REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MADAGASCAR

RAPPORT D'ÉVALUATION MAPS CÉRTIFIÉ

Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés

MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
MEF

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT
AFRICAN DEVELOPMENT BANK

AFRICAN DEVELOPMENT FUND
FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

MADAGASCAR

RAPPORT D'ÉVALUATION MAPS CÉRTIFIÉ

Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés

Rindra Hasimbelo
RABARINIRINARISON
Ministre de l'Economie et des Finances

C'est avec une profonde satisfaction que nous marquons une étape décisive dans la trajectoire de modernisation de notre système national de passation de marchés publics, avec la dissémination de ce rapport d'évaluation MAPS II pour Madagascar.
Cette évaluation approfondie, menée avec le soutien inestimable de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Mondiale, dans un délai record, témoigne de la volonté inébranlable de l'Etat Malagasy d'aligner nos pratiques sur les standards internationaux les plus exigeants en matière de transparence, d'efficacité et de bonne gouvernance au sein de l'Administration Publique selon les directives du Son Excellence Monsieur Président de la République Andry RAJOELINA.

Conduite selon une méthodologie internationalement reconnue et certifiée, l'évalution MAPS II constitue bien plus qu'un état des lieux : elle représente le point de départ d'un nouvel élan réformateur. Le processus, inclusif et rigoureux, a mobilisé l'ensemble de toutes les parties prenantes – administrations, société civile, secteur privé, organes de contrôle, partenaires techniques et financiers – dans un esprit de collaboration exemplaire.
Le Rapport met en lumière des avancées notables tout en identifiant des défis structurants : renforcement des capacités, amélioration du cadre réglementaire, digitalisation, promotion de la concurrence équitable, intégration du développement durable et de la responsabilité sociale.

Madagascar peut aujourd'hui se féliciter de disposer d'une référence internationalement saluée, fruit d'un engagement collectif et d'une volonté politique affirmée. Mais au-delà du constat, notre responsabilité est désormais de traduire ces recommandations en réformes concrètes. Le Ministère de l'Économie et des Finances s'engage à piloter la mise en œuvre d'un plan d'actions ambitieux et aligné aux standards internationaux, avec le concours actif de tous les acteurs concernés.
Réformer le système des marchés publiques, c'est faire le choix d'un État plus efficace, plus juste et au service du développement inclusif. C'est une opportunité unique que nous devons saisir ensemble, avec détermination, transparence et confiance mutuelle.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué à cette évaluation, et réitère l'importance du partenariat pour les prochaines étapes. Ensemble, faisons de chaque marché public un levier de croissance, d'innovation et de progrès partagé.

Adam AMOUMOUN
Responsable Pays du Groupe de la Banque Africaine de Développement à Madagascar

Un système solide de passation des marchés publics est un levier fondamental pour stimuler l'économie d'un pays. Il constitue un dispositif indispensable et incontournable en matière d'investissement public. Un système robuste est gage de confiance pour les investisseurs, garantissant la transparence, l'efficience et la redevabilité.

L'évaluation du système national des marchés publics de Madagascar, réalisée selon la Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation de marchés (MAPS II) marque un tournant important ; car au-delà du constat, il s'agit désormais d'agir. L'évaluation, menée de manière rigoureuse, inclusive et participative, a permis de dresser un état des lieux clair et partagé du système.

Elle ouvre aujourd'hui la voie à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan d'actions réaliste, structuré et orienté sur les priorités, en vue de renforcer la transparence, la performance et l'efficience dans la passation des marchés publics à Madagascar.

Je tiens à saluer l'engagement collectif de toutes les parties prenantes : autorités nationales, experts, société civile, secteur privé et partenaires techniques et financiers.

Je voudrais souligner en particulier la coopération étroite entre le Groupe de la Banque africaine de développement et le Groupe de la Banque mondiale dans la conduite de cette évaluation.

En effet cela illustre parfaitement la complémentarité de nos interventions au service du développement du pays. Le leadership du ministère de l'Économie et des Finances a également été essentiel à la réussite de cette initiative.

La Banque africaine de développement réaffirme son engagement à accompagner le gouvernement de Madagascar dans la mise en œuvre des réformes nécessaires pour un système de marchés publics plus simple, plus efficace et aligné sur les meilleures pratiques internationales.
Ensemble, faisons de cette évaluation un véritable levier de transformation.

Atou SECK
Représentant Résident de la Banque Mondiale à Madagascar

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

La passation de marchés publics est bien plus qu'un simple processus administratif : c'est un levier puissant pour le développement économique et social d'un pays. Elle conditionne la qualité des services publics, l'efficacité des investissements et la confiance des citoyens dans les institutions. À ce titre, elle mérite une attention stratégique.

Nous saluons les autorités malagasy pour avoir mené à bien, en moins de sept mois, l'évaluation complète de leur système de passation de marchés selon la méthodologie internationale MAPS (Méthodologie pour l'Évaluation des Systèmes de Passation de Marchés). Cette performance remarquable témoigne d'un engagement fort du gouvernement et d'une mobilisation exemplaire de toutes les parties prenantes.

Cet exercice rigoureux a permis d'identifier les atouts, les fragilités et les risques du système en place. Il trace désormais une voie claire à suivre. Les recommandations formulées ne sont pas de simples orientations : elles constituent une feuille de route ambitieuse pour bâtir un système de passation de marchés plus transparent, plus efficace et plus responsable — un système au service de l'intérêt public, de la croissance économique et de la bonne gouvernance.

Le processus d'évaluation a été mené de manière inclusive et transparente, réunissant l'administration publique, le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers. Cette approche participative renforce la crédibilité du diagnostic et jette les bases d'un dialogue constructif pour les réformes à venir.

Je tiens à souligner la collaboration exemplaire entre la Banque mondiale et la Banque africaine de développement dans la conduite de cet exercice. Cette synergie est le reflet de notre engagement commun à accompagner Madagascar vers des réformes durables et porteuses de transformation.

La Banque Mondiale continuera d'apporter son appui, notamment à travers l'appui à la mise en place d'un comité indépendant de règlement des différends, la transparence sur les bénéficiaires effectifs des contrats publics, ou encore la digitalisation du système avec l'opérationnalisation du e-GP *(e-Government Procurement)*. Ces avancées sont essentielles pour améliorer l'efficience, limiter les risques de corruption et garantir un meilleur usage des ressources publiques.

Ensemble, poursuivons cet élan. Construire un système de passation de marchés moderne et exemplaire est à notre portée — pour une gouvernance plus forte, une croissance plus inclusive à Madagascar.

MADAGASCAR

RAPPORT D'ÉVALUATION MAPS CÉRTIFIÉ

Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés

Dans le cadre de la réforme du système national des marchés publics, le Rapport d'Évaluation mené selon la méthodologie MAPS II a été officiellement certifié par le Secrétariat MAPS le 15 avril 2025.

Cette évaluation, conduite avec l'appui technique et financier de la Banque Africaine de Développement (BAD) et de la Banque Mondiale, s'est inscrite dans la volonté du Gouvernement de moderniser et d'aligner le système malgache sur les standards internationaux en matière de transparence, d'efficacité et de bonne gouvernance.

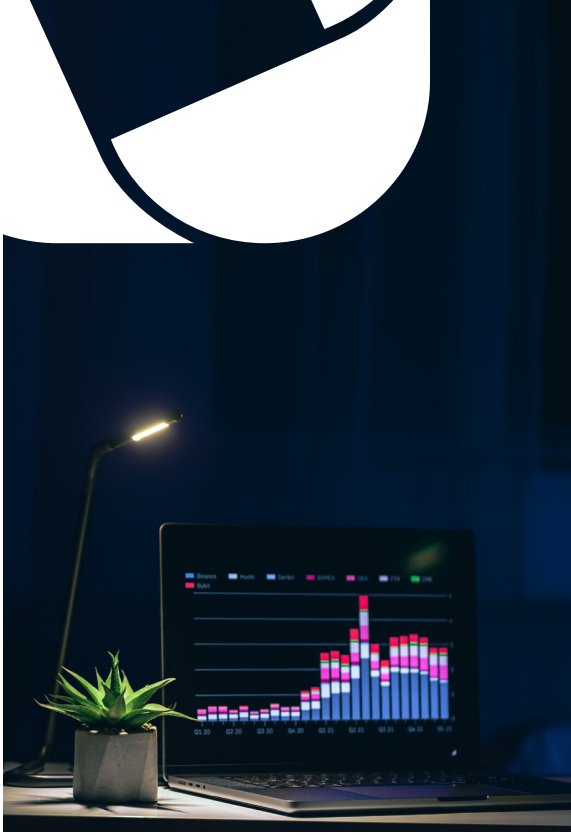
L'évaluation a permis d'identifier plusieurs axes de réformes prioritaires parmi lesquels le renforcement du cadre juridique et institutionnel comprenant la révision de l'article 83 du Code des Marchés Publics (CMP) afin d'y introduire des voies de recours sur des décisions stratégiques et l'harmonisation du cadre juridique des Partenariats Public-Privé (PPP) avec le CMP. Une actualisation des outils réglementaires est également requise, notamment les guides, manuels et dossiers types devenus obsolètes, afin de garantir la sécurité juridique et l'efficacité opérationnelle des procédures.

Standards internationaux en matière de transparence, d'efficacité et de bonne gouvernance

Renforcement du cadre juridique et institutionnel

Une attention particulière devra aussi être portée sur l'intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les pratiques de passation, à travers l'élaboration d'une stratégie nationale et la production d'outils pratiques adaptés. Le renforcement des capacités de régulation constitue une autre priorité, avec la nécessité de doter l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) de ressources pérennes, tant humaines que financières, tout en élargissant sa présence au niveau régional et en renforçant son rôle dans les audits et le suivi des pratiques de passation.

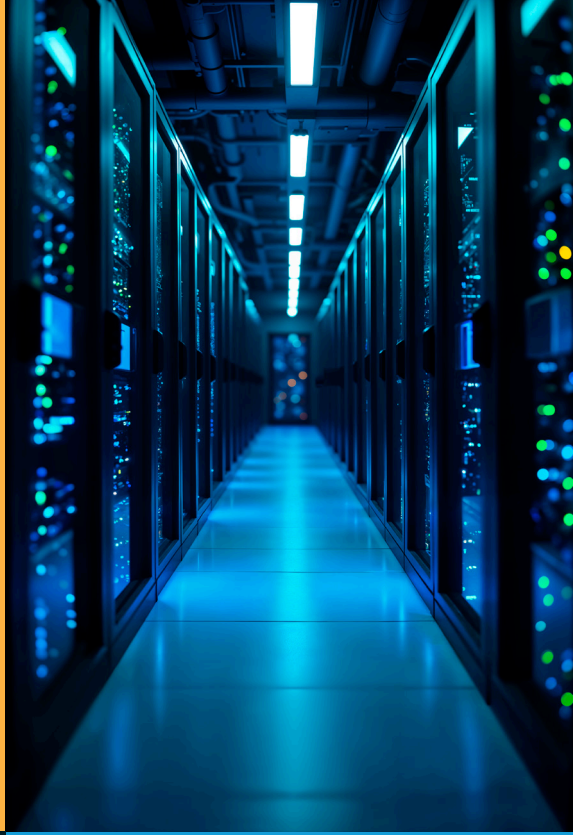
La modernisation technologique constitue l'une des réformes clés à entreprendre, surtout avec l'achèvement de la mise en place du système de passation électronique des marchés (e-GP), qui devra couvrir l'ensemble du cycle de la commande publique. Parallèlement, une stratégie nationale de professionnalisation sera élaborée accompagnée de la création d'un centre de formation spécialisé en marchés publics au sein de l'ARMP, ainsi que de la réglementation d'un corps d'experts en passation de marchés au sein de la fonction publique. Il est également recommandé le développement des mécanismes d'évaluation de la performance des acteurs et des autorités contractantes, tant au niveau central qu'auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).



Enfin, un renforcement des mécanismes de gouvernance et de contrôle est important. Il s'agira surtout de garantir l'indépendance et l'efficacité des organes de contrôle, de réviser le Code d'éthique des marchés publics, d'améliorer les dispositifs de recours, et de mettre en place un mécanisme sécurisé de dénonciation des pratiques frauduleuses, en collaboration avec les institutions compétentes telles que le BIANCO.

L'Evaluation du système national de passation des marchés publics de Madagascar constitue désormais une référence à l'échelle internationale, tant par la qualité de ses résultats que par l'efficacité du processus d'évaluation, avec une certification du Rapport final par le Secrétariat MAPS obtenue dans un délai record. Cette performance témoigne de la mobilisation exemplaire des parties prenantes et du leadership national dans cette activité.

Modernisation technologique et digitalisation



Une référence à l’échelle internationale

TABLEAU RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS CONSOLIDEES - RAPPORT D'EVALUATION VALIDÉ PAR LE SECRÉTARIAT MAPS

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible

Constat	Recommandations	Référence	Risque
Pilier I – Cadre juridique, réglementaire et politique			
Indicateur 1. ***Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur***			
LACUNES SUBSTANTIELLES			
Les rubriques suivantes sont exclues des questions pouvant faire l'objet de recours : i) le choix d'un mode de passation de marché, ii) la décision de l'autorité contractante de rejeter toutes les offres, et iii) la décision de l'autorité contractante de ne pas donner suite à une manifestation d'intérêt ou à un appel d'offres. Ces exclusions constituent un biais au respect des principes de transparence et d'égalité de traitement des candidats.	Réviser l'article 83 du CMP, afin de réintégrer les rubriques suivantes parmi les décisions pouvant faire l'objet de recours : i) le choix d'un mode de passation de marché, ii) la décision de l'autorité contractante de rejeter toutes les offres, et iii) la décision de l'autorité contractante de ne pas donner suite à une manifestation d'intérêt ou à un appel d'offres.	Page 53 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le décret d'application de la loi sur le Partenariat public privé dispose de la primauté des règles de passation applicables en vertu de la loi sectorielle sur celles de la loi n°2015-039 du 3 février 2016 et leur respect s'impose à la Personne publique, ce qui ne constitue pas une garantie du respect systématique des principes généraux applicables aux marchés publics aux contrats de partenariat public privé.	Procéder à la relecture des textes législatifs et réglementaires sur la passation des contrats PPP afin d'assurer leur alignement aux dispositions du Code des marchés publics	Page 53 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Certaines sociétés à participation publique majoritaire et certains établissements publics n'appliquent toujours pas le CMP, évoquant notamment un vide juridique lié à leur statut spécial pour se soustraire aux dispositions du CMP	Renforcer la collaboration entre l'ARMP et la DGT pour mieux impliquer les EPN et sociétés à participation majoritaire publique dans la mise en œuvre du CMP	Page 53 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La mise à jour du Code est devenue une nécessité face à un contexte socio-économique et administratif complexe	Réviser le Code des marchés publics pour tenir compte des besoins nés de la complexité du contexte socio-économique et administratif, notamment en ce qui concerne de la nécessité d'édicter des procédures plus adaptées pour les communes	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
La loi sur les PPP ne prévoit que la juridiction administrative compétente la résolution des litiges nés de la procédure de passation.	Réviser la loi sur les PPP pour autoriser la saisine de l'ARMP pour la résolution des litiges liés à la passation.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Les consultants individuels peuvent être sélectionnés par la procédure basée sur les qualifications, en application des dispositions de l'article 42 du CMP. Cependant, cette procédure ne s'impose pas aux acheteurs publics, le CMP n'ayant pas explicitement définit de méthode de sélection de consultants individuels.	Compléter l'article 42 du CMP en précisant une méthode de sélection de consultants individuels.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'ouverture des plis dans le cadre de l'appel d'offres restreint est subordonnée au consentement express des candidats consultés par écrit.	Revoir la rédaction de l'article 38 du CMP relatif à l'appel d'offres restreint, afin de corriger le fait de lier l'ouverture au consentement express des candidats consultés	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La méthode d'accord-cadre est décrite par l'article 67 du CMP. Il consiste à sélectionner un certain nombre de candidats qui seront ultérieurement remis en concurrence lors de la survenance du besoin. Pour plus de cohérence cet article du Code devrait être transféré au niveau de la section III (Procédures et modes de passation) du Titre V (Procédures de passation des marchés publics) du CMP.	Transférer la description de la méthode d'accord-cadre au niveau de la Section III (Des marchés fractionnés) du Titre IV (Préalables à la passation des marchés publics) du CMP	Page 45 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La réglementation ne dispose pas de restriction explicite quant à la mention des marchés secrets dans les plans et avis généraux de passation de marchés.	Modifier le décret N° 2019-1063 du 28 mai 2019, relatif à la passation et à l'exécution de certaines catégories de marchés à caractère secret et confidentiel pour la défense et la sécurité, afin d'indiquer que les marchés concernés ne peuvent pas être mentionnés dans les plans et avis généraux de passation de marchés.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Avec la généralisation de l'utilisation de l'e-GP, les procédures pourront être automatisées et les avis générés par le système, avec possibilité de blocage de leur publication en cas de non-conformité, notamment en ce qui concerne les délais d'appel à la concurrence.	Configurer l'e-GP de façon à introduire un système de blocage de la publication de l'avis d'appel à la concurrence en cas de non-conformité, notamment en ce qui concerne les délais.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les critères de qualification ne sont pas mentionnés dans l'avis type d'appel à la concurrence, alors qu'ils constituent des informations essentielles pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer leurs capacités à exécuter le marché.	Réviser l'Arrêté n°11184 / 2006 / MEFB, relatif au modèle type d'avis spécifiques d'appel d'offres pour les marchés de travaux et fournitures, afin d'ajouter les critères de qualification parmi les mentions de l'avis type d'appel à la concurrence.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Le texte d'application de la loi relatif à la Commission d'Appel d'Offres n'impose pas l'ouverture des plis quel que soit le nombre de membres présents. L'obligation de quorum pour les réunions de la Commission peut conduire à des reports de séances d'ouverture de plis.	Réviser le décret N°2006-344, portant constitution, composition, attribution et fonctionnement de la Commission d'Appel d'Offres, afin de rendre obligatoire l'ouverture des plis quel que soit le nombre de membres présents, en prenant en compte le recours à l'interface électronique pour la réception et l'évaluation des offres, préconisé par l'e-GP. Le Décret révisé devra considérer la composition d'équipe d'évaluation qualifiée.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La réglementation n'autorise pas l'accès du public aux registres des séances d'ouverture des offres.	Réviser la réglementation pour autoriser l'accès du public aux registres des séances d'ouverture des offres.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La loi ne dispose pas de l'obligation de publication des décisions issues des recours, même si celles prises par l'ARMP sont publiées sur son site web.	Réviser la loi afin de rendre obligatoire la publication des décisions issues des recours, tout en indiquant les lieux et/ou sites de publication.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le texte d'application prévu par l'Article 33.V du CMP pour préciser les modalités d'application de la dématérialisation n'est pas encore pris, alors qu'il pourrait permettre de renforcer les bases légales des initiatives en matière de dématérialisation.	Promulguer le texte d'application prévu par l'Article 33.V du CMP pour préciser les modalités d'application de la dématérialisation et y prendre en compte toute la base juridique nécessaire pour la dématérialisation, y compris la publication de l'information, l'e-soumission, etc.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Avec l'opérationnalisation de l'e-GP, les archives pourront être générés automatiquement à partir du système. Ceci nécessitera la promulgation de textes réglementaires encadrant cet archivage électronique.	Dans le cadre de l'opérationnalisation de l'e-GP, prendre les textes réglementaires nécessaires pour instituer l'archivage électronique	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Le décret d'application de la loi sur le Partenariat public privé dispose de la primauté des règles de passation applicables en vertu de la loi sectorielle sur celles de la loi n°2015-039 du 3 février 2016 et leur respect s'impose à la Personne publique, ce qui ne constitue pas une garantie du respect systématique des principes généraux applicables aux marchés publics aux contrats de partenariat public privé.	Réviser la loi sur le Partenariat public privé afin de rendre obligatoire les principes généraux applicables aux marchés publics, quel que soit la réglementation sectorielle de passation de marchés applicable.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Certaines sociétés à participation publique majoritaire n'appliquent toujours pas le CMP, évoquant un vide juridique lié à leur statut spécial pour se soustraire aux dispositions du CMP.	L'ARMP devrait réviser le Guide utilisateur pour mieux préciser l'assujettissement des sociétés à participation majoritaire publique au CMP.	Page 52 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Le CMP soumet la sélection/identification des partenaires et la passation des marchés qui s'y rapporte dans le cadre de la passation des contrats PPP, alors que le décret d'application de la loi relative aux PPP dispose que « Si le Projet prend place dans un secteur faisant l'objet d'une réglementation sectorielle, les règles de passation applicables en vertu de la loi sectorielle priment sur celles de la loi n°2015-039 du 3 février 2016 sur le PPP et leur respect s'impose à la Personne publique ».	Réviser l'Article 4 du CMP afin de limiter son application à la passation des contrats PPP, à l'exigence de respect des principes généraux énoncés à l'article 5 du Code et l'examen préalable au niveau de l'organe chargé du contrôle des marchés publics.	Page 52 du projet de Rapport MAPS	MOYEN TERME
Le CMP (Article 4.II) soumet la procédure de passation du marché PPP au contrôle de l'Organe chargé du contrôle des marchés publics, tandis que le décret d'application de la loi sur le PPP, conformément à la loi, en cas de projet prenant place dans un secteur faisant l'objet d'une réglementation sectorielle, transfert le contrôle au Régulateur sectoriel dans les conditions prévues par la réglementation sectorielle concernée.	Harmoniser le CMP et la loi sur le PPP en ce qui concerne le contrôle de la procédure de passation d'un contrat PPP.	Page 53 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
Indicateur 2. ***Les réglementations et les outils d'application soutiennent le cadre juridique***			
Certains textes d'application du CMP ne sont pas à jour, puisque relevant du CMP antérieur (Loi 2004-009 du 26 juillet 2004).	Mettre à jour les textes d'application du CMP pris en application de l'ancienne loi (Loi 2004-009 du 26 juillet 2004).	Page 55 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
Les arrêtés relatifs à l'adoption des dossiers types pour fournitures, prestations intellectuelles et travaux sont antérieurs à l'actuel CMP et contiennent des références au code précédent / Trois (3) des cinq (5) arrêtés relatifs à l'adoption des dossiers types datent de 2007 et sont donc antérieurs à l'actuel CMP, d'où la nécessité de les mettre à jour	Procéder à une relecture des dossiers types de passation des marchés de fournitures, prestations intellectuelles et travaux, afin de les mettre en cohérence avec le CMP.	Page 55 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Le Guide de l'utilisateur et les différents manuels sont pris en application de la loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004, portant Code des marchés publics et ne sont donc pas à jour par rapport au Code en vigueur. Cependant, les documents ne devraient pas connaitre de profonds changements, les ajustements à apporter devant être mineurs.	Procéder à une relecture du Guide de l'utilisateur et des différents manuels de procédures, afin de les mettre en cohérence avec le CMP en vigueur	Page 55 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Indicateur 3. ***Le cadre juridique et politique soutient le développement durable du pays et la mise en œuvre des obligations internationales***			
Même si le CMP autorise la prise en charge des APD, il n'existe pas de guide, ni de stratégie de mise en œuvre en soutien à la politique économique et sociale.	Élaborer une stratégie nationale de mise en œuvre des APD adossée à la politique nationale de développement économique et social.	Page 57 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Il n'existe pas de texte d'application du CMP, ni d'outils pour appuyer la mise en œuvre des APD.	Élaborer des guides de mise en œuvre des APD, y compris l'incorporation des critères relatifs aux APD dans les dossiers types d'appel à la concurrence.	Page 57 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Il n'existe pas de réglementation régissant l'utilisation des critères de durabilité, à même de permettre une application équilibrée pour garantir le rapport qualité/prix.	Réviser les dossiers types pour introduire les critères de durabilité en proposant une utilisation dans le respect du rapport qualité/prix.	Page 57 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Pilier II - Cadre institutionnel et capacité de gestion			
Indicateur 4. ***Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publiques***			
Les dispositions du CMP instaurant une interaction entre la préparation du budget et l'établissement du PPM ne sont pas respectées dans la pratique.	L'ARMP devrait régulièrement organiser des audits de performance qui permettraient d'évaluer le degré de respect et de sincérité de la programmation budgétaire des dépenses de marchés.	Page 60 du du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La réglementation ne subordonne pas de façon explicite le lancement d'un avis spécifique de passation de marché public à l'existence de crédits budgétaires suffisants, alors que différentes dispositions du Code laissent ressortir de façon implicite que ceci est prescrit.	Réviser le CMP afin de subordonner explicitement le lancement de l'avis spécifique de passation de marché à l'existence de crédits budgétaires suffisants.	Page 60 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
Le paiement des factures relatives à l'acquisition des biens, travaux et services n'est pas effectif dans les délais et le paiement des intérêts moratoires n'est pas systématique, expliquant le peu d'attrait des candidats pour les marchés financés sur ressources internes de l'État.	Rendre obligatoire le paiement des intérêts moratoires.	Page 60 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT et MOYEN TERMES
Les délais de paiement fixés par les dossiers types (75 jours) sont trop longs.	Réviser les délais de paiement des prestations de marchés afin de les ramener à des proportions raisonnables, plus conformes aux bonnes pratiques.	Page 60 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT et MOYEN TERMES
Indicateur 5. ***Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative/ de réglementation***			
Il est important que l'ARMP réalise la définition des stratégies de mise en œuvre des politiques en collaboration avec la CNM	Réviser la réglementation en indiquant que l'ARMP réalise la définition des stratégies de mise en œuvre des politiques en collaboration avec la CNM et les autres parties prenantes des marchés publics.	Page 63 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le caractère périodique des audits à réaliser par l'ARMP n'est pas clairement indiqué dans la réglementation.	Réviser la réglementation afin d'indiquer l'obligation de réalisation d'audits annuels par l'ARMP et de suivi des recommandations qui en seront issues.	Page 63 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
La loi n'attribue la professionnalisation à aucune des entités en charge de la gestion des marchés publics (ARMP ou CNM). La conséquence est qu'il n'y a pas encore de dispositif mis en place pour la professionnalisation de la fonction passation des marchés, alors que les résultats en termes de qualité sont étroitement liés au niveau de professionnalisation des spécialistes des marchés publics.	Réviser le CMP en attribuant la professionnalisation à l'ARMP.	Page 63 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les textes d'application du CMP relatifs à l'ARMP sont antérieurs au CMP.	Mettre à jour les textes d'application du CMP relatifs à l'ARMP.		
Le fonds de pérennisation, principale source de financement de l'ARMP n'est pas opérationnelle, ce qui entrave la réalisation des activités de l'organe, notamment la formation et les audits.	Étudier les voies et moyens d'instaurer une source de financement pérenne et accessible au bénéfice de l'ARMP, à l'instar de la redevance de régulation en vigueur dans les pays de la région et adopter les textes d'application y afférents qui doivent être clairs et sans ambiguïtés en vue en vue de l'opérationnalisation de la source identifiée	Page 64 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
Faute de moyens financiers suffisants, l'ARMP se trouve confronté à l'incapacité de remédier à son insuffisance en personnel qualifié résultant de départs fréquents de ses cadres supérieurs. En outre aucune des antennes régionales prévues n'est mise en place.	Mêmes recommandations que ci-dessus. Instaurer une première phase des antennes régionales de l'ARMP, sans attendre l'identification et l'opérationnalisation de ses sources de financement, afin de lui permettre d'accomplir ses missions sur l'ensemble du territoire national.	Page 64 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Indicateur 6. ***Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis***			
La PRMP peut présider la Commission d'appel d'offres et la Commission de réception. Le chargé du contrôle de l'exécution du marché est également membre de la Commission de réception. Ces tâches sont incompatibles dans la mesure où elles contribuent à mettre les personnes concernées en situation de conflit d'intérêts potentiel.	Réviser la réglementation afin de supprimer les possibilités d'exécution de tâches incompatibles par les intervenants de la procédure des marchés publics, notamment en ce qui concerne la possibilité pour la PRMP de présider la CAO et la Commission de réception, et la qualité de membre de la Commission de réception de la personne chargée de contrôler l'exécution du marché.	Page 66 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le contrôle des marchés de montants inférieurs aux seuils de revue a priori n'est pas organisé au niveau des autorités contractantes. La CNM ne réalise pas la revue a posteriori de ces marchés. Le risque associé est élevé, car ces marchés représentent un montant important.	Instaurer au niveau des autorités contractantes une procédure interne de contrôle a priori de la passation des marchés non soumis au contrôle a priori de la CNM.	Page 66 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les autorités contractantes confèrent la responsabilité de la passation et l'exécution des marchés aux PRMP, sans qu'il ne leur soit formellement fixé des objectifs de performances.	L'ARMP devrait appuyer les autorités contractantes pour la mise en place de contrats de performances des PRMP.	Page 67 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Le contrôle des marchés de montants inférieurs aux seuils de revue a priori n'est pas organisé au niveau des autorités contractantes. La CNM ne réalise pas la revue a posteriori de ces marchés	Prévoir un mécanisme pour permettre à la CNM d'appliquer un système de contrôle a priori dynamique (sans fixation des seuils de contrôle a priori)		
Indicateur 7. *Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue par les technologies de l'information*			
Les statistiques publiées ne permettent pas d'analyses approfondies du système pour en déterminer les performances relatives aux délais de passation et de paiement, à la compétitivité des prix, au taux de procédures infructueuses ou sans suite, etc.	Configurer le Système « e-Government Procurement » (e-GP) et le rendre opérationnel pour assurer la production de statistiques relatives aux performances liées à la mise en œuvre de la procédure des marchés publics.	Page 71 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
	Mettre à jour les informations publiées en cohérence avec la norme « Open Contracting Data Standard » (OCDS).	Page 70 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le site de l'ARMP produit pratiquement la plupart des informations pertinentes sur la passation des marchés, mais non sur l'exécution.	Déployer les modules du système e-GP relatifs à l'exécution du contrat, afin de permettre la publication des données y relatives	Page 71 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les documents relatifs à la soumission, les rapports d'évaluation, les documents contractuels comprenant les spécifications techniques et les détails de mise en œuvre ne sont pas publiés sur le portail de l'ARMP.	Interfacer le SIGMP et e-GP avec le SIIGFP afin de permettre la publication de données fiables sur les paiements.	Page 71 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Certaines données du site de l'ARMP, celles provenant du SIGMP notamment, ne sont pas publiées sous forme de données ouvertes.	Restructurer le SIGMP et le e-GP afin de permettre les publications sous forme de données ouvertes.	Page 70 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le personnel chargé des acquisitions utilise les moyens d'acquisition électronique, mais il sera nécessaire de renforcer les capacités des acteurs, dont ceux des collectivités territoriales.	Renforcer les capacités des autorités contractantes n'ayant pas encore commencé à utiliser le SIGMP ou l'e-GP	Page 70 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Mettre en place un système d'appui aux communes afin de soutenir les agents communaux impliqués dans la passation des marchés dans l'utilisation du SIGMP et de l'e-GP.	Page 70 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Le secteur privé a accès au SIGMP et participe au développement de l'acquisition électronique, mais la soumission en ligne n'a pas encore été développée.	Mener les études nécessaires afin de mettre en œuvre un système d'acquisition dématérialisé.	Page 70 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le système d'information n'a pas encore été audité, ce qui ne garantit pas sa fiabilité.	Réaliser un audit indépendant du système d'information afin de certifier sa fiabilité.	Page 71 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible

Constat	Recommandations	Référence	Risque
Indicateur 8. *Le système de passation des marchés publics a un fort potentiel de développement et d'amélioration*			
Des sessions de formation sont organisées par l'ARMP, mais il est difficile d'apprécier leur importance en l'absence d'une référence relative aux besoins recensés. Les programmes de formation ne sont pas évalués en fonction de la rétro-information et des besoins.	Établir un état des lieux des besoins en formation des acteurs des marchés publics.	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
	Réaliser une étude pour la mise en place d'une formation continue et spécialisée pour les agents publics impliqués dans les marchés publics, ainsi que pour les fournisseurs et prestataires.	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
	Mettre en place un mécanisme de formation continue au profit des acteurs et des formateurs.	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
L'assistance aux acteurs est du ressort de la Direction de la formation et de la documentation (DFD) de l'ARMP, mais il n'existe pas de statistiques sur cette activité.	Produire et publier périodiquement le compte-rendu des activités d'assistance aux acteurs.	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les formations organisées ne reposent pas sur une stratégie tenant compte des besoins de professionnalisation.	Élaborer une stratégie de développement des capacités prenant en compte les besoins de professionnalisation.	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Créer et rendre opérationnel un cadre de concertation et d'orientation avec les Universités et écoles pour la formation dans le domaine de la commande publique	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique, mais cette fonction n'est pas organisée, notamment avec la définition de différents échelons professionnels.	L'ARMP devrait mettre en œuvre un système de professionnalisation de la fonction « Passation de marchés » basée sur la définition des différents postes et des exigences de qualifications requises et un système de certification.	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La passation des marchés est reconnue comme une fonction spécifique, mais cette fonction n'est pas organisée, notamment avec la définition de différents échelons professionnels. Les recrutements au sein de l'Administration ne sont pas effectués sur une base concurrentielle et ne sont pas basées sur des références certifiées.	L'ARMP devrait mettre en œuvre un système de professionnalisation de la fonction « Passation de marchés » basée sur la définition des différents postes et des exigences de qualifications requises et un système de certification	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Créer un corps des spécialistes de passation des marchés dans la fonction publique	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Créer au sein de l'ARMP un centre de formation et de recherche au profit des acteurs et des formateurs de la commande publique	Page 75 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Les personnels ne sont pas évalués sur la base d'objectifs de performance. L'ARMP n'a pas mis en place de système d'évaluation des performances du système.	L'ARMP devrait mettre en place un mécanisme d'évaluation des performances du système appuyé par un cadre de suivi-évaluation, et encadrer les autorités contractantes à s'aligner sur les objectifs retenus à travers des indicateurs fixés à leurs personnels.	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les stratégies de passation de marchés ne s'appuient pas sur les performances du système, celles-ci n'étant pas évaluées.	L'ARMP devrait encadrer les autorités contractantes à mettre en œuvre des stratégies d'acquisition basées sur l'évaluation des performances en cohérence avec une stratégie nationale élaborée sous son égide.	Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'élaboration de stratégies pour améliorer le système ne constitue pas une pratique des autorités contractantes.		Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'élaboration des stratégies nationales relève de la responsabilité de l'ARMP. Au niveau des autorités contractantes, cette activité n'est pas menée en coordination avec l'ARMP, en l'absence de stratégie nationale.		Page 76 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Pilier III - Activités d'acquisition publique et pratiques du marché			
Indicateur 9. ***Les pratiques en matière de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis***			
Les autorités contractantes ne réalisent pas d'études de marchés en vue d'adopter des stratégies de passation de marchés adaptées.	L'ARMP devrait établir et publier un manuel à l'usage des autorités contractantes pour la réalisation d'études de marchés préalablement à l'élaboration du PPM.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les exigences et résultats escomptés des contrats sont bien définis. Cependant dans le cas des projets d'investissements, le Manuel de gestion des investissements ne préconise pas d'évaluation des résultats socio-économiques des acquisitions y relatives, notamment par rapport aux considérations de durabilité.	Réviser le Manuel de gestion des investissements publics, afin de préconiser l'évaluation des résultats socio-économiques des marchés exécutés par rapport aux objectifs ciblés, notamment en rapport avec les considérations de durabilité.	Page 85 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les clauses de durabilité ne sont donc pas prises en compte dans les clauses contractuelles. Il n'existe pas de guide à l'usage des acheteurs publics pour leur permettre de les exprimer dans les DAO.	Élaborer des guides de mise en œuvre des APD, y compris l'incorporation des critères relatifs aux APD dans les dossiers types d'appel à la concurrence.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : Élevé avec signal d'alerte | Élevé | Modéré | Faible

Constat	Recommandations	Référence	Risque
La procédure d'appel d'offres en 2 étapes n'est pas du tout utilisée par les acheteurs publics, ce qui peut s'expliquer par le fait que le Guide utilisateur de la passation des marchés n'illustre pas l'élaboration des critères de performance, ni n'indique des orientations sur l'établissement du DAO final sur la base des propositions des candidats.	Réviser le Guide utilisateur de la passation des marchés pour mieux illustrer la procédure d'appel d'offres ouvert en deux étapes.	Page 83 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Des dossiers d'appels d'offres sont disponibles pour les différentes natures et catégories d'acquisitions. Toutefois ce dispositif nécessite d'être mis à jour et complété par un contrat type pour marchés de prestations intellectuelles de montants faibles et un dossier type de préqualification.	L'ARMP, en collaboration avec la CNM, devrait mettre à jour les dossiers types de passation des marchés et élaborer et publier un contrat type simplifié pour les prestations intellectuelles de montants faibles et un dossier type de préqualification.	Page 83 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La société civile n'est pas autorisée à participer à la séance d'ouverture des plis et le PV d'ouverture des plis n'est publié que par voie d'affichage.	Réviser la réglementation afin de publier le PV d'ouverture des plis dans les mêmes conditions que l'avis d'appel à la concurrence.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Réviser la réglementation afin de définir des modalités de mise en place d'un contrôle citoyen des séances d'ouverture de plis.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Renforcer les capacités de la société civile dans la supervision de la passation des marchés	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les facteurs autres que le prix ne sont pas pris en compte dans les critères d'évaluation des offres, ce qui ne garantit pas une attribution au meilleur rapport qualité/prix.	Compléter le guide utilisateur de la passation des marchés en détaillant les modalités de prise en compte de facteurs autres que le prix.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Renforcer les capacités des autorités contractantes pour la prise en compte des facteurs autres que le prix dans les appels à la concurrence.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La réglementation ne prévoit pas la publication de l'avis d'attribution provisoire.	Réviser le CMP afin de prévoir la publication de l'avis d'attribution provisoire.	Page 83 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Seules les pénalités de retard, les intérêts moratoires et les mesures coercitives sont prévues par les clauses contractuelles. Il n'est également pas prévu de mesures incitant à dépasser les niveaux de performance.	L'ARMP, en collaboration avec la CNM, devraient modifier les clauses contractuelles afin de prendre en compte des mesures incitant à dépasser des niveaux de performance définis et les dispositions relatives à la corruption et aux pratiques interdites.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le CMP ne définit pas de méthode adaptée spécifique à la sélection de consultants individuels.	Compléter l'article 42 du CMP en précisant une méthode de sélection de consultants individuels.	Page 83 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible

Constat	Recommandations	Référence	Risque
Le peu d'attrait des candidats pour les marchés financés sur ressources internes de l'État impacte négativement la participation aux appels à la concurrence.	Rendre obligatoire le paiement des intérêts moratoires.	Page 85 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le retard moyen observé dans l'exécution des marchés passés par appel d'offres ouvert est de 30,2 jours.	Améliorer la gestion des contrats en appliquant systématiquement les pénalités de retard d'exécution.	Page 85 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les avenants ne sont pas exhaustivement publiés en conséquence de la non-exhaustivité de la saisie des marchés dans le SIGMP.	Rendre obligatoire l'utilisation de l'e-GP par les acheteurs publics.	Page 78 du projet de Rapport MAPS	
Le système ne fournit pas d'informations relatives aux performances, à même de permettre l'amélioration pratiques en matière de passation des marchés à travers des mesures correctives adaptées.	Opérationnaliser l'e-GP afin d'améliorer la publication des statistiques à travers la publication des performances du système de passation des marchés.	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La participation des parties prenantes extérieures, notamment de la société civile, n'est pas autorisée par la réglementation.	Modifier la réglementation afin de permettre la participation directe de la société civile aux procédures de passation et d'exécution des marchés publics	Page 84 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Dans le cadre de l'échantillon examiné, seuls 32 (32%) des dossiers présentés comprennent toutes les pièces requises.	Améliorer le système d'archivage pour s'assurer que toutes les pièces requises sont proprement enregistrées. Rendre obligatoire l'utilisation de l'e-GP par les acheteurs publics.	Page 86 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le paiement des factures n'est pas effectif dans les délais.	Rendre obligatoire le paiement des intérêts moratoires	Page 85 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Réviser les délais de paiement des prestations de marchés afin de les ramener à des proportions raisonnables, plus conformes aux bonnes pratiques.	Page 85 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Indicateur 10. *Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel*			
Le secteur privé n'est pas suffisamment impliqué dans les réformes des marchés publics. Seul 23% des acteurs interrogés estime être impliqué dans les réformes des marchés publics et 20% estime que le Gouvernement l'aide à suivre le rythme des changements apportés au cadre juridique et réglementaire des marchés publics.	Rendre plus inclusifs les processus de réformes du système des marchés publics en impliquant les différentes catégories d'organisations (patronat, associations de PME/PMI, associations d'artisans, etc.) dès la conception.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le secteur privé est partie prenante de la régulation des marchés publics avec deux (2) représentants au sein du Conseil d'Administration de l'ARMP. Cette représentation reste très faible, car ne représentant que 18% du nombre de membres du Conseil.	Étudier les voies et moyens d'instaurer une représentation paritaire de l'Administration publique, du secteur privé et de la société civile au sein du Conseil de l'ARMP, à l'instar de ce qui est pratiqué au niveau des pays de la région.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
L'offre de formation au secteur privé en matière de marchés publics est insuffisante. L'ARMP ne peut pas assurer cette formation faute de ressources financières suffisantes.	L'ARMP devrait négocier avec les organisations du secteur privé la possibilité de partager les frais de formation des entreprises et prestataires	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	L'ARMP doit consulter périodiquement le Secteur Privé et l'inclure dans les programmes de renforcement des capacités, en veillant à ce que le contenu soit adapté à ses besoins et préoccupations.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Mettre en place un programme de formation pour les MPME et un programme spécifique pour les nouveaux entrants dans le système de passation des marchés publics.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le secteur privé est bien organisé et capable de participer à la compétition pour l'obtention de marchés publics, mais ne participe pas pleinement pour l'obtention de marchés financés par ressources internes de l'État, en raison des difficultés de paiement.	Rendre obligatoire le paiement des intérêts moratoires.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Réviser les délais de paiement des prestations de marchés afin de les ramener à des proportions raisonnables, plus conformes aux bonnes pratiques.	Page 90 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'absence d'analyses sectorielles ne favorise pas la mise en place de stratégies d'acquisition adaptées pour les secteurs représentant des dépenses importantes en matière de marchés publics.	Le Gouvernement devrait systématiser la réalisation d'études afin d'identifier les risques associés aux marchés importants et définir une stratégie d'achat permettant d'atténuer ces risques.	Page 91 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Pilier IV - Responsabilité, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics			
Indicateur 11. ***La transparence et la participation de la société civile renforcent l'intégrité dans la passation des marchés***			
Quatre-vingt pour cent (80%) des acteurs interrogés dans le cadre du sondage réalisé dans le cadre de l'évaluation estime que la formulation de modifications au système des marchés publics ne fait pas l'objet d'un processus transparent et consultatif. Ce constat est confirmé par les acteurs du secteur privé interrogés.	Rendre plus inclusifs les processus de réformes du système des marchés publics en impliquant la société civile dès la conception.	Page 94 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Les formations organisées par l'ARMP ne concernent pratiquement que les parties prenantes du secteur public.En outre la plupart de ces formations sont réalisées à la demande et ne sont que rarement financées sur ressources propres de l'ARMP. Ceci s'explique par le manque de ressources financières suffisantes à disposition de l'ARMP.	Le Gouvernement devrait renforcer l'ARMP pour lui permettre de disposer de moyens financiers suffisants réaliser les formations au profit des parties prenantes du secteur des marchés publics.	Pages 94 et 95 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	L'ARMP devrait renforcer l'offre de formation au profit des parties prenantes du secteur privé et de la société civile.		
	«Étudier les voies et moyens d'assurer un financement autonome de l'ARMP, notamment en instituant une redevance de régulation à l'instar des autres pays de la région. «		
La société civile n'exerce pas le contrôle citoyen, faute de dispositions lui assurant l'accès à l'information sur la passation et l'exécution des marchés auprès des autorités contractantes.	L'ARMP devrait institutionnaliser un cadre de partenariat avec la société civile qui permettra d'assurer à celle-ci les conditions d'exercice d'un contrôle citoyen efficace.	Page 94 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le cadre législatif/réglementaire et politique ne permet pas aux citoyens de participer aux opérations de marchés.	Réviser la réglementation afin d'autoriser et de réglementer la participation directe des citoyens à la mise en œuvre de la procédure des marchés publics.	Page 94 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La participation directe des citoyens aux processus de passation des marchés à travers la consultation, l'observation et le suivi ne sont pas autorisés par la réglementation.			
«Le SIGMP permet l'accès du public aux informations sur le processus de passation des marchés , mais ne recense pas l'ensemble des marchés. Par contre la plateforme en ligne « e-GP » destinée à se substituer au SIGMP permet à travers ses différentes fonctionnalités, l'automatisation des différentes étapes de passation et d'exécution des marchés publics. Elle est prévue pour être accessible à toutes les parties prenantes. «	Rendre opérationnelle la plateforme en ligne « e-GP »	Page 94 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Indicateur 12. *Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d'audit efficaces*			
La Direction de l'Audit interne (DAI) du Ministère chargé des finances ne peut intervenir sans autorisation du ministre. Les dispositions réglementaires lui permettant de programmer librement ses audits n'ont pas encore été prises.	Le Ministre de l'Economie et des Finances devrait prendre les dispositions réglementaires nécessaires pour permettre à la Direction de l'Audit interne (DAI) de programmer librement ses audits.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Les recommandations des corps d'audit interne et de la Cour des comptes ne sont pas systématiquement suivies d'effet.	Le Ministre de l'Economie et des Finances devrait renforcer le suivi des recommandations des corps d'audit interne ainsi que celles adressées au Gouvernement par la Cour des comptes dans le cadre de son rapport sur l'exécution des lois de finances, et mettre en place un système de sanctions.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'organisation de la CNM en commissions peut présenter des limites en ce qu'elle ne favorise pas la professionnalisation des agents et peut limiter leurs perspectives de carrières.	Procéder à une étude pour définir une organisation plus adaptée au fonctionnement de la CNM.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les moyens d'intervention de la CNM sont également limités.	Renforcer les moyens d'intervention financiers et humains de la CNM et de ces démembrements.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les revues des dossiers par la Commission nationale des marchés (CNM) ne sont pas encadrées par des délais.	Réviser l'Arrêté N° 20442/2019/MEF du 17 septembre 2019, fixant les modalités du contrôle a priori et a posteriori exercé par le CNM, afin de réglementer les délais de contrôle a priori.	Page 102 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'ARMP ne réalise pratiquement pas les audits indépendants prévus par le CMP, faute de moyens financiers suffisants.	Le Gouvernement devrait renforcer les moyens i) financiers de l'ARMP, afin de permettre la réalisation régulière d'audits indépendants des marchés publics, et ii) de la CNM pour lui permettre de procéder à un contrôle a posteriori régulier des marchés en dessous des seuils de contrôle a priori, afin d'exploiter les résultats pour ajuster ces seuils.	Page 102 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	MOYEN TERME
Les seuils de passation de marchés ne font pas l'objet d'évaluations périodiques des risques associés			MOYEN TERME
L'ARMP ne réalise pas les audits indépendants prévus par la réglementation et ne peut donc soumettre ces rapports à la Cour des comptes.			MOYEN TERME
L'ARMP ne réalise les audits que de façon irrégulière et n'a pas mis en place de dispositif formel de suivi des conclusions.	Définir un cadre de suivi inclusif des recommandations des audits et publier les résultats, afin qu'ils puissent être exploités par d'autres acteurs du système	Page 103 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Un contrôle interne spécifique à la passation des marchés n'est pas organisé au niveau des autorité contractantes.	Un contrôle interne de la passation des marchés devrait être mis en place au niveau des autorités contractantes, qui permettra, entre autres, la supervision de la passation des marchés de montants inférieurs aux seuils de contrôle a priori.	Page 103 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Rédiger un manuel d'audit des marchés publics en collaboration avec tous les organismes responsables de la surveillance, du contrôle et de la régulation. Chaque section du manuel devrait se concentrer sur les domaines spécifiques de chaque organisme. La première partie serait dédiée aux procédures de contrôle interne, et la seconde aux procédures de contrôle externe. Le manuel devrait couvrir l'audit et le contrôle à toutes les étapes du cycle de vie des marchés publics	Page 103 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Il n'existe pas de manuel pour la conduite des audits de passation de marchés.	L'ARMP devrait élaborer et publier un manuel d'audit des marchés publics axé sur la conformité et la performance.	Page 103 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les audits déjà réalisés par l'ARMP portent sur la conformité et n'incluent pas la performance.	L'ARMP devrait inclure le volet performance dans les termes de référence des audits indépendants annuels.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'ARMP ne réalise pas les audits indépendants prévus par la réglementation et ne peut donc soumettre de rapports à la Cour des comptes. Les audits de rapports financiers de la Cour des Comptes (Rapport d'exécution de la loi de finances -RELF) qui sont transmis avec le Projet de loi de règlement (PLR) ne font l'objet d'aucun examen par le Parlement.	Le Gouvernement devrait renforcer les moyens financiers de l'ARMP, afin de permettre la réalisation régulière d'audits indépendants des marchés publics. Le Parlement devrait systématiser l'examen des audits de rapports financiers de la Cour des comptes.	Page 105 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'Assemblée nationale ne procède pas à l'audition des responsables d'entités publiques dont la gestion a fait l'objet d'observations de la Cour dans le RELF.	Le Parlement devrait régulièrement auditionner les responsables d'entités publiques dont la gestion a fait l'objet d'observations de la Cour dans le Rapport d'exécution de la loi de finances (RELF).	Page 105 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'ARMP ne réalise pas le suivi de l'effectivité des recommandations issues des audits, faute de budget suffisant.	Le Gouvernement devrait renforcer les moyens financiers de l'ARMP, afin de permettre la réalisation régulière d'audits indépendants des marchés publics.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La revue des sessions de formation réalisées par l'ARMP de 2021 à 2023, publiées sur le site de l'ARMP, ne fait ressortir aucune formation dédiée aux auditeurs internes ou externes.	L'ARMP devrait élaborer et mettre à disposition une offre de formation au profit des corps de contrôle, afin de renforcer leurs capacités en matière de contrôle et d'audit des marchés publics.	Page 105 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Le personnel de l'ARMP réalise les audits des marchés et ne fait pas appel à des auditeurs externes, pour le moment. Il n'est pas indiqué de procédure de vérification de la capacité des agents de l'ARMP à réaliser les audits. Plus généralement, n'y a pas encore de spécifications définies pour la réalisation d'audits et la sélection d'auditeurs.	L'ARMP devrait définir des profils types et mettre en place un système de vérification des capacités des agents en charge des audits, y compris celles de son propre personnel.	Page 105 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Il n'y a pas de véritable système mis en place pour suivre les recommandations des audits des corps de contrôle interne du Ministère de l'Economie et des Finances ainsi que celles issues des audits de la Cour des comptes.	Le Ministre de l'Economie et des Finances devrait renforcer le suivi des recommandations des corps d'audit interne ainsi que celles adressées au Gouvernement par la Cour des comptes dans le cadre de son rapport sur l'exécution des lois de finances, et mettre en place un système de sanctions.	Page 104 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Indicateur 13. ***Les mécanismes de recours de la passation des marchés sont efficaces et efficients***			
La dématérialisation de la gestion des plaintes n'est pas effective, alors que des opportunités existent avec l'e-GP	Procéder à la dématérialisation progressive de la gestion des plaintes, en exploitant l'opportunité offerte par l'opérationnalisation de l'e-GP	Page 108 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le délai moyen observé par le CRR de l'ARMP pour rendre ses décisions dans le cadre des recours est de 27 jours, ce qui est supérieur aux 10 jours ouvrables fixés par la réglementation.	L'ARMP devrait renforcer ses moyens humains afin d'assurer la publication des décisions issues des recours dans le délai fixé par la loi.	Page 108 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les décisions issues des recours ne sont pas exhaustivement publiées sur le Portail des marchés publics : seules les décisions du CRR y sont publiées, aucune information n'étant disponible concernant d'éventuels recours exercés auprès des juridictions territoriales.	Réviser la réglementation afin de fixer le délai de publication des décisions issues des recours.	Page 108 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Réviser la réglementation pour rendre obligatoire la publication sur le site de l'ARMP des décisions issues des recours précontractuels auprès des juridictions.	Page 108 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Le délai moyen observé par le CRR pour rendre ses décisions est 27 jours, ce qui est supérieur aux 10 jours ouvrables requis par la réglementation. Une seule des décisions publiées a été rendue dans le délai fixé par la loi.	L'ARMP devrait renforcer ses moyens humains afin d'assurer la publication des décisions issues des recours dans le délai fixé par la loi..	Page 109 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Indicateur 14. ***Le pays a mis en place des mesures d'ordre éthique et de lutte contre la corruption***			
Le Code pénal (Article 175.1) définit la période d'attente, mais la disposition telle qu'énoncée ne s'applique pas à l'agent qui après avoir quitté une structure, compétit à l'obtention de marchés de ladite structure, sans avoir respecté de délai d'attente.	Réviser le décret portant instauration du Code d'éthique des marchés publics afin de réglementer la période d'attente pour les anciens agents publics.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
Les dispositions sur la fraude et la corruption sont indiquées au niveau des Instructions aux soumissionnaires (IS) et aux candidats (IC) des dossiers types de passation de marchés, mais pas de façon exhaustive et ne sont également pas indiquées dans les CCAG.	Réviser les Instructions aux soumissionnaires (IS) et aux candidats (IC) des dossiers types nationaux de passation de marchés et des CCAG, afin d'incorporer les dispositions du CMP et du Code d'éthique sur la fraude, la corruption et les pratiques interdites.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
Aux termes de la loi, il n'y a pas d'obligation formelle pour les autorités contractantes d'annoncer des allégations de fraude, de corruption ou d'autres pratiques interdites aux autorités chargées de l'application de la loi.	Réviser le CMP et le décret portant instauration du Code d'éthique des marchés publics, afin de rendre obligatoire l'annonce des allégations de fraude, de corruption ou d'autres pratiques interdites aux autorités et d'énoncer la procédure claire pour ce faire.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Les décisions de suspension/d'exclusion du Comité d'éthique des marchés publics relatives aux sanctions ne sont pas publiées.	Publier sur le site de l'ARMP, de façon continue, les décisions du Comité d'éthique des marchés publics relatives aux sanctions, suspensions et exclusions.	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
Même si les statistiques sur les rapports d'enquêtes, les saisines de la justice, les placements sous mandat de dépôt ou contrôle judiciaire sont publiées, ce n'est pas le cas des condamnations.	Publier dans le rapport annuel du BIANCO les condamnations issues des cas soumis aux juridictions.	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
L'ARMP n'a pas mis en place de dispositif sécurisé et anonyme pour la dénonciation des cas de fraude, de corruption ou d'autres pratiques interdites ou de comportements contraires à l'éthique.	L'ARMP devrait mettre en place un numéro de téléphone et une plateforme web pour recevoir des dénonciations anonymes.	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Prendre un texte précisant la procédure de saisine de l'ARMP pour la dénonciation des faits de corruption et autres violations du Code d'éthique des marchés publics.	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	Mettre en place un mécanisme pratique facilitant les dénonciations de comportements frauduleux dans les marchés publics	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
	L'ARMP devrait publier les dénonciations qu'elle reçoit ainsi que leur traitement et les décisions prises.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

Légende des risques : ■ Élevé avec signal d'alerte ■ Élevé ■ Modéré ■ Faible			
Constat	**Recommandations**	**Référence**	**Risque**
L'offre de formation de l'ARMP en matière de formation à l'intégrité et l'éthique au bénéfice des acteurs s'avère insuffisante, faute de ressources financières suffisantes.	L'ARMP devrait améliorer l'offre de formation à l'intégrité et l'éthique dans le cadre d'une stratégie visant à faire participer les bénéficiaires au financement de cette formation.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
	L'ARMP devrait développer une stratégie visant à faire participer les structures bénéficiaires au financement de la formation sur l'intégrité et d'autres aspects sur les marchés publics.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	
La société civile n'exerce pas le contrôle citoyen, faute de garanties de collaboration de la part des autorités contractantes publiques.	L'ARMP devrait institutionnaliser des cadres de concertation et de partenariat entre les structures étatiques et les OSC, afin d'assurer les conditions d'exercice du contrôle citoyen par la société civile.	Page 120 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	COURT TERME
La société civile n'exerce pas le contrôle citoyen, faute de garanties de collaboration de la part des autorités contractantes publiques.			COURT TERME
La société civile n'exerce pas le contrôle citoyen, faute de garanties de collaboration de la part des autorités contractantes publiques.			COURT TERME
Le BIANCO a pris l'initiative d'instaurer un partenariat avec le secteur privé pour amener les entreprises à adopter des mesures internes anti-corruption et éthique, ce qui profite au système des marchés publics. Par contre, l'ARMP n'a pas encore entrepris des initiatives similaires dans le domaine des marchés publics.	L'ARMP devrait initier une collaboration avec le BIANCO, afin de renforcer l'initiative prise par cette structure pour amener les entreprises (participant aux marchés publics) à adopter des mesures internes anti-corruption et de promotion de l'éthique.	Page 119 du Rapport d'Evaluation MAPS validé	

MADAGASCAR

MAPS | Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés