

Non classifié

DCD/DAC/EFF/M(2007)8/PROV



Organisation de Coopération et de Développement Economiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

04-Feb-2008

Français - Or. Anglais

DIRECTION DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT
Comité d'aide au développement

DCD/DAC/EFF/M(2007)8/PROV
Non classifié

Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide

**PROJET DE COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA DEUXIEME REUNION DES PARTICIPANTS A
L'ACTIVITE CONJOINTE SUR LA PASSATION DES MARCHES**

Qui s'est tenue à Copenhague du 19 au 21 septembre 2007

Ce projet de compte rendu succinct est soumis POUR APPROBATION par les membres et les co-présidents de l'activité conjointe sur la passation des marchés pour donner suite à la réunion qui s'est tenue du 19 au 21 septembre 2007.

Personne à contacter : Micheal Lawrance (micheal.lawrance@oecd.org) +33 1 45 24 14 25

JT03239737
Ta83549

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine
Complete document available on OLIS in its original format

Français - Or. Anglais

PROJET DE COMPTE RENDU SUCCINCT DE LA DEUXIÈME RÉUNION DES PARTICIPANTS A L'ACTIVITÉ CONJOINTE SUR LA PASSATION DES MARCHES

Point 1-2: Ouverture de la réunion, adoption de l'ordre du jour et organisation pratique/gestion de la réunion

1. Bernard Becq (Banque mondiale), co-président, ouvre la réunion au nom des trois co-présidents et présente le projet d'ordre du jour pour approbation. L'ordre du jour est adopté.

2. Henry Malinga (Afrique du Sud), co-président, donne la parole au ministre danois de la Coopération pour le développement, Mme Ulla Tornaes, qui souhaite la bienvenue aux participants au nom de son gouvernement et confirme que le Danemark est disposé à s'en remettre aux systèmes de passation des marchés des pays partenaires lorsque **ceux-ci sont suffisamment efficaces, solides et fiables**. La nouvelle stratégie du gouvernement danois en matière de soutien à la bonne gouvernance fait de la lutte contre la corruption une priorité.

3. M. Jakob Simonsen, Directeur du bureau de liaison nordique du PNUD de Copenhague, informe les participants des progrès accomplis par le Danemark et les Nations unies grâce à leurs efforts conjoints pour centraliser les bureaux des Nations unies éparpillés dans Copenhague sur un site commun constituant une véritable « Cité des Nations unies ». On dénombre à Copenhague quatre organisations des Nations unies intervenant dans le domaine de la passation des marchés : le PNUD, l'UNFPA, l'UNICEF et l'UNOPS. En mettant à profit les connaissances et les compétences qu'il possède, le PNUD va ouvrir en janvier 2008 un nouveau Centre pour le renforcement des capacités dans le domaine de la passation des marchés.

4. En complément des allocutions de bienvenue, M. Soren Jacobsen, PDG de SKI A/S, société danoise spécialisée dans la passation de marchés détenue par le ministère des Finances et l'Association nationale des administrations locales, fait part aux participants des enseignements que sa société a tirés de sa propre expérience concernant les accords-cadre et les convie à une brève visite des bureaux ultramodernes de SKI prévue dans le courant de la semaine.

Point 3 : “Que s'est-il passé depuis la dernière réunion tenue à Manille ?” – Bilan présenté par le CAD-OCDE

5. Micheal Lawrance, Secrétariat du CAD-OCDE, fait le point pour les participants sur les principales réalisations et décisions à porter au crédit du Groupe de travail de l'activité conjointe, agissant au nom des participants à l'activité conjointe, depuis la précédente réunion. Il évoque :

- L'origine des travaux conduits dans le cadre de l'activité conjointe, qui remonte à une table ronde Banque mondiale/CAD-OCDE
- Les conclusions de la réunion ayant eu lieu à Manille
- Les modalités d'élaboration et d'approbation de la version 4 de la méthodologie

- L'incapacité des pays partenaires à produire des données pour l'indicateur 2b dans le cadre de l'Enquête 2006 sur le suivi de la Déclaration de Paris
- L'expérimentation sur le terrain de la version 4 de la méthodologie dans le cadre de l'exercice pilote mené sous l'égide de l'activité conjointe
- Le nom des pays pilotes sélectionnés et la tenue d'une réunion régionale à Kampala
- Les ateliers régionaux organisés dans les pays pilotes
- Les rapports d'étape sur l'exercice pilote
- La tenue annoncée d'une réunion régionale sur le renforcement des capacités dans le domaine de la passation des marchés prévue à Lima
- L'atelier organisé à Paris à l'intention des nouveaux utilisateurs de la méthodologie pour leur communiquer les dernières directives, et
- La deuxième réunion des participants à l'activité conjointe à Copenhague, annonçant un nouveau départ pour l'activité conjointe

Point 4 : Projet de plan de communication pour l'activité conjointe

6. Micheal Lawrance présente ensuite les différents éléments d'une proposition de plan de communication pour l'activité conjointe, pour examen et approbation. La proposition contient notamment :

- L'énoncé des objectifs, en matière de communication, assignés au Forum à haut niveau qui aura lieu à Accra en septembre 2008
- Une description du contexte international insistant sur le fait que la passation des marchés constitue un facteur essentiel pour la réalisation des OMD
- Des messages à diffuser sur l'importance qui doit être accordée à l'instauration de systèmes de passation des marchés fiables et transparents
- Une description des principales cibles auxquelles ces messages doivent être adressés
- Une « boîte à outils » pour la mise en œuvre du plan de communication et une proposition de logo/slogan
- Une liste des résultats escomptés d'une communication efficace

7. Les participants suggèrent de modifier l'inscription portée sur l'ardoise qui sert de logo et d'adopter comme symbole "2 + 2 = 22" afin d'attirer l'attention et d'insister sur le gain susceptible d'être retiré de l'instauration d'un système fiable de passation des marchés.

8. Les participants sont encouragés à répertorier et à envoyer au Secrétariat du CAD des exemples illustrant en quoi l'instauration d'un système fiable et transparent de passation des marchés s'est révélée fructueuse pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide dans leurs pays respectifs. Ces exemples pourront être repris par la suite dans des fascicules ou sur des affiches.

Point 5 : Première session sous forme de tables rondes

9. Jocelyn Comtois, co-président (Canada), décrit point par point le processus retenu pour le déroulement des séances en tables rondes qui a été détaillé dans le document reçu par les participants au moment de leur inscription. Il reprend également les listes de noms par lesquelles les participants avaient indiqué leurs préférences. Figurent dans la première série de thèmes à examiner en table ronde les sujets suivants :

- Le renforcement des capacités
- La passation des marchés et la gestion des finances publiques
- La transparence et l'équité

Point 6 : Présentation en séance plénière des synthèses des travaux des tables rondes

10. Les trois rapporteurs présentent chacun une synthèse des travaux en table ronde récapitulant les données d'expérience recueillies, les enseignements dégagés et les bonnes pratiques dont il y a lieu de s'inspirer :

a) Renforcement des capacités

Sont citées les *pratiques efficaces et expériences utiles* suivantes :

- Élaboration d'une stratégie nationale de renforcement des capacités (Ghana) ;
- Mise en place de structures de formation dans tout le pays, dont création d'un cursus diplômant (Sri Lanka et Ouganda) ;
- Participation active de la société civile (Philippines et Bénin) ;
- Adoption d'une démarche pragmatique pour faire en sorte que la réforme du système de passation des marchés fasse partie intégrante de la réforme globale du secteur public (Ghana et Zambie) ;
- Renforcement de l'axe « progression de carrière »,
- Instauration de conditions d'exercice et d'habilitation pour les professionnels intervenant dans la passation des marchés de façon à appuyer le renforcement des capacités au sein du secteur public ;
- Harmonisation des lignes directrices régissant la passation des marchés avec celles des donateurs (Sri Lanka) et initiatives pour coordonner les interventions des donateurs dans le domaine du renforcement des capacités (Malawi) ;
- Souci de privilégier l'acquisition de compétences, par opposition à l'acquisition de connaissances et l'assimilation de règles, et prise de conscience du fait que le renforcement des capacités n'est pas seulement une question de formation, mais qu'il présente aussi une dimension organisationnelle et institutionnelle ; et
- Réunion d'un consensus autour de l'idée que la formation doit être complétée par la mise à disposition d'outils, notamment l'élaboration de documents d'appel d'offres types et autres modèles, et le recours à des solutions électroniques simples (Ouganda).

b) Passation des marchés et gestion des finances publiques

- Les responsables de la passation des marchés sont souvent mal placés pour prendre part au dialogue sur les politiques à suivre et n'ont donc guère voix au chapitre. Cet état de fait est apparu comme un obstacle majeur à l'intégration de la passation des marchés dans la gestion des finances publiques. Par ailleurs, il convient d'adopter un programme de réforme coordonné et de synchroniser les efforts de réforme dans les domaines de la passation des marchés et de la gestion des finances publiques pour pouvoir intégrer les deux systèmes. Les deux *clés* d'une meilleure intégration sont (i) le processus de planification de la passation des marchés, et (ii) les divers mécanismes de contrôle.

- Un certain nombre de facteurs, qui peuvent peut-être agir comme des *vecteurs de changement* précieux lorsqu'on cherche à intégrer la passation des marchés dans le cadre plus large de la gestion des finances publiques, ont été recensés, notamment : (i) la *technologie* : utiliser davantage la technologie, ce qui suppose par exemple l'adoption d'un système intégré d'information sur la gestion financière (IFMIS) ou d'un système électronique de passation des marchés ; (ii) la *formation des cadres dirigeants* : mettre l'accent sur la valorisation des compétences et des qualifications dans le domaine de la passation des marchés – en particulier au niveau des cadres dirigeants – est une nécessité pour susciter l'adhésion au changement ; (iii) la *mobilisation des parties prenantes à haut niveau*, dans la mesure où elle donnera au processus un écho de nature à déclencher et alimenter une adhésion, à des niveaux moins élevés, au processus d'intégration ; (iv) l'*utilisation des outils d'évaluation existants*, notamment le *et* la méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés préconisée par l'OCDE, sachant qu'ils sont un moyen d'inciter les parties prenantes, tant au sein des structures de passation des marchés qu'au sein des structures de mesure de la performance de la gestion des finances publiques, à améliorer leurs systèmes. Une intégration plus poussée des deux outils est toutefois nécessaire ; (v) la *publicité / communication* autour de la valeur ajoutée que procure la mise en place de systèmes de passation des marchés sains et intégrés, organisée autour de coups de projecteur sur des exemples de réussite.

c) Transparence et équité

En ce qui concerne la transparence et l'équité, les *expériences* des pays ont été regroupées en quatre grandes catégories :

- (i) en ce qui concerne la fonction de *contrôle interne*, on a pu constater que les audits prennent généralement beaucoup de temps, souvent en raison de l'absence de mécanismes de vérification internes ; la méthodologie d'évaluation ne rend pas toujours compte de la réalité ; il faudra sans doute donner des instructions supplémentaires à propos de l'interprétation de l'indicateur 9 – et aussi de la distinction et de la corrélation entre les indicateurs de conformité et les indicateurs de référence ; il conviendrait de mettre davantage l'accent sur la formation des auditeurs dans les domaines relevant de la passation des marchés, et notamment sur la formation à la réalisation d'audits de l'ensemble du système de passation des marchés ; on observe généralement que le principal problème qui persiste tient au fait que les conclusions des audits ne sont pas suivies d'effets/mises en application.
- (ii) en ce qui concerne les *voies de recours*, s'est posée la question de savoir si celles-ci doivent être non judiciaires ou si une action en justice pourrait être assimilée à une voie de recours au sens donnée à cette expression dans le cadre d'évaluation. Le flou qui subsiste sur ce point semble donc appeler des explications complémentaires, notamment sous la forme d'une note d'orientation ou d'exemples illustratifs établis par le secrétariat de l'activité conjointe. Il y a également lieu de se demander si l'outil d'évaluation comporte un critère exigeant l'existence d'un dispositif de recours à deux ou trois degrés. Il a été constaté que l'indépendance de l'organisme qui gère les recours demeure un point important ; il convient notamment de veiller à ce que cet organisme soit à l'abri de toute présence ou influence politique. Presque tous les participants se sont accordés sur le fait que le problème de la non-exécution des décisions faisant suite à des recours doit être réglé. Le débat a en outre porté sur la question de savoir si la méthodologie d'évaluation présuppose l'existence d'un système de common law. Dans certains systèmes de droit civil par exemple, il n'est pas possible d'intenter une action en justice à l'encontre d'une décision administrative. Enfin, les recours administratifs présentent l'avantage d'être souvent rapides, moins lourds et relativement peu coûteux alors que les recours judiciaires mettent en principe en jeu des procédures lentes et onéreuses.

- (iii) en ce qui concerne la *diffusion d'informations* sur la passation des marchés, il a été préconisé d'employer, pour annoncer l'attribution d'un contrat, le même mécanisme que celui utilisé pour annoncer un appel d'offres.
- (iv) Dénonciation : le dilemme face auquel on se trouve lorsqu'on cherche à encourager la *dénonciation* en protégeant les informateurs a été abordé. L'une des principales garanties pour la protection des informateurs est le respect de leur anonymat. Dans la pratique cependant, cette condition se révèle très difficile à respecter et aucun système susceptible de servir de modèle n'a pu être décrit.

Point 7: “Matière à réflexion” : quelques idées et suggestions pour examen au titre du Point 15 de l'ordre du jour prévu le vendredi 21 septembre

11. Pour amorcer une réflexion d'ensemble sur les types de contributions à prévoir pour le Forum à haut niveau d'Accra et sur les orientations à donner aux travaux susceptibles d'être entrepris dans le futur dans le cadre de l'activité conjointe, le co-président appelle les participants à débattre en sous-groupes de projets de travaux éventuels pour l'activité conjointe dans la perspective du Forum, et au-delà et de faire part des suggestions formulées au sein de chaque sous-groupe.

12. Les suggestions recueillies auprès des participants peuvent être consultées sur le site de l'activité conjointe parmi les documents relatifs à la deuxième réunion des participants à l'activité conjointe.

Point 8 : Exposé de la Banque mondiale sur les systèmes nationaux

13. Bernard Becq, Directeur de la politique des marchés publics de la Banque mondiale, présente le plan de la Banque mondiale pour le déroulement des consultations sur le projet de méthodologie destiné à être utilisé pour évaluer les systèmes nationaux de passation des marchés : la méthodologie s'articule autour des éléments suivants :

- Phase I – Processus de sélection des pays appelés à participer à l'exercice pilote
- Phase II – Évaluation et analyse du système de passation des marchés et programme de renforcement des capacités au niveau du pays
- Phase III – Sélection, évaluation et mise en œuvre par secteur/projet
- Rôle et responsabilités de la Banque : le Procurement Sector Board assurera la supervision et une aide à la résolution des problèmes et établira un bilan des résultats ; l'Operations Procurement Review Committee suivra et vérifiera le déroulement des différentes phases du processus d'évaluation.

14. La présentation générale de la stratégie définie pour l'organisation des consultations en décrit les objectifs :

- Améliorer la qualité de la nouvelle méthodologie de pilotage de l'utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés
- Exploiter les connaissances accumulées par un large éventail de parties prenantes
- Être à l'écoute des questions posées et y répondre, dans toute la mesure du possible, dans le cadre de la nouvelle méthodologie
- Concentrer l'effort sur les mesures à prendre dans le futur.

15. Les consultations se dérouleront soit par voie électronique, en affichant le document à l'intention de tous sur le site Internet de la Banque afin de recueillir des commentaires qui devront être adressés par

courrier électronique, soit sous la forme de réunions avec des représentants du secteur privé, des pouvoirs publics et d'autres parties prenantes de plusieurs pays. La période réservée aux consultations devrait s'étaler de septembre à novembre, la présentation finale des conclusions, pour approbation par le Conseil d'administration de la Banque, étant prévue en décembre 2007.

16. L'un des participants fait observer que le nombre de consultations prévues avec les pays partenaires ne semble pas suffisant. Un autre fait valoir que le système de notation de 30 à 54 proposé pour les sous-indicateurs semble très difficile à respecter pour la plupart des pays partenaires participant à l'activité conjointe.

Point 9 : Deuxième session sous forme de tables rondes

17. M. Henry, co-président, rappelle les méthodes de travail et de présentation des résultats des travaux en sous-groupes et présente les thèmes de la deuxième session :

- Mesure des performances et de la conformité
- Améliorations apportées à la version 4 de la méthodologie
- Validation du processus et des résultats.

Point 10 : Présentation en séance plénière des synthèses des travaux des tables rondes

18. Les trois rapporteurs présentent une synthèse des travaux en table ronde récapitulant les données d'expérience recueillies, les enseignements dégagés et les bonnes pratiques dont il y a lieu de s'inspirer :

d) Mesure des performances et de la conformité

En ce qui concerne l'exercice d'évaluation, et en particulier les indicateurs de performances et de conformité, on a pu constater que l'exercice avait aidé les pays à détecter des problèmes de performance et à mettre au jour des lacunes dans leurs systèmes. Autre point positif, la méthodologie d'autoévaluation a permis aux pays de conserver la maîtrise de l'exercice. Néanmoins, il y a lieu de résoudre les problèmes qui se posent, et notamment de simplifier les indicateurs de performance et de conformité :

- Le processus de recueil des données, qui constitue une étape nécessaire de l'exercice d'évaluation, est à la fois complexe et coûteux. Sur ce point, l'activité conjointe pourrait apporter davantage de soutien et tracer des orientations complémentaires. D'autres directives devront également être données sur les sujets suivants : (i) Comment adapter l'évaluation des indicateurs de performance et de conformité aux différents contextes et niveaux d'administration ? (ii) Comment étendre l'application de la méthodologie fondée sur les indicateurs de performance et de conformité, par exemple grâce à un forum organisé sous la houlette de l'activité conjointe au cours duquel les pays pourront mettre en commun les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques exemplaires recensées ? Les pays ont besoin d'orientations sur la manière de rattacher les indicateurs de référence aux indicateurs de performance et de conformité. L'impression générale qui se dégage est que les indicateurs de référence sont plus sophistiqués que les indicateurs de performance et de conformité. Ils reposent en particulier sur un système de notation très détaillé alors que les indicateurs de performance et de conformité ne sont pas assortis d'indications suffisamment précises sur ce qu'il convient de considérer comme un bon résultat par opposition à un mauvais résultat.
- La collecte de données et la comptabilisation sont les principaux piliers de l'exercice d'évaluation. La piètre qualité des procédures de comptabilisation est un obstacle fréquemment rencontré. Aussi les pays pilotes appliquent-ils généralement une méthode systématique au stade de la production des données requises. Les entités acheteuses sélectionnées peuvent par

exemple être celles qui gèrent des budgets ou des volumes importants. La sélection peut également être fondée sur l'importance des entités acheteuses ou guidée par le souci de tenter de trouver un bon équilibre entre les administrations centrale et locales, etc.

- Enfin, les participants ont étudié comment *avancer* et examiné les mesures à prendre pour garantir la *pérennité de l'évaluation à l'aide des indicateurs de performance et de conformité*. Il est apparu qu'il convient de mettre au point des mécanismes incitatifs visant en priorité les instances chargées de la passation des marchés afin d'encourager la collecte d'informations/le suivi. La mobilisation des dirigeants des entités acheteuses est capitale pour que le suivi/la gestion des performances devienne un passage obligé dans la passation des marchés. Enfin, il conviendrait d'étudier plus avant le rôle et les avantages potentiels des systèmes reposant sur les TI.

e) Améliorations apportées à la version 4 de la méthodologie

- Les observations sur les améliorations apportées à la version 4 de la méthodologie portent en particulier sur les points sur lesquels les indicateurs sont apparus moins applicables, moins mesurables, et quelquefois en contradiction avec le classement des sous-critères.
- Il est suggéré que des orientations nouvelles seraient les bienvenues. Celles-ci pourraient notamment préciser les exigences minimum à respecter pour entreprendre une évaluation fiable. Il serait également utile de pouvoir s'appuyer sur des exemples. Il est en outre nécessaire d'harmoniser davantage les indicateurs de référence et les indicateurs de performance et de conformité, ce qui impliquera sans doute un nouvel affinage de ces derniers. Plus précisément, il est observé que le cadre d'évaluation des systèmes de passation des marchés publics ne concorde pas suffisamment avec le cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques (PFM) établi au titre du Programme d'examen des dépenses publiques et d'évaluation de la responsabilité financière (PEFA).

f) Validation du processus et des résultats

- Il est admis que la validation demeure un point essentiel pour garantir la crédibilité des résultats auprès de l'ensemble des parties prenantes. Une large gamme d'intervenants, au nombre desquels des entités acheteuses, des représentants de la société civile et du secteur privé, des responsables politiques et des donateurs, devraient y être associés. Il est apparu qu'il convient de prendre en considération les intérêts variés des diverses parties prenantes intervenant à différents niveaux : les personnels administratifs peuvent être associés à la validation technique des résultats tandis que les responsables gouvernementaux, les responsables politiques et les donateurs sont appelés à assurer la validation à haut niveau, garantissant le soutien politique (et financier). Certains pays ont eu recours avec succès à d'autres sources pour valider les résultats de l'évaluation, notamment les Philippines, qui se sont appuyées, pour la validation, sur les résultats d'une enquête nationale portant sur l'impact des réformes conduites dans le domaine de la passation des marchés.
- Il est suggéré que les pays doivent être clairs quant aux objectifs de l'évaluation et doivent notamment préciser si elle constitue un moyen d'obtenir des financements supplémentaires auprès des donateurs ou si elle est avant tout destinée à permettre au pays d'améliorer son système de passation des marchés ? Demeure le problème que posent les désaccords portant sur la notation et sur l'importance à donner à la note attribuée.

19. En règle générale, durant les six sessions, les participants se sont accordés sur l'idée que les thèmes abordés l'avaient été très superficiellement. Ils ont le sentiment que l'activité conjointe doit tracer de nouvelles orientations et continuer à assurer le partage des enseignements tirés de l'expérience.

- L'instrument d'évaluation de la gestion des finances publiques mis au point dans le cadre du PEFA (partenariat entre la Banque mondiale, le FMI, le Royaume-Uni, la Suisse, la Norvège, la Commission européenne et le Partenariat stratégique pour l'Afrique) et la version 4 de la méthodologie ne concordent pas, et il conviendrait de les harmoniser.
- Les participants ont cité un autre exemple illustrant la nécessité de tracer des orientations, à savoir la validation du processus et des résultats : comment les partenaires peuvent-ils trouver les moyens de réaliser des autoévaluations alors qu'ils disposent de capacités limitées ? Quels sont les avantages et les inconvénients qu'il peut y avoir à associer des responsables politiques au processus et comment régler les désaccords qui risquent de surgir avec les parties prenantes ?

Point 11 : Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption

20. Nicola Ehlerman Cache (Administrateur, Direction des affaires financières et des entreprises de l'OCDE, Division de lutte contre la corruption) présente aux participants les instruments de lutte contre la corruption élaborés par l'OCDE et décrit dans les grandes lignes le contenu de la Convention de l'OCDE de 1997 sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. Trente-sept pays ont ratifié la Convention, y compris des non-membres comme l'Afrique du Sud, le Brésil et le Chili. L'OCDE a mis au point, avec le concours d'un groupe d'experts, une typologie des actes de corruption dans les marchés publics dont l'utilisation est recommandée dans le cadre des initiatives visant à renforcer les législations anti-corruption et les textes régissant la passation des marchés ainsi que des programmes de formation et de sensibilisation. L'application effective d'un cadre réglementaire transparent est un facteur essentiel pour combattre la corruption.

Point 12 : Comité de la gouvernance publique de l'OCDE : intégrité et transparence

21. Elodie Beth (Administrateur, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, Division de l'innovation et de l'intégrité) présente la méthodologie adoptée par l'OCDE pour répertorier les bonnes pratiques suivies afin de garantir l'intégrité dans les marchés publics, y compris par des pays non membres comme l'Afrique du Sud, le Brésil et le Chili. L'étude réalisée a abouti à la formulation de plusieurs recommandations concrètes :

- Facteurs de transparence (transparence tout au long du processus de passation des marchés, l'accent étant placé sur les marchés non ouverts à la concurrence) ;
- Facteurs inhérents à la gestion (nécessité de veiller à ce que les fonds soient utilisés comme prévu et professionnalisation de la fonction de passation des marchés reposant sur la maîtrise de connaissances communes, l'obtention de qualifications et le respect de normes déontologiques) ;
- Facteurs de résistance à la corruption (inventaire des risques, collaboration étroite avec le secteur privé sur les questions d'intégrité et de qualité et mise en place de mécanismes de suivi, de détection et de déclenchement de poursuites)
- Facteurs de responsabilité et de contrôle (établissement d'une chaîne de responsabilités claire, mis en place de dispositifs permettant d'apporter une réponse rapide et équitable aux plaintes et de mécanismes autorisant les parties prenantes à exercer une surveillance sur le processus)

22. La collaboration future entre le Comité de la gouvernance et l'activité conjointe pourrait se traduire par une participation des membres de l'activité conjointe à l'examen d'une liste de conditions à remplir, fondée sur les bonnes pratiques recensées, lors du Forum mondial de l'OCDE consacré à l'intégrité et à la confiance du public dans l'administration qui se tiendra à Santiago en janvier 2008.

Point 13 : Stratégies de renforcement des capacités

23. Kirsten Jensen (Development Capacity Advisor, PNUD) présente le modèle de renforcement des capacités du PNUD dans lequel des stratégies spécifiques (capacités au niveau des instances dirigeantes, responsabilité et mécanismes de vote) sont appliquées tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation et/ou du contexte général (société). Les différentes étapes qui se succèdent sont l'évaluation des besoins, la formulation d'une stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et le suivi/la réévaluation de la stratégie. Lorsque sont menées de front l'application de la version 4 de la méthodologie et la réalisation d'une évaluation des capacités, les notes pour les indicateurs de référence indiquent la qualité du système par rapport à des valeurs de référence alors que l'analyse fondée sur les indicateurs de performance et de conformité donne la mesure de la performance du système, et que l'évaluation des capacités permet de se faire une idée des raisons pour lesquelles les entités acheteuses se comportent comme elles le font, et de déterminer par exemple s'il y a lieu de renforcer la formation individuelle ou les structures organisationnelles, ou encore la législation nationale.

24. Les stratégies de renforcement des capacités résultant de l'exercice proposent des réponses possibles compte tenu des conclusions dégagées. Reste à savoir comment influencer sur les stratégies de renforcement des capacités couvrant un champ plus large que la passation des marchés (stratégies à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique) et quelles mesures incitatives instaurer pour accroître la probabilité que ces stratégies soient mises en œuvre ?

25. Bright Mangulama, Director of Procurement, Malawi, complète l'exposé de la représentante du PNUD par une description de l'exercice conduit actuellement au Malawi, avec l'appui du PNUD, en vue de définir une stratégie de renforcement des capacités dans le domaine de la passation des marchés.

Point 14 : Compte rendu de la réunion avec le BIAC (Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE)

26. Micheal Lawrance fait rapport sur la réunion qui a rassemblé le 18 septembre des membres du Groupe de travail de l'activité conjointe et d'autres membres de l'activité conjointe et des représentants intéressés du BIAC. Il rappelle que cette réunion a été précédée d'une rencontre informelle qui s'est tenue à Paris le 3 avril et fait référence à la synthèse des conclusions de cette rencontre ainsi qu'aux documents de référence diffusés à l'intention des participants à l'activité conjointe sur le site de cette dernière. Le BIAC regroupe des représentants d'organisations du secteur privé des pays membres de l'OCDE uniquement. Le Groupe de travail a rencontré le BIAC afin d'être à l'écoute des interrogations que suscite la version 4 de la méthodologie et d'échanger des idées sur les moyens à mobiliser pour jeter les bases d'un dialogue suivi. Les membres du BIAC ont fait savoir qu'ils communiqueraient d'ici quelques semaines une analyse complète de la version 4 de la méthodologie, présentant notamment les améliorations qu'ils proposent. Ils ont demandé aux participants à l'activité conjointe de prendre en considération ces informations lorsqu'ils se prononceront sur les améliorations à apporter à la version 4 de la méthodologie, et de continuer à consulter le BIAC à l'avenir sur tout ce qui touche à la méthodologie. Ils ont également souhaité être tenus informés des résultats de l'exercice pilote en cours et avoir l'occasion de faire part aux participants à l'activité conjointe de leur point de vue sur ces résultats. Les membres du BIAC ont en outre demandé à être autorisés à participer aux réunions de l'activité conjointe en qualité d'observateurs.

27. Les co-présidents répondent qu'ils attendent d'avoir reçu les commentaires du BIAC sur la version 4 de la méthodologie. Ils notent également que le BIAC représente uniquement les organisations professionnelles des pays de l'OCDE et que les participants à l'activité conjointe doivent trouver des moyens d'intégrer des instances régionales ou mondiales pour représenter les intérêts du secteur privé des pays partenaires. Les co-présidents conviennent d'œuvrer de façon constructive avec le BIAC à l'instauration d'un dialogue ouvert et fructueux et de débattre avec les participants à l'activité conjointe afin de déterminer si un mécanisme plus formel serait préférable à la formule selon laquelle le Groupe de

travail rencontre le BIAC au nom des participants à l'activité conjointe. Ces derniers devraient également être invités à exprimer leur point de vue sur le projet visant à autoriser des groupes représentant des intérêts particuliers comme le BIAC à prendre part aux réunions de l'activité conjointe, mais les co-présidents font savoir qu'ils préfèrent ne pas soutenir cette initiative, leur opinion étant que la réunion de l'activité conjointe devrait rester réservée à des échanges non officiels entre représentants de pays souverains.

28. Après débat entre les co-présidents et les participants à l'activité conjointe, il est décidé de maintenir et d'intensifier le dialogue constructif engagé avec le Groupe de travail au nom des participants à l'activité conjointe et de n'accorder à aucun groupe l'autorisation de prendre part aux réunions des membres de l'activité conjointe de façon à réserver cette possibilité aux seuls représentants de pays ou d'institutions multilatérales, comme c'est le cas à présent.

Point 15 : Le parcours jusqu'au Forum d'Accra et au delà

29. Jocelyn Comtois, co-président, évoque le document intitulé « Matière à réflexion » qui a servi de canevas à la discussion ayant eu lieu le jeudi et s'appuie sur les informations recueillies auprès des participants pour proposer l'organisation d'une autre réunion de l'activité conjointe en juin 2008 (après la réunion de suivi 2008) au cours de laquelle seront examinés

- Les conclusions et la version finale des rapports d'étape sur l'exercice pilote mené sous la houlette de l'activité conjointe
- Les rapports des utilisateurs de la version 4 de la méthodologie qui l'appliquent, ou non, dans le cadre de l'enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris
- Les améliorations éventuelles à la version 4 de la méthodologie
- Les contributions des membres de l'activité conjointe au Forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui aura lieu à Accra en septembre
- Le plan d'ensemble de la proposition de programme de travail de l'activité conjointe pour la période 2008 – 2010, portant notamment sur les aspects suivants :
 - 1) Renforcement des capacités
 - 2) Mesure des performances et de la conformité
 - 3) Systèmes électroniques de passation des marchés et autres utilisations stratégiques des technologies de l'information
 - 4) Maintien du rôle de l'activité conjointe en tant que catalyseur de l'utilisation de la méthodologie d'évaluation
 - 5) Établissement de liens plus étroits avec d'autres activités conjointes CAD-OECD, d'autres secteurs de l'Organisation et d'autres institutions travaillant dans le domaine de la lutte contre la corruption dans les marchés publics

30. Micheal Lawrance ajoute à cette liste d'axes de travail l'élaboration du Guide CAD-OCDE des pratiques prometteuses pour la mise en application de la méthodologie d'évaluation de l'activité conjointe. Ce guide devrait être rédigé en liaison avec des travaux de même nature engagés sous l'égide de l'activité

conjointe – en relation avec le cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques (PFM).

31. Les participants demandent que la question de la responsabilité mutuelle soit inscrite à l'ordre du jour de la prochaine réunion des participants à l'activité conjointe, ce qui suppose un examen parallèle des actions entreprises par les partenaires au développement et par les pays partenaires pour appuyer la mise en œuvre des aspects de la Déclaration de Paris intéressant la passation des marchés. La discussion devra porter en outre sur les comportements des partenaires au développement sur le plan global et au niveau des pays.

Point 16 : Prochaines étapes / Conclusion

32. Jocelyn Comtois, co-président, propose ce qui suit :

- Le Secrétariat du CAD-OCDE rédigera et diffusera auprès des participants à l'activité conjointe un projet de compte rendu de la réunion pour commentaire et approbation.
- Une fois le compte rendu adopté, le Groupe de travail rédigera et diffusera à nouveau, afin de recueillir les commentaires et l'approbation des participants à l'activité conjointe, un projet de Programme de travail pour 2008 – 2010. Il est prévu de soumettre cette proposition au Groupe de travail sur l'efficacité de l'aide qui se réunira à Paris les 28 et 29 novembre.
- La troisième réunion des participants à l'activité conjointe aura lieu aux environs du 15 juin 2008 dans un pays partenaire à déterminer. (Les pays partenaires souhaitant accueillir cette réunion sont invités à prendre contact avec le Secrétariat du CAD-OCDE avant décembre 2007)

Liste des participants à l'activité conjointe du CAD sur la passation des marchés

Deuxième réunion

19/09/2007 - 21/09/2007

CO-PRÉSIDENTS DE L'ACTIVITÉ CONJOINTE

Jocelyn Comtois	Direction de la gestion des marchés, Agence canadienne de développement international, Gatineau, Canada	Mél : jocelynjean_comtois@acdi-cida.gc.ca
Bernard Becq	Directeur de la politique des marchés publics, Head of Procurement Policy and Services Sector, Banque mondiale, Washington D.C.	+ Mél : bbecq@worldbank.org
Henry Malinga	Chief Director, Supply Chain Policy, National Treasury, Pretoria, Afrique du Sud	Mél : henry.malinga@treasury.gov.za

PAYS MEMBRES DE L'OCDE

Australie	Matthew Fehre Director Procurement Policy AusAID, Canberra, Australie	Mél : matthew.fehre@ausaid.gov.au
	John Rawden Procurement Diagnostics Advisor AusAID, Canberra, Australie	Mél : jgr@pands.org
Belgique	Bjorn Demeulenaere Conseiller juridique, Belgium Technical Coop., Bruxelles, Belgique	Mél : bjorn.demeulenaere@btcctb.org
Canada	Diana Viljoen Analyste principal des politiques, Direction de la gestion des marchés, ACDI, Gatineau, Canada	Mél : diana_viljoen@acdi-cida.gc.ca
	Frederique LaLiberte Sr. Contracts Officer ACDI, Gatineau, Canada	Mél : frederique_laliberte@acdi-cida.gc.ca
	Davide Pisanu Conseiller, ACDI, Gatineau, Canada	Mél : davide_pisanu@acdi-cida.gc.ca
Danemark	Mogens Strunge Larsen, Conseiller principal/Chef du service de la gestion des marchés, ministère des Affaires étrangères, Copenhague, Danemark	Mél : moglar@um.dk
	Stine Jørgensen, Stagiaire, DANIDA, Copenhague, Danemark	Mél : stijor@um.dk

Commission européenne/EuropeAid	M. Paul Verwimp Conseiller juridique	Mél: paul.verwimp@ec.europa.eu
Finlande	Vesa Leino, Conseiller/Département de la politique du développement, ministère des Affaires étrangères, Helsinki, Finlande	Mél : vesa.leino@formin.fi
Allemagne	Ella Schieber, Chef de Division, Marchés, contrats et logistique GtZ, Berlin, Allemagne	Mél : ella.schieber@gtz.de
	Karl-Heinz Wäscher, Systèmes de passation des marchés publics, Gestion des marchés, GtZ, Berlin, Allemagne	Mél : Karl-Heinz.Waescher@gtz.de
	Wolf-Rainer Kruska, Responsable, Passation des marchés, KfW, Frankfurt, Allemagne	Mél : wolf-rainer.kruska@kfw.de
Irlande	Orla O'Flanagan, Procurement Officer, IrishAid, Dublin, Irlande	Mél : orla.oflanagan@dfa.ie
Japon	Shigeo Nakagawa, Conseiller, Division de la politique et de la supervision des marchés, JBIC (Banque japonaise pour la coopération internationale) Tokyo, Japon	Mél : s-nakagawa@jbic.go.jp
Norvège	Tore Selvig, Conseiller principal, NORAD, Oslo, Norvège	Mél : tsg@norad.no
Pologne	Konrad Maszta, Expert principal, ministère des Affaires étrangères, Varsovie, Pologne	Mél : konrad.misztal@mofnet.gov.pl
Suède	Pernilla Gertell, Conseiller, Passation des marchés, SIDA, Stockholm, Suède	Mél : pernilla.gertell@sida.se
Royaume-Uni	Robert Hyland, Policy Advisor, DFID, North Kilbride, Royaume-Uni	Mél : r-hyland@dfid.gov.uk
Etats-Unis d'Amérique	Bill Buckhold ,Assistant General Counsel, Office of General Counsel, USAID, Washington D.C.	Mél : w.buckhold@usaid.gov
	Jeanmarie Meyer, Senior Director, Millenium Challenge Corp., Washington D.C.	Mél : meyerjm@mcc.gov

PAYS PARTENAIRES

Bangladesh	Mr. AKM Fazlul Karim, DG- CPTU/IMED, Dakha, Bangladesh	Mél : karim@cptu.gov.bd
	Sk. A.K. Motahar Hossain, Secretary, IMED, Dakha, Bangladesh	Mél : Skmotahar53@yahoo.com
	Sheikh Nazrul Islam, Director, CPTU/IMED, Dhaka, Bangladesh	Mél : nazrul2000@hotmail.com
Bénin	Aristide Djossou, Assistant du Coordinateur de la Cellule du Suivi- Evaluation, ministère des Finances, Lomé, Bénin	Mél : aristid_djos@yahoo.fr
Botswana	Idah Marumo, Manager – Procurement, PPADB, Gaborone, Botswana	Mél : immarumo@ppadb.co.bw
	Ken Ketshajwang, Manager – Procurement, PPADB, Gaborone, Botswana	Mél : kketshajwang@ppadb.co.bw
Burkina Faso	Alexis Balema Nagalo, Direction Centrale, ministère des Finances, Ougadougou, Burkina Faso	Mél : nagalexbalimo@yahoo.fr
Cap-Vert	Antonio Duarte Consultant, Praia, Cap-Vert	Mél : aduarte@ine.gov.cv
	Leonesa Fortes	
Chili	Andres Ruiz, juriste, Bureau des marchés et contrats, ChileCompra, Santiago, Chili	Mél : andres.ruiz@chilecompra.cl
	Adolfo Diaz, Responsable administratif, Bureau des marchés et contrats, ChileCompra, Santiago, Chili	Mél : adolfo.diaz@chilecompra.cl
Ghana	AB Adjei, Chef du Bureau des marchés publics, ministère des Finances et du Plan, Accra, Ghana	Mél : abadjei@yahoo.com.uk
	Eric Victor Appiah, Directeur du Bureau des marchés publics, ministère des Finances et du Plan, Accra, Ghana	Mél : eric.appiah@ppaghana.org
Indonésie	Syahrial Loetan, Secrétaire exécutif du ministère de la planification du développement, Jakarta, Indonésie	Mél : syahrial@bappenas.go.id
	Agus Rahardjo, Head - Centre of Public Procurement, NPA, Jakarta, Indonésie	Mél : rahardjo@bappenas.go.id

	Setya Budi Arijanta, spécialiste de la gestion des marchés, Jakarta, Indonésie	Mél : sbarianta@plasa.com
	Sarah Sadiqa, spécialiste de la gestion des marchés, NPA, Jakarta, Indonésie	Mél : sarah@bappenas.go.id
	Dwi Wahyuni Kartianingsih spécialiste de la gestion des marchés, NPA, Jakarta, Indonésie	Mél : dwi.wk@bappenas.go.id
Kenya	Robert Hunja, Conseiller principal pour la gestion des marchés, ministère des Finances, Nairobi, Kenya	Mél : rhunja@treasury.go.ke
RPD Laos	Thone Phonephachanh, Direction de la gestion et du suivi des marchés/ministère des Finances, Vientiane, RPD Laos	Mél : thone_2004@yahoo.com
	Sila Viengkeo, ministère des Finances, Directeur général adjoint, Vientiane, RPD Laos	Mél : sila_viengkeo@yahoo.com
	Dathsadachanh Xayaphet Comité de la planification et de l'investissement, Vientiane, RPD Laos	Mél : dxayaphet@yahoo.com
Malawi	Bright Mangulama, Director Office Pub. Procurement, Lilongwe, Malawi	Mél : odpp@malawi.net
	Ipyana Mwabumba, Principal Monitoring Officer, Office Pub. Procurement, Lilongwe, Malawi	Mél : dmwabumba@odpp.gov.mw
Moldavie	Mme Lucretia Ciurea, Chef de service, ministère des Affaires étrangères, Chisinau, Moldavie	Mél : Iciurea@moldova.md
Mongolie	Bolorchimeg Bor, spécialiste du suivi et de la gestion des marchés, Service de la coordination de la politique des marchés, ministère des Finances, Ulaan Bator, Mongolie	Mél : bolorchimeg_bor@yahoo.com
	Gantsogt Khurelbaatar Directeur général, Service de la coordination de la politique des marchés, ministère des Finances, Ulaan Bator, Mongolie	Mél : gantsogt@gmail.com

Mozambique	Benjamim Uate, Economist, UFSA – MOF, Maputo, Mozambique	Mél :benjuate@yahoo.com
Niger	M. Wassalké Boukari, Sec Exéc Agence de Régulation des Marchés Publics, Niamey, Niger	Mél : armp@intnet.ne
	M. Mahamadou Halidou, Dir. Des Appuis Techniques, ARMP, Niamey, Niger	Mél : armp@intnet.ne
Paraguay	Juan Rejalaja Qunonez, DG – Direccion General de Con. Rataciones Publicas, Asuncion, Paraguay	Mél : direccion@contrataciones.gov.py
	Jorge Zarate Leiva, Coordinateur, DG de Con.Rataciones Publicas, Asuncion, Paraguay	Mél : normas@contrataciones.gov.py
Pérou	Roddy- Rivas-Llosa M., Director de Políticas y Programas, APCI, Lima, Pérou	Mél : rrivas@apci.gob.pe
Philippines	Mme Ruby U. Alvarez, Exec. Dir., Govt. Procurement Policy Board-Tech. Supp. Office (GPPB-TSO), Manille, Philippines	Mail: gppbtso@yahoo.com.
	Mme Aida Carpentero, Directeur des marchés, ministère de l'Education, Manille, Philippines	Mél : ancarpentero@yahoo.com
Rwanda	Augustus Seminega, Executive Secretary, National Tender Board, Kigali, Rwanda	Mél : aseminega@ntb.gov.rw
	Silas Nsengiyumva, Director of Monitoring Unit, NTB, Kigali, Rwanda	Mél : silasns@ntb.gov.rw
Sri Lanka	Daya Liyanage, CEO-National Procurement Agency, Colombo, Sri Lanka	Mél : ceo@npa.gov.lk
	Ivan Tissera, Director/Capacity Building, Research & Development, NPA, Colombo, Sri Lanka	Mél : ivan@npa.gov.lk
	Gamini Rathnayake, Senior Manager (Monitoring) NPA, Colombo, Sri Lanka	Mél : gamini@npa.gov.lk
Tanzanie	Ramadhan Mlinga, CEO - Public Procurement Regulatory Auth., Da-es-Salaam, Tanzanie	Mél : ceo@ppra.go.tz

	Ayubu Kasuwi, Director of Monitoring and Compliance, PPRA Dar-es-Salaam, Tanzanie	Mél : ayubu.kasuwi@ppra.go.tz
	Mary Swai, Manager of Research and Documentation, PPRA, Dar-es-Salaam, Tanzanie	Mél : mary.swai@ppra.go.tz
Ouganda	Edgar Agaba, ED Pub. Procure. and Disposal of Pub. Assets Authority, Kampala, Ouganda	Mél : eagaba@ppda.go.ug
Viet Nam	Mme Nguyen Thi Dieu Phuong , Direction de la gestion des marchés publics , Hanoi, Vietnam	Mél : dieuphuong@mpi.gov.vn
	M. Nguyen Quang Huan, ministère de la planification et de l'investissement, Hanoi, Viet Nam	Mél : huan@mpi.gov.vn
Yémen	Yehya Al-Ashwal, Responsable de la passation des marchés, Sanaa, Yémen	Mél : yehyaa@yahoo.com
	Nabil A Shaiban, responsable de l'harmonisation et de l'alignement de l'aide, Sanaa, Yémen	Mél : nshaiban@gmail.com
Zambie	James Njolomba, Director, Inspection, Tender Board, Lusaka, Zambie	Mél : njolomba-j@tenderboard.gov.zm
	Mannas K. Simwanza, Director, Purchasing Goods and Services, Tender Board, Lusaka, Zambie	Mél : Simwanza_m@tenderboard.gov.zm

ORGANISATIONS INTERNATIONALES

Banque africaine de développement	Reginald Sherman, Spécialiste de la passation des marchés, BAfD, Tunis, Tunisie	Mél : r.sherman@afdb.org
Banque asiatique de développement	Robert Rothery, Expert principal, spécialiste de la passation des marchés, Central Operations Services Office, BAD, Manille, Philippines	Mél : rrothery@adb.org
Banque, interaméricaine de développement	Sabine Engelhard, Chief Procurement Specialist, BIAD, Washington D.C.	sabinee@iadb.org
	Tomas Socias, Procurement Specialist, BIAD, Washington D.C.	Mél : tomass@iadb.org

PNUD	Kirsten Ejlskov-Jensen, Conseiller spécialisé dans le renforcement des capacités dans le domaine de la passation des marchés, PNUD, Copenhagen, Danemark	Mél : kirsten.jensen@undp.dk
	Ulrich Jänen, Coordinateur, PNUD, Copenhagen	Mél : ulrich.janen@undp.dk
UNICEF	Rudolf Schwenk, UNICEF, Copenhagen, Danemark	Mél : rschwenk@unicef.org
	Abiye Dejafie, UNICEF, Copenhagen, Danemark	Mél : adejafie@unicef.org
Banque mondiale	Pamela Bigart, Lead Procurement Specialist in Procurement Policy and Services Group, Banque mondiale, Washington D.C.	Mél : pbigart@worldbank.org
	Asha Ayoung, Lead Procurement Specialist, Banque mondiale, Washington D.C.	Mél : aayoung@worldbank.org
	V.S. Krishnakumar, Regional Procurement Manager, Banque mondiale, Washington D.C.	Mél : vkrishnakumar@worldbank.org
	Enzo de Laurentiis, Regional Procurement Manager, Banque mondiale, Washington D.C.	Mél : elautentiis@worldbank.org
	Els Hinderdael, Regional Procurement Manager, Washington D.C.	Mél : ehinderdael@worldbank.org
	Joel Turkewitz, Procurement Reform Coordinator, SARPS, Banque mondiale, Delhi, Inde	Mél : jturkewitz@worldbank.org
	Cecilia Vales, Lead Procurement Specialist, Banque mondiale, Manille, Philippines	Mél : evales@worldbank.org
	Simon Chirwa, Procurement Specialist, Banque mondiale	Mél : schirwa@worldbank.org
	Dimitri De Pues, Public Procurement Consultant, Banque mondiale	Mél : ddepues@worldbank.org
	Barbara Louise Bech, JPO, Banque mondiale, Washington D.C.	Mél : bbech@worldbank.org

SECRETARIAT DE L'OCDE
2, rue André Pascal 75016 Paris France

OCDE
DAF/ACD

Mme Nicola Ehlerman- Cache
Administrateur

Mél : nicola.ehlerman-
cache@oecd.org

OCDE
GOV/IID

Mme Elodie Beth
Administrateur

Mél : elodie.beth@oecd.org

OCDE
DCD/EFF

Mme Kjerstin Andreasen
Coordinateur de projet

Mél : kjerstin.andreasen@oecd.org

OCDE
DCD/EFF/Passation des
marchés

M. Micheal Lawrance
Conseiller

Mél : Micheal.lawrance@oecd.org

CONSULTANTS

Mme Rita Roos
Consultant

Mél :ritaroos@gmx.net

Mme Mette Lassesen
Consultant

Mél : msl@r-m.com

Mme Marie Louise Refsgaard
Consultant

Mél : malr@r-m.com