



Guide de Développement des Capacités de Passation des Marchés Publics

- ✓ *Engagement des parties prenantes*
- ✓ *Etablissement de données de référence en matière de capacités*
- ✓ *Identification des atouts et des lacunes en capacité*
- ✓ *Elaboration d'un plan de développement des capacités*
- ✓ *Mesurage des capacités*
- ✓ *Intégration de la Méthodologie de l'OCDE-CAD*

**Centre Développement des Capacités en matière de
passation des marchés publics
Groupe de Développement des Capacités
Bureau des Politiques de Développement
Octobre 2010**

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS	3
SECTION I: INTRODUCTION	4
1. Aperçu du Guide d'évaluation des capacités de passation des marchés du PNUD	
2. Approche du PNUD en matière d'appui au développement des capacités de passation des marchés publics	4
3. Passation des marchés et développement des capacités en la matière	5
4. Evaluation des capacités en matière de passation des marchés.....	6
5. Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD	6
SECTION II: ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS	8
SECTION III: IDENTIFICATION DES ATOUTS ET DES LACUNES EN CAPACITE	10
1. Processus d'évaluation des capacités – Phase 1: Mobilisation et élaboration du processus..	10
2. Processus d'évaluation des capacités – Phase 2: Déroulement de l'évaluation.....	17
3. Processus d'évaluation des capacités – Phase 3: Synthèse et interprétation des résultats....	18
SECTION IV: FORMULATION D'UNE REPOSE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES EN MATIERE DE PASSATION DES MARCHES	21
1. Définition d'une réponse en matière de développement des capacités de passation des marchés	21
2. Transformation de cette réponse en un plan cohérent et applicable	22
SECTION V: LIGNES DIRECTRICES OPERATIONELLES	24
1. Evaluation des capacités d'un système national de passation des marchés appliquant la méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés (MAPS) de l'OCDE-CAD	24
2. Evaluation des capacités d'un secteur ou d'une organisation en matière de passation des marchés	25
3. Enseignements tirés.....	27
SECTION VI: QUESTIONS RECURRENTES	29
ANNEXE 1: MODELE DE TERMES DE REFERENCE D'UNE MISSION D'EXPLORATION	33
ANNEXE 2: MODELE DE FICHE DE COLLECTE DE DONNEES	35
ANNEXE 3: MODELE DE GUIDE D'ENTRETIEN ET DE PLAN D'ETUDE DE DOSSIER	36
ANNEXE 4: FICHE D'EVALUATION DES REPOSES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES	37
ANNEXE 5: EVALUATION QUALITATIVE DE LA CONFORMITE AU SOUS-INDICATEUR MAPS	38
ANNEXE 6: MODELE DE CADRE D'EVALUATION DES PASSATIONS DE MARCHES AU POINT D'ACCES DE L'ORGANISATION	45
ANNEXE 7: CADRE DE MESURAGE DU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES – MODELE DE CADRE DE RESULTATS DE LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS	52
ANNEXE 8: MODELE D'OUTIL INTEGRE DE DIAGNOSTIC DES CAPACITES – MARCHES PUBLICS	53
ANNEXE 9: LIENS ET DOCUMENTS UTILES	66

SIGLES ET ABREVIATIONS

IB	Indicateur de base
DC	Développement des capacités
ICP	Indicateurs de conformité et de performance
CAD	Comité d'aide au développement
MAPS	Méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
GFP	Gestion financière publique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNDG	Groupe de Développement des Nations Unies
UNPCDC	Centre des Nations Unies pour le développement des capacités de passation des marchés

Remerciements

Le Guide d'évaluation des capacités en matière de passation des marchés du PNUD a été réalisé selon un processus d'apprentissage, d'application et d'itération par Kirsten Ejlskov Jensen. Les **examineurs techniques / contributeurs comprennent**, Jennifer Colville, Nigel Coulson, Rasmus Jeppesen, Kerry Kassow, Chitose Noguchi, John Patterson et Mia Sichelkow. Le Guide s'inspire notamment du **Guide d'utilisateur de Méthodologie d'Evaluation des Capacités du PNUD** et de la Note de Pratique du PNUD relative à l'Evaluation des Capacités, mais il tire également parti d'autres documents d'évaluation des capacités, études de cas et rapports du PNUD, du système des Nations Unies et d'organismes partenaires, tels que cités dans cet ouvrage, et plus particulièrement de la Méthodologie UNDG d'évaluation des capacités. Le Guide a été réalisé en collaboration avec l'Equipe de l'OCDE-CAD chargée de la Passation des Marchés.

Coordonnées de la/des personne(s) à contacter:

Voir www.unpcdc.org

Droit d'auteur ©2010
Programme des Nations Unies pour le développement
304 East 45th Street
New York, NY 10017 Etats-Unis d'Amérique

SECTION I: INTRODUCTION

1. Aperçu du Guide de développement des capacités de passation des marchés du PNUD

Le Guide du PNUD sur le développement des capacités en matière de passation des marchés (dénommé ci-après 'Guide de développement des capacités') expose, point par point, la manière de procéder à une évaluation des capacités en matière de passation des marchés, selon la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD. Le Guide sur le développement de capacités est une adaptation du Guide de l'utilisateur du PNUD concernant la Méthodologie d'évaluation des capacités¹ et est censé être utilisé à la lumière des Notes de pratique du PNUD sur le développement des capacités, l'évaluation des capacités et la mesure des capacités, qui expliquent les termes et concepts cités comme source de référence dans le présent document.² Il s'agit d'orienter, pas à pas, les personnes chargées d'entreprendre, de planifier et d'effectuer une évaluation des capacités en matière de passation des marchés aux niveaux national ou infranational, notamment les responsables compétents du gouvernement, les bureaux pays du PNUD, les partenaires au développement, les consultants et conseillers en matière de développement des capacités.

Cette section introductive porte sur le rôle clé que joue l'évaluation des capacités en matière de passation des marchés dans le cadre de l'approche du PNUD concernant l'appui au développement de ces capacités. Elle traite également du cadre d'évaluation des capacités du PNUD, du processus d'évaluation des capacités et du cadre de résultats du renforcement des capacités. Les trois sections suivantes fournissent, respectivement, des lignes directrices quant à la manière d'obtenir l'engagement des parties prenantes, de procéder à l'évaluation des capacités en matière de passation des marchés et d'apporter une réponse ou une stratégie de développement des capacités en l'espèce. La section V expose les normes d'adoption du Cadre d'évaluation des capacités du PNUD dans certains contextes de passation des marchés et la dernière section présente des réponses à certaines questions récurrentes. Les Annexes fournissent d'autres éléments et exemples.

2. Approche du PNUD en matière d'appui au développement des capacités

Selon la définition donnée par le PNUD, le développement des capacités est le processus par lequel les individus, organisations et sociétés acquièrent, renforcent et perfectionnent les moyens de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement à terme. Le renforcement des capacités consolide les institutions et leur permet ainsi de remplir, mieux et plus résolument, leur mission à terme, de faire face aux situations de crise et de s'adapter aux changements.

Il existe d'autres définitions du développement des capacités, dont celle de l'OCDE/CAD qui a été admise par le UNDG, à savoir le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble mettent en pratique, renforcent, créent, adaptent et perfectionnent les capacités au fil du temps.

Il ne s'agit pas d'une intervention unique, mais d'un processus itératif d'élaboration-application-apprentissage-adaptation. Le PNUD le résume en un cycle de cinq phases (voir schéma 1). Ces phases correspondent dans une large mesure aux diverses étapes d'un cycle de planification ou de programmation. Une telle approche du développement des capacités permet de procéder de manière rigoureuse et suivie, sans se servir de plan et de faire preuve de plus de détermination, de cohérence et d'efficacité. Elle favorise aussi l'adoption d'un cadre

¹ Le Guide de l'utilisateur - Méthodologie d'évaluation des capacités (PNUD, 2008) indique, point par point, la manière de procéder à cette évaluation à l'aide de la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD, qui comprend le Cadre d'évaluation des Capacités du PNUD, un processus à trois étapes et des outils d'appoint.

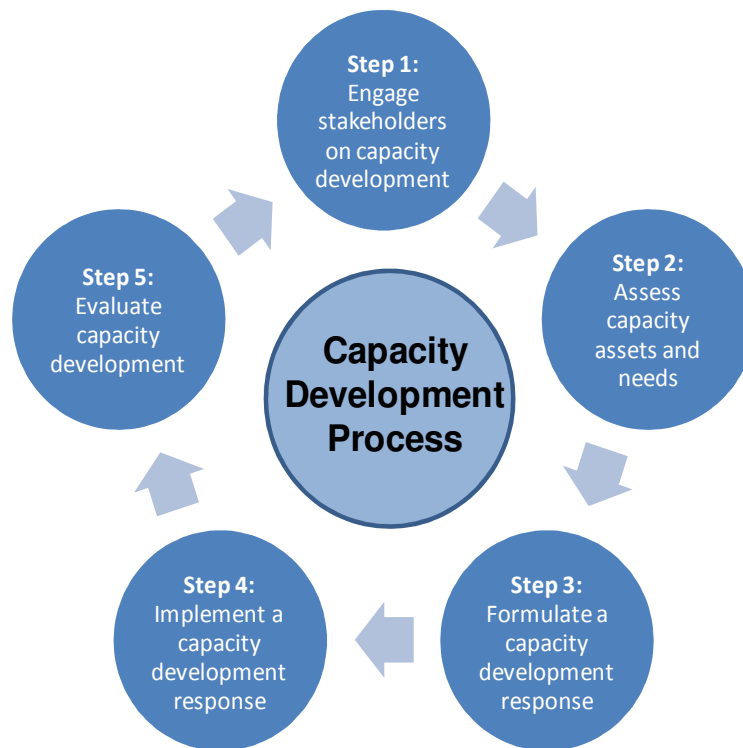
² La Note de Pratique sur le Développement des Capacités (PNUD, 2008) expose l'approche du PNUD en matière d'appui au développement des capacités et les principes de base en l'espèce, ainsi que les cinq phases du processus de développement des capacités. La Note de Pratique sur l'Évaluation des Capacités (PNUD, 2008) se fonde sur deux phases de ce processus pour identifier les atouts et les lacunes en capacité et apporter une réponse en matière de développement des capacités. Elle explique le concept d'évaluation des capacités, présente la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD et le mode d'emploi, et traite des incidences opérationnelles. Le Mémoire sur le mesurage des capacités expose un cadre de définition, de restitution et de communication des résultats du développement des capacités. Tous ces trois documents et maints autres documents pertinents sont disponibles à cette adresse : www.capacity.undp.org

commun de référence pour apporter une réponse programmatique en matière de développement des capacités, notamment en matière de passation des marchés.

Les cinq phases du processus de développement des capacités, tel que conçu par le PNUD, consistent à :

1. Engager les parties prenantes sur le développement des capacités
2. Evaluer les atouts et les lacunes en capacité
3. Formuler une réponse au développement des capacités
4. Mettre en œuvre des réponses de développement des capacités
5. Evaluer le développement des capacités

Figure 1 Processus de développement des capacités du PNUD³



3. Passation des marchés et développement des capacités en la matière

La passation des marchés est le processus global d'acquisition des biens, du génie civil et des services nécessaires, qui inclut toutes les fonctions : identification des besoins, choix et sollicitation des sources, établissement et passation des marchés et toutes les phases de l'administration du marché jusqu'à l'expiration du contrat de services ou la fin du temps utile de la vie d'une ressource. **Les marchés publics** sont des acquisitions relevant de la compétence d'un gouvernement ou d'un autre organisme du secteur public.

Depuis quelques années, tous s'accordent à reconnaître de plus en plus que le renforcement et l'utilisation des systèmes de passation des marchés constituent un facteur clé permettant d'assurer la fourniture d'une aide plus efficace. La Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra ont réaffirmé les engagements à

³ Processus de Développement des Capacités :

Étape 1 : Mobiliser les parties prenantes sur le développement des capacités

Étape 2 : Évaluer les capacités et besoins existants

Étape 3 : Formuler un programme de développement des capacités

Étape 4 : Mettre en œuvre une stratégie de développement des capacités

Étape 5 : Évaluer le développement des capacités

effectuer des diagnostics, élaborer des réformes durables et suivre de près la mise en œuvre, ainsi qu'à investir suffisamment de ressources à l'appui des réformes des systèmes de passation des marchés et du développement des capacités en la matière à moyen et long terme.

Les avantages du développement des capacités nationales en matière de passation des marchés publics ne se limitent toutefois pas au plaidoyer en faveur de la fourniture de l'aide. Les achats publics de biens, services et travaux représentent une part non négligeable des dépenses nationales (générées à l'échelle interne ainsi que celles émanant de l'aide extérieure au développement). Au niveau mondial, les marchés publics sont estimés à environ 15% du PIB mondial mais, dans certains pays en développement, ils peuvent représenter jusqu'à 70%. Il en est particulièrement ainsi des Pays les Moins Avancés (PMA) et des pays sortant d'un conflit où le secteur privé sous développé exige du secteur public une contribution substantielle à la fourniture des services et de l'infrastructure économique qui fait cruellement défaut.

L'amélioration des capacités en matière de passation des marchés publics influe également sur le bilan économique et social. Lorsque les normes fondamentales de passation que sont la libre concurrence et la transparence sont étayées par une efficacité opérationnelle, une corruption réduite et un professionnalisme accru, il en résulte une meilleure utilisation des deniers publics. Les achats publics stimulent également la croissance au niveau du secteur privé national et/ou régional, le gouvernement étant un des principaux investisseurs dans le secteur privé et influant ainsi dans une large mesure sur le cours des affaires dans le pays.

4. Evaluation des capacités en matière de passation des marchés

Pour des raisons d'efficacité, l'appui au processus de développement des capacités en matière de passation des marchés commence par l'identification des capacités existantes et des capacités additionnelles requises pour atteindre les objectifs. L'évaluation des capacités consiste en une analyse des capacités voulues au regard des capacités existantes, ce qui permet de cerner le capital des compétences, les lacunes et les besoins et d'élaborer sur cette base une réponse ou stratégie en matière de développement des capacités. Il s'agit de déterminer les capacités à renforcer en priorité et d'optimiser celles qui sont déjà éprouvées et bien établies. Cette formule sert de catalyseur au suivi et à l'évaluation continue de progrès accomplis à la lumière des indicateurs pertinents et permet de jeter des bases solides pour une planification à long terme, l'implémentation et des résultats durables en matière de passation des marchés publics.

L'évaluation des capacités en matière de passation des marchés peut être effectuée en réponse à une variété de facteurs, notamment lorsque le développement des capacités se fait sentir et est expressément requis, par exemple, au niveau du gouvernement dans son ensemble, d'un secteur donné ou d'un organe acheteur (ministère, district ou municipalité). Ce genre d'évaluation a pour but de déterminer ou préciser les types de capacité à étudier et comment s'y prendre. A défaut d'évaluation des capacités lors de l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités en matière de passation des marchés ou d'un programme de réforme, elle peut se faire durant la mise en œuvre et/ou dans le cadre d'un processus d'évaluation.

Dans l'un quelconque de ces cas, une évaluation des capacités peut servir à diverses fins. Elle peut servir de point de départ à la formulation d'une réponse en matière de renforcement de capacités ; mesurer les progrès accomplis depuis les diagnostics antérieurs ; maintenir l'orientation prise et l'adapter au besoin ; servir de catalyseur ; confirmer les priorités dans l'action à mener ; assurer les appuis politiques voulus dans le cadre d'un programme ; offrir une plateforme de dialogue entre les parties prenantes ; et identifier les obstacles d'ordre opérationnel pour remettre en marche un programme ou projet bloqué.

5. Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD

Le PNUD a élaboré une méthodologie qui offre un cadre de discussion sur le niveau, la portée et les modalités d'une évaluation des capacités et, de manière plus générale, sur le programme de développement des capacités. Elle comprend :

- Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD ;
- Un mécanisme d'évaluation des capacités ;
- Des outils d'appoint.

5.1 Cadre d'évaluation des capacités du PNUD

Le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD comporte trois aspects :

- **Points d'accès:** Le PNUD reconnaît que la capacité réside à plusieurs niveaux : 1) l'environnement propice; 2) l'organisationnel; et 3) l'individuel. Chacun de ces niveaux peut être un point d'accès pour une évaluation des capacités mais, dans la plupart des cas, une évaluation fondée sur l'un de ces points d'accès devra forcément tenir compte des problèmes de capacité qui se posent au niveau des autres points d'accès. Par exemple, une évaluation portant sur le système national de passation des marchés publics, peut être essentiellement axée sur l'environnement propice, mais ne saurait faire abstraction de l'examen des capacités des institutions telles que l'organe national de régulation des marchés publics et/ou les entités acheteuses. De même, une évaluation des capacités d'une organisation en matière de passation des marchés doit, le plus souvent, tenir compte de du niveau de l'environnement propice, tels que la politique et la loi. Le Cadre ne fait pas cas des capacités au plan individuel qui relève de la compétence des organisations.
- **Volets fondamentaux:** Les quatre volets fondamentaux de la problématique des capacités les plus courants d'un secteur à l'autre, selon les données empiriques du PNUD, , y compris les marchés publics et les niveaux de capacité, sont: 1) les mécanismes institutionnels ; 2) le leadership; 3) les connaissances ; et 4) la responsabilité. Les évaluations ne couvrent pas forcément tous ces quatre éléments, mais l'équipe d'évaluation est censée les prendre en compte pour la détermination de la portée de l'exercice. Ils peuvent être revus sur la base des besoins du client et du cadre de base. Des mécanismes institutionnels de la passation des marchés publics pourraient inclure; a) un plan intégré de passation des marchés élaboré en fonction du budget national et un cadre de résultats ; b) assurer la publication avec libre accès, sur l'internet et d'autres médias, de toutes les déclarations d'intérêt, soumissions d'offres, évaluations, négociations, décisions et de tous les contrats définitifs ; c) promouvoir le partenariat pour renforcer les achats publics au niveau des ministères ; d) favoriser une interaction dynamique avec les soumissionnaires potentiels pour optimiser la concurrence, la rentabilité et la qualité; e) simplifier les processus en prévoyant, par exemple, des formulaires standards de soumission d'offres téléchargeables ; et f) susciter une plus grande responsabilité en donnant à la société civile le droit de surveillance, accès au dépouillement des offres, les marchés, les biens, services et infrastructures fournis.
- **Capacités fonctionnelles et techniques :** Ceci concerne les capacités requises pour l'élaboration et une bonne gestion de politiques, lois, stratégies et/ou programmes. Elles peuvent naturellement être adaptées selon l'objet de chaque évaluation.

5.2 Modalités d'évaluation des capacités en matière de passation des marchés

Le PNUD préconise ci-après trois phases pour une évaluation des capacités en matière de passation des marchés. Les activités prévues dans chacune de ces phases visent à susciter un engagement plus résolu des partenaires nationaux et à promouvoir le dialogue entre les principales parties prenantes autour des modalités d'évaluation des capacités.

- **Mobilisation et élaboration du processus:** Des parties prenantes engagées et une planification claire, telles sont les clés du succès d'une évaluation des capacités. La planification s'inspire de trois questions d'orientation: 1) Capacités pour quoi ? 2) Capacités pour qui ? et 3) Capacités pour faire quoi ? ⁴. Ces questions sont approfondies dans la section III
- **Déroulement de l'évaluation des capacités:** Une collecte de données et d'informations sur les capacités existantes visées durant l'évaluation,, est faite par divers moyens, dont l'auto-évaluation, les entretiens et les groupes de discussion
- **Synthèse et interprétation des résultats:** La comparaison entre les capacités voulues et les capacités existantes permet de déterminer ce qu'il y a lieu de faire pour combler le manque et d'entamer les bases de l'élaboration d'une formule de développement des capacités.

⁴ Cette formulation des questions s'est avérée pertinente pour les responsables du développement des capacités.

5.3 Outils d'appoint

Un certain nombre d'outils à l'appui des évaluations de capacités en matière de passation des marchés est accessible ; notamment un modèle de termes de référence d'une mission d'exploration, des exemplaires de fiche de collecte de données, de guides d'entretien, etc. Ils sont joints en annexe.

SECTION II ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES DANS LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE PASSATION DE MARCHES

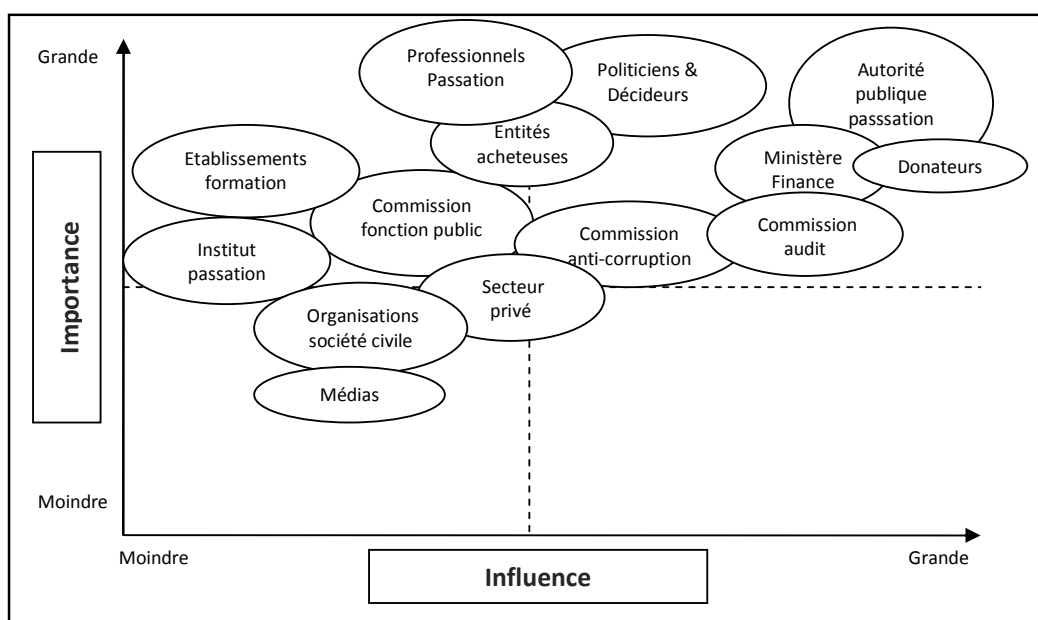
Cette section porte sur la Phase 1 du processus de développement des capacités « Mobiliser les parties prenantes sur le développement des capacités ». La participation active des parties prenantes est importante en effet à toute étape de ce processus.

Le développement des capacités en matière de passation des marchés concerne un vaste éventail de parties prenantes ayant, à des degrés divers, des intérêts et une influence en l'espèce. Ces parties varient selon le contexte, mais on peut y compter des institutions nationales comme l'organisme de régulation des marchés publics ; le ministère des finances ; la commission de la fonction publique ; la commission de lutte contre la corruption ; la commission de vérification des comptes ; les établissements de formation et d'enseignement ; les décideurs politiques, sociaux et économiques ; les entités acheteuses (ministères, districts, municipalités) ; les agents des services de passation des marchés et autres responsables engagés dans le processus (comptables, ingénieurs, administrateurs de projet, etc) ; les instituts professionnels de passation des marchés ; les milieux d'affaires ; les organisations de la société civile ; les citoyens ; les médias ; les donateurs et les partenaires au développement.

Ces parties prenantes sont appelées à intervenir diversement à différentes étapes du processus de développement des capacités en matière de passation des marchés et sont décrites plus amplement dans les sections suivantes : Identification des atouts et des lacunes à ce niveau et élaboration d'une réponse de développement des capacités en matière de passation des marchés. Il est toutefois recommandé d'adopter une approche systématique consistant à l'identification et une cartographie des parties prenantes avant d'entamer ce développement des capacités pour permettre l'application de la stratégie de communication et d'interaction avec ces parties tout au long du processus.

Une approche pourrait consister à identifier les parties prenantes et à en faire une cartographie selon leur influence et leur importance relative, en ayant à l'esprit le fait qu'elles peuvent varier à différentes étapes du processus. Le schéma 2 représente un modèle de cette cartographie. En outre, les parties prenantes réagissent différemment en termes de techniques et messages, ce qui nécessite une approche nuancée.

Figure 2 : Modèle de cartographie de parties prenantes



Une cartographie des parties prenantes peut également servir à déterminer leur importance et influence réelle en matière de passation des marchés publics, ainsi que l'importance et l'influence voulues, idéalement. Cela permettrait de déterminer les domaines nécessitant des réformes institutionnelles, par exemple, d'apporter éventuellement des clarifications à propos des rôles et responsabilités ; de mettre en œuvre des processus participatifs pour regrouper les parties prenantes clés ; et de mieux informer les parties prenantes les plus importantes.

Le rôle des leaders transformationnels est généralement une clé de succès des interventions en matière de développement des capacités. On retrouve ces leaders à tous les niveaux des organisations et institutions. Ils jouent un rôle de premier plan dans le plaidoyer en faveur des programmes de développement des capacités ou de réforme en la matière. S'agissant de la mise à contribution des parties prenantes, il serait peut-être utile d'identifier ces champions – au sein des différents groupes de parties prenantes – et d'accorder une attention particulière à leur rôle tout au long du processus.

SECTION III : IDENTIFICATION DES ATOUTS ET DES BESOINS EN CAPACITE

Cette section porte sur la Phase 2 du processus de développement des capacités : « Identification des atouts et des besoins en capacité ». La Phase 3 de ce processus est traitée dans la section suivante de ce guide.

6. Processus d'évaluation des capacités – Phase 1 : Mobilisation et élaboration

L'engagement des parties prenantes est amplement traité dans la Section II ci-dessus. Il est à noter toutefois que certains aspects du processus d'évaluation sont plus approfondis dans le présent chapitre. Des parties prenantes engagées et une planification claire, tels sont les facteurs clés de succès d'une évaluation des capacités en matière de passation des marchés. La planification s'inspire de trois questions d'orientation : Capacités pour quoi ? Capacités pour qui ? Capacités pour faire quoi ?

La première étape du processus d'évaluation des capacités – mobilisation et élaboration – consiste essentiellement à répondre à ces questions, et plus précisément à :

- Engager les parties prenantes dans l'évaluation des capacités en matière de passation des marchés ;
- Clarifier les objectifs et attentes pour les principaux clients ;
- Adapter le Cadre d'Evaluation des Capacités en matière de passation des marchés aux besoins nationaux et/ou infranationaux;
- Etablir l'approche en matière de collecte et d'analyse de données et d'informations;
- Fixer les modalités d'évaluation (équipe, lieu)
- Planifier et budgétiser l'évaluation des capacités (sur la base de la composition de l'équipe, des visées et de la durée).

6.1 Engager les parties prenantes dans l'évaluation des capacités en matière de passation des marchés

Un engagement actif des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation des capacités en est la clé du succès. Une évaluation est de nature à mobiliser un vaste éventail de parties prenantes qui peuvent la faire valoir et piloter le processus. Les rôles potentiels des parties prenantes en la matière consistent notamment à :

- Assurer le contrôle politique et administratif ;
- Aider à l'élaboration du programme d'évaluation ;
- Faire des recherches et participer à l'évaluation ;
- Analyser, valider et diffuser les résultats, et établir les priorités pour le suivi.

Engager les partenaires et parties prenantes est importante dans l'identification des motifs de cette quête de capacités. Il est souvent question de la nécessité de renforcer les institutions pour qu'elles soient mieux à même de remplir leur mission de manière plus efficace, plus efficiente et plus cohérente à terme, ainsi que de faire face aux situations de crise et de s'adapter aux changements. Il en résulte un cadre d'orientation permettant de déterminer les capacités à renforcer pour l'accomplissement de ce mandat et comment appliquer les mesures conséquentes pour assurer le suivi du bon déroulement des actions de développement des capacités et, de manière plus générale, des progrès à terme. Engager les parties prenantes permet aussi de veiller à ce que le processus d'évaluation des capacités soit bien adapté aux réalités et besoins locaux afin qu'il puisse donner des résultats probants et utiles. Cela favorise l'appropriation du processus, suscite un engagement à faire valoir ses résultats et offre des possibilités de développer les capacités des partenaires et parties prenantes. Une évaluation des capacités pilotée de l'intérieur donne aux participants une opportunité de s'enrichir mutuellement et de tirer parti des leçons du processus proprement dit. Enfin, l'engagement des partenaires et parties prenantes permet de déterminer comment cette évaluation des capacités en matière de passation des marchés peut contribuer et être intégrée à d'autres processus de développement des capacités.

Encadré 1: Aperçu des rôles dans une évaluation des capacités

Bénéficiaire de l'évaluation – Le principal client, pour sa part, confie à une personne ou une unité le soin de superviser le processus d'évaluation. Il incombe au bénéficiaire de l'évaluation de la gérer, de faciliter le dialogue autour des résultats et d'assurer la liaison entre l'équipe d'évaluation et les principales parties prenantes. Il lui appartient souvent aussi de formuler une réponse de développement des capacités.

- **Equipe d'évaluation des capacités** – L'équipe d'évaluation des capacités facilite le processus d'évaluation depuis la phase 'Mobilisation et conception' jusqu'à la phase 'Synthèse et interprétation des résultats'. Elle contribue aussi à l'élaboration d'une stratégie de renforcement des capacités, aide le client à délimiter la portée de l'évaluation, met au point des outils à l'appui de l'évaluation et facilite le processus de collecte de données et d'informations.
- **Consultants internationaux/régionaux** – Si les ressources locales disponibles ne suffisent pas, des consultants internationaux ou régionaux peuvent être inclus dans l'équipe d'évaluation pour la renforcer. Il est recommandé de les associer au personnel interne et/ou aux consultants nationaux afin de développer les compétences nationales et de permettre aux consultants internationaux/régionaux de mieux s'imprégner du contexte.
- **Consultants nationaux** – L'idéal serait d'avoir une équipe d'évaluation composée d'un ou de plusieurs experts nationaux qui maîtrisent le contexte et le contenu de l'évaluation des capacités. Le fait d'associer un consultant national à un consultant international ou régional peut engendrer un échange de connaissances et de compétences mutuellement enrichissant et permettre au consultant national de mieux remplir sa mission d'évaluation.
- **Participants à l'évaluation** – Les participants à l'évaluation sont ceux et celles qui interviennent, par exemple, dans les groupes de discussion, les entretiens avec l'équipe d'évaluation ou les auto-évaluations. Ce sont eux qui évaluent le niveau des capacités existantes et, souvent, déterminent le niveau des capacités visées.
- **Principal client** – Le principal client prend l'initiative de l'évaluation et aide à en déterminer le niveau et la portée. Le client est généralement un organe du gouvernement à l'échelle centrale ou locale, mais il peut aussi être une organisation de la société civile.
- **Secrétariat de l'évaluation des capacités** – Le secrétariat de l'évaluation des capacités supervise la gestion quotidienne de l'évaluation et fournit un appui opérationnel à l'équipe chargée de l'évaluation des capacités. Tout comme les groupes techniques de référence et les promoteurs, il est généralement fait appel à un secrétariat dans le cas d'une évaluation particulièrement complexe, de grande envergure ou controversée.
- **Promoteurs** – Les promoteurs sont des leaders influents qui décident de l'orientation générale de l'évaluation. Ce groupe peut i) mobiliser des appuis à l'initiative ; ii) veiller à ce que l'évaluation et le programme général de développement des capacités reçoivent l'attention voulue et donnent des résultats applicables ; et iii) veiller également à ce que ces résultats contribuent aux processus nationaux de planification et de budgétisation, aux débats d'orientation ou aux processus de programmation. Les promoteurs qui sont à même de mobiliser des appuis politiques sont particulièrement importants si l'évaluation des capacités s'inscrit dans le cadre d'un programme de réforme ou est susceptible d'entraîner des réorientations de politique ou des changements dans le système d'allocation de ressources.
- **Parties prenantes** – Les bénéficiaires, ceux et celles qui prennent l'initiative de l'évaluation, les institutions nationales telles que l'organisme de régulation des marchés publics, la commission de la fonction publique, la commission de lutte contre la corruption, la commission d'audit, les établissements de formation et d'enseignement, les leaders politiques, sociaux et économiques, les entités acheteuses (ministères, districts, municipalités), les membres du personnel des services de passation des marchés, l'institut professionnel des marchés publics, les milieux d'affaires, les organisations de la société civile, les médias et les partenaires au développement, par exemple, peuvent contribuer diversement à l'évaluation des capacités. Ils sont à même de s'assurer que ce processus d'évaluation des capacités est bien adapté aux réalités et besoins locaux et que ses résultats sont probants et utiles. La Section II.1.1 de ce guide fournit de plus amples détails à ce propos ainsi que la Section III de la Note de Pratique sur l'Évaluation des Capacités.
- **Groupe technique de référence** – Il s'agit d'un groupe de parties prenantes expérimentées dans la problématique des capacités et les questions fondamentales à l'évaluation, qui lui assure un 'label de qualité'.

Cet encadré donne un bref aperçu des différents rôles joués dans le cadre d'une évaluation des capacités en matière de passation des marchés. Ils sont décrits plus amplement dans diverses sections de ce guide et dans la Note de Pratique sur l'Évaluation des Capacités. La pluralité et la complexité des rôles dépendent du niveau et de la portée de l'évaluation des capacités.

1.2 Clarification des objectifs et attentes pour le(s) principal (aux) client(s)

Capacités pour quoi ?

Le processus d'évaluation des capacités devrait commencer par un échange de vues ou dialogue franc avec les principaux clients de l'évaluation pour répondre à cette question '**Capacités pour quoi?**' Le dialogue initial avec les principaux clients s'avère particulièrement important lorsqu'il s'agit de traiter d'objectifs multiples, potentiellement conflictuels ou que l'envergure de l'évaluation dépasse les compétences ou ressources disponibles.

Le processus commence souvent par un 'tour d'horizon' pour mieux cerner le contexte. Il s'agit généralement de s'informer sur l'organisation objet d'évaluation, par exemple sur sa mission, sa vision, sa structure organisationnelle, ses activités, son budget, ses ressources humaines et son mode de fonctionnement. Ce balayage peut également couvrir les politiques, stratégies et plans du gouvernement applicables en l'espèce, les lois et réglementations ainsi que les accords internationaux pertinents. Il importe aussi de s'informer des évaluations récentes et en cours et de s'assurer qu'elles ont donné lieu à la collecte de données et d'informations concernant l'exercice en cours, pour réduire au minimum le volume des nouvelles recherches superflues à entreprendre. L'apport recherché dans ce tour d'horizon est généralement facilement disponible dans les documents juridiques et d'orientation, les dossiers des projets, les organigrammes, les statistiques, les données du suivi des marchés publics, les conclusions des audits, les manuels de fonctionnement, les analyses, évaluations et études antérieures et n'ont pas besoin d'être collectés de nouveau.

Le dialogue avec les principaux clients a pour but de déterminer :

- Quelles sont les priorités de l'évaluation des capacités en matière de passation de marchés au regard des priorités nationales ou organisationnelles en termes d'acquisitions publiques ?
- Quel est le but de l'évaluation ?
- Quelles sont les attentes eu égard à ses résultats ?
- Ces attentes sont-elles réalistes ?

Ces discussions mettent habituellement l'accent sur la nécessité de renforcer l'(les) institution(s) pour lui/leur permettre d'accomplir à terme son/leur mandat de manière plus efficace, efficiente et cohérente au fil du temps, de s'adapter aux changements et de faire mieux face aux situations de crise. Ce dialogue sert également à déterminer les futurs bénéficiaires de l'évaluation (voir Encadré 1 ci-dessus).

Dans certains cas, le dialogue peut révéler que, pour des raisons d'efficacité, il conviendrait plutôt de procéder à un autre type d'exercice, comme l'analyse des profils de passation des marchés ou l'analyse des risques, qui pourrait, en retour, conduire à une évaluation des capacités. Le dialogue mène toutefois, dans la plupart des cas, à une entente sur la nécessité d'une évaluation des capacités.

Encadré 2 : Options pour une évaluation 'rapide'

Une évaluation 'rapide' peut se faire d'une des deux façons suivantes: 1) aborder plusieurs domaines thématiques à un haut niveau; 2) cibler certains domaines. Les phases de chacune des approches suivantes sont similaires mais ne sont qu'un raccourci de celles qui sont décrites ci-dessus, depuis la mobilisation et la conception jusqu'à l'interprétation des résultats.

On recourt généralement à cette approche en cas d'incertitude, ou à défaut d'entente sur les domaines à inclure dans une évaluation des capacités en matière de passation des marchés ou à privilégier dans les investissements. L'évaluation est conçue afin de couvrir un large éventail de domaines sur plusieurs questions, de manière plutôt superficielle. Ceci constitue en somme un survol permettant à l'équipe d'évaluation et, le plus souvent, aux parties prenantes majeures, d'avoir un aperçu des niveaux de capacité relative. Elle leur permet aussi de déterminer les domaines de compétence nécessitant éventuellement une évaluation plus poussée. Cette approche peut également servir à dynamiser les efforts de développement des capacités pour susciter un élan général en faveur du changement.

Lorsque l'objet est déjà clair et précis ou les ressources limitées, l'équipe d'évaluation et les parties prenantes peuvent opter pour un exercice restreint et, si le temps le permet, s'appesantir par la suite sur le petit éventail d'éléments ciblés. C'est une bonne manière de procéder lorsqu'il est largement reconnu d'entrée de jeu qu'une évaluation intégrale n'est ni faisable, ni nécessaire. Elle permet de mieux cerner la situation que le survol résultant d'une évaluation transversale intégrale, ainsi que les sources de problèmes de capacité, et fournit éventuellement un éclairage sur les réponses en matière de développement des capacités.

Dans ces deux cas, le processus d'évaluation des capacités peut être condensé, y compris, dans certains cas, l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies de développement des capacités. Et ce, d'autant plus lorsque les problèmes de capacité grèvent quotidiennement le fonctionnement du système de passation des marchés et que des 'solutions rapides' peuvent être trouvées et appliquées immédiatement pour remédier aux goulots d'étranglement. Le plus souvent, toutefois, ce type d'évaluation « rapide » serait, idéalement, à combiner avec une évaluation exhaustive pour un examen plus complet du dossier des capacités.

1.3 Adaptation du Cadre d'évaluation des capacités en matière de passation des marchés du PNUD aux besoins locaux

Ressources disponibles

Modèle de termes de référence d'une mission d'exploitation (Annexe 1)

Une fois l'objectif de haut niveau déterminé ('Capacités pour quoi?'), le niveau et la portée de l'évaluation peuvent être définis plus précisément. Il faut alors commencer par poser ces questions : 'Capacités pour quoi ? », « Capacités pour qui ?' et 'Capacités pour faire quoi ?'.

Capacités pour qui ?

La réponse à la question '**Capacités pour qui ?**' permet de déterminer les capacités à évaluer. Faut-il axer l'évaluation sur l'ensemble du système national de passation des marchés publics, ou sur une entité ou groupe d'entités, ou sur un secteur?

Par exemple, les capacités d'un ministère en matière de marchés publics, d'une municipalité ou d'une autorité de district, d'une association de communes ou d'autorités de district, ou d'un secteur tout entier, comme le secteur sanitaire.

La réponse à la question '**Capacités pour faire quoi ?**' permet de déterminer les capacités et aspects fondamentaux à évaluer.

Si l'on s'en tient à l'exemple précité de l'évaluation de l'ensemble du système national de passation des marchés publics, l'objectif pourrait consister à évaluer les capacités de passation des marchés publics répondant aux normes internationales. Au niveau d'un ministère, d'une municipalité ou d'une autorité de district, il s'agirait de la capacité de mener à bien le processus intégral de passation des marchés conformément au dispositif légal et en veillant à ce que le gouvernement y trouve son compte.

Capacités pour faire quoi ?

Les équipes d'évaluation des capacités ont tendance à vouloir couvrir tous les aspects et capacités clés, mais pour qu'une évaluation puisse être menée à bien raisonnablement, du point de vue du budget, du délai et des ressources humaines, il faut en limiter la portée aux éléments significatifs pouvant donner lieu à une action concrète. La réponse aux questions 'Capacités pour qui ?' et 'Capacités pour faire quoi ?' permet de déterminer de façon plus précise cet objet.

L'équipe d'évaluation est alors appelée à préciser les capacités à cibler pour chaque combinaison de point d'accès (ex, service d'une organisation ou l'ensemble du système national de passation des marchés) et d'élément fondamental (ex, mécanismes institutionnels, leaders, connaissances et responsabilité.)⁵. Il conviendrait d'identifier les capacités voulues pour l'avenir avant de recenser les capacités existantes, étant donné que certaines des capacités requises ultérieurement pourraient faire défaut pour l'heure. (Une évaluation des capacités devrait toutefois partir de l'hypothèse que les capacités existantes vont être exploitées. Dans cette perspective, il est plus facile de formuler une réponse viable de développement des capacités, qui alimente et renforce les capacités disponibles).

Dans certains cas, il serait peut-être bon de déterminer, sur la base d'une 'norme', les capacités à étudier. La Méthodologie d'Évaluation des Systèmes Nationaux de Passation des Marchés Publics (MAPS), de l'OCDE-CAD, par exemple, est une norme qui peut servir à évaluer les capacités d'un système national de passation des marchés publics.

En traitant du dossier d'une organisation ou d'un secteur donné, l'équipe d'évaluation peut vouloir cibler certains aspects du processus de passation des marchés ou l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, dans le cadre de l'examen de certains ou de l'ensemble des volets fondamentaux – mécanismes institutionnels, leaders, connaissances et responsabilité (voir section IV).

⁵ Voir para 4.1 de la Section I ci-dessus.

Encadré 3: Réalisation d'une mission d'exploration

L'organisation d'une mission d'exploration peut-être un moyen efficace et économique de jeter les bases d'une évaluation des capacités de passation des marchés. Cette mission est effectuée par une équipe pouvant être composée de fonctionnaires, de collègues nationaux, régionaux ou internationaux du PNUD et/ou de consultants nationaux, régionaux ou internationaux.

Une mission d'exploitation sert à préparer l'évaluation des capacités. Durant cette mission, l'équipe de sondage rencontrera sur place le client principal et les parties prenantes majeures pour :

- Corroborer/préciser les réponses aux questions Capacités pour quoi?, Capacités pour qui? et Capacités pour faire quoi?
- Sur la base de ces réponses, adapter le Cadre d'Evaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD en choisissant le point d'accès, les volets fondamentaux et les capacités de passation des marchés à inclure dans l'évaluation
- Elaborer les indicateurs et fiches d'évaluation, les guides d'entretien ou autres outils d'appoint et veiller à les faire traduire au besoin
- Discuter des modalités d'évaluation des capacités (où, quand, avec qui ?)
- Etablir un plan de travail qui définisse les tâches précises à faire, par qui, quand et les ressources nécessaires

Durant la mission d'exploitation, l'équipe organise aussi une session d'information ou de familiarisation sur le développement et l'évaluation des capacités à l'intention des parties prenantes.

1.4 Etablissement de l'approche en matière de collecte et d'analyse de données et d'informations

Ressources disponibles

- Modèle de fiche de collecte de données (Annexe 2)
- Modèle de guide/séquence d'entretien (Annexe 3)
- Modèle d'outil intégré de diagnostic des capacités – marchés publics (Annexe 8)

C'est en déterminant la portée et l'objet de l'évaluation que l'on décide des capacités à inclure dans l'exercice, ainsi que des modalités d'évaluation de ces capacités, sans oublier les types d'élément d'information à recueillir et les techniques idoines de collecte.

Comme indiqué ci-dessus, l'équipe d'évaluation commence par mettre en place les matériaux nécessaires avant sa première rencontre avec le principal client pour discuter de la portée de l'évaluation.

Données quantitatives par opposition aux données qualitatives

Durant l'évaluation, on peut procéder à la collecte de données, tant quantitatives que qualitatives. Vu que ces catégories de données ont toutes deux des avantages et des inconvénients, elles devraient, idéalement, intervenir toutes deux dans une évaluation des capacités. On entend par donnée quantitative une donnée précise, mesurable, numérique ou statistique, telle que le chiffre des dépenses ou une indication mesurable concernant la fréquence d'un fait. Une donnée qualitative est plutôt descriptive en termes de portée et de fond et permet d'explorer les raisons et causes fondamentales des déficits et problèmes de capacité, ce qui est particulièrement important dans tous les cas où une évaluation des capacités est entreprise afin d'élaborer une stratégie de développement des capacités. Autrement, on court le risque de se tromper sur les raisons d'un manque, ce qui conduit à l'élaboration d'une mauvaise stratégie de développement des capacités.

En pratique, il convient de décider des données requises et des modalités de collecte, aussi bien sur la base des capacités à évaluer que des éléments disponibles. On peut élaborer une simple fiche indiquant les capacités à évaluer et la source de données (qualitatives et/ou quantitatives), qui puisse édifier l'équipe d'évaluation. Un modèle de fiche de collecte de données est joint en Annexe 2.

Techniques de collecte de données

Dans la pratique, la collecte d'intrants doit se faire de sources multiples et au moyen d'une variété de techniques, dont les suivantes:

- Etude de documents tels que les lois, réglementations, manuels de fonctionnement, organigrammes, rapports de suivi, etc.
- Entretiens
- Groupes de discussion
- Questionnaires
- Enquête sur la satisfaction des clients et tableaux de bord
- Ateliers
- Outils d'auto-évaluation
- Examen des dossiers et archives

Chaque approche a des avantages et des inconvénients. Par exemple, les entretiens et consultations peuvent fournir des informations utiles sur les diverses opinions et les raisons fondamentales, alors que l'étude de dossier peut apporter un éclairage sur les réalités.

Pour que les données puissent être collectées convenablement (notamment s'il s'agit de plusieurs équipes d'évaluation), compilées, analysées et interprétées, il conviendrait d'élaborer des guides et séquences d'entretien et de prévoir d'autres pratiques de collecte, comme l'étude de documents ou dossiers. A cet effet, on peut utiliser la fiche de collecte susmentionnée et compiler toutes les données à recueillir de chaque source, produisant ainsi un inventaire de chaque (type de) source de données. Un modèle de guide/séquence d'entretien est joint comme Annexe 3.

La formulation de questions précises est essentielle, tant pour assurer la collecte de données significatives, que pour réduire le volume de données et d'informations à collecter. Au moment de décider des modalités de collecte et d'analyse, il est utile de garder à l'esprit le but de l'évaluation et les considérations suivantes:

- Quelle est l'importance des données quantitatives concrètes par opposition aux données qualitatives plus abstraites ?
- Quelle est l'importance de se servir de la collecte de données et d'informations comme outil expérimental d'apprentissage ?
- Quel est l'avantage de recourir à une tierce partie pour la collecte des données et informations, l'importance de l'objectivité à ce niveau, par exemple ?
- Quelle est la nécessité de procéder à une comparaison des données et informations à terme ou au niveau de chaque entité, à titre de mesure de changement ?
- Le but de la collecte de données et d'informations est-il un moyen de souligner les atouts et les opportunités à exploiter ? Ou permet-il d'attirer l'attention sur les insuffisances et obstacles ?
- Si le but permet d'attirer l'attention sur les insuffisances et les obstacles, quels sont les moyens de déterminer précisément les raisons de ces insuffisances et obstacles ?

Echantillonnage

Un autre point important à considérer est le volume type de données à collecter. La collecte d'un volume important de données peut être coûteuse si elle concerne différents ministères, municipalités ou implique l'étude d'un nombre considérable de dossiers. Par ailleurs, il ne sert à rien de collecter une pléthore d'éléments d'information si les capacités ne suffisent pas pour analyser et interpréter les résultats ou que l'exercice n'aboutisse pas à des conclusions applicables. En règle générale, il vaut mieux réunir le minimum de données nécessaires pour en tirer des conclusions valides, ce qui permet de maximiser la rentabilité de l'exercice et de parer aux complications inutiles au moment de l'analyse des résultats.

Différentes stratégies peuvent être appliquées en matière d'échantillonnage. Par exemple, de l'échantillon aléatoire qui doit être assez volumineux pour que les données recueillies puissent être jugées représentatives. Une autre solution est l'échantillonnage représentatif, par exemple, qui consiste à étudier un certain

pourcentage de cas d'une catégorie. On peut également opter pour l'échantillonnage stratégique, comme le choix des ministères les plus dépensiers ou de cas au-delà d'un certain montant du marché.

Classement

Il s'avère nécessaire d'élaborer un **système de classement** et/ou des indicateurs pour déterminer le niveau des capacités voulues et évaluer le niveau de capacités existantes. La différence entre les deux déterminera ce qu'il y a lieu de faire pour combler le déficit et guidera l'élaboration de stratégies idoines de développement des capacités. Il incombe à l'équipe d'évaluation de fixer le barème de classement et la valeur attribuée à chaque échelon. Une équipe peut, par exemple, décider d'établir un classement de 1 à 5, un étant le plafond et cinq le minimum, ou un classement de 1 à 10, dans le même ordre de grandeur. Plus la fourchette est large, plus il y a d'échelons. Avec une trop grande fourchette, il est toutefois difficile de comparer les résultats. Dans certains cas, il vaut peut-être mieux avoir un classement descriptif sans gradation numérique.

On pourrait prévoir le classement suivant :

1. Capacités sans aucune preuve tangible pertinentes
2. Capacités avec des données empiriques3. Capacités partiellement développées
4. Capacités généralement admises mais partiellement attestées
5. Capacités pleinement développées

Une autre option est d'élaborer des indicateurs suffisamment descriptifs en ce qui concerne les différents niveaux. Cette approche demande plus de travail préparatoire, mais elle est généralement payante en termes d'enseignements tirés du processus.

S'agissant d'utiliser une norme comme base de mesure de capacité, le système de classement est généralement inhérent à ladite norme. Par exemple, le MAPS de l'OCDE classe chaque indicateur selon un barème de 0 à 3 et fait un portrait détaillé de chaque niveau pour chaque indicateur. Dans pareils cas, il est recommandé de discuter du niveau voulu pour chaque indicateur avant de procéder à l'évaluation, puisqu'il n'est pas possible (ni souhaitable) de plafonner sur chaque indicateur. Cette discussion préalable permet d'éviter d'être influencé par les résultats effectifs.

Approche intégrée

Les différentes approches peuvent être fusionnées en un seul outil. Cela peut se baser sur: i) les normes de référence requises d'un secteur donné pour identifier les domaines de compétence; ii) l'identification et l'inventaire des types de preuve et/ou de données quantitatives ; iii) un système de notation appliquant une norme sectorielle, le cas échéant ; iv) l'élaboration d'indicateurs applicables et mesurables ; v) l'évaluation des capacités disponibles ; vi) l'indication des capacités voulues, avec l'échéance visée; vii) l'échelonnement des capacités : très bonnes, moyennes ou faibles ; viii) le recensement des lacunes en matière de capacité ; et ix) la formulation de recommandations.

1.5 Détermination des modalités d'évaluation des capacités (équipe, lieu)

Il conviendrait d'élaborer le processus d'évaluation sur la base des considérations suivantes : Qui devrait faire partie de l'équipe d'évaluation ? Qui devrait participer à l'évaluation ? Où et comment l'évaluation sera-t-elle conduite ? L'idéal serait que l'équipe soit composée de personnes qui connaissent bien le contexte, le contenu et le processus de l'évaluation des capacités.

Qui devrait faire partie de l'équipe d'évaluation ?

- **Contexte:** Les experts en matière de contexte sont censés apporter un éclairage sur l'environnement politique et socioéconomique où va se dérouler l'évaluation ;
- **Contenu:** Les sources du contenu fournissent d'amples détails sur la question des marchés publics relatifs à l'évaluation à faire. Il s'agit notamment de bonnes pratiques et d'exemples pertinents qui peuvent servir de base à l'élaboration et la mise en œuvre du processus d'évaluation des capacités, ainsi que des éléments d'information sur les capacités précises à évaluer. Selon l'objet de l'évaluation, il pourrait s'agir

d'une expertise en matière de marchés publics de secteur comme celui de la santé, ou d'achat de services et travaux de génie civil. Dans certains cas, il conviendrait peut-être d'inclure dans l'équipe des experts des questions transversales comme les affaires juridiques ou l'audit ;

- **Processus:** Dans certains cas, il est utile de recourir aux services d'un facilitateur pour gérer le processus. Ce dernier est censé être en mesure de faciliter les discussions sur le niveau, la portée et la conception de l'exercice, le déroulement de l'évaluation (y compris les techniques idoines de collecte de données et d'informations) et l'interprétation des résultats de l'évaluation.
- **Appropriation:** Il est important que l'organisme public responsable fasse «sien» le processus, mais surtout les résultats. En raison de problèmes de ressources, en général, on ne peut pas toujours avoir une équipe d'évaluation entièrement composée de fonctionnaires du gouvernement. Dans certains cas, ce ne serait même pas souhaitable pour des raisons d'objectivité et de conflit d'intérêts. Néanmoins, dans les cas où l'équipe d'évaluation ne comprend pas de point focal du gouvernement, il faut veiller à élaborer le processus de manière à assurer l'entente, l'adhésion et l'engagement requis.

La taille de l'équipe d'évaluation dépend des ressources, de la portée et de l'objet de l'évaluation à proprement parler. Dans le cas d'une évaluation simple, une seule personne pourrait pratiquement en être le facilitateur et remplir tous les rôles précités. Dans d'autres cas plus complexes, il y a probablement lieu de prévoir une équipe plus grande, avec, éventuellement, des sous-groupes de travail, notamment s'il faut collecter des données dans un grand nombre de provinces ou districts. L'équipe d'évaluation des capacités demeure en contact avec le bénéficiaire de l'évaluation pour discuter de l'état d'avancement et de l'orientation à prendre (voir 1.2 ci-dessus sur la clarification du rôle du 'propriétaire').

Qui devrait participer à l'évaluation ?

L'approche en matière de collecte de données et d'informations (voir 1.4 ci-dessus) détermine qui devrait participer à l'exercice. Une diversité de vues s'avère nécessaire pour avoir une vision équilibrée des choses. Ceci nécessite probablement de recueillir l'avis des personnes à divers niveaux d'une organisation, directeur et personnel, siège et terrain, cadres hiérarchiques et professionnels. Dans certains cas, il est également utile de bénéficier d'éléments d'information de la part des partenaires de l'organisation.

Où et comment l'évaluation sera-t-elle conduite ?

L'approche en matière de collecte de données et d'informations détermine également le lieu de l'exercice, (sur le terrain ou à un niveau central; en un lieu isolé pour réduire au minimum les distractions, ou sur place pour faciliter une plus forte participation) et comment (avec une équipe complète ou un seul expert muni de 'stylo et papier'). Si l'équipe comprend des représentants de divers niveaux d'une organisation, le facilitateur de l'évaluation jugera peut-être utile de les séparer pour favoriser un dialogue plus franc.

1.6 Plan et coût de l'évaluation des capacités (sur la base de la composition, de l'élaboration et de la durée)

Il conviendrait d'établir, sur la base du niveau et de la portée de l'évaluation ainsi que de la durée, un plan de travail précisant les résultats visés, les activités à mener, les échéances, les rôles et responsabilités. Ce plan de travail sert de base à l'estimation des coûts de l'évaluation. L'élaboration du programme et le calcul des coûts d'une évaluation des capacités peuvent engendrer un processus itératif qui concilie le programme avec le budget. Le principal client, le bénéficiaire de l'évaluation et les autres parties prenantes concernées devraient participer à toute révision du programme d'évaluation, en raison de ses incidences sur l'issue de l'exercice.

Du fait de la singularité de chaque évaluation des capacités, il est impossible d'en fournir une estimation budgétaire. Les coûts potentiels à inclure dans le budget d'une évaluation sont les suivants :

- Salaires des experts locaux et externes qui font partie de l'équipe d'évaluation
- Frais de consultance
- Location de lieux de réunion & atelier
- Fournitures de bureau
- Frais de voyage
- Frais de traduction (si l'évaluation se fait en langue locale)

- Reproduction de matériel
- Frais d'expertise et de collecte de données

7. Processus d'évaluation des capacités – Phase 2 : Déroulement de l'évaluation

2.1 Détermination du niveau/importance des capacités voulues

L'une des premières activités de l'évaluation est de déterminer les capacités requises, à quel niveau les situer et dans quelle mesure il faudrait les renforcer.

On est souvent tenté d'identifier un vaste éventail de capacités et de viser le plus haut niveau dans la quête de capacités, ce qui n'est peut-être pas réaliste, compte tenu du délai de perfectionnement des capacités, qui peut être juste une ou plusieurs années. En règle générale, plus le délai est court, plus les chances d'évolution des capacités sont maigres. Atteindre la 'perfection' est pratiquement impossible en l'espace de deux ans, à supposer que ce soit faisable. Il y a donc lieu de s'entendre sur le délai à fixer pour atteindre les capacités voulues.

Il est bon d'être ambitieux, mais le fait de placer trop haut la barre des capacités voulues ne tardera pas à créer des désillusions et moins d'enthousiasme pour le programme de développement des capacités. En conséquence, un système de notation à l'aide d'un barème d'échelonnement de chaque capacité (Très bonne/Moyenne/Faible) peut faciliter l'établissement d'un ordre de priorités. Et ce, d'autant plus si l'on se réfère à une règle ou norme internationale, telle que la méthodologie MAPS de l'OCDE-CAD selon laquelle il serait irréaliste de vouloir obtenir un 3 pour tous les sous-indicateurs en un court laps de temps, à supposer que ce soit faisable. En l'espèce, on peut prévoir des sous-indicateurs pour les hautes priorités à réaliser en un délai donné.

Le niveau des capacités voulues est généralement déterminé par l'équipe d'évaluation, en collaboration avec les responsables du label de qualité (groupe technique de référence), le principal client et d'autres parties prenantes ou par les personnes concernées s'il s'agit d'une auto-évaluation. En cas de recours à un système de classement numérique, les personnes en charge de l'évaluation doivent s'entendre sur la signification de chaque indicateur et/ou du classement, par exemple, pour quelle raison attribuer 2 à une capacité donnée au lieu de 4 ? Par ailleurs, un indicateur mesurable pour chaque valeur garantit une notation plus cohérente et objective.

2.2 Evaluation du niveau des capacités existantes

Ressources disponibles

- Modèle de guide/séquence d'entretien (Annexe 3)
- Modèle d'outil intégré de diagnostic des capacités – marchés publics (Annexe 8)

S'il est prévu des entretiens ou groupes de discussion, il conviendrait d'établir le programme à l'avance afin que les parties prenantes puissent y participer. Ce plan de travail devrait prévoir suffisamment de temps pour réviser éventuellement le calendrier des entretiens et traduire ou établir les fiches dans la principale langue des participants.

L'évaluation devrait commencer par des explications sur l'exploitation des résultats – à savoir s'ils vont être mis en œuvre que pour appuyer des améliorations internes ou si des comparaisons transversales vont être faites. Il y a lieu de rappeler aussi aux participants que l'évaluation n'est ni une revue, ni un audit des performances individuelles. Il faudrait préciser aussi si les réponses vont recevoir un traitement confidentiel ou non.

Lors des entretiens, il conviendrait de veiller à poser les questions de la façon la plus neutre possible pour ne pas aiguiller les interlocuteurs vers une réponse donnée. Un guide d'entretien peut assurer une couverture intégrale des points à discuter (voir 1.4 ci-dessus). En règle générale, il vaut mieux confier la collecte de données à un externe qui n'a aucun intérêt dans l'évaluation ou à une équipe mixte d'internes et d'externes. Il est recommandé de recueillir, autant que possible, un mélange de données factuelles et empiriques. Les

données empiriques sont importantes en ce sens qu'elles révèlent les raisons ou causes profondes des lacunes/atouts.

8. Processus d'évaluation des capacités – Phase 3 : Synthèse et interprétation des résultats

Une fois les données et informations nécessaires recueillies, généralement de sources multiples, l'équipe d'évaluation compile et interprète les résultats après synthèse. Elle peut estimer que ces éléments provenant de différentes sources sont incomplets ou fournissent des éclairages contradictoires, s'agissant notamment des auto-évaluations et des données qualitatives, du fait que les vues individuelles sont influencées par maints facteurs. Il importe donc, indépendamment du type de données et d'informations recueillies, d'avoir une diversité de vues et de tenir compte des divergences en procédant à la synthèse. Parfois, il peut s'avérer nécessaire d'approfondir certains des domaines à l'étude, tout particulièrement ceux qui ont fait l'objet de réponses divergentes, voire contradictoires, au moyen d'un complément d'enquête ou de discussions informelles avec les parties prenantes clés.

Une fois les données compilées, il est procédé à une comparaison du niveau des capacités voulues et des capacités existantes. La présentation visuelle des données sous forme de diagramme en tuyaux d'orgue ou diagramme en araignée permet de mieux cerner la situation et de déterminer si le niveau des capacités existantes est suffisant ou est à rehausser. Dans les deux cas, mais surtout si une amélioration s'impose, il importe de chercher aussi les raisons fondamentales de ces insuffisances, ce qui permet en retour à l'équipe de savoir où axer la stratégie de développement des capacités pour remédier à la cause et non au symptôme uniquement.

Encadré 4: Organisation d'un atelier de validation

Dans maints cas, il est bon d'organiser un atelier ou une session de validation avant de mettre au point les résultats de l'évaluation et de préparer un rapport. Outre la possibilité qui s'offre ainsi pour valider ces résultats et/ou remédier éventuellement aux erreurs et malentendus, c'est surtout là une occasion de partager ces informations, d'échanger des vues et d'obtenir l'adhésion des parties prenantes et un engagement conséquent de leur part, chose importante pour la mise en oeuvre ultérieure de la stratégie de développement des capacités.

Pareil atelier est censé réunir toutes les parties concernées. Dans certains cas, il serait peut-être préférable d'organiser séparément les ateliers pour les différents groupes de parties prenantes pour des délibérations plus franches. Il commence généralement par une présentation des résultats par le client principal ou le bénéficiaire de l'évaluation, suivie éventuellement d'un débat sur ces résultats et le bien-fondé des notes attribuées, et afin de trouver un consensus sur les priorités à observer par la suite.

Lors de l'atelier, les parties prenantes devraient pouvoir exprimer librement leurs vues. Ceci est de nature à renforcer la confiance entre elles et à rendre l'exercice plus crédible, à assurer une plus forte adhésion aux résultats et à jeter ainsi des bases solides pour l'action à mener ultérieurement.

Après validation des résultats et les éventuelles mises au point, le client ou le bénéficiaire de l'évaluation sont censés donner leur accord formel à ces conclusions. Le client est également chargé de distribuer le rapport final d'évaluation aux parties prenantes et partenaires.

La manière dont sont présentés les résultats d'une évaluation des capacités est importante :

- Sont-ils intelligibles et significatifs pour la majorité des parties prenantes?
- Les divers groupes concernés ont-ils des possibilités de faire des observations?
- Les dispositions nécessaires ont-elles été prises à l'égard des différents groupes concernés? Par exemple, les décideurs et les représentants des groupes d'intérêt ont tendance à se préoccuper plus du large impact des résultats menant à des décisions des pouvoirs publics, alors que le personnel technique et les administrateurs se soucient plus des aspects opérationnels.

La préparation du rapport final peut commencer dès obtention d'un large consensus sur les résultats de l'évaluation. C'est l'équipe d'évaluation qui s'en charge habituellement, mais en étroite collaboration avec le bénéficiaire de l'évaluation et les parties prenantes concernées.

Les éléments suivants peuvent être inclus dans le rapport :

1. Mobilisation et Elaboration

- a. Description du contexte d'évaluation
- b. Portrait du (des) principal (aux) client(s) de l'évaluation
- c. Demande d'appui
- d. Définition de l'objectif et de la portée de l'évaluation
- e. Modalités d'adaptation du Cadre d'Evaluation des Capacités en matière de Passation des Marchés du PNUD

2. Déroulement de l'Evaluation des Capacités en matière de Passation des Marchés Publics

- a. Aperçu de la méthodologie (sources de données)
- b. Outils utilisés (fiches d'évaluation, questionnaires)

3. Synthèse et Interprétation des Résultats

- a. Exposé des capacités disponibles et des capacités visées
- b. En cas de recours à des indicateurs mesurables, une base de capacités peut être présentée

- c. Analyse succincte des résultats de l'évaluation, aussi bien dans l'optique des capacités visées que des capacités existantes.

Annexes

- a. Termes de référence de l'équipe d'évaluation des capacités
- b. Plan d'évaluation des capacités
- c. Aperçu des différentes parties prenantes consultées
- d. Questionnaires détaillés ou guides d'entretien
- e. Analyse approfondie des résultats de l'évaluation

SECTION IV : ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE PASSATION DES MARCHES

1 - Définition d'une stratégie de développement des capacités de passation des marchés

Ressources Disponibles

- Modèle de Fiche d'Évaluation des Réponses en matière de Développement des Capacités (Annexe 4)
- Cadre de mesure du développement des capacités – modèle de cadre de résultats pour les marchés publics (Annexe 7)
- Modèle d'outil intégré de diagnostic de capacités – marchés publics (Annexe 8)

Les atouts et les besoins en matière de capacités identifiés dans le cadre d'une évaluation constituent le point de départ de l'élaboration d'une stratégie ou d'un plan de développement des capacités. Il s'agit d'une série harmonieuse d'activités ou d'initiatives échelonnées selon un ordre de priorités et inscrites dans un programme ou projet visant à répondre aux questions 'Capacités pour quoi ?', 'Capacités pour qui ?' et 'Capacités pour faire quoi ?'

Les résultats de l'évaluation servent de base à l'élaboration du plan de développement des capacités. Il est généralement recommandé d'adopter une approche systématique grâce à laquelle l'équipe exploite les résultats et, au terme d'un examen approfondi des causes ou raisons des lacunes, promeut, grâce à ses suggestions, les initiatives requises pour y remédier. Les stratégies de développement des capacités (voir Encadré 5 ci-dessous), qui sont étroitement liées aux volets fondamentaux exposés dans la Section 1 4.1, peuvent être une source d'inspiration, tout comme les expériences d'autres pays (voir les moyens suggérés à l'adresse www.unpccdc.org). Il n'existe toutefois pas de modèle de développement des capacités et, s'il est vrai que ce genre d'expérience est une source d'inspiration, il n'en demeure pas moins qu'il faut l'adapter aux réalités locales.

Encadré 5 : Stratégies de Développement des Capacités

- **Mécanismes institutionnels:** ex, appui aux études fonctionnelles et à l'élaboration de systèmes de gestion de ressources humaines, de mécanismes de motivation monétaire et non monétaire et d'un système de gestion axé sur les résultats.
- **Leadership:** ex, appui au renforcement du sens de l'anticipation, aux exercices de conception et de planification stratégique de systèmes ; à la promotion du parrainage pair-à-pair ; au développement des capacités de regroupement et de compétences en négociation ; à l'élaboration de systèmes de gestion de carrière.
- **Connaissances:** ex, appui aux stratégies de réforme de l'éducation pour intégrer les besoins en matière de développement humain dans la réforme des programmes d'études ; facilitation de partenariats aux fins d'investissement dans la réforme de l'enseignement post-secondaire ; appui aux solutions d'apprentissage Sud-Sud.
- **Responsabilité:** ex, élaboration et appui aux systèmes de suivi et d'évaluation et de mécanismes indépendants d'évaluation par les partenaires ; promotion des politiques et lois portant sur la diffusion de l'information publique ; appui à l'éducation civique ; systèmes participatifs de planification et de suivi.

Même si l'élaboration de stratégies de développement des capacités va être, très probablement, pilotée par l'équipe d'évaluation, il est toutefois utile d'y associer d'autres parties prenantes, cette diversité de vues pouvant contribuer aux solutions novatrices et ingénieuses voulues. Il importe tout particulièrement de faire appel à des parties prenantes sur les questions transversales telles que l'audit, le service civique, la lutte contre la corruption, etc. pour une adhésion à ces stratégies, qui s'avère très utile pour en assurer la mise en oeuvre.

Un certain nombre de considérations entrent en ligne de compte en ce qui concerne la durabilité d'une stratégie de développement des capacités et de ses impacts:

- Du fait qu'une évaluation porte habituellement sur plusieurs domaines fondamentaux qui se renforcent mutuellement, une stratégie de développement des capacités se révèle plus efficace si elle comporte des mesures intégrées axées sur un certain nombre de domaines cruciaux. Une stratégie de développement des capacités devrait porter, de même, sur plusieurs niveaux de capacité. L'évaluation du service de passation des marchés d'un ministère de la santé (niveau organisationnel) peut nécessiter, par exemple, une révision des directives du gouvernement en matière d'achats publics (environnement propice).
- Il serait probablement moins risqué pour les parties prenantes de commencer par souligner les points forts plutôt que les faiblesses. Il vaut peut-être mieux, par exemple, souligner l'existence d'une politique salariale et non son caractère désuet.
- Une stratégie de développement des capacités devrait, autant que possible, prévoir une combinaison d'initiatives à court et moyen terme (un an ou plus), avec des activités pouvant engendrer des solutions rapides (moins d'un an). Cet ensemble de mesures permet de jeter les bases d'un renforcement continu des capacités. Une stratégie de développement des capacités devrait comporter des stratégies de rebond, comme le renforcement du pool d'experts et de consultants locaux et la mise à contribution des établissements d'enseignement et de formation régionaux, nationaux et locaux.
- Une stratégie de développement des capacités devrait être en harmonie avec les structures du budget national pour assurer un financement continu.

2. Transformation de la Stratégie de Développement des Capacités de Passation des Marchés en un plan cohérent et réalisable

Quelque soit la puissance de la stratégie, elle ne donnera les résultats voulus que si elle reçoit une application efficace. Il importe donc de faire de la stratégie de développement des capacités de passation des marchés un plan parfaitement réalisable, assorti de l'assignation des responsabilités, de l'établissement des priorités et échéanciers, de la définition des indicateurs de progrès et de l'établissement des coûts. Un modèle de Fiche d'Elaboration de Stratégie de Développement des Capacités est joint dans l'Annexe 4.

2.1 Assignation des responsabilités et établissement des priorités et échéanciers

On est souvent tenté de faire de toutes les initiatives des projets hautement prioritaires à mettre en oeuvre dans un délai très serré, et s'il est vrai qu'une certaine ambition est une bonne chose, il importe néanmoins que l'équipe d'évaluation étudie soigneusement le plan et s'assure qu'il est réaliste en termes de faisabilité effective. Il faut surtout tenir compte des ressources disponibles, notamment du temps, en ce qui concerne les responsables de la mise en oeuvre de ladite stratégie, d'autant plus que ce sera une surcharge de travail pour eux. Il en est de même des autres à associer aux initiatives, notamment les bénéficiaires.

2.2 Définition des résultats escomptés d'une stratégie de développement des capacités et des indicateurs d'évaluation des progrès accomplis⁶

Le PNUD situe le mesurage de capacité à trois niveaux :

1. Impact : Mieux-être des personnes
2. Résultat: Changement en matière de performance institutionnelle, stabilité et adaptabilité
3. Rendement : Produit réalisé ou service fourni.

Le mesurage des changements relatifs aux capacités résultant d'une stratégie de développement des capacités se fait à deux niveaux: il s'agit, d'une part, des capacités qui permettent à un système ou organisme de passer des marchés de remplir ses fonctions de manière efficace et efficiente, de faire encore mieux à terme, de s'adapter aux changements et de faire face aux situations de crise ; l'évolution des capacités à ce niveau se reflète dans les **résultats**. A un autre niveau se situent les vecteurs de capacité ou facteurs de changement: mesures institutionnelles et motivations ; gestion stratégique ; connaissances et compétences des ressources humaines ; et mécanismes de relations publiques et de responsabilisation devant l'opinion ; les résultats des activités à ce niveau se reflètent dans les **rendements**.

Il s'avère nécessaire d'avoir à la fois des indicateurs de résultat et de rendement pour le suivi des progrès réalisés grâce à la stratégie de développement des capacités, chaque indicateur devant être assorti de données de référence et d'objectifs. Les données de référence servent de point de départ au mesurage des progrès ; quant aux objectifs, ils peuvent être à court ou long terme, avec échéances. Le suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre devrait permettre de perfectionner une stratégie de développement des capacités et, éventuellement, de prendre de nouvelles initiatives pour répondre aux besoins émergents.

Il conviendrait d'élaborer un plan de suivi et d'évaluation sur la base de ces résultats, rendements et indicateurs et intégrant les éléments suivants:

- Modalités de collecte des données
- Périodicité des évaluations
- Responsables en matière de collecte des données/rapport
- Ressources nécessaires pour le suivi
- Risques et considérations à prendre en compte pour le suivi

Quel que soit le type d'indicateur choisi, les paramètres de bases et les paramètres cibles devraient être définis. Les données de référence devraient être aussi simples que le classement quantitatif établi au cours de l'évaluation. L'équipe d'évaluation est appelée à veiller à ce que tous les indicateurs SMART soient : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Relevants et limités dans le Temps. La disponibilité de données d'indicateur ou leur carrence, ainsi que le coût de la collecte de ces données, le cas échéant, peuvent amener l'équipe d'évaluation des capacités à remettre en question ses indicateurs.

Il n'est pas nécessaire de créer un système distinct de suivi d'une stratégie. A l'instar de l'inclusion d'une stratégie de développement des capacités dans un plan d'action ou de travail global, les indicateurs de la réponse devraient être intégrés dans le cadre du suivi continu de ce plan.

Le processus de définition des indicateurs de progrès renforce les activités menées dans le cadre du développement des capacités, spécifiquement comme suit :

- Favorise le dialogue d'orientation et l'élaboration de stratégies dans le cadre des travaux analytiques préalables aux investissements dans le développement des capacités ;
- Contribue à l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités ;

⁶ Le Document du PNUD sur le Mesurage de Capacités traite de la question "qu'est-ce que le mesurage de capacité ?" et présente un cadre de saisie du changement des capacités dans l'immédiat (performance, stabilité et adaptabilité) et des produits et services basés sur les leviers de changement sur le plan du rendement (mécanismes institutionnels, leadership, connaissances et responsabilité.)

- Renforce le suivi par des bilans périodiques, ce qui rehausse la qualité de la stratégie de développement des capacités ;
- Renforce l'évaluation en suivant de près les changements résultant de la stratégie de développement des capacités ;
- Permet de mieux cerner et renforcer le système organisationnel, étant donné qu'il s'agit d'un exercice d'apprentissage interne.

2.3 Coût d'une stratégie de développement des capacités

L'établissement du coût d'une stratégie de développement des capacités est crucial en ce sens qu'il encourage les parties prenantes à faire une estimation réaliste du financement requis pour l'appliquer et facilite un passage direct à la phase de mise en œuvre. Il importe de prendre en compte le coût du maintien de l'autonomie de la réponse à long terme, à savoir le coût de l'intervention ponctuelle plus les frais récurrents de perfectionnement des capacités. Si, par exemple, la stratégie a pour but d'instaurer un système de suivi des marchés, il faudrait alors prévoir le coût de l'élaboration, ainsi que les frais liés à l'application continue de ce système.

Si cet exercice révèle que les fonds ainsi dégagés ne vont pas suffire à couvrir les actions proposées de développement des capacités, il faudra d'autres solutions consistant, entre autres options, à mobiliser d'autres programmes et ressources ou à établir un ordre de priorité des actions, en s'inspirant des priorités identifiées durant l'élaboration du processus d'évaluation des capacités (guidée par les rubriques 'Capacités pour quoi?', 'Capacités pour qui?' et 'Capacités pour faire quoi?') et la validation et l'interprétation de ses résultats. L'établissement des priorités étant politique par essence, il faudra procéder avec tact et dans la transparence, avec le concours de toutes les parties prenantes concernées pour éviter que celles qui sont écartées ne retirent leur appui lors de la mise en œuvre.

Les coûts d'une stratégie de développement des capacités à court terme peuvent être calculés sur la base d'une budgétisation axée sur les activités. On commence par les actions prévues, comme l'appui à l'étude fonctionnelle pour budgétiser ensuite les ressources quantifiables estimées (comme le nombre de journées de consultance, les frais de transport, les journées de traduction, le volume de matériel de formation à reproduire) pour mener à bien cette action. Les coûts d'une stratégie de développement des capacités à long terme sont plus compliqués. S'ils ne peuvent être établis précisément (ce qui implique souvent le recours aux techniques de modélisation économétrique), l'exercice de budgétisation devrait alors, peut-être, se limiter au calcul des activités effectives programmées pour parer à toute remise en question de la crédibilité et de la légitimité de ces coûts. Dans certains cas particuliers, un élément des coûts estimés peut être pris en compte a priori et inclus dans l'élaboration de programme/projet.

SECTION V: LIGNES DIRECTRICES OPERATIONNELLES

1. Evaluation des Capacités d'un Système National de Passation des Marchés Publics appliquant la Méthodologie MAPS de l'OCDE/CAD

Ressources disponibles

- Modèle de fiche de collecte de données (Annexe 2)
- Modèle de guide/séquence d'entretien (Annexe 3)
- Modèle de cadre d'évaluation qualitative du respect des normes du sous-indicateur MAPS (Annexe 5)

La plupart des pays bénéficient actuellement d'un processus continu de développement des capacités du système national de marchés publics. Qu'un pays en soit à la phase initiale de lancement d'un programme de réforme du système de passation des marchés ou soit actuellement en cours de développement continu, l'approche exposée dans ce guide peut être adaptée à l'appui du processus.

Les motifs de l'entreprise d'une telle évaluation sont divers et peuvent notamment:

- Servir de point de départ d'un programme complet de développement des capacités nationales en matière de passation des marchés ;
- Mesurer les progrès accomplis depuis les derniers diagnostics et donner l'orientation future des actions ;
- Harmoniser l'action menée en regroupant dans le même cadre un certain nombre d'initiatives liées au développement de capacités ;
- Engager les parties prenantes aux activités continues de développement des capacités en matière de passation des marchés.

Pour entreprendre une évaluation au niveau national, on peut combiner l'approche du PNUD concernant l'évaluation des capacités en matière de passation des marchés et les Indicateurs de Base (Section 2, Chapitre 1) de la **Méthodologie d'Évaluation des Systèmes Nationaux de Passation des Marchés Publics (MAPS) de l'OCDE-CAD**.

La méthodologie MAPS constitue une norme de bonne pratique pour les systèmes nationaux de passation des marchés publics, avec une série d'indicateurs pouvant servir de référence à un pays. Elle s'articule autour de quatre volets, subdivisés en un total de 12 indicateurs et 54 sous-indicateurs. Les 4 Volets sont les suivants :

- Volet I: Cadre Législatif et Règlementaire – porte sur les instruments juridiques et règlementaires depuis le plus haut niveau (ex, droit national) jusqu'aux normes d'application, procédures et documents de soumission d'offres.
- Volet II: Cadre Institutionnel et Capacités de Gestion – analyse la manière dont le système de passation des marchés fonctionne dans la pratique à travers les institutions et les systèmes de gestion qui s'inscrivent dans le cadre de la gouvernance de l'ensemble du secteur public ; ex, contient des liens vers la GFP ; organe normatif/règlementaire ; suivi des marchés publics ; stratégie de formation.
- Volet III: Opérations de Passation des Marchés et Pratiques des Marchés – décrit l'efficacité et l'efficience opérationnelles du système de passation des marchés au niveau de l'entité acheteuse et sur le marché: ex, la compétence des agents publics concernés ; la pertinence des programmes de formation, le système d'archivage, la délégation de pouvoirs, le secteur privé, y compris l'accès au marché, l'administration des marchés publics et le règlement des différends.
- Volet IV: Harmonie et Transparence du Système de Passation des Marchés Publics – analyse les systèmes en place pour s'assurer que le système fonctionne harmonieusement et est assorti des mécanismes de régulation requis: ex, audit et contrôles ; appels et plaintes ; accès à l'information, déontologie et dispositions légales anti-corruption.

La notation à l'aide de la MAPS se fait au niveau des sous-indicateurs. Chaque sous-indicateur contient une notice expliquant son fonctionnement et présente 4 scénarios. Celui qui reflète mieux les réalités détermine le rang attribué sur une échelle de valeurs de 0 à 3 qui plafonne à 3.

Lors d'une évaluation des capacités de passation des marchés à l'aide de la MAPS, le processus se déroule selon les modalités établies dans ce guide. La MAPS serait intégrée lors de l'adaptation du cadre (SECTION II, paragraphe 1.3) ainsi que pour déterminer le système de classement (SECTION II, paragraphe 1.4) et le niveau des capacités visées (SECTION II, paragraphe 2.1).

Certains aspects sont à prendre en considération lors de l'intégration de la MAPS à l'approche d'évaluation des capacités en matière de passation des marchés du PNUD :

1.1 Portée de l'évaluation: En déterminant le niveau et la portée de l'évaluation, il faudrait vérifier si le contexte local comporte des aspects touchant au système de passation des marchés publics, à prendre en considération, mais qui ne sont pas couverts par la MAPS, et si on pourrait ajouter les indicateurs requis pour évaluer ces aspects. Par ailleurs, il n'est pas recommandé d'exclure les MAPS existantes, même si elles ne sont pas considérées comme une priorité dans le pays en question, cela étant de nature à réduire la valeur comparative de l'exercice. On peut plutôt opter pour une autre solution consistant à leur

attribuer un rang de priorité moindre en décidant du niveau des capacités voulues pour chaque sous-indicateur.

1.2 Respect des normes: A quelques exceptions près, la plupart des sous-indicateurs MAPS évaluent les besoins du système de passation des marchés publics, mais omet les modalités d'application. La Section II de la Méthodologie d'Évaluation des Systèmes Nationaux de Passation des Marchés Publics de l'OCDE-CAD comporte une liste recommandée d'Indicateurs de Conformité ou de Performance (CPIs) relative à chaque sous-indicateur. Cependant, plusieurs systèmes de passation des marchés ne disposent pas de données suffisantes ou fiables pour une notation adéquate à l'aide de ces indicateurs. Dans pareils cas, lorsque l'on recourt à la MAPS dans le cadre d'une évaluation des capacités en matière de passation des marchés, on peut adopter une approche qualitative pour évaluer le degré de conformité pour chaque sous-indicateur. En attribuant un barème de notation similaire à l'échelle de valeurs 0-3 aux sous-indicateurs lors de la mesure du degré de conformité, une comparaison intéressante pourrait être faite entre le système proprement dit et le degré de conformité – donnée importante pour comprendre les questions de capacité. (Un modèle de cadre d'approche qualitative servant à évaluer le respect des normes pour chaque sous-indicateur est joint comme Annexe 5).

1.3 Analyse des causes profondes: En procédant à une évaluation des capacités en matière de passation des marchés à l'aide de la MAPS, il importe de veiller particulièrement à collecter des données sur les raisons/causes profondes des atouts et des lacunes relevés en l'espèce, l'approche de notation intégrée à la MAPS ne fournissant pas ce type d'information, qui est utile pour l'élaboration de mesures efficaces de développement de capacités.

1.4 Approche de collecte de données: Lors de la conception et de l'application de l'approche de collecte de données pour une évaluation des capacités à l'aide de la MAPS, il importe par conséquent de prendre en compte les sources de données touchant non seulement au sous-indicateur en tant que tel, mais également au degré de conformité et aux raisons/causes profondes des atouts/lacunes recensés. Il est recommandé que l'équipe d'évaluation fasse une cartographie des sources de données pour chaque sous-indicateur et contrôle l'évaluation connexe de conformité puis s'en serve pour élaborer des guides et séquences d'entretien.

2. Évaluation des Capacités d'un Secteur ou d'une Organisation en matière de Passation des Marchés

Ressources disponibles

- Modèle de cadre d'évaluation des marchés d'une organisation (Annexe 6)
- Modèle d'outil intégré de diagnostic des capacités – marchés publics (Annexe 8)

Contrairement aux systèmes nationaux de passation des marchés publics, il n'existe pas de recueil de normes largement reconnues, qui puisse servir à évaluer les capacités de passation des marchés au niveau sectoriel ou organisationnel. Il s'avère donc nécessaire, pour toute évaluation des capacités au niveau de ce point d'accès, d'élaborer à titre spécial les normes requises. Les enseignements tirés des expériences de pareilles évaluations peuvent, toutefois, se révéler enrichissants.

En principe, les acquisitions publiques au niveau sectoriel ou organisationnel ont pour but d'assurer un bon rapport coût-performance au secteur/organisme concerné, tout en se conformant aux cadres légal et réglementaire respectifs. En règle générale, les capacités en question sont plus d'ordre opérationnel, et de loin, que dans le cas d'une évaluation au niveau national. L'expérience montre que les 4 Volets Fondamentaux que sont les Mécanismes Institutionnels, Le Leadership, les Connaissances et la Responsabilité (voir SECTION IV, Encadré 5) constituent une bonne base de discussion sur la portée de l'évaluation des capacités, si on y ajoute les dispositions concernant le processus de passation des marchés proprement dit. Ces dispositions varient considérablement d'une organisation à l'autre, et d'un secteur à l'autre. Par exemple, dans certains secteurs comme celui de la santé, il serait indiqué d'axer l'évaluation sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, alors que dans d'autres comme le département des travaux publics, il faudrait peut-être insister sur la définition des besoins et les phases de l'administration des marchés publics. Le Schéma 2 présente un modèle de cadre d'évaluation intégrant, d'une part, les volets fondamentaux et, d'autre part, les

phases d'un modèle de processus d'évaluation, qui pourraient servir de base à l'élaboration d'un processus d'évaluation des capacités en matière de passation des marchés.

Schéma 2: Modèle de Cadre d'Evaluation

Capacités de Passation des Marchés	Eléments fondamentaux			
	Mécanismes Institutionnels	Leadership	Connaissances	Responsabilité
Planification de Passation des Marchés				
Définition des Besoins				
Procédure de Commande				
Choix de méthode passation				
Recherche de Sources				
Préparation et Documents d'Appel d'offres				
Lancement d'Appel d'offres				
Réception et Dépouillement d'Offres				
Evaluation				
Etude de marchés et Adjudication				
Mise au point de Marchés et Attribution				
Gestion Contrats/Marchés				
Vente d'Avoirs				
Règlement de Factures				

En commençant par un cadre comme celui-ci, une équipe d'évaluation peut ensuite déterminer les capacités à évaluer pour chaque échantillon (sans toutefois inclure forcément tous les échantillons s'il n'y a pas lieu de le faire). Un modèle de cadre de ce type est joint comme Annexe 6.

Certains points sont à prendre en considération dans une évaluation des capacités au niveau sectoriel ou organisationnel :

- 2.1** Veiller à ce que tous les acteurs intervenant dans les marchés publics soumis à une évaluation soient impliqués. Dans un cadre organisationnel, la passation des marchés ne se limite pas à la fonction respective, ni aux tâches incluant cette passation relevant de leur compétence. Par exemple, la planification et la définition des besoins en matière d'achats publics sont souvent du ressort des départements bénéficiaires – tout comme l'administration des contrats/marchés, alors que le règlement des factures relève généralement de la comptabilité. Il importe de veiller à ce que l'évaluation couvre également ces aspects.
- 2.2** Les capacités et les niveaux visés devraient être raisonnables. Les organisations n'ont pas toutes besoin d'avoir, en matière de passation des marchés, des capacités de niveau mondial conférant une expertise dans tous les types de passation. Le profil de dépenses de l'organisation est à prendre en considération lors de l'identification des capacités à évaluer – et les niveaux visés. Les capacités requises pour assurer la passation des marchés dans le cas de projets infrastructurels complexes ne sont pas du tout comparables à celles requises pour de petites commandes administratives de routine.

3. Enseignements tirés:

La Méthodologie d'Évaluation des Capacités en matière de Passation des Marchés du PNUD a été appliquée dans un éventail de contextes et à diverses fins. S'il est vrai que chaque évaluation des capacités est un cas unique, on peut néanmoins tirer parti de certaines caractéristiques communes à ces expériences:

- **Adapter l'exercice aux réalités et besoins locaux.** La Méthodologie d'Évaluation des Capacités en matière de Passation des Marchés du PNUD est certes une bonne base de discussion, mais elle ne fournit pas de modèle. Il ne faut pas se laisser impressionner par le cadre qui ne sert qu'à inspirer les utilisateurs et les guider de manière systématique dans les actions à entreprendre. Le cadre peut être élargi ou restreint à souhait.
- **Prévoir suffisamment de temps pour mobiliser les parties prenantes et élaborer le programme d'évaluation.** Ce sont généralement là les étapes les plus importantes, qui demandent un temps considérable, car c'est à ce niveau qu'il faut établir les priorités. Si elles sont bien gérées, il s'ensuit une évaluation bien ficelée impliquant toutes les parties prenantes.
- **Prévoir suffisamment de temps pour la collecte de données et d'information.** Vu que les sources peuvent ne pas être facilement accessibles, le plan de travail de l'évaluation devrait prendre cet aspect en compte, suffisamment tôt. D'autres revues ou documents peuvent contribuer à cet effort. Il est inutile de 'réinventer la roue' ou de reprendre ce que les autres ont déjà fait.
- **Assurer une adhésion locale.** Les conclusions d'une évaluation des capacités ne sauraient être appliquées que si elles sont avalisées, de même que le processus, à l'échelon local, mais le concours d'une partie externe peut se révéler utile aux fins de facilitation et d'objectivité.
- **Faire preuve d'innovation.** Une évaluation peut paraître très ardue de prime abord, mais il ne faut pas la compliquer. Une évaluation rapide, par exemple, peut couvrir beaucoup de domaines à un haut niveau ou cibler juste quelques aspects. La première approche est utile en cas de manque de clarté ou de consensus sur ce qu'il faut inclure dans l'exercice ou prioriser dans les investissements. La seconde est à adopter lorsque l'objet est déjà clair.

- **Attendre jusqu'à la fin pour privilégier une stratégie de développement des capacités et veiller au suivi.** Cela permet d'éviter que les intérêts des parties prenantes ne dévient le processus.

Considérations Tactiques:

L'évaluation est assurément un exercice utile qui répond à un besoin crucial, mais il peut se produire au cours du processus des obstacles opérationnels et des contraintes psychologiques qui peuvent entraîner le rejet des conclusions ou mener à une issue non souhaitée. Il s'agit notamment des problèmes suivants :

- **Lassitude à l'égard des évaluations** – L'évaluation est une pratique courante inhérente à tout processus de planification ou de programmation organisationnelle et sont probablement très nombreux ceux qui ont déjà participé à une évaluation de tel ou tel type. Lorsqu'elle est particulièrement longue et donne apparemment peu de résultats tangibles, il s'ensuit une perte d'enthousiasme pour le processus. Ce risque est encore plus grand dans les cas où la coordination entre les donateurs et les partenaires au développement laisse à désirer. En cas de 'lassitude à l'égard des évaluations', il faut procéder à une évaluation axée sur les goulots d'étranglement récurrents, au lieu de «ratisser large». Cela permet d'accrocher l'attention des participants sur l'objet de l'évaluation.
- **Scepticisme quant à la valeur et la validité des conclusions** – Pour parer au scepticisme et forger un consensus, il importe d'engager résolument, au départ, les parties prenantes et acteurs. Le fait d'encourager la franchise et la probité, ce qui implique notamment une communication régulière sur les conclusions, favorise l'impartialité et la conformité aux normes.
- **Doutes à propos de l'exploitation des conclusions** – L'évaluation devrait être considérée comme un aspect intrinsèque d'une bonne gestion et d'une stratégie d'amélioration des capacités et performances, mais elle est parfois perçue comme un outil de la direction servant à opérer des restructurations et des compressions budgétaires ou de personnel. L'engagement des parties prenantes est un moyen de solutionner ce problème. Il permet aussi de mettre l'accent sur l'environnement propice et non sur le niveau organisationnel des capacités, ce qui met une certaine distance entre l'évaluation et le cadre direct des participants et peut atténuer ainsi les suspicions. La réponse à 'Capacités pour quoi?' est un moyen de clarifier le but de l'évaluation, de connaître les parties prenantes qui ont des réserves sur le processus et les motifs.
- **Dissocier les conclusions de l'évaluation et la stratégie de développement des capacités** – Il ne conviendrait pas d'élaborer une stratégie de développement des capacités sur la base de 'présomptions' à propos des déficits de capacités, mais sur les résultats concrets de l'évaluation. Il importe donc de veiller particulièrement, dès le départ, au lien entre les conclusions d'une évaluation des capacités et une stratégie potentielle de développement des capacités. Il importe aussi d'éviter des généralisations qui ne sauraient être concrétisées, ce qui pourrait saper la crédibilité de l'exercice et compromettre la 'traduction en actes' des conclusions.
- **Degré de facilitation** – En matière de facilitation du processus, il faut trouver un équilibre entre les deux extrêmes : trop peut mener à des conclusions téléguidées et trop peu, à un catalogue de vœux pieux irréalistes à titre de mesures de développement des capacités. Veiller à ce que le processus soit piloté de l'intérieur et à ce que les parties prenantes concernées le fassent sien est un moyen de régler cette question.

SECTION VI : QUESTIONS RECURRENTES

1. Questions générales

a. Quels sont les avantages d'une évaluation des capacités de passation des marchés?

- Une évaluation des capacités de passation des marchés instaure la rigueur et une méthode systématique mais adaptable aux fins suivantes :
 - Déterminer les capacités voulues en matière de passation des marchés (besoins en capacités) et évaluer les capacités existantes (atouts en matière de capacité)
 - Etablir les priorités en matière de développement des capacités
 - Prioriser les interventions visant au développement des capacités en matière de passation des marchés (par opposition aux intentions d'acquisitions)
- Elle jette les bases de l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités en matière de passation des marchés. Elle contribue à l'établissement d'un ordre de priorité des besoins en capacités à deux niveaux: initiatives stratégiques à plus long terme et initiatives à impact rapide qui influencent les sphères politiques par leur efficacité et permettent ainsi d'accélérer le processus d'approbation.
- Elle fournit des données pour mesurer, suivre et évaluer les progrès enregistrés au titre du développement des capacités de passation des marchés.

b. Quelle est la différence entre une évaluation des capacités de passation des marchés et une évaluation des risques ?

Les donateurs procèdent souvent à une évaluation des capacités des institutions partenaires en matière de passation des marchés pour les besoins du processus de prise de décisions sur les mesures de mise en œuvre des projets/programmes qu'ils ont financés. Les éléments d'information collectés pour une évaluation des capacités sont, dans une large mesure, les mêmes que pour une évaluation des risques et les deux processus se complètent, mais on relève quelques différences notables :

	Evaluation des Risques	Evaluation des Capacités
Objectif	Evaluation des risques touchant aux activités du donateur	Evaluation des capacités pour les développer
Portée	Projets et programmes financés par le donateur	Institution/organisation (indépendamment de la source de fonds)
Élément destiné à :	Mesures d'atténuation des risques	Stratégie de développement des capacités
Niveau visé :	Fixé par le donateur	Fixé par une institution/organisation nationale
Réalisée par	Donateur ou son agent	Institution/organisation nationale (assistée parfois)
Réponses/priorités	Etablies par le donateur	Etablies par Une institution/organisation nationale

On notera toutefois une tendance grandissante, à savoir que les processus d'évaluation des capacités de passation des marchés sont menés sous forme d'auto-évaluation par une institution nationale, à l'aide de la MAPS de l'OCDE-CAD, par exemple, et validés par des partenaires au développement. Les conclusions de pareilles évaluations peuvent être exploitées ensuite par l'institution nationale dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités, et par le donateur pour les besoins des évaluations des risques qu'il effectue.

c. Quelles sont les limites d'une évaluation des capacités ?

- Une évaluation des capacités de passation des marchés est un outil, et non une solution.
- Elle ne crée pas forcément des 'surprises', mais constitue plutôt une base de validation et de consensus.

- Les capacités 'souhaitées' (ou besoins en capacités) ne sont pas déterminées par l'évaluation, mais définies avant l'évaluation même. Celle-ci permet ensuite d'analyser l'écart entre ce qui est souhaité et ce qui existe. Le cadre d'évaluation des capacités ne sera pas d'une grande utilité dans l'élaboration d'une solution si les capacités voulues sont mal définies.
- Une évaluation des capacités de passation de marchés nécessite une bonne connaissance du contexte politique et culturel et un plaidoyer clair concernant la définition des capacités souhaitées.

d. Quand faut-il procéder à une évaluation des capacités de passation des marchés ?

Une évaluation des capacités de passation des marchés peut intervenir à différents stades du cycle de planification ou de programmation. En règle générale, elle répond à un besoin, ressenti et exprimé, de développement des capacités de passation des marchés, soit au niveau du gouvernement en tant que tel, d'un secteur, d'un département administratif (ministère, district ou municipalité), soit au niveau d'une organisation. Pareilles évaluations ont pour but de déterminer ou préciser les types de capacité à étudier et comment. Elles peuvent être préparées à l'avance ou constituer la phase initiale d'un programme ou projet pour en déterminer ou confirmer l'orientation. A défaut d'évaluation des capacités durant l'élaboration d'une stratégie, d'un programme ou projet, elle peut toujours intervenir au cours de la mise en œuvre, voire la phase de bilan, s'il est prévu un suivi du programme.

e. Pour quelles raisons procède-t-on à une évaluation des capacités de passation des marchés ?

Une évaluation des capacités de passation des marchés peut servir à des fins diverses dans tous les cas de figure exposés au paragraphe d. (ci-dessus). Elle peut servir de point de départ à l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités ; de motivation ; d'avalisation des priorités dans l'action à mener ; de promotion d'appuis politiques à un programme ; de plateforme de dialogue entre les parties prenantes ; et d'éclairage sur les obstacles opérationnels pour relancer un programme ou projet bloqué.

f. Comment une évaluation des capacités peut-elle contribuer à l'élaboration d'un programme ou projet ?

Une évaluation des capacités peut contribuer doublement à l'élaboration d'un programme ou projet :

- Une évaluation rapide peut se faire dans le cadre de la phase d'élaboration du programme ou projet ; ou
- Une longue évaluation de grande envergure constituant un projet en soi. Ce serait alors une initiative indépendante, mais dans le cadre d'un important programme de développement des capacités. Ses conclusions sont censées mener à l'élaboration d'un nouveau programme ou projet ou au renforcement d'un programme ou projet en cours.

g. Quelle est la 'valeur ajoutée' de la Méthodologie d'Évaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD ?

La Méthodologie d'évaluation des capacités de passation des marchés du PNUD fournit :

- **Une structure** de prise de décision sur le niveau et la portée d'une évaluation des capacités et, de manière plus générale, sur un programme de développement des capacités de passation des marchés ;
- Un **processus** systématique d'évaluation des atouts et des besoins en capacités et d'élaboration d'une stratégie de développement des capacités de passation des marchés ;
- Des **ressources et outils** d'appui aux évaluations des capacités en question.

h. Qu'en est-il de la volonté politique eu égard à l'application de la Méthodologie d'Évaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD ?

L'approche du PNUD en matière de développement des capacités met largement l'accent sur l'engagement des parties prenantes concernées, pas seulement au stade initial, mais tout au long du processus. De même, la phase initiale du processus d'évaluation des capacités est essentiellement axée sur la mobilisation des dites parties prenantes. Une évaluation des capacités de passation des marchés peut contribuer à faire pencher la volonté politique en faveur des investissements dans le développement des capacités en exposant de manière rigoureuse et systématique les lacunes en capacité et les atouts qui méritent une intervention.

i. Où se renseigner sur la Méthodologie d'évaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD ?

Pour de plus amples détails sur la Méthodologie d'Evaluation des Capacités de Passation de Marché du PNUD, veuillez consulter la Note de Pratique du PNUD sur l'Evaluation des Capacités à cette adresse www.capacity.undp.org

2. Cadre d'Evaluation des Capacités du PNUD

a. Quel est le lien entre l'environnement propice et le niveau organisationnel ? Qu'en est-il des institutions en l'espèce?

Le niveau organisationnel de capacité comprend les politiques, systèmes, méthodes et cadres internes qui permettent à une organisation de fonctionner et d'accomplir son mandat, et permettent aussi de mobiliser des capacités individuelles pour œuvrer ensemble et réaliser des objectifs. L'environnement propice est le système général où évoluent les individus et organisations et qui facilite ou gêne leur existence et leurs activités. Ce système englobe les 'institutions'. Selon Douglas North, il s'agit "des contraintes formelles (règles, lois et constitutions), des contraintes informelles (normes de comportement, conventions et codes de conduite librement choisis) et de leurs modalités d'application."

b. Que représentent les volets fondamentaux?

Les volets fondamentaux représentent les aspects des capacités qui, selon les données empiriques, sont familiers dans un secteur ou thème donné ou un plus large éventail. En d'autres termes, il s'agit des quatre domaines où se produit très fréquemment une évolution des capacités. Ils comportent une panoplie complète d'éléments sur lesquels une équipe d'évaluation peut puiser en définissant la portée d'une évaluation et qui peuvent servir de référence pour une mise au point sur les aspects déjà identifiés. Ils peuvent aussi guider l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités. Il n'est pas nécessaire d'analyser tous les quatre lors d'une évaluation, mais l'équipe devrait au moins les prendre tous en considération en définissant la portée de l'évaluation. Ils peuvent être adaptés selon les besoins du client et le contexte.

3. Déroulement d'un processus d'évaluation des capacités

a. Combien de temps dure une évaluation des capacités 'typique'?

La Méthodologie d'Evaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD est toujours censée être adaptée aux besoins locaux, ce qui écarte l'idée d'évaluation 'typique'. Quant à la durée d'une évaluation, elle dépend du but, du niveau et de la portée de l'exercice. Certaines durent juste deux jours et d'autres s'étalent sur plusieurs mois, par exemple. En règle générale, plus le nombre de volets fondamentaux et de l'éventail de capacités couverts est important, plus la durée de l'évaluation est longue. La durée augmente aussi avec l'extension du domaine opérationnel couvert et le nombre d'acteurs impliqués dans le processus. La collecte de données au niveau de tous les départements d'un ministère, par exemple, demande forcément plus de temps que pour un seul département.

b. Combien coûte une évaluation des capacités?

Chaque évaluation étant un cas unique, il est impossible de fournir une estimation du coût de cet exercice. Le coût dépend, en effet, du niveau et de la portée de l'évaluation, de sa couverture géographique et du lieu. Les frais potentiels à prévoir au budget d'une évaluation sont les suivants: salaires des experts locaux et externes qui font partie de l'équipe ; location de lieux de réunion/atelier ; fournitures de bureau ; voyage ; traduction (si l'évaluation se fait en langue locale) ; reproduction de matériel ; études et collecte de données.

c. Comment faire une évaluation des capacités sans accès à certaines sources de données et d'informations?

Le succès d'une évaluation des capacités dépend dans une large mesure de la qualité des données et informations. Une équipe d'évaluation est, certes, censée tirer systématiquement parti des données et

informations déjà disponibles, mais elle devrait néanmoins faire preuve d'imagination en collectant des éléments supplémentaires (entretiens sur le terrain, mobilisation d'échantillons représentatifs, recours aux techniques d'observation). L'équipe peut aussi élaborer des indicateurs indirects pour les cas où les données et informations disponibles ne suffisent pas ou en l'absence de ces éléments.

d. Qu'en est-il en cas de manque de ressources humaines ou compétences locales pour procéder à l'évaluation?

Une évaluation des capacités doit, normalement et autant que possible, être effectuée par les soins d'experts locaux, et non de consultants internationaux. Cela favorise une plus forte appropriation du processus, contribue à la production de résultats plus édifiants, suscite un engagement à mettre en œuvre ces conclusions et, ce faisant, renforce les capacités de planification et de programmation. A défaut d'experts locaux, on peut faire appel à des compétences internationales pour mener à bien l'exercice, mais avec toutes les précautions qui s'imposent en termes de données à fournir et d'orientations à donner en vue des résultats. Il faudrait toujours veiller à impliquer les promoteurs et parties prenantes locaux dès le départ et assortir le processus d'un dialogue continu entre eux et les consultants internationaux. En cas de recours aux services de consultants internationaux, il est recommandé de les associer aux consultants nationaux pour renforcer les compétences nationales et permettre de mieux cerner le contexte.

e. Comment interpréter les résultats d'une évaluation des capacités?

A l'issue d'une évaluation des capacités des échantillons ciblés, l'équipe en charge compare le niveau des capacités visées (besoins en capacités) au niveau des capacités existantes. Cette comparaison sert à déterminer si le niveau des capacités existantes suffit ou nécessite un relèvement, ce qui permet, en retour, de savoir où axer la stratégie de développement des capacités. En interprétant les résultats, l'équipe devrait veiller à cerner les caractéristiques des lacunes en capacité pour savoir si une lacune donnée est liée à un problème fondamental donné ou à une capacité spécifique.

f. Comment passer des résultats d'une évaluation des capacités à l'élaboration d'une stratégie de développement des capacités?

L'interprétation des résultats d'une évaluation des capacités abordée au paragraphe 3e. (ci-dessus) établit une passerelle entre l'évaluation et l'élaboration de la stratégie.

g. Qui décide de la stratégie de développement des capacités à privilégier? Est-ce avant ou après l'estimation des coûts?

Il incombe à l'équipe d'évaluation de faire, à l'issue de l'exercice, des recommandations concernant les stratégies de développement des capacités, avec quelques éclaircissements sur les indicateurs et les coûts, mais il ne lui appartient toutefois pas d'établir un ordre de priorité de ces recommandations. Le groupe de parties prenantes/promoteurs est censé déterminer cet ordre. Il est suggéré d'attendre, pour ce faire, la fin des travaux pour éviter que le processus ne soit dévié par les intérêts des parties prenantes et de veiller à ce que les stratégies ne soient pas fondées sur des présomptions, mais sur les conclusions effectives de l'évaluation. L'établissement d'un ordre de priorité des stratégies de développement des capacités se fait, en général, conjointement avec le calcul des coûts. S'il ressort de cet exercice que l'enveloppe budgétaire pour le développement des capacités de passation des marchés est trop modeste pour couvrir toutes les mesures proposées, il peut alors s'avérer nécessaire de revoir l'ordre de priorité, ce qui pourrait conduire à un nouvel exercice de budgétisation.

ANNEXE 1 : MODELE DE TERMES DE REFERENCE D'UNE MISSION D'EXPLORATION DES CAPACITES DE PASSATION DES MARCHES

Contexte :

Le contexte approprié devrait être ajouté, notamment le contexte et la raison de la constitution de la mission.

Objectifs de la Mission :

Les objectifs visés par la mission consistent à soutenir [nom du client principal] dans l'exploration des capacités de passation des marchés. Cette exploration comprend les activités ci-après :

- 1.1 Clarifier les objectifs et les attentes d'un exercice d'évaluation avec le client principal (Capacité pour quoi ? Capacité pour qui ? et Capacité pour faire quoi ?).
- 1.2 Identifier, engager et, le cas échéant, clarifier les objectifs et les attentes de l'exercice d'évaluation avec les principales parties prenantes.
- 1.3 Familiariser le client principal et les autres partenaires clés avec la Méthodologie de l'Evaluation.
- 1.4 Travailler avec le client principal en vue d'adapter le Cadre d'Evaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD en choisissant le point d'entrée, les questions fondamentales et les capacités de passation des marchés à inclure dans l'évaluation.
- 1.5 Elaborer des fiches d'évaluation, des guides d'entretien ou d'autres outils d'appui et procéder à leur traduction en cas de besoin.
- 1.6 Discuter de la manière dont l'évaluation sera menée (où, quand, avec qui ?).
- 1.7 Préparer un plan de travail qui décrit en détail ce qu'il faut faire, par qui, quand et les ressources nécessaires.

Méthodologie & Approche d'évaluation

L'évaluation suivra l'approche de l'Evaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD et les résultats de l'exercice seront une réponse au développement de capacités de passation des marchés. Parmi les étapes du processus, on compte les suivantes :

1. Mobiliser et concevoir
 - Engager les parties prenantes
 - Clarifier les objectifs et attentes du/des principaux clients
 - Adapter le Cadre d'Evaluation des Capacités de Passation des Marchés du PNUD aux besoins locaux
 - Déterminer l'approche de la collecte et de l'analyse de données et d'informations
 - Déterminer comment mener l'évaluation des capacités (équipe, lieu)
 - Planifier et établir le coût de l'évaluation des capacités
2. Mener l'évaluation de la passation des marchés
 - Déterminer le niveau de capacité souhaité
 - Evaluer le niveau de capacité existant
 - Résumer et interpréter les résultats
3. Formuler une réponse au développement des capacités
 - Définir une réponse au développement des capacités
 - Transformer la réponse au développement des capacités en un plan applicable

Cette mission d'exploration contribue à l'étape « mobilisation et conception ».

Portée et Activités de la Mission :

Parmi les activités à entreprendre au cours de la mission on notera les suivantes :

1. Séance initiale d'information et de planification avec le client principal.
2. Facilitation d'un atelier d'une journée pour familiariser les principales parties prenantes avec le développement et l'évaluation des capacités de passation des marchés et discussion sur son application.
3. Réunions/Entretiens avec les partenaires clés. (La liste réelle des partenaires devrait être mise au point avant la mission).
4. Séances de travail avec le clients principal pour adapter le cadre d'évaluation des capacités de passation des marchés au contexte local et planification de l'évaluation des capacités (y compris l'équipe, le lieu, la durée, la profondeur, le coût).

Exemple de programme de travail provisoire de la mission :

Journée 1: Séance d'information et de planification avec le client principal.

Journée 2: Atelier

Journées 3-4: Réunions/Entretiens avec les partenaires clés. Journée 5: Séance de travail avec le Client Principal en vue d'adapter le cadre d'évaluation des capacités et planification de l'évaluation des capacités.

Résultats:

Définition du rapport de Mission :

- Objectifs de l'évaluation des capacités de passation des marchés
- Aperçu de la portée et de l'échelle de l'évaluation des capacités de passation des marchés, y compris les points d'accès, les questions fondamentales et les capacités de passation des marchés à évaluer
- Aperçu de l'approche de collecte de données, notamment les fiches, les guides d'entretien et d'autres outils d'appui
- Programme de travail pour l'évaluation des capacités de passation des marchés, y compris les ressources requises

ANNEXE 2 : MODELE DE FICHE DE COLLECTE DE DONNEES

Point d'entrée: Organisation			
Capacité	Question Fondamentale	Indicateur	Sources de Données
Planification de la Passation des Marchés	Dispositions Institutionnelles	Un processus régulier bien défini est en place pour que les plans annuels de passation des marchés soient préparés et approuvés à temps	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec le Responsable de l'Organisation • Entretien avec le personnel de passation des marchés • Modèle de revue de dossier : <ul style="list-style-type: none"> ○ Existence de plan de passation des marchés approuvé avant la date limite. ○ Preuve que les passations de marché se conforment au plan établi à cet effet
	Leadership	Le responsable de l'organisation encourage, participe activement, approuve les plans de passation des marchés et assure le suivi de la mise en œuvre du plan de passation des marchés.	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec le Responsable de l'Organisation • Entretien avec le personnel de passation des marchés • Preuve de la publication du plan de passation des marchés de l'Organisation au tableau d'information ou sur le site web.
	Connaissances	Tout le personnel engagé dans la passation des marchés est familier avec les exigences et les processus de planification de la passation des marchés.	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien avec les agents de passation des marchés et le personnel du département bénéficiaire final. • Modèle de revue de dossier : <ul style="list-style-type: none"> ○ Preuve que les dossiers de passation des marchés sont inclus dans le plan établi à cet effet.
	Responsabilité	Une mesure correctrice est prise lorsque les plans ne sont pas élaborés ou approuvés à temps ou ne sont pas conformes aux exigences juridiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec le personnel de passation des marchés • Preuve qu'une mesure correctrice est prise lorsque les plans annuels de passation des marchés ne sont pas élaborés ou approuvés à temps ou ne sont pas conformes aux exigences juridiques.

ANNEXE 3 : MODELE DE GUIDE D'ENTRETIEN ET PLAN D'ETUDE DE DOSSIER

Guide d'entretien : Agent de Passation des Marchés de l'Organisation ⁷	
Point d'Accès : Organisation	
Questions	Observations
<p>Historique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nom de l'Organisation • Nom • Formation scolaire • Formation professionnelle • Années de service (au sein de l'organisation) • Principaux rôles et responsabilités 	
<p>Planification des Passations des Marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veuillez décrire le processus de planification des passations des marchés dans l'organisation • Plus spécifiquement, pouvez-vous préciser comment le plan de passation des marchés a été mis au point cette année ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Lorsque qu'il y a des déviations de la pratique: Quelles sont les raisons de ces déviations? • Comment utilisez-vous le plan de passation des marchés dans votre travail? • Sur combien de cas de passation des marchés avez-vous travaillé au cours de la dernière année ayant suivi le plan de passation des marchés? Quelles étaient les raisons des déviations, le cas échéant? • Quel est le rôle du Responsable de l'Organisation dans la planification de la passation des marchés? • Où pouvez-vous vous référer pour satisfaire aux exigences juridiques en matière de planification de la passation des marchés? • Pouvez-vous spécifier brièvement ces exigences? • Qu'est-ce qui se passe lorsque les exigences de planification de la passation des marchés ne sont pas respectées par votre organisation? Pouvez-vous donner des exemples spécifiques? 	

Revue des Dossiers : Planification de la Passation des Marchés		
Dossiers de la planification de la passation des marchés		Observations
Copie du plan de passation des marchés approuvé ?	<input type="checkbox"/>	
Plan approuvé avant la date limite fixée ?	<input type="checkbox"/>	
Le Plan suit-il le format requis ?	<input type="checkbox"/>	
Enregistrement des mesures prises et non appliquées ?	<input type="checkbox"/>	

⁷ Il est important d'expliquer aux enquêtés que les réponses ne seront partagées avec personne d'autres que les membres de l'équipe d'évaluation et que les informations seront sous le couvert de l'anonymat et compilées avec les autres éléments avant d'être partagées avec les autres.

Modèle de dossier(s) (une liste de contrôle par dossier)		
Le dossier était-il inclus dans le plan de passation des marchés ?	<input type="checkbox"/>	

ANNEXE 4 : FICHE D'ÉVALUATION DES REPONSES AU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES (DC)

Indicateur # Lacunes en Capacités	Causes profondes	Actions/initiatives de DC	Indicateur/ ligne de base/cible	Responsable	Parties prenantes	Priorité/ Délai	Etablissement des coûts
Inclusion de la référence dans le numéro de l'évaluation plus une brève description des lacunes en capacités détaillées dans le rapport d'évaluation.	Brève description des causes profondes ou des raisons qui sous-tendent chaque lacune.	Enumérer une ou plusieurs initiatives prises pour remédier aux causes profondes de ces lacunes. Ce sera un processus itératif, avec des initiatives concrètes destinées à remédier à plusieurs lacunes/causes profondes du manque de capacités.	Pour chaque initiative, les indicateurs devraient être identifiés ainsi que les lignes de base et les cibles.	La personne chargée de la mise en œuvre de l'initiative devrait être identifiée.	Les autres parties prenantes engagées dans l'initiative devraient être identifiées.	Indiquer si c'est une haute/moyenne/faible priorité plus le moment (début/fin) de l'initiative.	Inclure les données relatives au coût de l'initiative.

Instructions pour remplir la Fiche de Réponse de Développement des Capacités.

1. Transférer sous forme de récapitulatif les données du Rapport d'évaluation des capacités dans les deux premières colonnes, c.-à-d. La référence d'indicateur, de brefs détails sur les lacunes en capacités, plus une brève description des causes profondes de ces lacunes.
2. Identifier les initiatives potentielles pour remédier aux causes profondes. Ce sera un processus itératif. Une fois les initiatives identifiées pour toutes les lacunes, ce serait une bonne idée de les revoir, étant donné que certaines initiatives sont plus susceptibles de remédier à plusieurs lacunes.
3. Elaborer des indicateurs avec des lignes de base et des cibles suivant le Guide d'Évaluation des Capacités de Passation des Marchés.
4. Identifier la personne chargée de la mise en œuvre de l'initiative, mais également les autres parties prenantes qui seront impliquées.
5. Etablir les priorités et fixer les délais pour les initiatives, compte tenu du temps et des ressources disponibles pour les personnes responsables/parties prenantes.
6. Fournir des informations sur le coût des initiatives selon le Guide d'Évaluation des Capacités de Passation des Marchés. Les initiatives et leur priorisation/délai peuvent nécessiter une révision compte tenu des ressources financières disponibles.

ANNEXE 5 : EVALUATION QUALITATIVE DE LA CONFORMITE AU SOUS-INDICATEUR MAPS

(Se référer à la Méthodologie d’Evaluation des Systèmes Nationaux de Passation des Marchés (MAPS) de l’OCDE-CAD pour de plus amples informations sur chacun de ces sous-indicateurs)

Echelle d’évaluation:

- 0: Non conformité/performance
- 1: Conformité partielle/performance
- 2: Conformité substantielle/performance
- 3: Conformité totale/performance

Pilier I : Cadre Législatif et Règlementaire	
Indicateur 1 Le cadre réglementaire et législatif de passation des marchés publics a respecté les normes convenues et s’est conformé aux exigences applicables	
Sous-indicateur BLI	Evaluation qualitative de conformité
Sous-indicateur 1(a) – Champ d’application et couverture du cadre législatif et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les entités acheteuses disposent-elles dans la pratique des copies des documents qui définissent le cadre législatif et réglementaire?</i>
Sous-indicateur 1(b) – Méthodes de passation des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>L’appel d’offres est-il dans la pratique une méthode par défaut de passation des marchés publics au sein des entités acheteuses?</i>
Sous-indicateur 1(c) – Règles et dates limites des annonces	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les règles de la publication d’annonces légales existantes (y compris le type d’opportunités publiées, le délai, la source de publication, le contenu) ont-elles été respectées?</i>
Sous-indicateur 1(d) – Règles relatives à la participation et à la sélection qualitative	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les entités acheteuses se sont-elles conformées aux règles établies sur les prix préférentiels nationaux?</i>
Sous-indicateur 1(e) – les dossiers d’appel d’offres et les spécifications techniques	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les spécifications techniques données par les entités acheteuses sont-elles conformes aux exigences du cadre légal, notamment le contenu minimum établi et l’utilisation de spécifications neutres?</i>
Sous-indicateur 1(f) – Evaluation des appels d’offres et critères d’adjudication	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les critères d’évaluation pertinents dans la pratique sont-ils spécifiés à l’avance dans les dossiers d’appel d’offres?</i> • <i>Les décisions sont-elles prises uniquement sur la base des critères d’évaluation énoncés?</i>

Sous-indicateur 1(g) - Soumission, réception et dépouillement	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les dépouillements sont-ils effectués conformément aux dispositions du cadre légal?</i> • <i>Les dossiers de dépouillement sont-ils dans la pratique conservés et disponibles pour examen?</i> • <i>La sécurité et la confidentialité de soumissions sont-elles assurées avant le dépouillement?</i>
Sous-indicateur 1(h) – Plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les entités acheteuses sont-elles informées de la procédure d'examen?</i> • <i>Le système d'examen des plaintes est-il utilisé dans la pratique?</i>
Indicateur 2. Existence de Règlementation et de Documentation de Mise en œuvre	
Sous-indicateur 2(a) – la réglementation de mise en œuvre qui prévoit des processus et procédures définis n'est pas incluse dans la législation à un niveau plus élevé	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Sous-indicateur 2(b) – Dossiers d'appel d'offres types pour les biens, services et travaux	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les dossiers types d'appel d'offres constitués sont-ils utilisés régulièrement par les entités acheteuses?</i> • <i>Les dossiers types d'appel d'offres ont-ils un format, un niveau de détails et un contenu appropriés?</i>
Sous-indicateur 2(c) - Procédures de pré-qualification	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les procédures de pré-qualification sont-elles appliquées par les entités acheteuses conformément aux dispositions du cadre légal?</i>
Sous-indicateur 2(d) – Des procédures appropriées pour des contrats de services ou d'autres exigences pour lesquelles la capacité technique est un critère essentiel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La qualité est-elle bien de mise dans les procédures de sélection appliquées par les entités acheteuses concernant les contrats de service ?</i>
Sous-indicateur 2(e) – Guide ou Manuel de l'Utilisateur pour les entités contractantes	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Sous-indicateur 2(f) – Les conditions générales de contrat (CGC) pour les contrats du secteur public couvrant les biens, travaux et services conformes aux conditions nationales et, le cas échéant, les exigences internationales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les Conditions Générales de contrat sont-elles appliquées régulièrement par les entités acheteuses ?</i>
Pilier II : Cadre Institutionnel et Capacité de Gestion	
Indicateur 3. Le système de passation des marchés publics est bien intégré dans le système de gouvernance du secteur public	

Sous-indicateur 3(a) – La planification de la passation des marchés et les données sur l'établissement des coûts font partie du processus d'élaboration de budget et contribuent à la planification pluriannuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la pratique, les entités acheteuses disposent-elles de plans de passation des marchés? • Les passations de marchés faites par les entités acheteuses sont-elles effectuées conformément au plan?
Sous-indicateur 3(b) – La loi sur le budget et les procédures financières servent de base aux passations des marchés dans les délais prescrits, l'exécution de contrat et le paiement	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 3(c) – Aucune passation de marchés sans l'existence de crédits budgétaires	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 3(d) – Des rapports systématiques d'évaluation sont préparés pour la certification de l'exécution budgétaire et de la conformité à la programmation budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la pratique, des rapports d'évaluation sont-ils préparés pour les passations de marchés importants?
Indicateur 4. Le pays dispose d'un organe normatif/de réglementation fonctionnelle	
Sous-indicateur 4(a) – Le statut et la base de l'organe normatif/de réglementation sont couverts dans le cadre législatif et réglementaire.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 4(b) – L'organe a diverses responsabilités définies qui comprennent mais non exclusivement ce qui suit (voir liste dans méthodologie)	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la pratique, les responsabilités et les fonctions définies sont-elles assumées par l'organe normatif/de réglementation?
Sous-indicateur 4(c) – L'organisation, le financement, la dotation en personnel, le niveau d'indépendance et d'autorité de l'organe (pouvoir formel) pour exercer ses fonctions devraient être suffisants et conformes à ses responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Dans la pratique, l'organisation, le financement, la dotation en personnel, le niveau d'indépendance et d'autorité de l'organe normatif/de réglementation sont-ils suffisants pour lui permettre d'exercer ses fonctions?
Sous-indicateur 4(d) - Les responsabilités devraient également prévoir le principe de séparation et le besoin de clarté, en vue d'éviter un conflit d'intérêts et une implication directe dans l'exécution des opérations de passation des marchés.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Indicateur 5. Existence de capacité de renforcement institutionnel	

Sous-indicateur 5(a) – Le pays dispose d’un système de collecte et de diffusion d’informations sur la passation des marchés, notamment les appels d’offres, les demandes de proposition, et les informations sur l’adjudication.	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Sous-indicateur 5(b) – Le pays dispose de systèmes et procédures de collecte et de suivi des statistiques nationales des passations des marchés.	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Sous-indicateur 5(c) – Il existe une stratégie idoine et des capacités de formation pour dispenser une formation, fournir des conseils et une assistance pour développer les capacités du gouvernement et des participants du secteur privé, de compréhension des lois et règlements et des modalités d’application.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les activités de formation et de développement de capacités prévues dans la stratégie de formation sont-elles mises en œuvre conformément au plan?</i>
Sous-indicateur 5(d) – Les normes de contrôle de la qualité sont diffusées et appliquées pour évaluer la performance du personnel et gérer les questions de développement de capacités.	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Pilier III. Opérations de Passation des Marchés et Pratiques du Marché	
Indicateur 6. Les pratiques et opérations de passation des marchés du pays sont efficaces.	
Sous-indicateur 6(a) - Le niveau de compétence, en matière de passation des marchés, des agents publics d’une entité est conforme à leurs responsabilités en la matière	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les annonces de poste de travail dans le domaine de la passation des marchés sont-elles connues des entités acheteuses?</i> • <i>Les entités acheteuses portent-elles les annonces de poste à la connaissance des agents de passation des marchés?</i>
Sous-indicateur 6(b) – Les programmes de formation et d’information à l’intention des fonctionnaires et des participants du secteur privé sont conformes à la demande.	<i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i>
Sous-indicateur 6(c) – Il existe des normes établies pour la conservation des dossiers et documents relatifs aux transactions et à la gestion des marchés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les entités acheteuses se conforment-elles aux exigences selon lesquelles les documents voulus devraient être inclus dans chaque dossier de passation des marchés?</i> • <i>Les dossiers de passation des marchés au niveau des entités acheteuses sont-ils disponibles aux fins d’inspection publique?</i>

Sous-indicateur 6(d) – Il existe des dispositions prévoyant la délégation de pouvoirs à d'autres ayant la capacité d'exercer des responsabilités.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans la pratique, la délégation de pouvoir de décision sur la passation des marchés est-elle décentralisée au niveau de compétence le plus bas avec les risques y relatifs et les crédits impliqués?</i>
Indicateur 7. Fonctionnalité du marché des passations des marchés publics.	
Sous-indicateur 7(a) – Il existe des mécanismes efficaces pour les partenariats entre les secteurs public et privé.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 7(b) – Les institutions du secteur privé sont bien organisées et capables de faciliter l'accès au marché.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 7(c) – Il n'existe pas de contraintes systémiques majeures (ex. l'accès limité au crédit, les pratiques contractuelles, etc.) entravant l'accès du secteur privé au marché de passation des marchés.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Indicateur 8. Existence de dispositions sur l'administration des marchés et le règlement des différends	
Sous-indicateur 8(a) – Les procédures sont clairement définies en matière de responsabilités administratives concernant l'attribution des marchés : procédures d'inspection et d'acceptation, procédures de contrôle de la qualité et méthodes de révision et de modification du marché à temps	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans la pratique, les entités acheteuses administrent-elles les marchés conformément aux exigences du cadre légal?</i>
Sous-indicateur 8(b) – Les marchés comprennent les procédures de règlement de différends, qui prévoient un processus efficace et équitable pour régler les différends découlant de l'exécution du contrat.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 8(c) – Il existe des procédures de consolidation des résultats du processus de règlement des différends.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Pilier IV : Intégrité et Transparence du Système de Passation des Marchés Publics	
Indicateur 9. Le pays dispose de systèmes efficaces de contrôle et de vérification	

Sous-indicateur 9(a) – Un cadre légal, une organisation, une politique et des procédures de contrôle et de vérification internes et externes des opérations de passation des marchés sont mis en place et constituent un cadre de contrôle fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le cadre, l'organisation, la politique et les procédures de contrôle et de vérification internes et externes sont-ils appliqués dans la pratique ?</i>
Sous-indicateur 9(b) – L'application et le suivi des conclusions et recommandations du cadre de contrôle favorisent un environnement qui encourage la conformité.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La gestion des entités acheteuses est-elle conforme aux conclusions et recommandations</i> • <i>Les agents de contrôle des entités acheteuses sont-ils tenus responsables de la non-conformité aux exigences de la vérification ainsi qu'à celles de la gestion des finances publiques générales?</i>
Sous-indicateur 9(c) – Le système de contrôle interne fournit des données probantes sur la conformité en vue de favoriser une bonne gestion.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 9(d) – Les systèmes de contrôle interne sont assez bien au point pour permettre un contrôle de performance.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les contrôles de performance ont-ils été effectués?</i>
Sous-indicateur 9(e) – Les vérificateurs sont suffisamment informés des exigences de passation des marchés et des systèmes de contrôle pour mener des contrôles de qualité qui contribuent au respect de ces exigences	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans la pratique, les vérificateurs ont-ils les connaissances requises en matière de passation de marché pour effectuer des contrôles de qualité?</i>
Indicateur 10. Efficacité du mécanisme d'appels	
Sous-indicateur 10(a) – Les décisions sont étudiées sur la base des informations disponibles et la décision finale peut être révisée et prise par un organisme (ou autorité) en mesure de faire appliquer la loi.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 10(b) – Le système d'examen des plaintes permet de les gérer en bonne et due forme et d'appliquer la réparation qui s'impose	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les plaintes sont-elles traitées dans les limites du cadre légal ?</i> • <i>Les décisions sont-elles appliquées?</i>
Sous-indicateur 10(c) – Le système fonctionne de manière équitable et il en résulte des décisions impartiales et justifiées prises sur la base des informations disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans la pratique, le système d'examen des plaintes fonctionne-t-il de manière équitable, avec prise de décisions impartiales et justifiées sur la base des informations disponibles ?</i>

Sous-indicateur 10(d) – Les décisions sont publiées et portées à la connaissance de toutes les parties intéressées et du public.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 10(e) – Le système s’assure que l’organe chargé de l’examen des plaintes a les pleins pouvoirs et l’indépendance requis en la matière.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Indicateur 11. Niveau d’accès à l’information	
Sous-indicateur 11(a) – l’information est publiée et diffusée à travers les médias disponibles et à l’aide de la technologie de l’information, si possible.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les parties prenantes au système de passation des marchés et le public en général sont-ils bien informés du système et des questions connexes?</i>
Indicateur 12. Le pays a adopté des mesures anti-corruption et de déontologie	
Sous-indicateur 12(a) – Le cadre légal et réglementaire de passation des marchés, notamment les dossiers d’appel d’offres, y compris les dispositions relatives à la corruption, à la fraude, aux conflits d’intérêts, au comportement contraire à l’éthique, et définit (directement ou en référence aux autres lois) les mesures qui peuvent être entreprises par la suite d’un tel comportement.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.
Sous-indicateur 12(b) – Le système légal définit les responsabilités, l’obligation de rendre compte et les pénalités applicables aux individus et entreprises qui se livrent à des pratiques frauduleuses et de corruption.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les responsabilités, l’obligation de rendre compte et les pénalités sont-elles assumées/appliquées dans la pratique?</i>
Sous-indicateur 12(c) – Il existe des preuves de l’application des décisions et pénalités.	LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET ASPECT CONFORMITE.
Sous-indicateur 12(d) – Il existe des mesures spéciales permettant de prévenir et détecter la fraude et la corruption dans la passation des marchés publics	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les mesures en place sont-elles considérées comme crédibles par les institutions publiques, le secteur privé, la société civile et le public?</i> • <i>Existe-t-il des preuves attestant que les mesures en place contribuent à assurer et à renforcer l’intégrité de la passation des marchés publics?</i> • <i>Si un mécanisme est mis en place pour prévenir et détecter la fraude et la corruption, existe-t-il une quelconque preuve de l’impact de ce mécanisme?</i>

<p>Sous-indicateur 12(e) – Les parties prenantes (secteur privé, société civile et ultimes bénéficiaires de la passation des marchés/utilisateurs) soutiennent la création d'un système de passation des marchés connu pour son intégrité et sa déontologie.</p>	<p><i>LE SOUS-INDICATEUR COMPREND UN VOLET CONFORMITE.</i></p>
<p>Sous-indicateur 12(f) – Le pays devrait disposer d'un mécanisme sûr pour signaler les attitudes caractéristiques de la fraude, de la corruption ou les comportements contraires à l'éthique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le mécanisme en place est-il utilisé pour signaler les attitudes caractéristiques de la fraude, de la corruption ou les comportements contraires à l'éthique?</i>
<p>Sous-indicateur 12(g) –Codes de conduite/Codes de déontologie pour les agents en charge des divers aspects des systèmes de gestion des finances publiques, qui prévoient également la divulgation des informations requises des les titulaires des postes de décision</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les fonctionnaires de l'Etat engagés dans la passation des marchés disposent-ils d'une copie du Code de conduite/de déontologie?</i> • <i>Existe-il une preuve quelconque que les Codes de conduite/de déontologie influent sur le comportement des personnes concernées?</i>

ANNEXE 6 : MODELE DE CADRE D’EVALUATION DES PASSATION DES MARCHES PUBLICS AU POINT D’ACCES DE L’ORGANISATION

Capacité de passation des marchés	Dispositions institutionnelles	Direction	Connaissances	Responsabilité et transparence (y compris la tenue des dossiers)
Planification de la passation des marchés	<p><u>Indicateur:</u> Un processus régulier bien défini est en place pour assurer que les plans soient préparés et approuvés à temps.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Le Responsable de l’Organisation donne l’impulsion nécessaire, participe activement, approuve les plans d’approvisionnement et assure le suivi de la mise en œuvre du plan de passation des marchés.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Tout le personnel engagé dans la passation des marchés est familier avec les exigences de la planification de l’opération.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Les dispositions nécessaires sont prises lorsque les plans de passation des marchés annuels ne sont pas élaborés ou approuvés à temps, ou ne sont pas conformes aux exigences juridiques.</p>
	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec le personnel - Plan de passation des marchés approuvé et assorti d’un échéancier. - Réexamen des dossiers types pour vérifier si les passations des marchés sont conformes au plan. 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le Responsable de l’Organisation - Entretien avec les autres membres du personnel - Consultation du tableau d’information et du site web de l’Organisation pour publication 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les utilisateurs et les agents de passation des marchés - Réexamen des dossiers types pour vérifier si les passations des marchés sont conformes au plan 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec le personnel - Preuve que desont prises lorsque les plans annuels de passation des marchés ne sont pas élaborés ou approuvés à temps ou ne sont pas conformes aux exigences juridiques.
Définition de l’exigence	<p><u>Indicateur:</u> Des spécifications/TdR clairs sont établis conformément aux règlements, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - corrects, complets - qualité requise - non restrictifs - emballage approprié, si nécessaire - assortis d’un devis estimatif - conçus au moment opportun 	<p><u>Indicateur:</u> Le Responsable de l’Organisation encourage et supervise l’établissement, à temps, des spécifications et devis estimatifs.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Tout le personnel impliqué dans l’établissement des spécifications ou TdR a les compétences techniques requises.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Aucune nouvelle passation de marchés du fait de spécifications restrictives. Des responsabilités bien définies pour l’établissement des spécifications–TdR, notamment des devis estimatifs.</p>

	<u>Sources de données:</u> - Entretiens avec le personnel - Entretiens avec le secteur privé - Réexamen des dossiers types	<u>Sources de données:</u> - Entretiens avec le Responsable de l'Organisation - Entretiens avec les autres membres du personnel	<u>Sources de données:</u> - Entretiens avec le personnel - Réexamen des dossiers types	<u>Sources de données:</u> - Réexamen des dossiers types - Entretiens avec le personnel - Descriptions détaillées des postes
Choix de la méthode de passation des marchés	<u>Indicateur:</u> Une procédure régulière bien définie est mise en place pour assurer l'application d'une méthode adéquate en fonction de la taille, de la nature, du délai et de la complexité de la passation des marchés.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation confirme toutes les méthodes de passation des marchés non retenues.	<u>Indicateur:</u> Tout le personnel engagé dans le choix de la méthode de passation des marchés s'est familiarisé avec les Règlements.	<u>Indicateur:</u> L'utilisation de toute méthode non choisie est justifiée et documentée.
	<u>Sources de données:</u> - Réexamen des dossiers types	<u>Sources de données:</u> - Entretien avec le Responsable de l'Organisation	<u>Sources de données:</u> - Entretien avec le personnel - Preuve de formation - Conclusions de la vérification, le cas échéant	<u>Sources de données:</u> - Réexamen des dossiers types
Annonces	<u>Indicateur:</u> Des annonces sont préparées et publiées conformément aux règlements.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation supervise la préparation et la publication des annonces conformément aux exigences.	<u>Indicateur:</u> Tout le personnel impliqué est informé des exigences et peut dûment s'y conformer en conséquence.	<u>Indicateur:</u> Publication de tous les candidats présélectionnés, de tous les appels d'offres et demandes de déclaration d'intérêt après la date limite spécifiée.

	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve des annonces diffusées largement dans les journaux et placardées au tableau d'affichage - Publications sur le site web, le cas échéant 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec le personnel - Examen des copies d'annonces - Consultation du site web 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Examen des copies d'annonce - Consultation du site web - Preuve de formation - Entretiens avec le Responsable et le personnel de l'Organisation 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers types
Présélection / Sélection des fournisseurs	<u>Indicateur:</u> Il est procédé à une présélection en cas de besoin et selon les règles. La liste de fournisseurs potentiels qualifiés est revue chaque année et reste ouverte.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation approuve les rapports de présélection.	<u>Indicateur:</u> Le personnel et les membres des comités d'évaluation sont familiers avec les règlements.	<u>Indicateur:</u> L'Organisation informe les candidats des raisons du rejet de leur demande (sur demande).
	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve que l'évaluation des présélections est faite sur la base des critères et communiqués au préalable - Contrôle de la liste des fournisseurs qualifiés potentiels - Entretien avec les agents de passation des marchés 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de l'établissement de rapports de présélection - Preuve de la communication de l'avis aux candidats 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de formation - Entretiens avec le Responsable de l'Organisation, le personnel et les membres des comités d'évaluation (modèle) 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les fournisseurs
Préparation et délivrance de documents d'appel d'offres	<u>Indicateur:</u> Les documents d'appel d'offres types comportant les critères d'évaluation et ils sont immédiatement disponibles pour les fournisseurs éventuels.	<u>Indicateur:</u> n/a	<u>Indicateur:</u> Les agents de passation des marchés sont familiers avec règles et les documents d'appels d'offres types.	<u>Indicateur:</u> Tous les fournisseurs bénéficient d'un accès égal à l'information et sont traités de manière équitable.

	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le personnel des services de passation des marchés - Réexamen des dossiers types - Registre de délivrance des documents d'appel d'offres - Examen des plaintes - Entretiens avec les fournisseurs 	<p><u>Sources de données:</u></p>	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le personnel des services de passation des marchés - Réexamen des dossiers types 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve que les documents d'appel d'offres sont envoyés par la poste - Examen des plaintes
Réception et dépouillement (par le comité de dépouillement)	<p><u>Indicateur:</u></p> <p>Les soumissions reçues avant la date limite sont bien conservées. Les dépouillements publics sont effectués dans les délais requis par le Comité de dépouillement des soumissions, conformément aux règlements. Le dépouillement se conforme aux directives en matière de passation des marchés.</p>	<p><u>Indicateur:</u></p> <p>Le Président du Comité de dépouillement est qualifié et dirige les opérations conformément aux lois et règlements.</p>	<p><u>Indicateur:</u></p> <p>Le Président et les autres membres des Comités de dépouillement sont au courant des lois et règlements relatifs au dépouillement des soumissions.</p>	<p><u>Indicateur:</u></p> <p>La fiche de dépouillement et les autres formalités requises sont dûment remplies et documentées.</p>
	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers types (Fiche de dépouillement). - Entretien avec le Président du Comité de dépouillement - Entretiens avec le personnel des services de passation des marchés - Entretiens avec les fournisseurs 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le Président du Comité de dépouillement - Entretien avec le personnel des services de passation des marchés - Réexamen des dossiers types (Fiche de dépouillement). 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le Président - Réexamen des dossiers types (Fiche de dépouillement). 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers types

Evaluation	<p><u>Indicateur:</u> Le processus d'évaluation est suivi de manière à assurer des résultats équitables et probants dans les délais fixés.</p>	<p><u>Indicateur:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La nomination des membres du comité d'évaluation est du ressort du Responsable de l'Organisation et d'autres autorités compétentes - Le rapport d'évaluation des appels d'offres est approuvé/rejeté par l'autorité compétente 	<p><u>Indicateur:</u> Tous les membres du Comité d'évaluation et les agents de passation des marchés sont bien informés des exigences de l'évaluation énoncées dans les règlements.</p>	<p><u>Indicateur:</u> L'évaluation est dûment documentée</p>
	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est prouvé que les Comités d'évaluation sont constitués selon les exigences - Il est prouvé que les critères d'évaluation sont pertinents, connus à l'avance des soumissionnaires et appliqués - Il est prouvé que les délais de l'évaluation fixés par les règlements sont respectés 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers types 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec les agents de passation des marchés - Rapport d'évaluation - Preuve de la formation ou des qualifications 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitution de tous les dossiers du processus d'évaluation et de négociation, telle que requise par les règlements - Nombre de plaintes relatives aux évaluations
Adjudication	<p><u>Indicateur:</u> Suivi du processus de notification d'adjudication conformément aux règlements.</p>	<p><u>Indicateur:</u> L'approbation est donnée dans le délai prescrit.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Tous les agents de passation des marchés sont bien informés des exigences de l'adjudication.</p>	<p><u>Indicateur:</u> Les soumissionnaires retenus ou non sont informés de la décision d'attribution, comme l'exige le PPA.</p>
	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers types 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réexamen des dossiers de passation des marchés 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les agents de passation des marchés - Preuve que les décisions d'attribution sont publiées 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve que les décisions d'attribution sont publiées comme prévu - Preuve de la démarche de

			comme prévu	soumissionnaires non retenus demandant les raisons du rejet de leur offre - Nombre de plaintes
Plaintes	<u>Indicateur:</u> Le système de dépôt des plaintes est respecté et les délais maintenus.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation encourage une bonne gestion des plaintes.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation, les agents de passation des marchés, les soumissionnaires et les fournisseurs sont bien informés des règles du système de dépôt de plaintes.	<u>Indicateur:</u> - Le système de dépôt de plaintes est mis à profit par les fournisseurs et les soumissionnaires qui s'estiment lésés - Il est donné suite aux plaintes valides
	<u>Sources de données:</u> - Entretien avec l'Autorité nationale de réglementation des passations des marchés - Entretiens avec les fournisseurs - Révue du registre des plaintes	<u>Sources de données:</u> - Entretien avec les agents de passation des marchés et le Responsable de l'Organisation	<u>Sources de données:</u> - Entretiens avec le Responsable du PE, les agents de passation des marchés, les soumissionnaires et les fournisseurs	<u>Sources de données:</u> - Preuve de la réception des plaintes reçues par les PE - Preuves de mesures correctives
Finalisation, délivrance et signature de contrat	<u>Indicateur:</u> Les contrats accompagnés de tous les documents justificatifs sont signés en bonne et due forme dans les délais prescrits. Réception de la garantie d'exécution, s'il y a lieu.	<u>Indicateur:</u> La délégation de pouvoirs est appliquée selon les exigences et les contrats signés dans les délais spécifiés.	<u>Indicateur:</u> Les agents de passation des marchés sont informés des règles et procédures de signature de contrat.	<u>Indicateur:</u> Les contrats sont inclus dans le dossier de passation des marchés.
	<u>Sources de données:</u> - Réexamen des dossiers types	<u>Sources de données:</u> Preuve que les pouvoirs ont été délégués en bonne et due forme.	<u>Sources de données:</u> - Entretien avec les agents de passation des marchés	<u>Sources de données:</u> - Fiches de contrat appropriées disponibles
Administration	<u>Indicateur :</u>	<u>Indicateur :</u>	<u>Indicateur :</u>	<u>Indicateur :</u>

de contrat	Le processus d'administration de contrat permet aux directeurs concernés de vérifier si les fournitures sont arrivées à temps, inopinément, prévues dans le budget.	Le Responsable de l'Organisation suit activement le processus d'établissement et l'exécution des contrats et prend les mesures idoines requises.	Les directeurs sont informés des règles et procédures d'administration des contrats.	Les différends sont traités conformément au dispositif légal.
	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec les bénéficiaires et les agents de passation des marchés - Preuve de délivrance de dossiers de passation des marchés types conformément au calendrier établi 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de rapports d'étape et de rapports finals 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec les directeurs 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de règlement de différends
Paiement des factures	<u>Indicateur:</u> Le processus de paiement de l'Organisation garantit la régularité des paiements.	<u>Indicateur:</u> Le Responsable de l'Organisation est informé des paiements en sretard.	<u>Indicateur:</u> Les directeurs et comptables financiers sont bien informés des règles et procédures de paiement.	<u>Indicateur:</u> Les dossiers de paiement sont conservés conformément aux règlements.
	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves tirées de reçus et rapports 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Examen des rapports de la direction - Entretien avec le Responsable de l'Organisation 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec les directeurs et comptables financiers 	<u>Sources de données:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves tirées des reçus et rapports
Autres capacités :	<u>Indicateur:</u> <ul style="list-style-type: none"> - La performance au niveau individuel est définie et récompensée - Les mesures incitatives (monétaires et non monétaires) encouragent le respect des règles et la bonne performance - La fonction de passation 	<u>Indicateur:</u> <ul style="list-style-type: none"> - La responsabilité de la passation des marchés est considérée comme une fonction de direction essentielle consistant à forger et faire partager une vision et des objectifs communs en suscitant un engagement à mettre en 	<u>Indicateur:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Le personnel des services de passation des marchés est censé avoir les connaissances et qualifications professionnelles requises - Le recrutement des membres du personnel et leur affectation aux divers 	<u>Indicateur:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Des sanctions sont appliquées en cas de non-respect des normes et de manque de performance - La transparence et la bonne conservation des dossiers facilitent l'accès à l'information - Les restructurations

	des marchés est bien dotée en termes de ressources financières, humaines et physiques	oeuvre cette vision et ces objectifs ; en créant la confiance, en motivant le personnel dans l'optique de résultats donnés.	postes de ces services se font sur la base des qualifications et compétences	nécessaires et les contrôles internes et externes sont effectués régulièrement, et les recommandations appliquées au moment opportun
	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens avec le Responsable de l'Organisation - Entretiens avec le personnel des services de passation des marchés - Preuve d'outils et d'instrument d'appui 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de toute stratégie éventuelle de passation des marchés documentée - Preuve de plans d'action éventuels pour renforcer la fonction de passation des marchés (plans de formation, par exemple) - Preuve de tout système éventuel d'information de gestion de la passation des marchés - Entretien avec le Responsable de l'Organisation - Entretiens avec le personnel 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuve de descriptions de postes, d'organigrammes, « du caractère officiel », etc. - Entretien avec le Responsable de l'Organisation - Entretiens avec le personnel de passation des marchés - Preuve d'outils et d'instruments d'appui 	<p><u>Sources de données:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec le Responsable de l'Organisation - Entretien avec le personnel - Preuve de la conservation des dossiers - Preuve des résultats de la restructuration et de l'application des recommandations - Preuve des informations publiées ou fournies à l'Autorité Nationale de Passation des Marchés pour publication

ANNEXE 7 : CADRE D'EVALUATION DU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES – MODELE DE CADRE DE RESULTATS DE LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS

Objectifs nationaux de développement (IMPACT)							
Meilleur accès des personnes vulnérables aux produits essentiels. (ex. les personnes vivant avec le VIH/SIDA qui ont besoin d'ARV, les enfants de moins de 5 ans qui doivent être vaccinés, etc.)							
Institutions nationales (RESULTATS)							
Stabilité		Performance			Adaptabilité		
Résultats	Indicateurs	Résultats	Indicateurs	Résultats	Indicateurs		
L'entité de passation des marchés publics/les ministères ou départements concernés ont institutionnalisés des procédures normalisées	<ul style="list-style-type: none"> % des produits fournis/passations des marchés sur la base des documents d'appel d'offres types - <i>institutionnalisation</i> Fréquence et niveau de non-conformité / passation irrégulière de marchés - <i>atténuation des risques</i> 	L'entité de passation des marchés publics/les ministères ou départements concernés ont fait preuve de plus d'efficacité et de performance dans la passation des marchés publics.	<ul style="list-style-type: none"> % de produits fournis /passations des marchés qui n'ont pas satisfait aux exigences / normes de prescription. - <i>efficacité</i> Délai moyen à partir de la date du bon de commande pour procéder à la livraison. - <i>efficience</i> 	L'entité de passation des marchés publics /les ministères ou départements concernés apportent des améliorations systématiques dans les règlements et procédures de passation des marchés.	<ul style="list-style-type: none"> # d'initiatives mises en oeuvre pour instaurer de nouveaux processus /procédures de passation des marchés - <i>investissement dans l'innovation</i> # d'institutions gouvernementales concernées, avec des révisions régulières du processus (et la mise en oeuvre de recommandations). - <i>amélioration continue</i> 		
Leviers de changement : Questions/Réponses fondamentales concernant le Développement des Capacités (RESULTATS)							
Dispositions Institutionnelles		Leadership		Connaissances		Responsabilité	
Résultats	Indicateurs	Résultats	Indicateurs	Résultats	Indicateurs	Résultats	Indicateurs
établissement de règles de passation des marchés	- existence de règle de passation des marchés qui satisfont aux normes internationales	adoption unanime d'une vision claire et d'une stratégie bien définie pour améliorer la passation des marchés	- existence de stratégie - % de cadres supérieurs des services de passation des marchés qui comprennent bien la stratégie	plan d'apprentissage/de formation mis en place pour la direction et le personnel	- plan pour la direction et le personnel - nombre de membres du personnel ayant suivi un cours de formation	Mise en place de système de contrôle de la passation des marchés pour le respect des normes	- nombre et type de politiques /règlements relatifs au contrôle - Nombre et fréquence des contrôles effectués
systèmes de motivation / récompense pour	- système de motivation/récompense	«défense» d'amélioration de la passation des	- liste des « défenseurs » - Le groupe d'amis	directives et manuels produits et	- nombre et type de directives et de manuels de formation	mise en place de mécanisme de suivi des	- existence de système de suivi par les citoyens - nombre de réunions tenues/

le respect des lois et règlements établis	intégré dans le système de gestion de la performance des RH	marchés au niveau de chaque entité identifiée et groupe d'amis constitué	se réunit régulièrement pour discuter des défis et solutions	diffusés	produits - % de membres du personnel ayant appliqué régulièrement les directives et les manuels	passations des marchés publics par les citoyens	opportunités offertes pour la participation des citoyens - nombre de citoyen/groupes ayant participé
---	---	--	--	----------	--	---	---

ANNEXE 8 : MODELE D'OUTIL INTEGRE DE DIAGNOSTIC DES CAPACITES – MARCHES PUBLICS

DOMAINE	Capacités de Gestion de Programme	Capacités de Gestion de Sous-bénéficiaire (SB)	Capacités des Systèmes de Gestion Financière (SGF)	Capacités de Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics (PSM)	Capacités de Suivi et Evaluation (S&E)
Gestion	Capacité à planifier, gérer et suivre efficacement les opérations d'unité de GF, avec des rôles et responsabilités bien définis et des décisions prises en toute transparence	Capacité à gérer, suivre et intégrer efficacement les plans de SB pour faciliter une mise en oeuvre idoine de programme et l'utilisation des ressources	Capacité à planifier, gérer et suivre efficacement les opérations de SGF, avec des structures, rôles et responsabilités bien définis	Capacité à planifier, gérer et, suivre efficacement les opérations de PSM, avec des structures, rôles et responsabilités bien définis	Capacité à planifier, gérer et, suivre efficacement les opérations de S&E, avec des structures, rôles et responsabilités bien définis
Responsabilité	Capacité à maintenir et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de gestion, de responsabilisation, de partenariat, de contrôle et de supervision d'unité de GF,	Capacité à maintenir et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de gestion, de responsabilisation et de supervision de SB	Capacité à maintenir et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de responsabilisation, de contrôle et de supervision de SGF	Capacité à maintenir à mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de responsabilisation, de contrôle et de supervision de PSM	Capacité à maintenir et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de responsabilisation, de contrôle et de supervision de S&E
Politiques & procédures	Capacité à se conformer aux exigences de gestion de GF par le biais des politiques et procédures de gestion du Ministère de la santé		Capacité à se conformer aux exigences en matière de GF SGF ainsi qu'aux politiques et procédures financières du Ministère de la santé	Capacité à se conformer aux exigences en matière de PSM du Ministère, ainsi qu'aux politiques et procédures nationales de passation des marchés	Capacité à se conformer aux exigences en matière de GF S&E ainsi qu'aux politiques et procédures de S&E du Ministère de la santé
Connaissances & compétences	Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel en matière de gestion des opérations (Siège, Province, & District)		Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel en matière de mise en oeuvre des opérations de SGF (Siège, Province, & District)	Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel en matière de mise en oeuvre des opérations de PSM (Siège, Province, & District)	Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel en matière de mise en oeuvre des opérations de S&E (Siège, Province, & District)
Fonds mondial ou fonction spécifique	Capacité juridique, statut et pouvoir nécessaires pour conclure l'accord de subvention avec le Fonds mondial	Capacité à mener des évaluations de capacité de SR et à apporter un soutien en cas de besoin en vue de d'assurer que les SB soient dotés des capacités requises pour mener à bien les activités du programme	Capacité à enregistrer rapidement et avec précision tous les décaissements, transactions et soldes	Capacité à solliciter et choisir en toute transparence et librement les produits et services pour une optimisation des deniers publics	Capacité à collecter et enregistrer des données programmatiques, avec les mesures de contrôle de qualité voulues

	Capacité à entretenir des infrastructures et systèmes d'information adéquats à l'appui de la mise en oeuvre de la subvention de manière opportune et responsable		Capacité à déboursier des fonds à temps, en toute transparence et de manière responsable, pour les SB, les agents de passation des marchés et les fournisseurs	Capacité à recevoir, tenir, distribuer et contrôler le stock de produits et en rendre dûment compte en toute sécurité	Capacité à aider à la préparation de rapports programmatiques réguliers et fiables
	Capacité à recruter, maintenir et perfectionner un personnel compétent de santé pour mettre en oeuvre les activités du programme		Capacité à maintenir un système de contrôle interne adéquat	Capacité à conclure et gérer des contrats et des relations de sous-traitance	Capacité à fournir les données requises aux fins d'évaluations et d'autres études
			Capacité à appuyer la préparation rapide de déclarations et rapports financiers réguliers et fiables	Capacité à maintenir et suivre les procédures nécessaires de contrôle et d'assurance de la qualité	
			Capacité à protéger les biens matériels et financiers		

Diagnostic de capacité par Domaine Fonctionnel

Cet outil fait un inventaire des atouts, lacunes et niveaux pour chaque capacité définie par domaine fonctionnel. Un outil de diagnostic sert à enregistrer les données de chaque capacité spécifique, qui sont utilisées pour faire un diagnostic de capacité sommaire et des recommandations pour la préparation d'un rapport d'évaluation des capacités.

Cet outil de diagnostic a été conçu spécialement pour évaluer les niveaux de capacités souhaités pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la passation des marchés publics des organisations.

Le Cadre de Diagnostic

L'outil de diagnostic est constitué d'une grille de structure à remplir pour chaque capacité définie par domaine fonctionnel. Une structure type figure ci-après.

Public Procurement and Supply Chain Management						
Capacity to effectively plan, manage, monitor, and forecast PSM operations with clear structures, roles, and responsibilities						
Types of evidence required: Organigram showing PSM unit structure and reporting lines at HQ, Provinces and Districts; documented roles and responsibilities; integrated work plans with time-bound measurable results; measurable results frameworks; regular development and review of procurement plans; procurement planning is integrated into the budgeting process; tracking of plan vs. actual results and financials; evidence of forecasting; minutes of PSM management meetings with actions, timelines and responsibilities; management reviews of PSM operations; evidence of management action based on monitoring information and analysis						
Evidence found (documented): • •						
Evidence found (discussed): • •						
Capacity Indicators						
Capacity Levels	Procurement and Supply Chain functions to deliver Grants					Ministry Level
	C2 Capacity gaps pose major risks	C1 Capacity gaps pose risks which cannot be addressed in 3-6 months	B2 Capacity gaps pose some minor risks that must be completed prior to implementation	B1 Capacity gaps pose minor risks and strengthened concurrently with implementation	A2 Capacities and systems fully satisfy minimum requirements	A1 Capacities and systems exceed the minimum requirements
	Weak PSM management and alignment with implementation of GF grants	Unclear PSM management structures and reporting lines; ad-hoc plans and reports	PSM management structures in place but work plans not fully integrated and results difficult to measure	PSM organisation and work plans integrated and aligned to GF requirements, with time-bound and measurable result targets	Integrated PSM organisation, work plans and systems, linking plans to actuals, with accurate and timely reporting	PSM work plans and systems integrate across Ministry programs and operations, providing a holistic view of financial plans and results
Current ("X")						
Desired ("date")						
Capacity Gaps: •						
Recommendations: •						
Comments: •						

Utilisation de l'Outil de Diagnostic

L'outil de diagnostic devrait être considéré comme un outil dynamique à adapter à chaque exercice de diagnostic spécifique. En particulier, les *capacités spécifiques*, *types de preuve*, et *indicateurs de capacités spécifiques* devraient être examinés soigneusement et adaptés à l'organisation concernée avant de procéder au diagnostic.

Idéalement, l'outil de diagnostic est complété par des réunions de facilitation avec des équipes techniques et de gestion compétentes, individuellement ou en groupes. L'approche idéale serait déterminée sur la base de la culture et de la dynamique de l'organisation elle-même.

Une fois remplies, les grilles de structure de diagnostic servent à élaborer le plan de développement des capacités. Cette contribution consiste en des diagnostics détaillés et sommaires de capacités, ainsi que de lacunes en capacités et des niveaux de capacités souhaités.

L'Objet du diagnostic n'est pas d'évaluer le risque, mais plutôt de déterminer les lacunes en capacités et de faire des recommandations concernant les priorités et domaines d'amélioration à prendre en compte dans tout plan de développement des capacités.

Les conclusions de l'outil de diagnostic des capacités PMS peuvent être intégrées dans un cadre avec d'autres domaines fonctionnels (Gestion de Programme, Systèmes de Gestion Financière, etc.) pour identifier les lacunes majeures, avec recommandations et preuves à l'appui.

Capacités de Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics

Aperçu & Conclusions

Lacunes Majeures en Capacités et Recommandations

Lacunes Majeures en Capacités + Exemple concret	Point focal	Priorité	Problèmes & Risques	Recommandations	Délai	Réf capacité
1. Coordination limitée	?	Haute	Manque d'efficacité et de performance	Définir une structure appropriée de gestion de la coordination, les rôles et responsabilités	Juin 2011	1
2. Absence de système intégré pour gérer le cycle de passation des marchés	Ministère	Haute	Performance limitée et difficultés à suivre les processus de passation des marchés	Poursuivre les plans de déploiement du système PSM	Juin 2011	1, 5, 7
3. Manque de surveillance efficace	Ministère	Haute	Absence de contribution et non-réexamen des activités et priorités de passation des marchés	Restructurer et relancer le TWG de passation des marchés	Juin 2011	2
				Coordonner les mécanismes de surveillance du Gouvernement	Juin 2011	2
				Envisager la possibilité « d'inclure » les révisions externes	Juin 2011	2
4. Règlements et procédures normalisées de passation des marchés	Ministère	Haute	Application de procédures non normalisées	Application de nouveaux règlements	Janvier 2011	3
				SOP spécifiques	Juin 2011	3
5. Compétences et compréhension des exigences en matière de passation des marchés ; d'établissement de rapport en particulier	Ministère	Moyenne	Efficacité et performance limitées dans l'établissement de rapports du Ministère	Veiller à ce que le personnel des services de passation des marchés du Ministère soit formé et conscientisé	Dec 2011	3, 4
6. Aucun appel	Ministère	Haute	Documents et	Concevoir des	Juin 2011	5

d'offres type ou format de rapport d'évaluation			procédures non-normalisées, baisse de performance	documents d'appel d'offres types et des modèles de rapport d'évaluation		
7. Les fournisseurs ne sont pas familiers avec les cycles et procédures de passation des marchés	Ministère	Moyenne	Concurrence limitée; faible optimisation des ressources	Planifier et organiser une formation pour les fournisseurs sur les politiques et procédures du ministère. En matière de passation de marchés	Dec 2011	5
8. Manque de communication entre le District et les points d'implantation de Centre de santé	Ministère	Haute	Moins grande précision et perception de l'utilité des rapports de livraison	Identifier et suivre l'approche à mettre en œuvre pour une meilleure exploitation des informations aux points de livraison	?	6
9.						

Diagnostic de Capacité

Capacités de Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics + Exemple concret	Niveau de capacité		
	Actuel	Souhaité	Date
1. Capacité à planifier, gérer et suivre efficacement les opérations de PMS, avec des structures, rôles et responsabilités bien définis	A2	A1	Juin 2011
2. Capacité à gérer et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de responsabilisation, de vérification et de surveillance de PMS	B1	A2	Juin 2011
3. Capacité à se conformer aux exigences en matière de PMS, de subvention du Ministère, ainsi qu'aux politiques et procédures de passation des marchés du Ministère	B1	A2 A1	Janvier 2011 Dec 2011
4. Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel nécessaire pour la mise en oeuvre des opérations de PMS (Siège, Province & District)	A2	A1	Juin 2011
5. Capacité à solliciter et à choisir en toute transparence et librement les produits et services pour une optimisation des deniers publics	B1	A2	Juin 2011
6. Capacité à recevoir, tenir, distribuer et contrôler le stock de produits et en rendre dûment compte en toute sécurité	A2		
7. Capacité à conclure et gérer des contrats et des relations de sous-traitance	A2	A1	Juin 2011
8. Capacité à maintenir et suivre les procédures nécessaires de contrôle et d'assurance de la qualité	B2	A2	Fév 2011

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics (PSM)

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
<u>Capacités à planifier, gérer, suivre et prévoir les opérations de SGF avec des structures, rôles et responsabilités bien définis</u>						
<p>Types de preuves requis : Organigramme montrant la structure de l'unité PSM et les directives en matière d'élaboration de rapports au Siège, dans les Provinces et Districts ; rôles et responsabilités documentés ; plans de travail intégrés avec des résultats mesurables dans le temps ; cadres de résultats mesurables ; élaboration et la révision régulières des plans de passation des marchés ; planification de la passation des marchés est intégrée dans le processus budgétaire ; confrontation entre suivi des plans et résultats et états financiers réels ; preuves des prévisions ; procès-verbaux des réunions de la direction du PSM avec les mesures prises, délais et responsabilités y relatifs ; examens des opérations de PSM par la direction ; preuve de l'action de la direction basée sur l'analyse et le suivi des informations.</p>						
Preuve disponible (documentée) :						
<ul style="list-style-type: none"> • • 						
Preuve disponible (discutée) :						
<ul style="list-style-type: none"> • • 						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de Capacité	Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour garantir des subventions					Ministère
	C2 <i>Les lacunes en capacités posent des risques majeurs</i>	C1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être éliminés en 3-6 mois</i>	B2 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs qui doivent être éliminés avant la mise en œuvre</i>	B1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	A2 <i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	A1 <i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>
	Faible gestion de PSM et allègement sur la mise en oeuvre des subventions GF	«Lignes de compte rendu» et structures de gestion de PSM pas claires ; plans et rapports ad-hoc	Les structures de gestion de PSM sont en place mais les plans de travail ne sont pas pleinement intégrés et les résultats sont difficiles à mesurer	Les plans de travail et d'organisation de PSM sont intégrés et alignés sur les exigences de la subvention, avec des objectifs de résultats mesurables et assortis de délais	Organisation, plans de travail et systèmes intégrés de PSM, liant les plans aux produits livrables immédiatement, avec des rapports précis et probants	Les systèmes et plans de travail PSM intégrés dans les programmes et opération du Ministère, donnant une vue d'ensemble des plans et résultats financiers
	Actuel ("X")					
Souhaité ("date")						
Lacunes en Capacités:						
<ul style="list-style-type: none"> • 						
Recommandations:						
<ul style="list-style-type: none"> • 						
Observations:						
<ul style="list-style-type: none"> • 						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à maintenir et mettre en oeuvre des mécanismes adéquats de responsabilisation, de contrôle et de supervision de PSM						
<p>Types de preuves requis: TdR et procédures en matière de responsabilité de PSM ; procès-verbaux, recommandations et actions des comités de passation des marchés ; groupes de travail techniques efficaces en matière de passation des marchés ; agences et organismes de réglementation de la passation des marchés ; dispositions en matière de vérification financière, objectives et indépendantes ; conformité aux normes de vérification ; dispositions de vérification financière interne et indépendance/objectivité ; preuve des mesures de redressement prises suite aux recommandations en matière de vérification.</p>						
<p>Preuve disponible (documentée):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 						
<p>Preuve disponible (discutée):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 						
Indicateurs de Capacité						
Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour Garantir des Subventions					Ministère	
Niveaux de Capacité	C2	C1	B2	B1	A2	A1
	Les lacunes en capacité posent des risques majeurs	Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être éliminés en 3-6 mois	Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être cernés avant la mise en œuvre	Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre	Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales	Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales
	Aucun mécanisme de responsabilisation ni de surveillance de PSM efficace n'est mis en place	Mécanismes de surveillance et de responsabilisation de PSM inefficaces et ad-hoc	La surveillance n'est pas encore opérationnelle, mais sont déjà en place des TdR bien définis, des agents compétents et des procédures à cet effet	La surveillance est, dans une certaine mesure, opérationnelle et efficace, et des recommandations pertinentes sont mises en œuvre à cet effet	La surveillance est pleinement opérationnelle et efficace, et des recommandations pertinentes sont mises en œuvre à cet effet	Le Ministère et les mécanismes de PSM intergouvernementaux oeuvrent de concert pour proposer une surveillance de PSM efficace
Actuel ("X")						
Souhaité ("date")						
<p>Lacunes en capacités:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 						
<p>Recommandations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 						
<p>Observations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à se conformer aux exigences en matière de PSM de subvention du Ministère, ainsi qu'aux politiques et procédures de passation des marchés du Ministère						
Types de preuves requis: Références sur la conformité aux volets PSM des accords de subvention ; politiques et procédures documentées (SOP) ; procédures intégrées dans les systèmes manuels ou électroniques ; preuve des politiques et procédures suivantes ; intégration des calendriers de passation des marchés de subvention aux plans du Ministère ; preuve de gestion efficace du cycle d'approvisionnement et de passation des marchés des programmes du Ministère.						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de Capacité	Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour Garantir des Subventions					Ministère
	C2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques majeurs</i>	C1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être éliminés en 3-6 mois</i>	B2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre</i>	B1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	A2 <i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	A1 <i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>
	Aucune politique ni procédure de PSM documentée	Les politiques et procédures de PSM sont dépassées, ne sont pas suivies, et doivent être actualisées en conséquence	Les politiques et procédures de PSM sont satisfaisantes, mais ne sont généralement pas suivies, et l'on ne connaît pas les exigences en matière de Subvention	Les politiques et procédures de PSM sont satisfaisantes, mais doivent obéir plus aux exigences en matière d'établissement de rapport pour les besoins de la Subvention	Les politiques et procédures de PSM sont satisfaisantes et appliquées systématiquement à l'appui des exigences connues de la Subvention	Les politiques et procédures de passation des marchés du Ministère sont satisfaisantes et intègrent les exigences de la subvention et d'autres programmes
	Actuel ("X")					
	Souhaité ("date")					
Lacunes en capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à recruter, maintenir et perfectionner le personnel nécessaire pour la mise en œuvre des opérations de PSM (Siège, Province, & District)						
<p>Types de preuves requis : Données sur les effectifs, responsabilités et compétences définis pour mettre en œuvre les activités du programme PSM au niveau du Siège, des Provinces et Districts ; organigramme indiquant les structures de PSM et les « lignes de compte rendu » du siège aux provinces et aux districts ; politiques et procédures en matière de RH ; planification des RH indiquant les niveaux et effectifs de PSM et % de postes à pourvoir ; barème des salaires sur la base du niveau de responsabilité et des conditions du marché ; nombre de membres du personnel avec des TdR alignés sur le mandat du département ; degré de conformité du système d'évaluation du personnel aux résultats du programme ; taux de conservation et de renouvellement du personnel ; enquêtes sur le personnel pour identifier les problèmes majeurs ; mesures incitatives financières et non financières pour le personnel ; système de mise à niveau du personnel (formation professionnelle, en cours d'emploi, encadrement et mentorat) ; opportunités de professionnalisation et d'obtention de qualifications reconnues.</p>						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de Capacité	Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour garantir des subventions					Ministère
	C2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques majeurs</i>	C1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être éliminés en 3-6 mois</i>	B2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre</i>	B1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	A2 <i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	A1 <i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>
	Faibles capacités de PSM et connaissances des exigences de la Subvention	Capacités limitées de PSM et connaissance des exigences de la Subvention	Des capacités réelles de PSM mais des lacunes au niveau du Siège, des Provinces et des Districts, une coordination et des connaissances limitées des exigences de la Subvention	Des capacités et une coordination effectives en matière de PSM avec des connaissances limitées des exigences de la Subvention	Des capacités et une coordination effectives en matière de PSM avec des connaissances limitées des exigences de la Subvention	Des capacités notables en matière de PSM, conservation du personnel, et coordination de la subvention et d'autres programmes et initiatives du Ministère, avec évaluations de performance
	Actuel ("X")					
Souhaité ("date")						
Lacunes en matière de capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à solliciter et choisir en toute transparence et librement les produits et services pour une optimisation des deniers publics						
Types de preuves requis : Normes de l'industrie, directives et procédures de passation des marchés actualisées ; dossiers types d'appel d'offres et de passation des marchés ; mesures de performance du cycle de passation des marchés ; compétence en matière de suivi des procédures de passation des marchés ; sources de référence pour l'établissement de prix compétitifs ; procès-verbaux, rapports et documents d'appel d'offres et de passation des marchés complets et fiables.						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour garantir des subventions						Ministère
C2	C1	B2	B1	A2	A1	
<i>Les lacunes en capacité posent des risques majeurs</i>	<i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être surmontés en 3-6 mois</i>	<i>Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre</i>	<i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	<i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	<i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>	
Niveaux de Capacité	Le système de passation des marchés pour les Subventions est inefficace, opaque et n'est soumis à aucun test d'efficacité ou de compétitivité	La transparence du système de passation des marchés pour les subventions est limitée, tout comme l'évaluation de son efficacité et de sa compétitivité	Le système de passation des marchés pour les Subventions est relativement efficace, transparent, mais manque de compétitivité et de mesure d'évaluation	Le système de passation des marchés pour les Subventions est transparent, contrôlé et s'avère efficace et compétitif dans la plupart des cas	Le système de passation des marchés pour les Subventions est efficace, soumis à des tests d'efficacité et l'optimisation des ressources est régulièrement évaluée	Le système de passation des marchés du Ministère est impulsé par l'efficacité et l'optimisation des ressources, avec des projections et le suivi de l'ordre chronologique
	Actuel ("X")					
Souhaité ("date")						
Lacunes en capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à recevoir, stocker, distribuer et contrôler en toute sécurité et avec efficacité le stock de produits						
Types de preuves requis : Rapports de réception de stock ; confirmations de stock ; rapports de contrôle de qualité ; procédures de contrôle de stock ; systèmes de gestion de stock ; rapports et procédures de liquidation ; rapports sur la logistique ; localisation des stocks ; localisation de stock et distribution ; consommation et interruption de service par province et par district ; rapports de distribution ; rapports de livraison liés à la distribution ; tendances et prévisions ; confirmation au point de livraison.						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de capacité	Fonctions de Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement et de la Passation des Marchés pour Garantir des Subventions					Ministère
	C2	C1	B2	B1	A2	A1
	Les lacunes en capacité posent des risques majeurs	Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être surmontés en 3-6 mois	Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre	Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre	Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales	Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales
	Sécurité et contrôle des stocks peu satisfaisants	Sécurité et contrôle limités des stocks de la Subvention	Sécurité effective et contrôle efficace des produits de la Subvention, avec des secteurs nécessitant des améliorations	Sécurité effective et contrôle efficace des produits de la Subvention tout au long de la chaîne d'approvisionnement, grâce aux données de gestion des stocks	Sécurité effective et contrôle efficace des produits de la Subvention ainsi que la gestion des données servant de base à la prise des décisions	Sécurité et contrôle stricts, et distribution des produits du Ministère ; décisions sur les produits prises sur la base des données de gestion
Actuel ("X")						
Souhaité ("date")						
Lacunes en capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à passer et gérer des marchés						
Types de preuves requis: Expérience dans l'élaboration et la gestion des marchés ; examen des marchés au plan juridique ; dossier d'appel d'offres type; système de gestion des marchés ; rapports et procès-verbaux d'examen des marchés.						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de Capacités	Fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la passation des marchés pour garantir des subventions					Ministère
	C2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques majeurs</i>	C1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être surmontés en 3-6 mois</i>	B2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre</i>	B1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	A2 <i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	A1 <i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>
	Aucun système transparent de passation ou de gestion des marchés	Système ad hoc de gestion et de passation des marchés	Le système de passation des marchés et de gestion pour les fournisseurs de la Subvention est un peu efficace mais pas performant	Le système de passation des marchés est en place et s'avère efficace, bien que les exigences de la Subvention ne soient pas intégrées	Le système de passation des marchés est en place à l'appui des exigences de la Subvention et s'avère efficace	Le système de gestion et de surveillance de la passation des marchés du Ministère est en place à l'appui des exigences du Ministère et s'avère efficace
Actuel ("X")						
Souhaité ("date")						
Lacunes en capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Gestion de Chaîne d'Approvisionnement et de Passation des Marchés Publics						
Capacité à maintenir et suivre les procédures nécessaires de contrôle et d'assurance de la qualité						
Types de preuves requis : Contrôle de qualité de la passation des marchés à travers une chaîne d'approvisionnement complète ; sécurité et contrôle effectifs des documents ; mécanismes de surveillance et de vérification ; rapports et procédures de contrôle et d'assurance de qualité.						
Preuve disponible (documentée):						
•						
Preuve disponible (discutée):						
•						
Indicateurs de Capacité						
Niveaux de Capacités	Fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la passation des marchés pour garantir des subventions					Ministère
	C2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques majeurs</i>	C1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques qui ne peuvent pas être surmontés en 3-6 mois</i>	B2 <i>Les lacunes en capacité posent des risques mineurs qui doivent être établis avant la mise en œuvre</i>	B1 <i>Les lacunes en capacités posent des risques mineurs aggravés dans la phase de mise en œuvre</i>	A2 <i>Les capacités et systèmes satisfont entièrement aux exigences minimales</i>	A1 <i>Les capacités et systèmes dépassent les exigences minimales</i>
	Il n'existe aucune politique ou mesure de contrôle ou d'assurance de la qualité pour le PSM	Des mesures limitées de contrôle et d'assurance de la qualité pour le PSM de la Subvention sont en place	Les mesures de contrôle et d'assurance de la qualité pour le PSM de la Subvention sont documentées et satisfaisantes, mais ne sont pas encore effectivement appliquées	Les mesures de contrôle et d'assurance de la qualité pour le PSM de la Subvention sont respectées dans la plupart des cas, bien qu'il existe des lacunes	Des mesures de contrôle et d'assurance de la qualité sont en place et garantissent effectivement la haute qualité des produits et traitements	Les mesures de contrôle et d'assurance de la qualité pour la passation des marchés du Ministère servent à assurer une distribution et une passation des marchés efficaces
	Actuel ("X")					
Souhaité ("date")						
Lacunes en capacités:						
•						
Recommandations:						
•						
Observations:						
•						

Documents ressources

Ressources principales

Ressources additionnelles

ANNEXE 9 : LIENS ET DOCUMENTS UTILES

Sources du PNUD

Procurement Capacity Development Centre: <http://www.unpcdc.org>

UNDP Capacity Development: <http://www.undp.org/capacity>

UNDP Capacity Assessment Methodology: <http://content.undp.org/go/cms-service/download/publication/?version=live&id=1670209>

UNDP Capacity Assessment Practice Note: <http://content.undp.org/go/cms-service/download/publication/?version=live&id=1448681>

UNDP Capacity Development Practice Note: <http://content.undp.org/go/cms-service/download/publication/?version=live&id=1449053>

UNDP Paper on Measuring Capacity: <http://content.undp.org/go/cms-service/download/publication/?version=live&id=2679640>

Autres ressources onusiennes

UNDG Capacity Development: <http://www.undg.org/index.cfm?P=225>

Equipe spéciale de l'OCDE-CAD chargée de la passation des marchés

Site Web : http://www.oecd.org/document/59/0,3343,en_2649_3236398_43440827_1_1_1_1,00.html

Methodology for Assessment of National Procurement Systems (MAPS): <http://www.unpcdc.org/key-resources/searchlib.aspx?docid=9942>