. Il va sans dire qu'à l'étape de l'exécution, les risques sont inévitables.

## **Transparence, accès à l'information, société civile, audits, règlement de différends**

- Le processus d'exclusion établi par la Banque mondiale doit être plus transparent, notamment ce qu'implique l'exclusion pour une entreprise frappée par une telle mesure. La Banque mondiale doit réviser et clarifier son processus de gestion des plaintes et des mécanismes de règlement de ces dernières.
- Il convient de renforcer les capacités des organes de surveillance. La fonction d'audit doit être centralisée (et pas spécifique au projet) et indépendante. Les parties prenantes ont estimé que les organisations de la société civile et les acteurs non étatiques doivent être impliqués dans l'audit, et que les organes nationaux de surveillance doivent aussi être associés aux audits. Les résultats d'audit doivent être publiés.
- Les règles et procédures de passation des marchés et les processus de passation des marchés en cours doivent être publiés dans le souci d'accroître la transparence. De même, les évaluations des performances passées des soumissionnaires doivent être rendues publiques.

## **Fraude et corruption**

- Les parties prenantes s'accordent à reconnaître que la fraude et la corruption constituent de grandes menaces contre l'impact que peut avoir sur le développement la passation des marchés. Le document révisé des règles de passation des marchés doit présenter une définition claire de la fraude et de la corruption, et indiquer clairement comment ces notions se distinguent des questions connexes, le comportement anticoncurrentiel par exemple. Les dispositions envisagées pour lutter contre la fraude et la corruption ne doivent pas faire obstacle à l'innovation et à la flexibilité.
- Les systèmes nationaux doivent être renforcés pour améliorer la gouvernance de la passation des marchés dans les pays. Dans certains pays, cela passe par le renforcement des capacités de l'appareil judiciaire et les mécanismes de lutte contre la corruption dans la passation des marchés publics. Les institutions nationales et locales de surveillance doivent être indépendantes et renforcées. Les règles et procédures de passation des marchés et les réformes budgétaires nationales doivent être harmonisées pour prévoir des dispositions contre la fraude et la corruption.
- De l'avis d'une partie prenante, les dispositions contre la fraude et la corruption ne suffisent pas à elles seules pour lutter contre le problème. Des mesures complémentaires, les codes de conduite par exemple, sont nécessaires pour améliorer la mise en œuvre de mécanismes conçus pour prévenir la fraude et la corruption. Il a également été proposé de créer des organismes d'accréditation des spécialistes en passation des marchés.

## **Harmonisation**

- Les parties prenantes sont tout à fait d'accord que les règles et procédures de passation des marchés doivent être harmonisées au niveau des partenaires de développement. La Banque mondiale doit s'inspirer de l'expérience d'autres institutions ayant mené des examens similaires et reprendre à son compte les résultats de ces évaluations. Il n'est nécessaire pour aucun organisme bailleur de fonds de « réinventer la roue ».
- L'harmonisation des règles et procédures de passation des marchés au niveau des partenaires de développement et des emprunteurs permettrait de supprimer les dispositions contradictoires et sources de confusion, qui peuvent faire obstacle à l'exécution des projets. Cela faciliterait aussi le renforcement des capacités des agents de l'emprunteur, au lieu de disperser les ressources et l'énergie en adoptant les différentes procédures de passation des marchés des différents bailleurs de fonds.



**Rôle de la Banque mondiale (organisation interne, rôles et responsabilités, effectifs, professionnalisation, efficacité, aspects fiduciaires, examens, valeur ajoutée, processus et différends)**

- La Banque mondiale doit être un partenaire en matière de passation de marchés ; elle ne doit pas dicter des règles et procédures du haut vers le bas.
- Elle doit améliorer son efficacité. Les processus d'approbation doivent être plus rapides et mieux coordonnés au plan interne. La Banque mondiale est actuellement impliquée dans bien trop d'étapes du processus de passation des marchés, ce qui en ralentit le rythme. La prise de décision et le délai des avis de non objection doivent être plus rapides et plus souples. La Banque pourrait reprendre à son compte les pratiques optimales inspirées du secteur privé pour améliorer le processus interne.
- La Banque mondiale doit renforcer les capacités de passation des marchés dans les domaines et secteurs spécialisés. Les procédures de passation des marchés doivent être décentralisées au sein de l'institution.
- L'occasion doit être donnée aux organismes d'exécution d'évaluer la performance des chefs de projets et d'autres agents de la Banque en ce qui concerne l'exécution de projet.