



The World Bank

Examen des Politiques de Passation de Marchés Résumé des Commentaires

Date: Le 14 août 2012

Lieu: YAOUNDE, CAMEROON

Pays: Burundi, Cameroun, Gabon, Madagascar, République Centre Africaine, République Démocratique du Congo, République du Congo, Tchad

Nombre total de participants : 226

Commentaire détaillé des parties-prenantes	
1. L'analyse présentée dans le document de synthèse initial recense les questions et préoccupations principales qui doivent être prises en considération dans l'examen. Selon vous, y a-t-il d'autres éléments à examiner ?	
	<ul style="list-style-type: none"> Le rôle de la justice doit être absolument mis en valeur car on ne peut avoir une bonne pratique de passation des marchés sans l'implication de la justice. Il serait donc bien indiqué que la BM continue son appui au renforcement de la capacité des juridictions administratives et judiciaires de ses pays membres dont les pays en développement.
	<ul style="list-style-type: none"> 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 semblent être moins regardantes sur les prestations intellectuelles alors que les problèmes liés à la disponibilité des consultants se posent régulièrement au démarrage des études. Il faut clarifier le rôle de la BM dans le processus de passation des marchés. Juriquement, quelle est la valeur de la non objection de la BM. A l'instar d'autres partenaires au développement, la BM devrait s'ingérer davantage dans le processus de

passation des marchés pour protéger les agents de passation des marchés contre leur vulnérabilité dans leur fonction et leurs décisions face aux pressions politiques.

- Mettre les agents de passations de marché à l'abri de la corruption par le relèvement du niveau de leur rémunération et le renforcement de leur capacité y compris par des actions de formation.
- N'est-il pas possible d'élargir le profil des prestataires et fournisseurs car on a comme l'impression de traiter toujours avec les mêmes.
- La BM exige la qualité alors qu'elle fait toujours référence au prix le plus bas.
- Il serait souhaitable d'autoriser les sociétés publiques à caractère commercial à participer aux appels d'offres financés par la BM.
- Existe-il un diagnostic fait par la BM qui a révélé les défaillances constatées dans la mise en œuvre de ses procédures.
- La BM devrait prendre en compte la question de la formation initiale des spécialistes en passation des marchés par la conception des modules spécialisés.
- La BM doit prendre en compte l'aspect éthique dans le système de passation des marchés.
- L'impact du partenariat des accords économiques n'a pas été pris en compte dans les échanges.
- Encourager le transfert des risques aux emprunteurs, les maîtres d'ouvrage.
- Il faut intégrer le principe de durabilité (environnement) dans les réformes envisagées.
- La réflexion de la BM doit être menée doublement en direction des agents de passation des marchés des projets qui sont mieux protégés et ceux qui sont dans les ministères qui sont exposés au pouvoir discrétionnaires des ministres qui peut les demettre à tout moment. La BM doit faire en sorte que ces derniers soient protégés par la pérennisation de leur poste.
- La BM doit penser à l'intégration de la sous-traitance dans le but de renforcer la capacité des entreprises locales qui peuvent apprendre dans le cadre de sous-traitance et du regroupement avec les entreprises internationales.
- Quand une entreprise internationale gagne un marché, il faudrait qu'il lui soit exigé de sous-traiter avec une entreprise locale.
- Il y a une pratique à laquelle la BM doit faire très attention : il arrive que des entreprises internationales gagnent un marché mais quand il s'agit de l'exécuter, elles recrutent le personnel local.
- La BM doit revoir son système de choix d'adjudicateur en vue de définir très clairement qui est capable techniquement et financièrement pour exécuter le contrat.
- Il faut 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.

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?

- Les procédures des Projets d'Urgence ne répondent pas au caractère urgent qui motive leur mise en place. Si bien que les projets d'urgence accusent beaucoup de retard dans leur mise en œuvre. Pourquoi ne pas les soumettre aux structures nationales de passation et de gestion des projets d'urgence ?
- Le problème de la modernisation ne se pose pas à la BM. Ce dont il est question est beaucoup plus comment adapter les procédures de la BM à chaque pays ; comment 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 financières des opérateurs économiques.
- La BM doit améliorer l'information sur le processus de passation des marchés au niveau national à l'aide de mécanismes 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 membres qui doivent en faire partie, et des missions de cet organe ainsi que des règles de fonctionnement. Doivent s'y retrouver 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.
- Est-il possible d'attribuer à l'emprunteur les pouvoirs de contrôle a priori pour certains seuils par le recours à ses institutions nationales auxquelles cette mission est dédiée ?.
- La BM doit définir les limites de responsabilités entre la BM et l'emprunteur sur les décisions concernant la liste restreinte comme l'évaluation des offres.
- La BM doit créer une banque de données pour les prestations et les services donnés.
- La BM doit faire assister les agents de passation des marchés par les assistants techniques du métier et expérimentés.
- La BM doit utiliser les acteurs locaux dans la définition des termes de références.
- 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 BM.
- Encourager le transfert de compétence par l'implication des entreprises locales.
- La BM doit mettre plus d'accent sur le suivi des études car la mauvaise qualité des études est à l'origine des avenants ou marchés abandonnés.
- Il faut favoriser l'accès bancaires aux entreprises locales
- La BM doit créer une école professionnelle de formation des spécialistes de passations de marchés et d'harmoniser ses modules avec les autres partenaires.

	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut rendre accessibles les informations 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.
<p>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?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • La décentralisation des procédures de passation des marchés de la BM est une bonne chose qu'il faut encourager. • Il faut appliquer les pénalités de retard dans le cadre des contrats des prestations intellectuelles. • Il faut 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. • L'audit doit être 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 également 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 • Encourager la revue fiduciaire commune avec l'emprunteur en associant les structures nationales de contrôle. • Mettre en place un système de paiement progressif qui puisse permettre à la BM d'apprécier les résultats au fur et à mesure.
<p>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?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut 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 batterie 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.
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?	
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 investisseurs dans les TICs dans nos pays. • La BM doit favoriser le dépôts des offres par voie électronique avec un système de code. • La BM doit mettre en place un système de Suivi Evaluation participatif avec une application web sms. 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
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 ?	
	<ul style="list-style-type: none"> • En cas de cofinancement, il est préférable d'appliquer les procédures de la BM. • Mener une telle opération 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 MP 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 toutes à un endroit. • La BM doit envisager la mise en place d'une plateforme commune des règles partagée par tous les intervenants. • Il faut encourager un leadership au niveau mondial coordonné par l'OCDE. • Il faut que les bailleurs de fonds harmonisent d'abord leurs procédures avant de penser à l'alignement des systèmes nationaux.
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?	

	<ul style="list-style-type: none"> • 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 et livrables. Ceci dans l'optique de disposer à la fin du processus des ouvrages de qualité et exploitables sans grandes modifications. • Il faut mettre dans les indicateurs d'impact et d'efficacité le temps et la durée. • Il faut comparer les coûts d'exécution des marchés de la BM avec ceux du secteur privé. • La BM doit élaborer, dans le cadre de suivi, des tableaux par nature de prestations qui font ressortir les coûts et la qualité. • A la fin de chaque projet, il faut entreprendre l'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. • A moyen ou long terme, la Banque mondiale devrait envisager la professionnalisation de la passation des marchés et l'harmonisation des procédures à l'instar de l'OHADA.
<p>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?</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Les chiffres sur l'utilisation d'Appel d'Offre International (AOI) par la BM ont montré que 74% en valeur et 83% en nombre de marchés passés sont obtenus par les soumissionnaires des pays emprunteurs. Or l'AOI est le mode par défaut de la BM. Ne faudrait-il pas astreindre l'utilisation de l'AOI à des critères bien définis ? • 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. • Envisager les sanctions croisées en développant un système d'information qui permette de mettre en temps réel la liste des entités sous sanction à la disposition des emprunteurs. • La revue a posteriori est de plus en plus utilisée, or cela ne peut être efficace sans un bon système d'archivages. 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. • La collaboration entre bailleurs et emprunteurs doit être clarifiée car il y a comme une confusion entre les conventions, les directives et les avis. • Est-ce que les bailleurs sont disposés à ouvrir leurs portes aux entreprises et sociétés issues des pays qui ne sont pas membres ? • La Déclaration de Paris a mis en exergue les systèmes pays afin qu'ils puissent s'harmoniser et tous les bailleurs sont encouragés à utiliser ces systèmes pays. Quelle est la position de la BM ? • La BM demande à un certain nombre de pays la création des unités de gestion des projets avant le déblocage des fonds ; alors qu'à d'autres, la BM vire directement le crédit dans le budget du Ministère concerné. Y a-t-il des critères pour permettre d'accéder à de tels privilèges ?

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• La BM doit traduire les documents de base dans les langues officielles de chaque emprunteur.• La BM devrait inverser la tendance et encourager plus les critères de qualité plutôt que ceux du prix qui nivelent toujours vers le bas.• Plaidoyer pour le renforcement du rôle des acteurs non publics dans le contrôle des procédures.• Il faut que le draft du document de cette discussion soit circulé durant le processus pour stimuler la réflexion autour des différentes propositions.• Il faut dispenser les PME d'exigences des expériences des 5 dernières années. L'expérience du conducteur des travaux ou celle de l'expert quand il s'agit du contrat intellectuel peut suffir. |
|--|--|