



The World Bank

Procurement Policy Review Feedback Summary

Date: August 22, 2012

Venue: Dakar, Senegal

Countries connected by videoconference: Benin, Burkina Fasso, Cote d'Ivoire, Guinea, Togo

Total Number of Participants: 110

Specific Feedback from Stakeholders	
1. L'analyse présentée dans le document de synthèse initial recense les principales questions et préoccupations qui doivent être considérées dans l'examen. Y a-t-il d'autres éléments qui, selon vous, devraient être examinés ?	
	<ul style="list-style-type: none"> • La BM doit contribuer au renforcement des capacités des juridictions et administrations de ses pays membres, notamment les pays en voies de développement car le rôle de la justice est primordial dans la mise en œuvre des politiques de passation des marchés. • La Banque mondiale devrait reconsidérer sa position sur la prise en compte de la préférence communautaire. • La BM doit intégrer la préférence nationale comme levier pour booster le secteur privé national. Une réflexion sur cette question mérite d'être élargie à tous les partenaires intervenant à ce niveau. • Les procédures de la BM doivent être un peu plus regardantes sur les prestations intellectuelles vu que les problèmes liés à la disponibilité des consultants se posent régulièrement au démarrage des études. • A l'instar d'autres partenaires au développement, la BM doit s'impliquer davantage dans le processus de passation des marchés pour protéger les agents de passation des marchés de la vulnérabilité dont ils font l'objet dans leur fonction et leurs décisions face aux pressions politiques. • La BM et les Administrations doivent prendre des dispositions pour mettre les agents de passation de marché à l'abri

de la corruption, par le relèvement de leur niveau de rémunération et le renforcement de leurs capacités, notamment par la formation.

- La BM doit élargir le profil des prestataires et fournisseurs car l'impression qui se dégage est qu'elle collabore toujours avec les mêmes.
- La BM doit autoriser les sociétés publiques à caractère commercial à participer aux appels d'offres qu'elle finance.
- La BM doit faire un diagnostic sur les défaillances constatées dans la mise en œuvre de ses procédures.
- La BM doit prendre en compte la question de la formation initiale des spécialistes en passation des marchés en concevant des modules spécialisés.
- Les mesures de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption ont été développées ; cependant leur mise en œuvre n'est apparemment pas efficace et notamment, cette mise en œuvre souffre de mesures d'accompagnement, bien que plusieurs pays ont un code d'éthique (exemple Côte d'Ivoire, Sénégal, ...). Il est nécessaire de mettre en place des mesures d'accompagnement afin de faire changer les comportements.
- La BM doit appuyer les pays dans la mise en œuvre de leur charte d'éthique et de déontologie des acteurs des marchés publics afin de lutter contre la fraude et la corruption dans le secteur. La professionnalisation du secteur notamment celui de Spécialiste en Passation des Marchés est souhaitable.
- Les échanges doivent prendre en compte l'impact du partenariat des accords économiques.
- Les maîtres d'ouvrage doivent encourager le transfert des risques aux emprunteurs.
- Le principe de durabilité doit être intégré dans l'environnement des réformes envisagées.
- Il doit être exigé des entreprises internationales qui gagnent un marché de sous traiter avec une entreprise locale.
- La BM doit revoir son système de sélection des firmes en vue de définir très clairement les capacités techniques et financières de la structure en charge d'exécuter le contrat.
- Renforcer le contrôle citoyen des marchés et la coalition multisectorielle de suivi de l'exécution des marchés par le renforcement des capacités de la société civile.
- La main mise des Etats sur les systèmes nationaux de passation des marchés. La Banque mondiale devrait assurer que le Code des marchés publics est appliqué en intégralité dans le pays : par exemple, il ressort selon les constats, que l'Etat a toujours la main-mise sur certains aspects comme par exemple les intérêts moratoires ne pas payés aux titulaires de contrat.
- La BM DOIT Privilégié l'approche qualité et s'orienter d'avantage sur les besoins de l'emprunteur.
- Quel mécanisme concret la BM compte adopter contre la fraude et corruption ?
- Quelles sont les interactions entre les marchés publics et les réformes budgétaires dans le cadre de la lutte contre la fraude et la corruption ?
- Le choix des membres des commissions d'évaluation des offres (ou des propositions) et des commissions d'attribution de marchés est source de divers problèmes : il faudrait ré-examiner le choix de ces membres en définissant les qualités (et les qualifications) requisies.

2. Compte tenu des nouvelles idées qui ont cours en matière de passation des marchés publics et du contexte plus large des meilleures pratiques de gestion du secteur public, quels types de changement la Banque devrait-elle envisager pour moderniser ses politiques de passation des marchés et des contrats?

- La BM doit soumettre les procédures des projets d'urgence aux structures nationales de passation et de gestion des projets d'urgence afin d'éviter que ces projets accusent beaucoup de retard dans leur mise en œuvre.
- La BM doit adapter ses procédures aux spécificités de chaque pays et faire en sorte que les systèmes nationaux soient modernisés et développés.
- Si le souci de la BM est de moderniser sa politique de passation des marchés et des contrats, elle ne doit pas perdre de vue la préférence nationale, en raison du contexte de chaque pays dont on sait qu'il présente encore des insuffisances pour relever le niveau de compétitivité technique et la surface financière des opérateurs économiques.
- La BM doit améliorer l'information sur le processus de passation des marchés au niveau national à l'aide de mécanisme de publication réguliers (presse, internet, etc, ...) ; elle doit contribuer à renforcer la transparence dans le processus de passation des marchés, en apportant l'appui nécessaire pour garantir l'indépendance des organes en charge des marchés publics.
- La BM doit créer un observatoire des marchés publics en concertation avec les futurs membres. Les missions de cet organe ainsi que ses règles de fonctionnement doivent être définies. Cet observatoire devra regrouper la société civile, les opérateurs économiques, les organisations publiques, les représentants des bailleurs de fonds etc...
- La BM doit instaurer et systématiser l'audit des procédures de passation des marchés publics, de la même manière que cela se fait pour l'audit financier et comptable des comptes des projets.
- La BM doit assouplir ses procédures en réduisant son intervention et en renforçant le contrôle interne et externe.
- La BM doit examiner la possibilité d'attribuer à l'emprunteur les pouvoirs de contrôle à priori pour certains seuils, avec le recours des institutions nationales auxquelles cette mission est dédiée.
- La BM doit définir les limites de responsabilités entre elle et l'emprunteur en ce qui concerne les décisions relatives à la liste restreinte telle que l'évaluation des offres.
- La BM doit créer une banque de données pour des prestations et des services bien définies.
- La BM doit promouvoir la possibilité pour les agents de passation des marchés de se faire assister par des assistants techniques expérimentés.
- La BM doit utiliser les acteurs locaux dans la définition des termes de référence.
- La BM doit décentraliser le niveau de responsabilité d'émission des avis de non objection.
- Assurer une large diffusion des appels d'offres de la Banque mondiale.
- La BM doit encourager le transfert de compétence par l'implication des entreprises locales.
- La BM doit mettre l'accent sur le suivi des études car la mauvaise qualité des études est à l'origine des avenants ou marchés abandonnés.
- Favoriser l'accès bancaire aux entreprises locales.

- La BM doit créer une école professionnelle de formation des spécialistes de passation des marchés et d'harmoniser ses modules avec les autres partenaires.
- Rendre accessible les informations pays pays par pays sur les appels d'offres de la BM.
- Les normes de déontologie professionnelle doivent être prises en compte dans le cadre des contrats intellectuels.
- La BM doit revoir, en fonction des capacités des pays, les niveaux de contrôle notamment concernant la procédure de sélection des consultants qui parfois induisent des délais de passation trop longs.
- Critères liés au moins-disant : la réforme permettra-t-elle aux Etats de disposer des références de coût afin d'éviter d'attribuer les marchés aux moins disant qui n'arrivent pas à exécuter les marchés ou qui font des travaux de mauvaise qualité.
- Revoir le principe de constitution des listes restreintes pour mettre l'accent sur la performance et le meilleur rapport qualité/prix. Le principe demande que sur une liste restreinte on ne doit pas avoir plus de deux firmes par pays. Or, généralement sur une liste restreinte, on peut trouver après évaluation des manifestations d'intérêt que les 6 meilleurs peuvent être d'un même pays. Avec le principe actuel, on est obligé d'écarter les meilleurs pour retenir d'autres qui ne le sont pas nécessairement. Nous proposons donc que l'on puisse faire les sélections sans tenir compte des pays d'origine des consultants.
- Revoir la sélection des consultants par rapport à la méthode de Qualifications des Consultants(QC), où on demande au meilleur de faire ses propositions techniques et financières. Il arrive quelquefois qu'après les évaluations, on se retrouve avec 3 dossiers qui soient qualifiés ex-aequo. Il faudra trouver des critères pour éliminer deux candidats et ne retenir qu'un seul. Nous proposons dans de pareils cas de retenir tous les 3 candidats pour qu'ils soient tous consultés au même moment. Cela permettrait de gagner en temps et en qualité/prix, et aussi en performance.
- La BM doit tenir compte de tous les points de la déclaration de Paris et non se limiter à l'harmonisation des procédures.
- Elargir le groupe de consultation à tous les partenaires de sorte à trouver un consensus pour simplifier les procédures.
- Améliorer la disponibilité des versions française des documents types d'appel à concurrence.
- L'accent doit être mis davantage sur la passation des marchés comme un moyen de mettre en œuvre les projets et programmes.
- Il y a beaucoup de cas sur les marchés jugés non conformes (il s'agit certainement des offres non conformes et des propositions non conformes) qui suscitent des plaintes : à ce sujet, il faudrait assurer que les motifs évoqués par les plaignants sont analysés afin de déterminer si ces plaintes sont justifiées. Il est suggéré que le même type d'analyse soit fait au niveau de tous les projets financés par les autres Bailleurs de Fonds.
- En ce qui concerne la transparence et la gouvernance, il serait bon de savoir si les Etats sont au même niveau d'avancement et de donner aux Etats les moyens d'appliquer les mesures nécessaires.
- Le rôle de la Banque mondiale doit aller au-delà d'une Banque ordinaire : la Banque mondiale doit davantage

s'impliquer dans la passation des marchés et la gestion des contrats.

3. Étant donné les divers niveaux de risque et de capacité associés aux différents organismes emprunteurs, comment la Banque peut-elle le mieux s'assurer que les ressources financières qu'elle met à leur disposition sont utilisées à bon escient?

- Encourager la décentralisation des procédures de passation des marchés de la BM.
- Appliquer les pénalités de retard dans le cadre des contrats intellectuels.
- Intégrer les indicateurs de mesure de capacité d'absorption des projets dès la mise en place des projets afin de contribuer à limiter la faible capacité d'absorption des fonds de projets dans nos pays.
- Rendre l'audit effectif dès la première année du projet pour prévenir certains manquements.
- La BM doit d'abord démocratiser les procédures par une plus large dissémination.
- La BM doit accompagner l'emprunteur dans le cadre du contrôle de qualité des ouvrages par l'exigence de garantie au bénéficiaire du contrat.
- La BM doit soutenir et collaborer avec les institutions locales de contrôle dans le cadre de la lutte contre la corruption.
- La BM doit impliquer la société civile dans le cadre du contrôle de l'exécution des projets.
- La politique opérationnelle 08 doit être prise en compte dans la définition des risques concernant les projets d'urgences.
- La BM doit encourager la revue fiduciaire commune avec l'emprunteur en associant les structures nationales de contrôle.
- La BM doit mettre en place un système de paiement progressif qui puisse lui permettre d'apprécier graduellement les résultats.
- La BM doit renforcer les capacités internes tant humaines que matérielles afin de réduire les risques.
- La BM doit alléger les contrôles tenant compte des capacités locales.
- La BM doit renforcer les mécanismes de suivi – évaluation.
- La BM doit s'appuyer sur les organes de contrôle nationaux.
- Soutenir et renforcer les mécanismes d'évaluation par les pairs
- Renforcer la société civile et leur donner les moyens pour promouvoir et renforcer le contrôle citoyen de l'action publique
- Renforcer les structures nationales de contrôle des marchés publics pour leur permettre de mieux jouer leurs rôles.
- Les comités nationaux de coordination et de suivi ne sont souvent pas efficaces sur le plan opérationnel. Il faut les renforcer pour leur permettre de jouer plus efficacement leurs rôles.
- L'audit de performance pour s'assurer de l'utilisation efficace des fonds.
- Publication annuelle des plans de passation des marchés.
- Faire une cartographie des risques pour éviter les conflits d'intérêt.

4. Le document de synthèse initial met en lumière la multitude de règles et de contextes auxquels les procédures de passation des marchés et des contrats doivent se conformer actuellement – en raison de la diversité des secteurs, des instruments, des mécanismes de prestation et des clients, ainsi que des cadres institutionnels et des modalités de gouvernance. Quelles mesures recommanderiez-vous pour aider la Banque à mieux adapter ses règles de passation des marchés et des contrats à ces critères et à ces besoins divers et évolutifs?

- La Bm doit utiliser les structures de l'emprunteur pour faciliter et rendre fluide les procédures.
- La BM doit mettre en place des comités sectoriels dans le cadre de la bonne gouvernance, pour mettre en place des manuels adaptés.
- La BM doit analyser les règles locales de bonne gouvernance pour s'assurer de leur pertinence et leur cohérence par rapport aux normes de la BM.
- La BM doit aider à moderniser et harmoniser les règles locales.
- La multitude des formes de garantie de soumission prévue par les directives doit être bien étoffée et bien libellée au niveau des banques pour tenir compte de la diversité des soumissions.
- Eviter la multiplicité des règles au niveau du cadre juridique (directives de la Banque, Code des marchés publics et textes d'application et l'instruction 192).
- S'appuyer sur l'UEMOA pour la mise à niveau des systèmes nationaux en vue de leur utilisation.
- Associer aux négociations des projets les services compétents notamment la Direction des Marchés Publics.
- Elaborer les dossiers types ou directives selon les secteurs d'activité de sorte à avoir des dossiers adaptés à chaque secteur.
- La BM a beaucoup accompagné les pays dans les réformes, à travers la conduite des CPAR. A travers ces réformes, les pays ont créé de nouveaux cadres juridiques et institutionnels qui ont abouti à la séparation des fonctions de contrôle et de régulation. Il faudrait maintenant que la Banque puisse faire une étude diagnostique sur les différents systèmes afin d'évoluer vers une harmonisation des procédures aussi bien au niveau des pays, qu'au niveau des partenaires techniques et financiers. Cette étude permettra à la Banque d'identifier et de mettre en place des mécanismes qui sont adaptés à chaque spécificité.
- Supprimer le critère de répartition géographique dans la constitution des listes restreintes.
- Pour la méthode QC, permettre l'invitation au même moment de tous les candidats qualifiés.
- Segmenter les procédures en fonction des différents besoins.
- Privilégier beaucoup plus le règlement juridictionnel des différends.
- Revoir les critères de moins disant.

5. Que pourrait faire la Banque pour simplifier et rationaliser ses politiques actuelles afin de tirer parti des avantages que pourraient offrir les outils de passation des marchés et contrats en ligne ou basés sur les TIC?

- La maîtrise des Technologies de l'Information et de la Communication nécessite la disponibilité des ressources humaines bien formées. Quelle politique la BM compte entreprendre en direction des pays en développement ?
- La BM doit soutenir les entrepreneurs en TICs dans nos pays.
- La BM doit favoriser les dépôts des offres par voie électronique avec un système de code.
- La BM doit mettre en place d'un système de Suivi Evaluation participatif avec une application web autour de l'exécution des contrats.
- Les procédures doivent favoriser la soumission par voie électronique des DAOs ; la création d'une banque de données et une plus grande dématérialisation des activités de passation des marchés.
- Evaluer les risques liés à ces choix.
- Tenir compte des capacités (humaines et matérielles) propres aux pays.
- Concevoir un système fiable et sécurisé.
- Prendre les mesures appropriées pour la mise à niveau des services concernés.
- Eviter surtout de se précipiter vers cette réforme, aller progressivement.
- Rendre effectif la dématérialisation du système de gestion des marchés publics.
- Soutenir l'UEMOA dans la mise en place d'un système informatique harmonisé.

6. Un consensus se dégage à l'échelle internationale pour préconiser le recours aux systèmes nationaux et l'harmonisation des procédures des partenaires de développement. Que peut faire la Banque dans le cadre de ses politiques de passation des marchés et des contrats pour promouvoir l'utilisation des systèmes nationaux et l'harmonisation des procédures des partenaires ?

- En cas de cofinancement, il est préférable d'appliquer les procédures de la BM.
- Mener une telle réforme est appréciable, mais n'aurait d'impact que si elle est en mesure d'inverser également les tendances actuellement observées dans les pratiques en matière de passation des marchés dans le pays : les textes, même lorsqu'ils existent, sont généralement contournés ; les organes en charge des Marchés Publics n'ont aucune maîtrise des marchés passés, même par la Banque Mondiale, pour les seuils de leur compétence ; les marchés échappent à toute logique de transparence.
- La BM doit chercher l'harmonisation de ses procédures avec les systèmes nationaux.
- La BM envoie un message contradictoire en finançant les réformes des procédures des passations des marchés publics sans s'y être alignée.
- La BM doit repenser le montage des structures de passations des marchés publics pour éviter de les concentrer à un endroit.
- La BM doit envisager la mise en place d'une plateforme commune des règles partagées par tous les intervenants.

- Encourager un leadership au niveau mondial coordonné par l'OCDE.
- Les bailleurs de fonds doivent d'abord harmoniser leurs procédures avant de penser à l'alignement des systèmes nationaux.
- La BM doit poursuivre les discussions pour l'harmonisation des procédures entre bailleurs.
- La BM doit donner plus de visibilité sur la démarche de l'utilisation des systèmes pays.
- La BM doit exiger la réforme des systèmes pays comme conditionnalités dans l'octroi des dons.
- La BM doit renforcer l'appui à l'atteinte du système pays.
- Il faudra que la Banque teste la fiabilité des systèmes nationaux, non seulement au niveau des textes, mais surtout dans la pratique de tous les jours. Ce n'est qu'après cela qu'on peut faire confiance à ces systèmes et laisser les projets les utiliser.
- La BM doit tester les procédures nationales pour apprécier leur qualité.
- La BM doit permettre aux projets d'utiliser les procédures nationales et conduire des revues et contrôle à postériori.
- La BM doit renforcer la capacité des organes nationaux de passation des marchés.
- La BM doit mettre en place une plate forme de concertation entre ces organes, les spécialistes de passation des marchés des projets financés par la Banque, et les spécialistes en passation de marché au sein de la Banque.
- Avant de procéder à la validation d'un projet, il est important de mettre l'accent sur les études pour éviter d'avoir recours à des avenants.
- Les évaluations sommaires des projets engendrent de mauvaises estimations des coûts.
- Soutenir l'UEMOA dans l'accord de ses directives avec celle de la Banque mondiale.
- Harmoniser l'application des sanctions prononcées contre les soumissionnaires.

7. Avez-vous des suggestions à faire pour assurer le suivi et l'évaluation des politiques de passation des marchés et des contrats de la Banque et pour en mesurer l'impact et l'efficacité?

- Les Ordres et Associations Professionnelles doivent être mis à contribution dans le processus de passation des marchés en ce qui concerne les termes de références, le suivi de l'exécution des marchés et les réceptions des ouvrages livrables. Ceci dans l'optique de disposer à la fin du processus des ouvrages de qualité ,exploitables sans grandes modifications.
- Mettre l'accent sur les indicateurs d'impact et d'efficacité.
- Comparer les coûts d'exécution des marchés de la BM avec ceux du secteur privé.
- La BM doit élaborer, dans le cadre du suivi, des tableaux par nature de prestation qui feront ressortir les coûts et la qualité.
- Entreprendre à la fin de chaque projet, une enquête sur la satisfaction du bénéficiaire afin de consolider les acquis des projets.
- L'OCDE a déjà développé les critères de performance dont la BM peut s'inspirer.
- Réexaminer la configuration des unités de coordination.

	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer selon la nature et l'importance du projet, le profil du Coordonnateur et du personnel clé (SPM, RAF...). • Définir les indicateurs qui sont réalistes et qui peuvent facilement être utilisées non seulement au niveau central, mais aussi au niveau des collectivités de base. • La Banque mondiale doit être partie prenante des mécanismes de Suivi-Evaluation, pour s'assurer que ces mécanismes soient partagés par tous les acteurs. • Conditionner les financements pour faire en sorte que la planification des projets soit axée sur des résultats. Cela faciliterait la définition des indicateurs de suivi-évaluation. • Mettre en place un cadre où toutes les parties prenantes (administration, secteur privé, société civile, média) se retrouvent pour discuter et suivre les financements, l'attribution et l'exécution des contrats. • Poursuivre et systématiser les actions de renforcer des capacités de l'ensemble des acteurs concernés par les marchés. • revoir les unités de coordination des projets ; • établir des indicateurs de performance dans la passation des marchés ; • la Banque mondiale doit être partie prenante du suivi évaluation ; • financer les programmes orientés vers les résultats ; • La BM doit s'inspirer de l'expérience de l'UEMOA dans le suivi évaluation ; • la BM doit utiliser les agences de passation dans le suivi évaluation ;
--	---

8. Avez-vous d'autres suggestions pour aider la Banque à préparer un avant-projet de cadre global et de principes directeurs des révisions qui seront apportées à ses politiques de passation des marchés et contrats?

	<ul style="list-style-type: none"> • Redimensionner les projets (allotissements) en vue de permettre aux PME nationales d'améliorer leurs capacités. Ceci aura par ailleurs l'avantage d'apporter une plus value conséquente à l'économie du pays emprunteur. • Pour les Etats Fragiles qui n'ont ni la capacité institutionnelle publique ni un secteur privé adéquat, il y a lieu de développer une autre approche de passation de marchés mais aussi renforcer leurs capacités. • La revue à postériori est de plus en plus utilisée, or cela ne peut être efficace sans un bon système d'archivage. L'un des axes de réflexion pourrait être la définition d'une politique d'archivage des documents de marchés à laquelle seront astreints tous les emprunteurs. • Envisager les sanctions croisées en développant un système d'information qui permettent de mettre en temps réel la liste des entités sous sanction à la disposition des emprunteurs. • La collaboration entre bailleurs et emprunteurs doit être clarifiée car il y a comme une confusion entre les conventions, les directives et les avis. • Les bailleurs sont-ils disposés à ouvrir leurs portes aux entreprises et sociétés issues des pays qui ne sont pas membres ? • Application de la Déclaration de Paris pour l'harmonisation des interventions des bailleurs, mais aussi de l'utilisation des procédures pays. • La BM doit faire d'avantage des appuis budgétaires
--	---

- La BM doit traduire les documents de base dans les langues officielles de chaque emprunteur.
- La BM doit encourager plus les critères de qualité plutôt que ceux du prix qui nivèlent toujours vers le bas.
- Faire un plaidoyer pour le renforcement du rôle des acteurs non publics dans le contrôle des procédures.
- Faire circuler le document issu de cette discussion durant le processus pour stimuler la réflexion autour des différentes propositions.
- Dispenser les PME des exigences des expériences des cinq (5) dernières années. L'expérience du conducteur des travaux ou celle de l'expert quand il s'agit du contrat intellectuel peut suffire.
- La BM finance des projets d'urgence qui appuient les activités de sortie de crise. Si la dimension "urgence" est prise en compte dans le cycle du projet, il n'en est pas le cas pour l'exécution du projet qui reste soumis aux mêmes procédures que les autres.
- Mise à disposition des documents de passation des marchés en français et portugais
- La double revue (Banque mondiale / Gouvernement) retarde le processus et rallonge les délais de passation des marchés.
- Revoir le processus de traitement des plaintes. La BM doit mettre en place des dispositions pour pénaliser les entreprises qui exagèrent et qui abusent dans l'utilisation du recours aux plaintes.
- Intégrer et renforcer les notions de lutte contre la corruption dans l'attribution et l'exécution des contrats
- Mettre en place un cadre où toutes les parties prenantes (administration, secteur privé, société civile, média) se retrouvent pour discuter et suivre les financements, l'attribution et l'exécution des contrats.
- Faire en sorte que le secteur privé puisse aussi bénéficier directement des financements de la Banque mondiale.
- Faciliter les cadres de concertation entre les différents acteurs.