



REPUBLIQUE TUNISIENNE  
PRESIDENCE DU GOUVERNEMENT  
COMMISSION SUPERIEURE DES MARCHES

# Rapport final sur l'évaluation du système national de passation des marchés publics en Tunisie



*Appui technique et financier*





REPUBLIQUE TUNISIENNE  
PRÉSIDENCE DU GOUVERNEMENT  
COMMISSION SUPÉRIEURE DES MARCHÉS

# Rapport final sur l'évaluation du système national de passation des marchés publics en Tunisie



*Appui technique et financier*



*Juin 2012*

# La Banque africaine de développement partenaire de la TUNISIE

## Projet de Modernisation de l'infrastructure ferroviaire (phase II)



Financement de la BAD

( Décembre 2003 )

## Table des matières

Liste des abréviations	5
<b>I. Résumé</b>	6
<b>II. Introduction</b>	9
<b>III. Contexte de l'évaluation</b>	10
<b>IV. Contexte économique et social</b>	13
<b>V. Evaluation du système national de passation des marchés publics à partir des indicateurs de base</b>	16
<b>VI. Plan d'action</b>	51
<b>VII. Indicateurs de performance selon les statistiques pour les années 2009-2011</b>	68
<b>VIII. Conclusion</b>	101
<b>VIX. Annexes</b>	104

## Liste des abréviations

ADEB	Aide à la Décision Budgétaire
BAD	Banque Africaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales
CCAP	Cahier des Clauses Administratives Particulières
CCRAL	Comité Consultatif de règlement amiable des litiges
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CENAFFIF	Centre National de Formation des Formateur et d'Ingénierie de Formation
CGSP	Contrôle Général des Services Publics
CGF	Contrôle Général des Finances
CNCS	Comité National de Coordination et de Suivi
CNI	Centre National de l'Informatique
COSEM	Comité de Suivi et d'Enquête des Marchés Publics
CPTC	Cahier des Prescriptions Techniques Communes
CSM	Commission Supérieure des Marchés
ENA	Ecole Nationale d'Administration
EP	Etablissements Publics
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle
MF	Ministère des Finances
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONMP	Observatoire National des Marché Publics
PAGDI	Programme d'Appui à la Gouvernance et au Développement Inclusif
SPCM	Secrétariat Permanent des Commissions de Marchés

## I. Résumé

L'instauration d'une gouvernance saine et la mise en œuvre de politiques publiques efficaces ne sont susceptibles d'être exécutées que sur la base de procédures claires, transparentes et autour d'un consensus de la part de tous les intervenants.

Dans ce cadre, la Tunisie s'est engagée dans des processus de révisions des mécanismes qui régissent son action publique, dont notamment l'auto-évaluation du système national de passation des marchés publics ; Exercice conjointement mené en collaboration avec la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale et qui se base sur la méthodologie OCDE-CAD.

Cette méthodologie, en sa qualité de composante de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, consiste à évaluer les réglementations nationales de passation des marchés publics des pays en développement sur la base de 12 indicateurs, subdivisés en 55 indicateurs subsidiaires et articulés autour des 4 piliers suivants:

- Le pilier 1 intitulé « **CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE** » porte sur « les instruments juridiques et réglementaires de l'échelon le plus élevé (loi nationale, acte juridique, règlement, décret, etc.) jusqu'aux règlements détaillés, aux procédures et aux dossiers d'appel d'offres officiellement utilisés » ainsi que sur « l'existence, la disponibilité et la qualité des réglementations d'application, des procédures opérationnelles, des manuels, des modèles de dossier d'appel d'offres et des conditions de contrats types ».
- Le pilier 2 intitulé « **CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION** » « examine, dans la pratique, le mode de

fonctionnement du système de passation de marchés tel que défini par le cadre juridique et réglementaire en vigueur dans un pays, à travers les organismes et les systèmes de gestion qui sont partie prenante à la gouvernance générale du secteur public dans le pays ».

- Le pilier 3 intitulé « **ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHE** » « examine l'efficacité et l'utilité opérationnelles du système de passation de marchés au niveau de l'entité d'exécution chargée de décider des différentes actions d'acquisition. Il s'intéresse au marché comme un des moyens d'apprécier la qualité et l'efficacité du système au moment où les procédures d'acquisition sont mises en pratique ».
- Le pilier 4 intitulé « **INTEGRITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS** » porte selon la méthodologie sur « quatre indicateurs qui sont jugés nécessaires pour offrir la garantie d'un système qui fonctionne avec intégrité, qui assure des contrôles appropriés favorisant son fonctionnement conformément au cadre juridique et réglementaire et qui dispose de mesures appropriées pour faire face au risque de corruption dans le système. Il aborde également d'importants aspects du système de passation de marchés qui font des parties prenantes des acteurs à part entière du système de contrôle. Ce Pilier se penche sur des aspects du système de passation de marchés et du cadre de gouvernance et essaie de veiller à ce qu'ils soient définis et structurés de manière à contribuer à l'intégrité et à la transparence du système ».

Afin de mener à bien cette évaluation, Le Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) a été constitué par décision du chef du gouvernement et a regroupé des représentants des

grands acheteurs publics, d'organes de contrôle, du secteur privé, de la société civile et d'universitaires (voir annexe 3).

Le mandat attribué à ce comité consiste à:

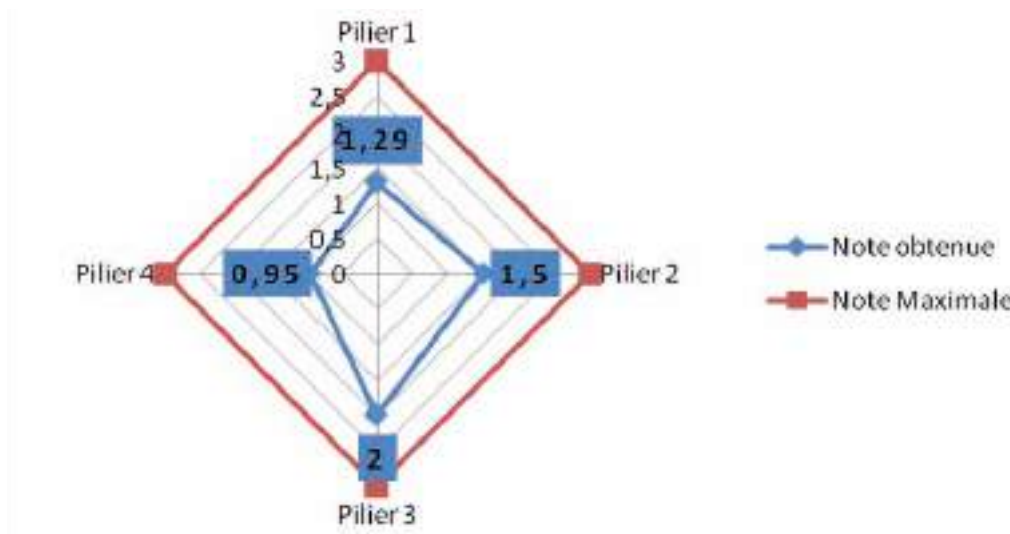
1. Valider les travaux d'évaluation et les recommandations des différents groupes de travail
2. Valider le plan d'action qui émane des différentes recommandations
3. Assurer le suivi de la mise en œuvre des actions retenues par ce comité et avalisées par le gouvernement

C'est à ce titre que les membres du CNCS se sont répartis en 4 groupes de travail, à raison d'un groupe par pilier, et ont procédé à l'application de la méthodologie adoptée. Les résultats obtenus ont été discutés lors de 4 sessions plénières organisées conjointement par la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la Commission Supérieure des Marchés.

Les résultats de l'évaluation du système national de passation des marchés publics selon la méthodologie OCDE-CAD ont abouti aux résultats suivants :

Piliers	Nombre d'indicateurs	Nombre d'indicateurs	Nombre d'indicateurs	Nombre d'indicateurs
1	2	14	18/42	1,29/3
2	3	12	18/36	1,5/3
3	3	11	22/33	2/3
4	4	18	17/54	0,95/3
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>55</b>	<b>Note cumulée de 75/165</b>	

Ces résultats sont récapitulés par le graphique suivant :



L'analyse des résultats obtenus mène aux conclusions suivantes :

1. Un pilier « *CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE* » à consolider en apportant au cadre juridique des dispositions qui favorisent la transparence des procédures et qui renforcent et délimitent les compétences des institutions qui gèrent et contrôlent toutes les phases de la passation des marchés publics en Tunisie.
2. Un pilier « *CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION* » à renforcer en réorganisant les fonctions normatives, de gestion et de contrôle et en révisant les compétences des différentes institutions impliquées dans le processus d'achat.
3. Un pilier « *ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHE* » relativement performant qui serait perfectionné d'avantage par la modernisation de la gestion des ressources humaines et matérielles chargées de la gestion et du contrôle de la passation des contrats de marchés publics et en apportant plus de souplesse et de transparence aux mécanismes de gestion des litiges entre l'administrations et les soumissionnaires
4. Un pilier « *INTEGRITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS* » à revoir complètement en réorganisant les compétences et les modalités d'intervention des différents organes de contrôle, en révisant les voies de

recours en cas de litiges, en améliorant transparence et en adoptant des dispositions juridiques contre la corruption.

Ces constats ont donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action (cf. page 76 à page 93) qui s'articule autour de 5 axes. Ces axes représentent les domaines prioritaires d'intervention en rapport avec les instances de gestion et de contrôle de la passation des marchés publics, les procédures, l'information, l'efficacité et les ressources humaines. L'intitulé de ces axes est comme suit :

- i. **Axe I : Gouvernance**
- ii. **Axe II : Rationalisation du cadre juridique**
- iii. **Axe III : Transparence**
- iv. **Axe IV : Performance**
- v. **Axe V : Professionnalisation**

Une version synthétique de ce plan d'action est disponible au niveau du l'annexe 5 de ce rapport.

Dès validation de ce rapport par le pouvoir exécutif, le CNCS pourra se lancer dans la mise en œuvre des différentes actions retenues en étroite collaboration avec les différents bailleurs de fonds selon les composantes qui donneront lieu à un accord de financement.



## II. Introduction

Dans le cadre de la réforme de son système national de passation des marchés publics, la Tunisie a adhéré au principe d'entreprendre une évaluation selon les critères de la méthodologie OCDE/CAD.

Préalablement au démarrage de cet exercice et en étroite collaboration avec la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale, un séminaire-atelier a été organisé les 16-17 et 18 avril 2012 pour présenter la méthodologie qui sera adoptée pour cette évaluation. Outre l'équipe d'évaluation de la Commission Supérieure des Marchés, y participaient les représentants des Ministères concernés (Finances, Equipement, Agriculture, Education Nationale, Intérieur, et Commerce) ainsi que ceux de la société civile, du secteur privé et du secteur public ainsi que des universitaires. Y participaient également les experts de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Mondiale.

Les discussions ont permis de sensibiliser les intervenants sur la méthodologie d'évaluation en se focalisant sur les 12 indicateurs de base qui forment les quatre piliers suivants :

(i) Le cadre légal et règlementaire (ii) Le cadre institutionnel et les capacités de gestion (iii) Les activités d'acquisition et les pratiques du marché et (iv) L'intégrité et la transparence du système de passation des marchés publics.

Dans ce même cadre, Un Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) a été constitué par les participants. Les membres de ce comité ont convenu d'effectuer l'évaluation précitée en s'organisant en quatre groupes de travail et en présentant les résultats obtenus lors de sessions plénières.

L'analyse des indicateurs, par les quatre équipes d'évaluateurs du CNCS, a permis de formuler des recommandations pour chaque pilier et d'établir un plan d'action.

Le séminaire-atelier des 31 Mai et 1er juin 2012 a permis de dégager un consensus sur les actions à entreprendre par le gouvernement pour renforcer le système national des marchés publics et l'aligner sur les normes admises au plan international.

Entre temps, un nouveau texte qui régit les marchés publics a été publié dans le Journal Officiel de la République Tunisienne n° 45 du 08 juin 2012: il s'agit du décret 2012-515 du 02 juin 2012 portant modification du décret 2002-3158 du 17 Décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié par les textes subséquents et notamment le décret n° 2011-623 du 23 mai 2011.

Ce décret a apporté certaines modifications que les groupes de travail ont dû incorporer dans ce rapport et dont notamment les modifications apportées à l'article 40 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 qui régit les cas de recours aux marchés par entente directe.

Le contenu du présent rapport matérialise les résultats de l'évaluation. Il a été adopté par le CNCS en session plénière lors de sa réunion du 26 juin 2012. Il devrait répondre aux faiblesses du système actuel et proposer des actions concrètes à court et à moyen terme pour créer les conditions favorables à un système de passation des marchés publics efficace et transparent.

### III. Contexte de l'Évaluation

La révolution tunisienne du 14 janvier 2011 a concrétisé une volonté populaire de s'orienter vers la démocratie, la liberté et l'égalité des chances et d'effectuer une rupture totale avec le passé et ses pratiques: favoritisme, corruption, manque de transparence, inégalités ...

L'aboutissement de cette révolution n'a pas épargné l'économie tunisienne qui souffrait déjà de problèmes structurels tels que le chômage et les disparités régionales. La nécessité d'amortir ces chocs économiques a amené les différents gouvernements transitoires et les partenaires financiers de la Tunisie à concevoir des programmes d'aides d'urgence qui se sont matérialisés par l'attribution de prêts à taux préférentiels et de dons moyennant la mise en œuvre de réformes économiques et sociales.

#### 1. Genèse de l'évaluation :

1.1 Dans ce contexte de crise, la Tunisie a obtenu, un concours financier conséquent à ses besoins immédiats dans le cadre d'un programme d'urgence d'appui général au budget de l'Etat intitulé Programme d'appui à la gouvernance et au développement inclusif (PAGDI).

Ce programme vise un meilleur accès aux services sociaux de base dans les régions défavorisées; la création de nouveaux emplois et la

préservation des emplois menacés; le renforcement de la participation et du contrôle citoyens. Le coût du PAGDI a été évalué à 1409 millions USD et a été financé par la Banque africaine de développement (500 millions USD) ; la Banque Mondiale (500 millions USD) ; l'Union Européenne (90 millions EUR) et l'Agence Française de Développement (185 millions EUR).

Dans ce cadre, les actions approuvées pour financement par la Banque Africaine de Développement<sup>1</sup> et la Banque Mondiale<sup>2</sup> et ont convergé, entre autre, au niveau de la nécessité de revoir le cadre juridique qui régit la passation des contrats de marchés publics en Tunisie.

1.2 Un pré requis à l'initiation de cette action a consisté en la promulgation du Décret n° 2011-623 du 23 mai 2011 portant dispositions spécifiques pour la réglementation des marchés publics qui a apporté plus de célérité au processus de passation de ces contrats et a amendé et remplacé plusieurs articles de la réglementation ultérieure en la matière<sup>3</sup> afin d'apporter plus de transparence et d'efficacité.

1.3 Les deux institutions financières se sont dès lors mobilisées conjointement afin de soutenir l'étape suivante qui consiste à apporter les supports techniques et matériels au CNCS pour la réalisation de l'auto-évaluation du système national de passation des marchés publics selon la méthodologie

<sup>1</sup> Via le PAGDI (Programme d'Appui à la Gouvernance et au Développement inclusif) accordé en mai 2012.

<sup>2</sup> Via le DPL (Development Policy Lending) accordé en mai 2012.

<sup>3</sup> Décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié et complété par le décret n°2003-1638 du 4 août 2003, le décret n°2004-2551 du 2 novembre 2004, le décret n°2006- 2167 du 10 août 2006, décret n°2007-1329 du 4 juin 2007, le décret n°2008-561 du 4 mars 2008, le décret n°2008-2471 du 5 juillet 2008, le décret n°2008-3505 du 21 novembre 2008 et le décret n°2009-3018 du 19 octobre 2009.

<sup>4</sup> Les 3 objectifs du PAGDI sont : (i) Réduire la disparité régionale à travers l'amélioration de l'accès aux services sociaux dans les régions défavorisées ; (ii) Créer de l'emploi, préserver des emplois existants et améliorer les mécanismes de promotion de l'emploi ; (iii) Améliorer la participation et le contrôle citoyen dans la gestion des affaires publiques

OCDE-CAD. En effet, articulé autour de 3 objectifs<sup>4</sup>, le PAGDI stipule au niveau des mesures du programme relatif à l'objectif 3-b<sup>5</sup> (point ii)) ce qui suit :

1.4 « L'adoption d'une révision du décret 2002 portant «Code des marchés Publics» améliorant l'efficacité et la transparence des procédures de passation des marchés. Ceci permettra de réduire la durée du processus de décision en matière de marchés sans en compromettre la qualité, et de renforcer la transparence. Les résultats d'attribution des marchés par appel d'offres et par entente directe seront publiés, ainsi que les décisions relatives au traitement des plaintes. Parallèlement, un Comité National de Coordination et de Suivi (CNCS) de la réforme des marchés publics composé de représentants de l'administration et du secteur privé sera mis en place. Le CNCS aura parmi ses premiers mandats à entreprendre une revue approfondie conjointe avec les autorités, la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale, en vue d'identifier les axes de réforme visant à améliorer la performance du système des marchés publics ; »

1.5 Ce programme a, en outre, stipulé que la Commission Supérieure des Marchés est chargée de mener cette évaluation en se positionnant comme chef de file du Comité National de Coordination et de Suivi.

## 2. Méthodologie de l'évaluation

2.1 En 2002, l'OCDE-CAD et la Banque Mondiale ont créé une table ronde sur le renforcement des capacités de passation des marchés dans les pays en développement avec pour objectif d'améliorer les outils et techniques de renforcement des systèmes de passation de marchés. La table ronde a élaboré en 2004 trois documents de bonne pratique traitant de la passation des marchés, du développement des capacités de passation des marchés, et de l'analyse comparative, du suivi et de l'évaluation.

2.2 En 2005, l'activité conjointe OCDE – CAD sur la passation des marchés a été instituée avec pour mandat de donner corps à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et de mener à bien les engagements de renforcement des systèmes nationaux de passation des marchés, de développement des capacités de soutien et d'utilisation des structures mises en place par les pays.

2.3 Dans le cadre de l'aide à la réforme des systèmes de passation des marchés, la méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés a été élaborée en tant qu'outil d'évaluation des systèmes de passation des marchés.

2.4 Soucieux d'une utilisation efficace des fonds publics, et afin de mettre en œuvre ses engagements dans le cadre du programme PAGDI, le Gouvernement Tunisien a adhéré au principe d'entreprendre une évaluation du système national de passation des marchés publics conformément aux normes mises en œuvre par l'OCDE – CAD et en étroite collaboration financière et technique avec la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale.

2.5 L'initiative du Gouvernement Tunisien de procéder à l'évaluation de son système de passation des marchés publics se fonde sur la recherche d'une meilleure gouvernance, de plus de transparence des décisions publiques, de l'instauration de règles de concurrences saines, d'une administration publique efficiente et d'un accès libre à l'information par le public, ce qui est de nature à constituer un ensemble de facteurs essentiels et nécessaires pour la consécration de la gouvernance publique et permettre une meilleure utilisation des ressources.

2.6 En outre, cette initiative s'inscrit dans la continuité des travaux d'évaluation de la gestion des finances publiques en Tunisie selon la méthodologie de la responsabilité financière des dépenses publiques (PEFA) qui a été réalisée par une mission conjointe d'experts de la Commission Européenne (Chef de file de l'exercice),

<sup>5</sup> L'objectif 3-b. du PAGDI est intitulé : Renforcer le contrôle citoyen

de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Mondiale, entre juin 2009 et juin 2010 et qui a conclu que le système tunisien de gestion des finances publiques est respectueux des normes admises en matière de discipline budgétaire.

2.7 En revanche, des axes prioritaires d'intervention nécessitent une meilleure approche dans l'évaluation de la gestion des finances publiques par cette évaluation. Il s'agit notamment : (i) De la nécessité de renforcer le système de vérification interne. (ii) L'amélioration de l'efficacité globale du système budgétaire (iii) Une évaluation du système national de passation des marchés orientée vers l'efficacité, la transparence, la consolidation des systèmes de recours et le renforcement de l'intégrité et de la confiance des intervenants dans le système. A cet effet, la Tunisie a souscrit à la déclaration de Paris, sur l'efficacité de l'aide qui notamment préconise une évaluation sur le suivi des indicateurs y afférents.

2.8 Ainsi, le système de passation des marchés en vigueur en Tunisie se trouve face à plusieurs défis et requière une mise à niveau par rapport aux standards internationaux. L'évaluation selon la méthodologie OCDE –CAD devrait identifier les faiblesses du système actuel et proposer des actions concrètes et ciblées en créant les conditions d'un cadre efficace et transparent. Elle s'articule autour de quatre piliers, à savoir (i) Le Cadre Législatif et Réglementaire (ii) Le Cadre Institutionnel et les Capacités de Gestion (iii) Les activités d'acquisition et pratiques du marché et (IV) L'Intégrité et la Transparence du système de passation des marchés publics.

2.9 La méthodologie OCDE – CAD a comme finalité de concevoir un système de passation conforme aux standards internationaux permettant une gestion efficace des fonds publics et de répondre aux critères de bonne gouvernance. A cet effet, Le Comité d'aide au développement de l'OCDE a pris l'initiative d'élaborer des indicateurs de base ainsi que des indicateurs de performance.

2.10 Dans la présente évaluation un consensus s'est dégagé entre les différentes parties lors de l'atelier des 16 – 17 et 18 Avril 2012 pour que l'évaluation se focalise sur les indicateurs de base

(au nombre de 12), ce qui permettra d'attribuer une notation (entre 1 et 3) à chaque indicateur subsidiaire (au nombre de 55 et représentent la déclinaison des indicateurs de base) et une moyenne pour chaque pilier.

2.11 Afin d'atteindre les objectifs de l'évaluation du système Tunisien de passation des marchés, il convient de formuler un plan d'action qui propose un cadre de travail pour engager toutes les réformes nécessaires : en effet, la méthodologie OCDE – CAD vise à identifier les forces et les faiblesses du système évalué et permet la mise en place d'un plan sur la base duquel un suivi des progrès accomplis dans le cadre de l'initiative de réforme est possible.

2.12 Sur la base des éléments constitutifs de la méthodologie susvisée, les 4 équipes d'évaluateurs du CNCS ont procédé à l'analyse du système national de passation des marchés au vu des indicateurs de chaque pilier de la méthodologie. L'évaluation du système de la réglementation des marchés publics s'est fondée sur le document de méthodologie OCDE – DAC dans sa version du 3 Octobre 2006 et avec l'appui des experts de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Mondiale.

2.13 Les groupes de travail ont eu à prendre en compte l'évolution juridique qu'a connu le système de passation des marchés publics avec la parution du décret 2012-515 du 02 juin 2012 portant modification du décret 2002-3158 du 17 Décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié par les textes subséquents et notamment le décret n° 2011-623 du 23 mai 2011.

2.14 Les résultats de l'évaluation du système national Tunisien sont présentés dans le présent rapport. Le contenu de l'évaluation est constitué de trois éléments essentiels devant permettre la mise à niveau du système de passation des marchés par rapport aux normes internationales admises. Il s'agit notamment (i) De l'évaluation de l'ensemble des indicateurs de chaque pilier, des justifications y afférentes et de la note attribuée (ii) Des recommandations issues de l'évaluation pour chaque pilier et (iii) du plan d'action proposé.

## IV. Contexte Économique et Social

### I. Introduction

1.1 Le XIème plan de développement du Gouvernement Tunisien couvrant la période 2007 – 2011 s'appuie sur deux grands objectifs à savoir la croissance et la création d'emplois. Il s'articule autour des trois piliers suivants : (i) Le renforcement des politiques macro-économiques et l'accélération des réformes (ii) La modernisation des infrastructures et le renforcement du secteur productif et (iii) La consolidation du capital humain.

1.2 La révolution de Janvier 2011 a profondément modifié le contexte et la nature des interventions du Gouvernement, appuyé par les partenaires du développement. Celle-ci, sans remettre en question la nécessité d'un modèle de croissance durable défini par les précédents plans quinquennaux, a mis au premier plan les questions liées à l'emploi, en particulier des jeunes, à la gouvernance, aux disparités régionales et à la pauvreté. Cette nouvelle approche conduit à des priorités inscrites dans le XIème plan et dans le projet du XIIème plan (2012 – 2013) sans occulter les sources fondamentales de la croissance à savoir : stabilité macro-économique, investissements dans les infrastructures, formation d'un capital humain.

1.3 Dans la lettre de politique de développement diffusée au mois de mai 2011 et le plan de développement 2011 – 2016 présenté en septembre 2011, la Tunisie a mis en place une stratégie fondée sur de nouvelles orientations qui intègrent de manière explicite les aspirations sociales exprimées par la révolution de Janvier 2011.

### II. Cadre économique

2.1 Le développement économique de la Tunisie au cours des deux dernières décennies a été caractérisé par une croissance comprise entre 4 et 5 %. Le contenu sectoriel de la croissance s'est déplacé en faveur des services et dans un degré moindre vers l'industrie.

En 2010, le secteur des services représente 45,5% du PIB contre 37,5% en 1989, mais il dégage une faible valeur ajoutée.

La volatilité de la croissance a été plus faible grâce à un meilleur pilotage macro-économique et une meilleure maîtrise de l'inflation et des équilibres financiers.

La libéralisation des échanges n'a pas permis de dégager des excédents commerciaux en raison d'une valeur ajoutée trop faible des exportations.

Les investissements directs étrangers hors privatisation et énergie sont restés inférieurs aux attentes.

Le chômage s'est maintenu à un niveau élevé supérieur à 14% et ce, malgré des actions de soutien à l'emploi des jeunes.

2.2 La décennie 2000 s'est caractérisée par une transition de l'économie tunisienne confrontée à plusieurs défis, et par la mise en œuvre d'un programme ambitieux de réformes inscrites dans les IXème, Xème et notamment le XIème plan (2007 – 2011) qui

fixait comme objectifs d'élever le taux de croissance à 6% et de réduire le chômage à 13% environ en 2011.

Les sécheresses successives, le démantèlement de l'accord multifibres et la crise financière de 2008-2009 ont remis en question les projections et les programmes élaborés dans les Xème et XIème plan. Grâce à une politique prudente, les équilibres macro-économiques n'ont pas été compromis. Toutefois, les objectifs affichés en termes d'emplois, de répartition des revenus et d'aménagement du territoire n'ont pas été atteints.

**2.3** Les conséquences macro-économiques à court terme de la révolution du 14 Janvier 2011 sont sévères. Les dommages matériels subis sont estimés à 4% du PIB. Au plan intérieur, l'économie a dû faire face à un accroissement de l'insécurité, à des tensions sociales, ainsi qu'à un effondrement des recettes touristiques (- 46%) et à une forte diminution de l'investissement étranger (-18%). La capacité du système financier extérieur à appuyer le financement des projets et les entreprises a été affectée par l'accroissement du risque pays (BBB + à BB stable) de la forte hausse des prix des matières premières et de la crise libyenne dont l'impact sur le commerce extérieur est évalué à 6% des exportations, s'y ajoutent la baisse des transferts des migrants et de la diminution des investissements directs étrangers provenant de la Libye.

**2.4** Dans ce contexte de crise, les indicateurs macro-économiques ont relativement résisté. Les projections du taux de croissance étaient de l'ordre de 0% en 2011, mais les déséquilibres financiers, budgétaires et de la balance des paiements courants devraient être soutenables à court terme.

**2.5** La reprise de la demande Européenne et la diminution de la demande domestique ont permis une amélioration de la balance commerciale au cours du dernier trimestre de l'année

2011. Les échanges commerciaux avec l'extérieur ont enregistré une hausse de 9,3% pour les exportations et de 4% pour les importations par rapport à la même période de l'année 2010. Le déficit des paiements courants enregistrait une légère détérioration par rapport à 2010 malgré l'effondrement des recettes touristiques.

**2.6** En fin 2011, le déficit des paiements courants devait atteindre 5,1% du PIB et le ratio dette / PIB 43,2% contre 40,5% l'année précédente. Toutefois, les autorités se sont efforcées d'être proactives pour résoudre la crise. Alors que l'inflation était maintenue à un niveau modéré à 3,5% en 2011, elle a en revanche subi une aggravation à la fin du premier trimestre 2012 passant à 5,4% malgré une politique monétaire qui s'efforce de soutenir le secteur bancaire qui reste très fragile, en particulier les banques publiques très fortement sollicitées par l'ancien régime.

Sur le plan social, l'adoption d'une loi de finance complémentaire a permis d'augmenter les dépenses publiques orientées vers l'emploi et le soutien des régions défavorisées en maintenant les subventions aux produits de base et aux hydrocarbures.

Dans ces programmes, les achats publics occupent une position de choix. Représentant 12 % à 13 % du PIB et occupant 40 % du budget de l'Etat, les marchés publics constituent le premier instrument d'intervention de l'Etat afin de :

- Stimuler la croissance
- Stimuler le développement régional
- Améliorer l'emploi

C'est dans ce contexte que l'évaluation du système national tunisien de passation des marchés publics acquière son importance. Afin de relever ces défis, les gouvernements auront à compter, pour intervenir sur l'économie par le biais des marchés publics, sur :

- Des procédures de passation souples
- Des instances de gestion et de contrôles efficaces
- Une information disponible et transparente
- Des ressources techniques et humaines disponibles

**Conclusion :** La conjonction de la sévérité du choc économique, les mouvements sociaux et des délais de mise en œuvre du plan

de relance n'ont pas permis de relancer l'activité économique en 2011.

Le redressement économique en 2012 dépendra des effets du plan de relance mis en place en 2011 et de la mise en œuvre du programme économique du gouvernement issu des élections du mois d'Octobre 2011.

## V. Évaluation du Système National de Passation des Marchés Publics à partir des Indicateurs de Base

L'évaluation du système national de passation des marchés publics a été lancée en mars 2012<sup>6</sup> par un atelier de présentation de la méthodologie OCDE-DAC, ses objectifs et ses composantes. Dès lors, le CNCS s'est organisé en 4 groupes de travail à raison d'un groupe par pilier et a mené les travaux d'évaluation qui lui incombent et qui a consisté en une première phase à :

1. Appliquer les critères d'évaluation, pilier par pilier, au système national de passation des marchés publics et identifier le degré de sa conformité avec ce standard international
2. Attribuer une note allant de 1 à 3 à chacun des 55 indicateurs subsidiaires en la justifiant
3. Emettre des recommandations afin de palier aux faiblesses constatées et de consolider les points de forces identifiés.

La présentation des résultats des travaux des 4 groupes de travail a eu lieu en avril 2012<sup>7</sup> lors d'une plénière qui a connu des débats approfondis et des interventions émanant des experts de la Banque Africaine de Développement et de la Banque Mondiale présents sur place.

C'est dans ce cadre qu'acheteurs publics, secteur privé, société civile et universitaires ont contribué à la relecture et à l'enrichissement des travaux présentés par les rapporteurs de chaque groupe de travail. Ces résultats, validés par le CNCS, sont présentés dans le tableau suivant qui a pris en considération l'évolution juridique qu'a connu le système de passation des marchés publics en Tunisie avec la parution du décret 2012-515 du 02 juin 2012 portant modification du décret 2002-3158 du 17 Décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié par les textes subséquents et notamment le décret n° 2011-623 du 23 mai 2011.

<sup>6</sup> Lors de l'atelier d'information sur la méthodologie OCDE/CAD du 22 mars 2012, organisé conjointement par la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la Commission Supérieure des Marchés.

<sup>7</sup> Lors de l'atelier de présentation des résultats de l'évaluation du système national de passation des marchés publics tenu les 16, 17 et 18 avril 2012 et organisé conjointement par la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la Commission Supérieure des Marchés.



## 1- Résultats de l'évaluation du système national de passation des marchés publics

PILIER I – CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE			
Indicateur 1. Le cadre législatif et réglementaire de la passation de marchés publics			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note/ recommandations	Note
1(a) Champ d'application et portée du cadre réglementaire et accès public à la législation	<p>Le système de normes législatives et réglementaires satisfait à toutes les conditions suivantes :</p> <p>a) il est bien codifié et organisé de façon hiérarchisée (lois, décrets, règlements, procédures) et l'ordre de préséance est clairement défini.</p> <p>b) Toutes les lois et règlements sont facilement accessibles au public sans frais.</p> <p>c) Il prend en compte les biens, travaux et services (y compris les services de consultants) relatifs à tous les marchés financés sur les fonds du budget national.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système remplit tous les critères ci-dessus (note 3).</li> <li>- L'arsenal des normes législatives et réglementaires remplit le critère (a) et une des conditions énoncées ci-dessus (note2).</li> <li>- L'arsenal des normes législatives et réglementaires remplit le critère (a) des conditions énoncées ci-dessus (note 1).</li> <li>- Le système ne satisfait, dans une large mesure, à aucune des conditions énoncées ci-dessus (note 0)</li> </ul>	<p>Les marchés publics en Tunisie ne font pas totalement partie des compétences du pouvoir législatif. La réglementation régissant cette discipline puise ses sources dans certaines dispositions au niveau de certains textes de loi (code de la comptabilité publique, la loi régissant les entreprises publiques, la loi sur les collectivités publiques locales) et essentiellement, plusieurs textes réglementaires (décret 2002-3158 du 17 décembre 2002) ce qui constitue un éparpillement juridique à redresser.</p> <p>Cet éparpillement est d'autant plus accentué par les exceptions non régies par le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002. Ainsi, le texte général ne couvre pas tous les acteurs et tous les types d'achats dont certains obéissent à des textes spécifiques, à savoir le choix des concepteurs en matière de bâtiments civils, les textes relatifs aux achats en rapport avec la sécurité nationale et la défense, les textes qui régissent les achats des établissements publics qui évoluent dans un milieu concurrentiel ...</p> <p>L'ancienne constitution de 1959 (article 34) et l'actuelle loi fondamentale portant organisation provisoire des pouvoirs du 16 décembre 2011 (article 6 deuxième paragraphe) stipulent que les marchés publics, faisant partie du domaine des obligations, doivent faire l'objet d'une loi ordinaire comme c'est le cas en matière de concession (loi n° 23 du 1 avril 2008 relative à la concession). Actuellement, le texte de référence régissant les marchés publics reste le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 et les textes subséquents.</p> <p>Le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 manque de cohérence par rapport à la circulaire d'application qui apporte des dispositions correctives à un texte qui lui est hiérarchiquement supérieur. En outre, le décret 2011-623 du 23 mai 2011 a été adopté en sa qualité de texte provisoire. Ce texte continue à encadrer l'achat public en Tunisie ce qui soulève la question à propos de l'étendue et de la validité réelle des dispositions de ce texte.</p> <p>Les principes fondamentaux en matière de passation des marchés publics ne comprennent pas les notions d'efficacité et de responsabilité.</p> <p>Les textes qui régissent les marchés publics sont partiellement accessibles au public. La consultation de ces textes engendre certains frais en général. La circulaire est, quant à elle, non publiée.</p>	1

		<p>Le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 et les textes subséquents couvrent les acquisitions de biens, travaux et services, sans pour autant traiter de manière spécifique les marchés relatifs aux contrats de consultants (article 133 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002) de manière à instaurer un équilibre entre la qualité des prestations et les prix proposés lors de la phase de passation de ce type de marchés.</p> <p><b>Conclusion :</b>  <i>le critère a) est partiellement vérifié, les critères b) et c) sont vérifiés sauf certaines exceptions mineures. La note attribuée est donc 1.</i></p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les marchés publics doivent relever du domaine de la loi comme c'est le cas en matière de concession.</i></li> <li>- <i>Hiérarchiser et unifier les textes qui régissent les marchés publics. Chercher plus de cohérence et de concordance entre lois, décrets et circulaires et entre textes généraux et textes spécifiques.</i></li> <li>- <i>Adoption de la discipline des marchés publics par le système de l'enseignement supérieur comme sujet d'enseignement, de recherche et de formation diplômante.</i></li> <li>- <i>Diffuser plus efficacement ces textes au grand public avec des actions de sensibilisation et promotion de la discipline et de la réglementation qui la régit. Les groupes socioprofessionnels et la société civile doivent être impliqués dans les processus d'élaboration des textes réglementaires et de diffusion de ceux qui ont été adoptés auprès de leurs adhérents. Les circulaires d'applications doivent connaître une meilleure diffusion.</i></li> <li>- <i>Inclure les notions d'efficacité et de responsabilité dans les principes fondamentaux qui régissent les marchés publics.</i></li> <li>- <i>Revoir les critères sur la base desquels les prestations intellectuelles sont contractées. Privilégier le rapport qualité-prix et revoir par conséquent la définition d'un marché complexe (article 72 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002)</i></li> </ul>	<b>1</b>
1(b) Modes d'acquisition	<p>Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions suivantes:</p> <p>a) Les modes d'acquisition autorisés sont définis sans ambiguïté à un échelon hiérarchique approprié ainsi que les conditions dans lesquelles il est possible de recourir à chacun des modes, y compris une condition stipulant l'approbation par un fonctionnaire qui est tenu responsable ;</p> <p>b) La passation de marchés par voie d'appel d'offres ouvert constitue le mode d'acquisition par défaut ;</p> <p>c) Le fractionnement des marchés pour limiter la concurrence est interdit ;</p> <p>d) Les normes appropriées d'appel d'offres ouvert sont spécifiées et sont conformes aux normes internationales.</p>	<p>Le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 et les autres textes spécifiques régissant les marchés publics précisent les différentes modalités de recours à la concurrence (articles 27, 28 et 29). Les acheteurs publics peuvent recourir à l'appel d'offres ouvert (article 30 et 31), l'appel d'offres avec concours (articles 32 à 37), la consultation élargie (articles 38 et 39), au marché négocié (article 40 tel que modifié par le décret 2012- 515 du 02 juin 2012), l'appel d'offres en deux étapes (les articles 40 bis à 40 4ème tels que modifiés par le décret 2012 - 515 du 02 juin 2012).</p> <p>Cette réglementation admet des ambiguïtés et manque de précision dans les cas de recours aux prix provisoires pour la passation d'un marché public (article 44 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 qui a été repris intégralement de l'article 11 du décret 1989-442 sans prendre en</p>	<b>2</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le cadre juridique remplit les critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Le cadre juridique remplit les critères (a) et (b) (note 1).</li> <li>- Le cadre juridique ne satisfait, de manière sensible, aucune des quatre conditions énoncées aux points a) à d) (note 0).</li> </ul>	<p>considération l'article 40 relatif aux marchés négociés tel que modifié par le décret 2012- 515 du 02 juin 2012).</p> <p>L'appel d'offres ouvert est la règle en matière de marchés publics en Tunisie. Les autres modes de recours à la concurrence restent l'exception selon les spécificités de l'achat en question (article 3 du décret 2011-623 du 23 mai 2011)</p> <p>Le fractionnement est considéré comme faute de gestion par la cour de discipline financière au sens des dispositions de la loi 74 du 20 juillet 1985 relative aux fautes de gestion (référence reprise par la circulaire explicative 28 du 20 juin 2007 au niveau de l'article 8 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002)</p> <p>La réglementation Tunisienne est proche des normes internationales en matière de recours à l'appel d'offres ouvert (articles 3,4, 5 et 8 du décret 2011-623 du 23 mai 2011)</p> <p><b>Conclusion :</b>  <i>Au vu de certaines ambiguïtés au niveau de la notion et des modalités de recours aux marchés de gré a gré, des prix provisoires, du recours au concours architectural et à la sélection sur dossier (article 34 du décret) et vu que b), c) et d) sont vérifiés, la note attribuée est de 2</i></p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Il est nécessaire d'apporter des précisions aux modalités et aux procédures à adopter dans les cas de recours aux prix provisoires</i></li> <li>- <i>Une meilleure identification des critères de choix et d'attribution de contrats de concepteurs en matière de bâtiments civils est indispensable. De même en ce qui concerne les instances qui assurent le contrôle de leur passation.</i></li> </ul>	
<p>1(c) Règles de publicité et délais butoirs</p>	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>a) Il fait obligation de publier l'avis d'appel d'offres pour tout marché devant faire l'objet d'un appel à concurrence ouverte.</p> <p>b) La publication des avis d'appel d'offres laisse un délai suffisant, selon le mode d'acquisition utilisé, la nature et la complexité du marché, aux soumissionnaires potentiels pour se procurer les dossiers d'appel d'offres afin de répondre à l'annonce. Ces délais sont prolongés lorsqu'il est fait appel à la concurrence internationale.</p> <p>c) Il est exigé la publication des appels d'offres ouverts dans au moins un journal de large diffusion au niveau national ou sur un site internet officiel unique sur lequel sont publiés tous les avis de passation des marchés publics et qui est facile d'accès.</p> <p>d) Le contenu de la publication fournit suffisamment d'informations pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer s'ils sont capables et intéressés à soumettre une offre.</p>	<p>L'obligation de publier les avis d'appels d'offres couvre les marchés devant faire l'objet d'un recours ouvert à la concurrence mais ne couvre pas les marchés négociés ou les marchés précédés d'une présélection (qui ne font pas l'objet d'appels d'offres ouverts).</p> <p>Les délais entre la publication des avis d'appels d'offres et le dernier délai de réception des plis (20 jours selon l'article 4 du décret 2011-623 du 23 mai 2011) est suffisant mais reste inférieur aux standards internationaux (45 jours en général)</p> <p>La réglementation exige la publication des avis d'appel d'offres sur le site web de l'ONMP. Cependant, cette disposition n'est pas appliquée par tous les acheteurs publics</p> <p>Les mentions obligatoires à insérer dans l'avis d'appel d'offres ne permettent pas de vérifier l'acceptabilité d'un soumissionnaire donné. Ce dernier ne peut vérifier le degré de sa conformité qu'après avoir acquis le cahier des charges (les recommandations relatives à ce point seront détaillées au niveau de l'indicateur subsidiaire 1d).</p>	<p>2</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci dessus (note 3).</li> <li>- Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées aux critères (a) et (b), ainsi qu'à l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées au critère (a), ainsi qu'à l'une des autres conditions (note 1).</li> <li>- Le cadre juridique ne satisfait qu'aux conditions énoncées au critère (a) ci-dessus (note 0)</li> </ul>	<p><b>Conclusion :</b> Le cadre réglementaire tunisien obéit aux dispositions a), b) et c), la note attribuée est 2</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir les délais de préparation et d'envoi des offres, en s'alignant sur les standards internationaux en la matière pour les grands marchés.</li> <li>- Publier les avis d'appel d'offres et des résultats relatifs aux marchés négociés et des marchés précédés d'une présélection.</li> <li>- Revoir les mentions légales à insérer dans l'avis d'appel d'offres afin de permettre au soumissionnaire d'évaluer les chances de sa participation dès cette phase.</li> <li>- Créer un bulletin d'information spécialisé en matière de publication des avis d'appel d'offres.</li> <li>- Renforcer l'obligation de publier tous les avis d'appels d'offres et même les marchés négociés ainsi que les résultats d'attribution au niveau du site web de l'ONMP, moyennant d'éventuelles sanctions (proposition de nullité) dans le cas contraire. Ceci est de nature à renforcer la transparence et la confiance du public dans le système.</li> </ul>	
<p>1(d) Règles concernant la participation et la sélection qualitative</p>	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>a) il est établi que la participation de toute entreprise ou fournisseur ou groupe de fournisseurs ou d'entreprises est fondée sur la qualification ou est conforme aux accords internationaux ; requiert dans la mesure du possible le recours à des facteurs éliminatoires pour déterminer les qualifications ; limite les marges de préférence nationale en matière de prix, dans le cas où celles-ci sont autorisées, à un montant raisonnable(par exemple à 15% ou moins) et exige la justification des dispositions qui limitent la concurrence.</p> <p>b) Il dispose que l'enregistrement, s'il est nécessaire, ne constitue pas un obstacle à la participation aux appels d'offres et n'impose pas l'association obligatoire avec d'autres entreprises.</p> <p>c) Il prévoit des exclusions en matière d'activités criminelles ou frauduleuses, d'interdiction administrative en application de la loi dans le cadre d'une procédure régulière ou d'interdiction de relations commerciales.</p> <p>d) Il définit des règles relatives à la participation d'entreprises publiques de nature à favoriser une concurrence équitable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique satisfait aux quatre conditions énoncées ci-dessus (note 3).</li> <li>- La loi et les réglementations remplissent les critères (a) et (b), ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- La loi et les réglementations satisfont aux conditions énoncées au critère (a), ainsi qu'à l'une des autres conditions (note 1).</li> <li>- La loi et les réglementations ne satisfont pas aux conditions des critères a) à d) ci-dessus (note 0).</li> </ul>	<p>La marge de préférence nationale est conforme aux standards internationaux (10 % de marge au sens de l'article 21 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002).</p> <p>Les entreprises étrangères ne sont pas tenues de produire des documents de droit tunisien pour participer aux appels d'offres. Par contre, elles sont tenues de s'associer à des entreprises locales (articles 24 et 25 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 pour les marchés d'études et les marchés de développement de contenu) et/ou à sous-traiter certaines prestations avec des entreprises nationales (article 20 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002)</p> <p>Les dispositions relatives à la participation des entreprises étrangères dans les avis d'appel d'offres se trouvent en partie inscrites au niveau de la circulaire.</p> <p>Il n'existe pas de procédures claires et de sanctions administratives à l'encontre d'entreprises ayant commis des fraudes ou des pratiques déloyales dans le cadre de marchés publics.</p> <p>La réglementation tunisienne ne fait pas de différences entre entreprises publiques et entreprises privées lors de la phase participation aux appels d'offres</p> <p><b>Conclusion :</b> Les dispositions a) et b) sont vérifiées sauf certaines exceptions minimes. La note attribuée est 1</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporer dans le décret, voir dans la loi toutes les dispositions relatives à la participation des entreprises étrangères aux appels d'offres.</li> <li>- Fixer des procédures claires, à la disposition des acheteurs</li> </ul>	<p>1</p>

		<p>publics et/ou les autorités administratives compétentes, à adopter face aux entreprises qui ont commis des fraudes. Les fraudes et les pratiques déloyales doivent être clairement identifiées et définies avec la mise en place d'un système clair de pénalisation faisant figure de sanctions administratives (cf. pilier IV).</p> <p>- Définir les cas de conflits d'intérêts dans les textes régissant les marchés publics (cf. pilier IV).</p>	
1(e) Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>a) Il définit le contenu minimal des dossiers d'appel d'offres et exige que le contenu soit pertinent et suffisamment détaillé pour que les soumissionnaires soient capables de répondre aux exigences.</p> <p>b) Il exige le recours à des spécifications neutres citant des normes internationales, quand cela est possible.</p> <p>c) Il exige la reconnaissance de normes équivalentes dans le cas où l'on ne dispose pas de spécifications à caractère neutre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci dessus (note 3).</li> <li>- Le cadre juridique remplit largement les conditions énoncées au critère (a), ainsi que l'une des autres (note 2).</li> <li>- Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées au critère (a) (note 1).</li> <li>- Le dossier d'appel d'offres est totalement ou largement laissé à la discrétion de l'entité chargée de l'acquisition (note 0).</li> </ul>	<p>La réglementation tunisienne précise les dispositions minimales à insérer dans les dossiers d'appel d'offres.</p> <p>Les dossiers types d'appels d'offres existent mais ne couvrent pas tous les domaines des achats publics.</p> <p>Le recours aux normes nationales et internationales est bien défini.</p> <p><b>Conclusion :</b> Les dispositions a), b) et c) sont vérifiées, la note attribuée est de 3</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer et instaurer des mécanismes d'actualisation des modèles types de dossiers d'appels d'offres spécifiques aux différents types d'achats publics.</li> <li>- renforcement des normes émises par l'INNORPI.</li> <li>- Aménager, réviser et diffuser les CCAG et les CPTC (cahier des prescriptions techniques communes) ainsi que les CCAP types avec le métier concerné et élargir la concertation avec les différents partenaires.</li> </ul>	3
1(f) Critères d'évaluation et d'attribution	<p>Le cadre juridique impose que :</p> <p>a) les critères d'évaluation soient en rapport avec la décision et soient précisément définis à l'avance dans les documents d'appel d'offres.</p> <p>b) Les critères qui ne sont pas évalués en termes monétaires sont dans la mesure du possible évalués sur la base de facteurs éliminatoires.</p> <p>c) L'évaluation des propositions relatives aux services de consultants accorde suffisamment d'importance à la qualité et réglementé de manière dont le prix et la qualité sont pris en compte.</p> <p>d) Pendant la période d'évaluation, les informations relatives à l'examen, à la clarification et à l'évaluation des offres ne sont pas divulguées aux participants ou à d'autres parties qui ne sont pas officiellement parties prenantes au processus d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique prend en compte toutes les conditions énoncées ci-dessus (note3).</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte les conditions énoncées aux critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2)</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte la condition (a), mais ne prend pas totalement en compte les autres conditions (note 1).</li> </ul>	<p>Les critères d'évaluations sont en général en rapport avec la décision finale. Ils sont définis à l'avance dans les documents d'appel d'offres.</p> <p>Les marchés de recrutement des services d'experts ne sont pas considérés comme des marchés ordinaires dont la procédure obéit à la règle du moins disant. Au sens de l'article 72 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 seuls les marchés complexes peuvent faire l'objet d'une pondération entre qualité des prestations et prix proposés.</p> <p>Pendant la phase de dépouillement et de vérification du degré de conformité, les informations en rapport avec l'examen, la clarification et l'évaluation des offres ne sont pas divulguées aux participants ou à d'autres parties qui ne sont pas officiellement parties prenantes au processus d'évaluation. Cependant, cette exigence de confidentialité est précisée au niveau de la circulaire d'application et non pas au niveau du décret lui-même.</p> <p><b>Conclusion :</b> Seule la disposition a) est prise en compte par la réglementation. La note attribuée est de 1.</p>	1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique ne prend suffisamment en compte aucune des conditions énoncées de a) à d) ci-dessus (note 0).</li> </ul>	<p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer et améliorer la qualité des critères d'évaluation pour une meilleure concordance avec la décision finale</li> <li>- Revoir l'appellation et la définition de marché complexe et préciser les cas où une pondération entre qualité des prestations et prix proposés est possible</li> <li>- Insérer l'obligation de la confidentialité des procédures dans le décret et préciser les sanctions applicables dans les cas de non respect.</li> </ul>	
1(g) Soumission, réception et ouverture des offres	<p>Le cadre juridique prend en compte les conditions suivantes :</p> <p>a) L'ouverture publique des plis selon une procédure définie et réglementée, immédiatement après la date limite pour la remise des offres.</p> <p>b) Des registres des séances d'ouverture des offres sont conservés et peuvent être consultés.</p> <p>c) La sécurité et la confidentialité des offres sont maintenues avant l'ouverture des plis et la divulgation des informations spécifiques et sensibles pendant le compte rendu est interdite.</p> <p>d) Le mode de soumission et de réception des offres par l'administration est bien défini afin d'éviter le rejet inutile des offres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique prend en compte toutes les conditions ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte les critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte les conditions (a) ainsi que l'une des autres conditions (note1).</li> <li>- Aucune disposition n'est prévue dans le cadre juridique concernant l'ouverture publique des offres (note 0).</li> </ul>	<p>Au sens de l'article 69 du décret 2002-3158, la séance d'ouverture des plis est en principe publique sauf dérogation expresse. La procédure est bien précise et intervient immédiatement après le dernier délai de réception des plis.</p> <p>Le système tunisien prévoit la feuille de présence des soumissionnaires. Il prévoit également un PV d'ouverture des plis et non pas un registre. le PV de réunion de la commission d'ouverture des plis reste un document administratif interne non consultable par le public.</p> <p>Le décret-loi n°41 -2011 du 26 mai 2011 relatif au droit d'accès à l'information ne considère pas les documents relatifs aux marchés publics comme une exception au libre accès par le public.</p> <p>Le mode de soumission et de réception des offres par l'administration est bien défini par la réglementation.</p> <p><b>Conclusion :</b></p> <p>Le cadre réglementaire prend en considération la condition a) de manière partielle ainsi que les conditions c) et d). La note attribuée est de 2.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer un système de classement, d'archivage et d'ouverture à la libre consultation des documents relatifs à la passation des marchés publics ; et notamment les PVs qui retracent les travaux des différentes commissions.</li> <li>- Réglementer la confidentialité et la fixation des niveaux de responsabilité au niveau du décret en ce qui concerne la phase qui précède l'ouverture des plis.</li> </ul>	2
1(h) Mécanisme, structure et étapes d'examen des plaintes	<p>Le cadre juridique prend en compte les dispositions suivantes :</p> <p>(a) Le droit de réexamen accordé aux participants à un processus de passation de marchés ;</p> <p>(b) Des dispositions faisant obligation à l'agence d'acquisition de répondre aux demandes de réexamen, assortie d'une révision administrative par une autre institution indépendante de ladite agence qui a le pouvoir d'accorder des mesures de réparation, y compris le droit de contrôle judiciaire ;</p> <p>(c) il définit les matières pouvant faire l'objet de réexamen ;</p> <p>(d) il fixe les délais de publication des décisions par</p>	<p>Dans la phase de passation des marchés publics, il est accordé aux participants de demander le réexamen du processus d'attribution (articles 10, 153 et 154 du décret). Cette possibilité est considérée comme un moyen de recours devant une autorité administrative indépendante de l'autorité contractante.</p> <p>Les textes actuels ne dotent pas les organes de recours des pouvoirs et moyens nécessaires. A ce titre, les décisions de l'organe de recours ne sont pas publiées dans la pratique (cf. indicateur 10).</p> <p><b>Conclusion :</b></p> <p>Le cadre réglementaire prend en considération la condition</p>	1

	<p>l'agence d'acquisition et l'organe de révision administrative.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadre juridique prend en compte toutes les dispositions énoncées ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte les critères (a) et (b), ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Le cadre juridique prend en compte le critère (a) ainsi que l'une des autres conditions (note 1).</li> <li>- Le droit de réexamen de l'application régulière de la procédure de passation de marches n'est pas prévu dans le cadre juridique (note 0).</li> </ul> <p>ainsi que l'une des autres conditions (note 1).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le droit de réexamen de l'application régulière de la procédure de passation de marches n'est pas prévu dans le cadre juridique (note 0).</li> </ul>	<p>a) ainsi que la condition c). La note attribuée est de 1.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementer les mécanismes qui ouvrent la possibilité à l'obtention d'information et à des recours administratifs.</li> <li>- Amender les textes régissant les marchés publics afin de permettre un réexamen efficace des décisions.</li> </ul>	
<b>Indicateur 1. Le cadre législatif et réglementaire de la passation de marchés publics</b>			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note/ recommandations	Note
<p>2(a) Un règlement d'application qui énonce des processus et des procédures définies</p>	<p>Il existe des réglementations complétant et précisant les dispositions de la loi sur la passation de marchés qui satisfont aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) elles sont claires, détaillées et consolidées sous forme d'un ensemble de réglementations disponibles dans un lieu unique et accessible ;</li> <li>b) elles sont régulièrement mises à jour;</li> <li>c) la responsabilité en ce qui concerne leur conservation est définie.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réglementations remplissent les critères (a) à (c) énoncés ci-dessus (note 3).</li> <li>- Les réglementations remplissent le critère (a), ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Les réglementations existent, mais elles ne sont pas régulièrement mises à jour, la responsabilité de leur mise à jour n'est pas clairement définie ou il y a des vides importants dans les réglementations ou des incohérences avec la loi (note 1).</li> <li>- Il n'existe aucune réglementation ou celles qui existent ne satisfont sensiblement à aucune des exigences énoncées ci-dessus (note 0).</li> </ul>	<p>Dans la pratique un poids juridique important est donné à la circulaire d'application du décret 2002-3158 régissant les marchés publics. D'autres circulaires et arrêtés en la matière sont pris sans consolidation</p> <p>La circulaire introduit des clauses non prévues par le décret (article 43 sur la révision des prix, article 31 relatifs à l'obligation de présélection des bureaux d'études pour les études dont le montant estimatif dépasse 500 mille dinars).</p> <p>La réglementation ne définit pas l'entité responsable de la mise à jour des textes juridiques.</p> <p><b>Conclusion :</b> <i>Les réglementations existent, mais elles ne sont ni régulièrement mises à jour ni consolidées. La responsabilité de leur mise à jour n'est pas clairement définie. La note attribuée est de 1.</i></p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmoniser et consolider la circulaire explicative du décret 2002-3158 ainsi que tous les autres textes dans ce sens et qui régissent la matière des marchés publics.</li> <li>- Mettre cette circulaire à la disposition du public.</li> </ul>	<b>1</b>
<p>2(b) Dossiers types d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux et services</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Des modèles de dossiers d'invitation à soumissionner et de dossiers d'appel d'offres sont mis à disposition pour un large éventail de biens, travaux et services acquis par les organismes gouvernementaux ;</li> <li>b) Il existe un ensemble de dispositions ou de modèles standards et obligatoires découlant du cadre juridique, qui sont destinés à être utilisés dans les dossiers préparés pour les appels à la concurrence ; Les dossiers d'appel d'offres sont tenus à jour et les responsabilités concernant leur</li> </ul>	<p>Il existe quelques modèles de dossiers d'invitations à la disposition de certains acheteurs publics. Ces dossiers ne sont cependant pas actualisés.</p> <p>Il existe un ensemble de dispositions ou de modèles standards et obligatoires découlant du cadre juridique, qui sont destinés à être utilisés dans les dossiers d'appels à la concurrence ;</p> <p>Les responsabilités concernant la préparation des dossiers d'appels d'offres incombent à l'acheteur public.</p>	<b>1</b>

	<p>préparation et leur mise à jour sont clairement définies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système remplit tous les critères a) à c) énoncés ci-dessus (note 3).</li> <li>- Des modèles de dossiers d'appel d'offres et un minimum de dispositions ou de modèles standard sont disponibles, mais l'utilisation de ces documents n'est pas obligatoire ni réglementée. Les documents ne sont pas régulièrement mis à jour (note 2).</li> <li>- Des modèles de dossiers d'appel d'offres ne sont pas disponibles, mais il existe de dispositions obligatoires définies en vue d'être incluses dans les dossiers d'appel d'offres (note 1).</li> <li>- Il n'existe pas de modèles de dossiers d'appel d'offres et les entités chargées des acquisitions élaborent leurs propres dossiers d'appel d'offres avec peu, sinon aucune directive (note 0).</li> </ul>	<p><b>Conclusion :</b>  <i>Des modèles de dossiers d'appel d'offres ne sont pas disponibles, mais il existe des dispositions obligatoires définies en vue d'être incluses dans les dossiers d'appel d'offres. La note attribuée est de 1.</i></p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Elargir l'éventail des documents et des modèles types des dossiers d'appel d'offres.</i></li> <li>- <i>Publier les dossiers types sur le site web de l'ONMP</i></li> <li>- <i>Renforcer les descriptions standardisées des spécifications techniques, notamment au niveau des CPTC</i></li> <li>- <i>Créer des mécanismes de révision régulière et d'actualisation des dossiers types et des cahiers généraux.</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>2(c) Procédures de présélection</p>	<p>Des procédures existent qui régissent la présélection, à savoir entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elles prévoient certaines restrictions sur le contenu des critères de présélection qui se fondent sur les besoins liés au marché concerné ;</li> <li>b) Elles prescrivent clairement le recours à des critères de type acceptable /inacceptable pour l'application des critères de qualification ;</li> <li>c) Elle fournit des indications sur les circonstances dans lesquelles il convient de recourir à une procédure de présélection.</li> <li>- Il existe des procédures portant sur les critères (a) à (c) énoncés ci-dessus (note3).</li> <li>- Il existe des procédures portant sur le critère (a) ainsi que sur l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>- Il existe des procédures portant sur le critère (a) (note 1).</li> <li>- Il n'existe pas de procédure relative à l'application des procédures de présélection (note 0).</li> </ul>	<p>Ces procédures en Tunisie sont plutôt des procédures de pré-qualification et non pas de présélection.</p> <p>Les critères sont assez clairs dans la première phase ainsi que dans la deuxième ce qui permettra au soumissionnaire de se noter lui-même.</p> <p>Elles prévoient des indications sur les circonstances dans lesquelles il convient de recourir à une procédure de présélection notamment au niveau des études dont le montant dépasse les 500 mille dinars.</p> <p><b>Conclusion :</b>  <i>Le cadre réglementaire prend en considération les conditions a) à c). La note attribuée est de 3.</i></p> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Réglementer la totalité de cette procédure au niveau du décret (partiellement réglementée par circulaire actuellement).</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>2(d) Procédures pour l'établissement de contrats de services ou pour d'autres besoins dans lesquels la qualification technique représente le critère essentiel</p>	<p>Le cadre juridique et ses réglementations d'application prévoient des dispositions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Les conditions dans lesquelles la sélection basée exclusivement sur la qualification technique est justifiée et les cas où les considérations relatives au prix et à la qualité sont justifiées.</li> <li>b) Des procédures et les méthodologies claires pour évaluer la qualification technique et pour combiner le prix et la qualification technique dans différentes circonstances.</li> <li>- Le cadre juridique et ses réglementations d'application satisfont aux conditions (a) et (b) ci-dessus (note 3).</li> <li>- Les réglementations d'application satisfont à la condition a) ci-dessus, mais laissent le critère b)</li> </ul>	<p>Il n'existe pas de procédures spécifiques aux marchés de recrutement des experts. La seule procédure qui permet de pondérer la qualité de l'offre et les prix proposés reste le recours aux marchés complexes.</p> <p>Une ambiguïté persiste quant à la distinction entre marchés courants et marchés complexes et les cas de recours à ce dernier type de marché qui est le seul moyen de faire prévaloir la qualité des prestations sur le prix.</p> <p>Le cadre ne prévoit pas expressément des procédures et des méthodologies claires et précises pour évaluer la qualification technique et pour pondérer le prix par la qualification technique dans différentes circonstances.</p>	<p><b>0</b></p>



	<p>à la discrétion de l'entité chargée de l'acquisition (note 2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les réglementations d'application laissent la possibilité d'utiliser les qualifications techniques dans la sélection, mais ni la loi ni les réglementations ne fournissent de précision sur la procédure (note 1).</li> <li>- Ni la loi ni les règlements d'application ne font référence à cette procédure (note 0).</li> </ul>	<p><b>Conclusion :</b> Le cadre réglementaire ne prend pas en considération les conditions a) et b). La note attribuée est de 0. manuel qui</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir une procédure spécifique pour le recrutement de consultants.</li> <li>- Clarifier les définitions de marchés simples et de marchés complexes et préciser clairement les catégories de marchés où une pondération entre qualité et prix est possible</li> <li>- Etablir une méthodologie d'évaluation claire et précise qui permet aux autorités contractantes de pondérer la qualité des prestations et les prix (moyennant un barème de notation par exemple).</li> </ul>	
2(e) Guide ou manuel de l'utilisateur destiné aux entités contractantes	<p>a) Il existe un manuel unique de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés;</p> <p>b) le manuel est régulièrement mis à jour ;</p> <p>c) la responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si tous les critères ci-dessus sont remplis (note3).</li> <li>- Il n'existe pas de manuel unique, mais il est fait obligation aux institutions de passation des marchés de se doter d'un manuel qui satisfait aux conditions (b) et (c) (note 2).</li> <li>- Il n'existe aucun manuel ni aucune obligation d'en avoir un, mais nombre d'institutions de passation de marchés sont dotés d'un manuel interne pour l'administration de passation de marché (note 1).</li> <li>- Il n'existe aucun manuel ni aucune disposition faisant obligation d'en avoir un (note 0).</li> </ul>	<p><b>Conclusion :</b> Il n'existe aucun manuel ni aucune obligation d'en avoir un, mais nombre d'institutions de passation de marchés sont dotés d'un manuel interne pour l'administration de passation de marché. La note attribuée est de 1.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablir des manuels de procédure pour la passation de marchés publics et les mettre à la disposition des acheteurs publics, des soumissionnaires et de toute personne intéressée.</li> <li>- Instaurer un mécanisme de mise à jour des manuels de procédures qui existent au niveau de certaines entreprises publiques.</li> </ul>	1
2(f) Existence et domaines d'application des Conditions générales de contrats (CGC) pour les marchés publics	<p>Les deux conditions suivantes s'appliquent :</p> <p>a) Il existe des CGC pour les types de contrats les plus courants et leur utilisation est obligatoire ;</p> <p>(b) Le contenu des CGC est généralement conforme aux pratiques admises au plan international.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ces deux conditions ci-dessus sont remplies (note 3).</li> </ul> <p>a Il existe des CGC pour les types de contrats les plus courants, mais leur utilisation n'est pas obligatoire ;</p> <p>(b) Elles sont généralement conformes aux pratiques admises au plan international.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si ces deux conditions sont remplies (note2).</li> <li>- Il existe des CGC pour les catégories des marchés les plus courantes, mais elles ne sont pas conformes aux pratiques admises au plan international et leur utilisation n'est pas obligatoire (note1).</li> <li>- Il n'existe pas de CGC et chaque organisme utilise la forme de contrat de son choix (note 0).</li> </ul>	<p>Il existe des CCAG pour les types de contrats les plus courants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>CCAG FOURNITURES</b> du 14 Octobre 1996 : Cahier Des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés publics de Fournitures</li> <li>- <b>CCAG ETUDES</b> du 25 Octobre 1994 : Cahier Des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés d'Etudes</li> <li>- <b>CCAG TRAVAUX</b> du 23 Aout 2011 : Cahier Des Clauses Administratives Générales applicables aux marchés publics de Travaux.</li> </ul> <p>L'utilisation des dispositions des CCAG est obligatoire lors de la préparation des dossiers d'appel d'offres. Néanmoins ces documents généraux ne sont pas à jour.</p> <p><b>Conclusion :</b> Il existe des CCAG pour les catégories des marchés les plus courantes, mais elles ne sont pas conformes aux pratiques admises au plan international. La note attribuée est de 1.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réviser et mettre à jour les CCAG disponibles en collaboration avec les différents intervenants ; notamment le secteur privé et la société civile.</li> </ul>	1

		- Travailler sur l'élaboration d'un CCAG relatif aux installations industrielles et un CCAG relatif à l'acquisition de matériel informatique..	
SOUS-TOTAL I	18/42		
MOYENNE 1	1,29/3 (42,86 %)		

PILIER II. CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION			
Indicateur 3. Intégration, comme élément essentiel, du système de passation de marchés publics dans le système de gouvernance			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note/ recommandations	Note
3(a) La programmation des passations de marchés et les données relatives aux prix font partie de l'élaboration du budget et de la planification pluriannuelle.	<p>Une activité de planification régulière est instituée par une loi ou un règlement qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commence par la préparation de programmes pluriannuels pour les organismes gouvernementaux, d'où seront tirés des programmes opérationnels annuels ;</li> <li>• Suivi par des programmes annuels de passation de marchés et de l'estimation des dépenses qui s'y rattachent ;</li> <li>• et débouche sur la formulation du budget annuel.</li> </ul> <p>- Les programmes de passation de marché sont élaborés en appui au processus de planification et d'élaboration du budget (note 3).</p> <p>- La majorité des programmes de passation de marchés sont établis à partir des programmes opérationnels annuels et pluriannuels, indépendamment de la répartition du budget, mais ils sont révisés afin de correspondre aux estimations budgétaires pluriannuelles pour le secteur ou enveloppes budgétaires affectées aux organismes avant l'engagement des dépenses (note 2).</p> <p>- Les programmes de passation des marchés sont d'ordinaire élaborés à partir des programmes opérationnels annuels et pluriannuels. Les liens avec la planification budgétaire sont insuffisants et il n'est exigé que les programmes correspondent nécessairement à l'enveloppe budgétaire disponible avant que les dépenses soient engagées (note 1).</p> <p>- Il n'existe aucun système intégré de passation de marché et de planification budgétaire de la nature de ce qui est décrit.</p> <p>Les programmes de passation de marché sont conçus sans liaison évidente et directe avec l'exercice de planification budgétaire et il n'y a aucune disposition exigeant de faire correspondre les programmes de passation des marchés aux fonds disponibles avant que les dépenses soient engagées (note 0).</p>	<p>Les programmes de passation des marchés sont élaborés en appui au processus de planification et d'élaboration du budget.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- plan de développement (5ans)</li> <li>2- loi organique du budget (Etat, collectivités publiques locales)</li> <li>3- budget annuel (Etat, collectivités publiques locales, établissements publics, entreprises publiques.)</li> <li>4- élaboration du programme annuel prévisionnel d'achat par l'acheteur public et publication sur le site web de l'ONMP (avant 31/01/n) . (commentaires de l'article 8 de la circulaire 28 du 20 juin 2007 + arrêté du premier ministre 31/07/2008)</li> </ol> <p><b>NB.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Il existe une procédure de négociation budgétaire annuelle : circulaire du Premier Ministre au premier trimestre de chaque année.</li> <li>2- Projet CDMT (Cadre des Dépenses à Moyen Terme) pour 5 départements ministériels en tant que sites pilotes dans le cadre de la gestion par objectifs.</li> <li>3- Contrats programmes pour les entreprises publiques. (décret 2002-2197 du 7 octobre 2002 + circulaire d'application)</li> <li>4- Les contrats objectifs pour les établissements publics n'ayant pas le caractère administratif (décret 2002-2198 du 7 octobre 2002 + circulaire d'application)</li> </ol> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insister sur l'application de la circulaire 28 concernant l'association du contrôleur d'Etat et de Dépenses publiques lors de l'élaboration du programme annuel d'achat.</li> <li>• Valider le programme annuel d'achat par les contrôleurs d'Etat ou de Dépenses publiques) ainsi que les actualisations éventuelles avant la transmission à l'ONMP.</li> <li>• Mettre en place des garde-fous pour la publication du programme annuel d'achat.</li> <li>• Prévoir un mécanisme pour éviter les régularisations des budgets</li> <li>• Collectivités publiques locales : réfléchir sur le fait que l'exécution des dépenses se fait sans disponibilité effective des fonds (Problème de recouvrement des créances).</li> </ul>	2
3(b) La loi budgétaire et les procédures financières permettent d'assurer la rapidité	<p>a) Les fonds budgétaires sont engagés ou affectés dans un délai d'une semaine à compter de l'attribution du contrat pour couvrir la totalité du montant du marché (ou le montant nécessaire pour couvrir la part du marché qui doit être exécutée pendant la période budgétaire).</p>	<p>Le système répond aux critères a et b, toutefois les paiements (condition c) sont autorisés dans un délai maximum de 30 jours en général et 45 jours pour les projets de bâtiments civils.</p> <p>a) Article 84 du code de la comptabilité publique : « Aucune dépense ne peut être engagée ni être</p>	2

<p>dans les passations de marchés, l'exécution des contrats et les paiements.</p>	<p>b) Il existe des normes commerciales publiées sur le traitement des factures par les agences gouvernementales qui répondent aux obligations de paiement dans les délais énoncés dans le contrat.</p> <p>c) Les paiements sont autorisés dans un délai de quatre semaines après l'approbation des factures ou après les certifications mensuelles pour les règlements selon l'état d'avancement des travaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les procédures budgétaires et financières en place satisfont aux conditions a) à c) (note 3).</li> <li>- Les procédures budgétaires et financières en place remplissent le critère a) mais il n'existe pas de normes commerciales publiées. Les autorisations de paiement sont émises généralement dans les délais requis (note 2).</li> <li>- Les procédures en place prennent plus de temps que prévu à la condition a) et les conditions b) ou c) ne sont pas généralement remplies (note 1).</li> <li>- Les procédures en place ne remplissent pas substantiellement les critères (note 0).</li> </ul>	<p>acquittée, si elle n'a pas été prévue au budget des dépenses » Article 100 du décret des marchés publics. Loi 89-9 entreprises publiques.</p> <p>b) Articles 118 à 120 du décret 2009-3018 du 19-10-2009 Délai maximum de 30 jours en général et 45 jours pour les bâtiments civils.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Veiller à l'application du texte au sujet des intérêts moratoires par la mise en place d'un mécanisme de suivi.</i></li> <li>• <i>Etudier la possibilité de révision de la formule de calcul des intérêts moratoires.</i></li> <li>• <i>Les commissions des marchés doivent vérifier le décompte des intérêts moratoires lors de l'examen des dossiers de règlements définitifs à l'instar des pénalités de retard; s'agissant d'une obligation réglementaire.</i></li> <li>• <i>Réfléchir à un mécanisme de dissuasion de l'acheteur public défaillant dans ce domaine.</i></li> <li>• <i>Etudier la possibilité de réduire les délais de paiement.</i></li> </ul>	
<p>3(c) Actions d'achats non engagées faute de crédits budgétaires.</p>	<p>a) La loi exige la certification de la disponibilité de fonds avant la publication de l'invitation à soumissionner.</p> <p>b) Un système est en place (ex. interface papier électronique entre les systèmes de gestion financière et de passation de marchés) qui garantit l'application de la loi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système satisfait aux conditions (a) et (b) ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le système satisfait à la condition (a) mais la condition (b) n'est pas totalement respectée en raison de défaillance dans le système (note 2).</li> <li>- Le système ne satisfait qu'à la condition (a) (note 1).</li> <li>- Le système ne satisfait pas aux conditions (a) et (b) (note 0).</li> </ul>	<p>a- Le système répond au critère (a) via la loi de finances pour (Etat) + article 84 du code de la comptabilité publique.</p> <p>b- Il existe des notes de procédures internes qui exigent la certification au niveau de certaines entreprises publiques.</p> <p>+ articles 12 et 13 de la loi organique du budget.</p> <p><b>NB.</b></p> <p>Avant le décret 2011-623 du 23 mai 2011, la commission des marchés vérifiait l'inscription des crédits avant le lancement de la procédure.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Insérer dans le code des marchés publics projeté la nécessité de vérifier la disponibilité préalable des crédits avant la publication de l'invitation à soumissionner.</i></li> <li>• <i>Etudier la possibilité de mettre en place un mécanisme de vérification de la disponibilité du crédit avant la publication de l'invitation à soumissionner. Exemple : charger le contrôleur des dépenses ou le contrôleur d'Etat de s'assurer de la disponibilité des crédits avant de fixer la date d'ouverture des plis.</i></li> <li>• <i>Généraliser et renforcer la fonction du contrôleur de gestion au sein des entreprises publiques en matière de vérification de la disponibilité du crédit.</i></li> </ul>	<p><b>2</b></p>
<p>3(d) Des rapports d'achèvement systématiques sont établis pour la certification de</p>	<p>Le système de passation de marchés est suffisamment intégré avec les systèmes de gestion financière et budgétaire pour fournir des informations sur l'achèvement de tous les principaux marchés afin de permettre de libérer les fonds restants dans le but de les affecter à d'autres fins au cours de l'exercice budgétaire (note 3).</p>	<p>Le système ADEB fournit des informations sur les règlements définitifs (Etat).</p> <p>Pour les entreprises publiques le système de recours aux instances qui ont autorisé le budget initialement n'est pas instauré systématiquement pour le réajustement du budget pour la même année.</p>	<p><b>1</b></p>

l'exécution du budget et la conciliation des prestations rendues avec la programmation budgétaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations sur l'achèvement de la majorité des principaux marchés sont soumises selon les modalités décrites ci-dessus (note 2).</li> <li>- Les informations sur l'achèvement des contrats sonterratiques ou sont d'ordinaire soumises avec un retard considérable après l'écoulement de l'exercice budgétaire (note 1).</li> <li>- Le système de passation de marchés ne fournit pas généralement ces informations (note 0).</li> </ul>	<p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir la possibilité d'insertion dans le système ADEB d'informations sur la situation financière d'un marché dès la réception provisoire permettant d'identifier les reliquats budgétaires.</li> <li>• Instituer au sein de toutes les entreprises publiques un système d'information pour permettre le suivi budgétaire y compris les informations sur les reliquats budgétaires.</li> <li>• Prévoir la possibilité de l'interconnexion des systèmes d'information pour les dépenses qui émergent sur le budget de l'Etat et le reste des dépenses.</li> <li>• Prévoir la possibilité de publier et de généraliser les informations contenues dans les rapports d'achèvement.</li> <li>• Etudier la possibilité de dématérialisation des dossiers de règlements définitifs.</li> </ul>	
<b>Indicateur 4. Fonctions normatives et réglementaires.</b>			
4(a) Des fonctions normatives/ réglementaires sont définies et assignées (à une ou plusieurs institutions) dans le cadre législatif et réglementaire.	<p>Il existe un organe normatif ou réglementaire ou alors les fonctions sont clairement assignées à différentes unités ausein de l'administration, et ces dispositions sont spécifiées sans équivoque dans le cadre juridique et réglementaire sans vide ou chevauchement (note 3).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un organe réglementaire ou différentes unités au sein de l'administration sont désignées pour exercer certaines fonctions mais cet organe n'est pas créé conformément au cadre juridique et réglementaire et il y a des vides ou des chevauchements des responsabilités réglementaires (note 2).</li> <li>- Seule une partie des responsabilités fonctionnelles d'un organisme de réglementation est assignée à différentes unités au sein de l'administration, laissant ainsi des pans significatifs de la fonction sans affectation précise (note 1).</li> <li>- Les responsabilités fonctionnelles relatives à la réglementation du système de passation de marchés ne sont pas reconnues comme faisant partie du cadre juridique et réglementaire et ne sont pas assumées de manière effective (note 0).</li> </ul>	<p>La condition notée 3 est remplie. L'organe normatif en matière de marchés publics est l'ONMP : Articles 150 et 151 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002. Toutefois, d'autres instances techniques peuvent participer à l'élaboration de certains textes en collaboration avec l'ONMP.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requérir l'avis de l'ONMP pour tout texte ayant relation directe ou indirecte avec les marchés publics.</li> <li>• Prévoir la possibilité de préparer les textes en concertation avec les secteurs économique et la société civile.</li> </ul>	<b>3</b>
4(b) Les responsabilités de ces institutions recouvrent au moins celles requises dans cet indicateur subsidiaire	<p>L'organe a un ensemble de responsabilités définies, qui comprennent, mais ne se limitent pas à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournir des conseils aux entités contractantes ;</li> <li>• rédiger des amendements au cadre législatif et réglementaire et aux règlements d'application ;</li> <li>• assurer le suivi de l'exécution des marchés publics ;</li> <li>• fournir des informations sur les passations de marché ;</li> <li>• gérer les bases de données statistiques ;</li> <li>• communiquer des rapports sur les passations de marchés aux autres parties de l'administration ;</li> <li>• élaborer et soutenir la mise en œuvre des initiatives destinées à améliorer le système de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conseils sont fournis uniquement aux acheteurs publics</li> <li>• Assurer le suivi de l'exécution des marchés publics. (arrêté du premier ministre du 31-07-2008)(fiche de suivi, fiche de synthèse, fiches d'information sur les attributions, fiche d'informations sur les résiliations, fiches de suivi sur les règlements définitifs)</li> <li>• Fournir des informations sur les prestations de marchés uniquement aux acheteurs publics.</li> <li>• Communiquer des rapports sur les passations de marchés au premier ministre.</li> <li>• La gestion de bases de données statistiques manque.</li> <li>• Il existe un problème d'exhaustivité des informations fournies par les acheteurs publics.</li> </ul>	<b>2</b>

	<p>passation de marchés publics ; et</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre à disposition des outils d'exécution et des documents pour la formation et le développement des capacités de l'équipe chargée de l'exécution.</li> <li>Toutes les huit fonctions citées dans l'indicateur subsidiaire sont clairement assignées à une ou à plusieurs organes sans créer des vides ou des chevauchements dans l'exercice des responsabilités (note 3).</li> </ul> <p>Au moins cinq fonctions sont assignées à un organe ou à plusieurs organes appropriés et il n'existe aucun chevauchement ou conflit de responsabilités (note 2).</p> <p>Quatre fonctions ou moins sont assignées à des entités appropriées et il y a des chevauchements et des conflits de responsabilités (note 1).</p> <p>Les fonctions ne sont pas clairement assignées et/ou les fonctions assignées sont souvent en contradiction avec les responsabilités des autres organes (note 0).</p>	<p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indépendance et autonomie de l'ONMP comme organe normatif et autorité de régulation des marchés publics.</li> <li>Obligation d'ouverture au secteur privé en matière de conseils et de formation.</li> <li>Amélioration de la qualité de la base de données par le biais d'un système de gestion de l'information performant, interactif et dynamique.</li> <li>Création d'une interface avec le système ADEB pour la collecte de statistiques sur les marchés publics (situation financière, mode de passation, montants,...).</li> <li>Renforcement de l'ONMP en moyens humains et matériels.</li> </ul>	
<p>4 (c) L'organisation de l'organe, son financement, sa dotation en personnel et le degré d'indépendance et d'autorité (pouvoir formel) dont il jouit pour l'exercice de ses fonctions doivent être suffisants et en rapport avec les responsabilités assignées</p>	<p>L'organe de réglementation (ou la répartition des responsabilités relatives à la fonction réglementaire s'il n'existe aucun organe) se situe à un échelon suffisamment important au sein de l'administration et son financement est garanti par le cadre juridique et réglementaire (note 3).</p> <p>L'organe est à un échelon suffisamment élevé, mais son financement est soumis à des décisions administratives et peut être facilement modifié (note 2).</p> <p>L'organe se situe à un échelon hiérarchique trop bas ou son financement est insuffisant pour lui permettre de s'acquitter convenablement de ses responsabilités (note 1).</p> <p>L'organe se situe à un échelon hiérarchique bas, le financement est insuffisant et l'organe ne jouit d'aucune indépendance ou n'a qu'une indépendance limitée dans l'exécution de ses obligations (note 0).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entité au sein de la commission supérieure des marchés- premier ministère. (article 150 du décret des marchés publics).</li> <li>L'ONMP est un échelon suffisamment élevé, mais son financement est insuffisant pour lui permettre de s'acquitter convenablement de ses responsabilités.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser l'indépendance et l'autonomie de l'ONMP au niveau des textes.</li> <li>Financement : étudier la possibilité d'instituer une taxe ou une redevance ou un prélèvement sur les marchés publics.</li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>4(d) Les responsabilités doivent également être définies de sorte à séparer les tâches et les énoncer de façon claire afin d'éviter tout conflit d'intérêt et intervention directe dans l'exécution des opérations de passation de marché</p>	<p>L'organe n'est pas responsable des activités directes de passation de marchés et est à l'abri d'autres conflits éventuels (par exemple, en étant membre des comités d'évaluation, etc.).</p> <p>L'organe satisfait à la condition énoncée ci-dessus (note 3).</p> <p>L'organe ne satisfait pas à la condition indiquée ci-dessus (note 0).</p>	<p>L'ONMP n'est pas responsable des activités directes de passation des marchés et est à l'abri d'autres conflits éventuels, toutefois et dans la pratique le risque d'interférence existe.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Séparer les fonctions de la CSM et de l'ONMP.</li> <li>Indépendance par rapport au pouvoir exécutif et séparation des rôles.</li> </ul>	<p><b>0</b></p>

Indicateur 5. Existence de capacités de développement institutionnel.			
<p>5(a) Le pays dispose d'un système pour la collecte et la diffusion d'informations sur la passation des marchés, notamment sur les avis d'appel d'offres, les demandes de propositions et des informations sur l'attribution des contrats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe un système d'information intégré qui fournit, au minimum, des informations à jour, comme décrit ci-dessus et est facilement accessible à toutes les parties intéressées sans frais ou à un coût minime. La responsabilité de sa gestion et de son fonctionnement est clairement définie (note 3).</li> <li>- Il existe un système intégré présentant les caractéristiques décrites qui fournit des informations à jour concernant la majorité des marchés au niveau de l'administration centrale, mais l'accès à ces informations est limité (note 2).</li> <li>- Il existe un système, mais il fournit uniquement des informations sur certains des marchés et l'accessibilité au système est limitée (note 1).</li> <li>- Il n'existe aucun système d'information sur les passations de marchés, à l'exception de quelques systèmes propres à différentes institutions. Les entités tiennent des informations sur les attributions de marchés ainsi que quelques statistiques (note 0).</li> </ul>	<p>Le système d'information existe et fournit des informations non actualisées et incomplètes concernant la majorité des marchés, mais l'accès à ces informations est limité.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Améliorer l'accessibilité du système d'information</i></li> <li>• <i>Prévoir un mécanisme qui oblige les acheteurs publics à fournir les informations et en temps réel.</i></li> </ul>	<b>2</b>
<p>5(b) Le pays dispose de systèmes et de procédures pour la collecte et le suivi des statistiques nationales sur la passation des marchés</p>	<p>a) Il existe un système opérationnel pour la collecte des données.</p> <p>b) Le système recueille des données sur la passation des marchés selon la méthode utilisée, la durée des différentes étapes du cycle de passation des marchés, les attributions de contrats, les prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services et d'autres informations permettant l'analyse des tendances, des niveaux de participation, de l'efficacité et de l'économie des achats ainsi que le respect des spécifications.</p> <p>c) La fiabilité des informations est élevée (vérifiée par les audits)</p> <p>d) L'analyse des informations est systématiquement effectuée, publiée et répercutée dans le système</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le pays est doté d'un système qui satisfait aux quatre conditions (a) à (d) citées ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le pays dispose d'un système qui remplit le critère (a), ainsi que deux des autres conditions (note 2).</li> <li>- Le système est en place pour remplir le critère (a), ainsi qu'une des autres conditions (note 1).</li> <li>- Aucun système de collecte de données statistiques n'a été mis en place (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système d'information est opérationnel pour la collecte des données.</li> <li>- Le système ne permet pas l'analyse des données en rapport avec les prix unitaires ainsi que d'autres informations permettant l'analyse des tendances, de l'efficacité et de l'économie des achats.</li> <li>- La fiabilité de l'information existe mais elle n'est pas élevée à savoir non vérifiée par les audits.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Donner les moyens (humains et financiers) à l'ONMP pour exploiter, traiter et analyser les informations et publier les rapports périodiques.</i></li> <li>• <i>S'assurer de la fiabilité des informations par le biais d'audit et par des recoupements avec d'autres sources d'information à l'instar d'ADEB.</i></li> </ul>	<b>1</b>
<p>5 (c) Une stratégie et des capacités de formation durables existent pour fournir une formation, des</p>	<p>Il existe une stratégie de formation et de renforcement des capacités qui prévoit :</p> <p>a) des programmes permanents de formation approfondie d'une qualité et d'un contenu appréciables pour les besoins du système ;</p>	<p>Il existe une offre annuelle de formation et de renforcement des capacités par le biais de programmes permanents de formation d'une qualité et d'un contenu appréciables pour les besoins du système.</p> <p>Référence : Etablissement d'un Programme annuel de</p>	<b>2</b>

<p>conseils et une assistance pour le développement des capacités de l'administration et des participants du secteur privé afin qu'ils puissent assimiler les règles et règlements, ainsi que la manière dont ils doivent être appliqués</p>	<p>b) une évaluation et un ajustement périodique en fonction des données de l'expérience et des besoins ;  c) des services consultatifs ou un bureau d'assistance pour répondre aux questions posées par les agences d'acquisition, les fournisseurs, les entreprises et le public (note 3).  Il existe une stratégie de formation et de renforcement des capacités qui répond au critère (a) ci-dessus (note 2).  Le programme existant est de mauvaise qualité et ne suffit pas à satisfaire les besoins du système et il n'existe aucun bureau d'assistance ni de service consultatif (note 1).  Il n'existe pas de programmes structurés de formation ni de service d'assistance (note 0).</p>	<p>formation (bénéficiaire, thème et formateur) suite à la diffusion d'une note du premier ministre adressée aux différents départements ministériels au début de chaque année.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elaboration d'une stratégie de formation dynamique (issuée d'une évaluation du système de formation actuel) partant de l'identification du besoin de formation et s'appuyant sur les capacités de formation existantes.</i></li> </ul>	
<p>5(d)  Les normes de contrôle de qualité sont diffusées et utilisées pour évaluer la performance du personnel et traiter les problèmes liés au développement des capacités.</p>	<p>Bien que les types de normes varient considérablement selon les pays et selon les échelons de l'administration, elles doivent prévoir au minimum :</p> <p>a) des normes d'assurance qualité et un système de suivi des processus de passation de marchés et des produits ;  b) un processus d'évaluation de la performance du personnel basé sur les résultats et les comportements professionnels ;  c) que des audits opérationnels sont exécutés régulièrement pour contrôler la conformité avec les normes d'assurance qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système de passation de marchés remplit les conditions (a) à (c) ci-dessus (note 3).</li> <li>- Le système de passation de marchés remplit les conditions (a) et (b) ci-dessus, mais il manque un audit régulier pour contrôler le respect des normes (note 2).</li> <li>- Le système de passation de marchés définit des normes de qualité, mais ne contrôle pas et n'utilise pas ces normes pour l'évaluation de la performance du personnel (note 1).</li> <li>- Le système ne prévoit pas de mécanismes d'assurance qualité ou d'évaluation de la performance du personnel (note 0).</li> </ul>	<p>Le système ne prévoit pas de mécanisme d'assurance qualité ou d'évaluation de la performance du personnel.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Etablir des normes d'assurance qualité et un système de suivi de passation des marchés.</i></li> <li>• <i>Mettre en place un système de suivi et d'évaluation des performances du personnel impliqué dans la gestion et le contrôle des marchés publics.</i></li> </ul>	<p><b>0</b></p>
<p><b>SOUS-TOTAL I</b></p>	<p><b>18/436</b></p>		
<p><b>MOYENNE 1</b></p>	<p><b>1,5/3 (50 %)</b></p>		



PILIER III. ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHÉ			
Indicateur 6. Efficacité des activités et des pratiques de passation de marchés			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note/ recommandations	Note
6(a) Le niveau de compétence des responsables gouvernementaux au sein de l'agence de passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition	<p>a) Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition ;</p> <p>b) Les compétences sont systématiquement mises en adéquation avec les besoins de recrutement sur concours ;</p> <p>c) Le personnel requis pour exécuter ponctuellement des activités de passation de marchés possède les connaissances dont il a besoin pour exercer ces activités ou a accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le système remplit les critères (a) à (c) cités ci-dessus (note 3)</li> <li>Le système remplit le critère (a) ainsi que l'une des autres conditions (note 2).</li> <li>Le système actuel ne remplit que le critère (a) ci-dessus (note 1).</li> <li>Le système ne remplit aucun des critères (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'existe pas de métier « Acheteur Public ».</li> <li>Il n'existe pas de profil défini pour le recrutement du personnel qui sera chargé de la gestion des achats publics.</li> <li>Il n'existe pas de filière universitaire ou de formation professionnelle relative à la gestion des achats Publics.</li> <li>Cependant, il existe à l'ENA, une formation de 3 mois en « Affaires financières et Marchés Publics » (voir site web de l'ENA <a href="http://www.ena.nat.tn">www.ena.nat.tn</a>). Mais l'affectation de ces cadres formés n'est pas toujours adéquate à leur formation.</li> <li>De même, le recrutement dans l'administration publique n'est pas toujours en fonction des besoins en matière de compétence.</li> <li>Néanmoins, le personnel appartenant à un service des achats publics bénéficie d'une part de l'expérience acquise au sein du service concerné et d'autre part, l'article 71 du décret n°2002-3158 du 17 décembre 2002 stipule pour les marchés relevant de la compétence de la commission supérieure des marchés, la commission de dépouillement sera désignée après avis de celle-ci et comprendra deux membres qui ne relèvent pas de l'acheteur public concerné par le marché et qui sont choisis pour leurs qualifications et leurs compétences compte tenu de l'objet du marché.</li> <li>On notera surtout que le manque de compétences en matière d'achat public se situe principalement au niveau des administrations locales.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doter les administrations locales de moyens nécessaires pour pouvoir recruter le personnel compétent et développer des moyens de motivation en sa faveur.</li> <li>Définir le profil adéquat du personnel chargé de l'achat public (cursus universitaire, grade, échelon, carrière professionnelle, cycles de formation poursuivis...)</li> </ul>	1
6(b) Les programmes de formation et d'information sur la passation de marchés à l'intention des responsables gouvernementaux et des intervenants du secteur privé sont conformes à la demande	<p>a) La conception des programmes de formation repose sur un inventaire des déficits de compétences afin de correspondre aux besoins du système.</p> <p>b) Des programmes d'information et de formation sur la passation de marchés publics en direction du secteur privé sont offerts régulièrement soit par le gouvernement ou par des institutions privées.</p> <p>c) Le temps d'attente avant l'admission à un stage (pour les intervenants du secteur public ou privé) est raisonnable (par exemple un ou deux trimestres).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes d'information et de formation satisfont à toutes les conditions énoncées de (a) à (c) ci-dessus (note 3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En vertu de l'article 150 du décret n°2002-3158 du 17 décembre 2002 régissant le domaine des marchés Publics, l'ONMP est chargé notamment de l'assistance des acheteurs publics à travers l'établissement des programmes de formation et les consultations ainsi que l'établissement des documents types et des applications informatiques et des mesures d'aides diverses en vue de faciliter et simplifier leurs attributions.</li> <li>Dans ce cadre, l'ONMP a établi une convention de partenariat avec le Centre National de Formation des Formateurs et d'Ingénierie de Formation CENAFFIF pour la mise en place de programmes de formation au profit des: <ul style="list-style-type: none"> <li>responsables et spécialistes des services impliqués dans la commande publique,</li> <li>gestionnaires et cadres des services utilisateurs qui auront à assumer une responsabilité grandissante dans la qualité des achats,</li> </ul> </li> </ul>	2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes de formation sont suffisants au plan du contenu et de la fréquence (temps d'attente) pour les intervenants issus de l'administration, mais il existe peu de programmes d'information à destination du secteur privé (note 2).</li> <li>• Il existe des programmes de formation mais leur contenu et leur disponibilité laissent à désirer (note 1).</li> <li>• Il n'existe pas de programme de formation et d'information à destination des intervenants du secteur public ou du secteur privé (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membres des commissions de marchés, contrôleurs de la bonne mise en œuvre des textes en vigueur,             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ailleurs, et dans le cadre d'un projet financé par la Banque Mondiale, l'ONMP a supervisé une cession de formation des formateurs en matière de marchés Publics.</li> <li>- L'ONMP établit les différents modules de formation en fonction des besoins exprimés par les bénéficiaires potentiels. En effet, chaque année, une circulaire du premier ministre est adressée aux acheteurs publics pour les inciter à exprimer leurs besoins en formation en matière d'achat public.</li> <li>- L'ONMP dispose d'un nombre de formateurs expérimentés et certifiés. C'est pourquoi, le temps d'attente avant l'admission à un stage est réduit (maximum 1 mois).</li> <li>- Voir Site ONMP (modules de formations, possibilités de formuler les demandes en formation en ligne...)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>www.marchespublics.gov.tn</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par ailleurs, La formation réservée aux collectivités locales est fournie par le centre de formation et de recyclage des collectivités locales mais cette formation reste limitée en terme de contenu et de disponibilité. Il existe aussi, un centre de formation auprès du ministère des finances</li> <li>- De même, des bureaux d'études privés offrent également des sessions de formation au profit des opérateurs privés et publics.</li> <li>- On ne dispose que de peu d'informations concernant la formation offerte par les consultants privés.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coordination entre les différents intervenants en matière de formation en achat public.</i></li> <li>- <i>Les besoins en formation doivent être définis sur la base des lacunes soulevées dans les rapports d'audits.</i></li> <li>- <i>Renforcer les attributions de l'ONMP :</i></li> <li>• <i>d'une part, vers une plus grande diffusion de l'information au profit des opérateurs privés et de la société civile,</i></li> <li>• <i>Et d'autre part, son intervention en matière de formation ne doit pas se limiter à une simple offre de formation mais vers l'élaboration d'une stratégie dynamique de formation, élaborer des standards de formation (des modules types) en marchés publics que peuvent utiliser les différents intervenants en matière de formation</i></li> <li>- <i>Développer le partenariat public-privé en matière de formation.</i></li> </ul>	
<p>6(c) il y a des normes établies concernant la tenue en lieu sûr des dossiers et des documents relatifs aux transactions et à la gestion des marchés.</p>	<p>a) Le cadre juridique et réglementaire établit une liste des dossiers de passation de marchés qui doivent être tenus au niveau opérationnel et de ce qui peut être consulté par le public, y compris les conditions d'accès à ces documents</p> <p>b) Les dossiers doivent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les avis publics relatifs aux projets d'appel d'offres</li> <li>- Les dossiers d'appel d'offres et addenda</li> <li>- Les documents relatifs à l'ouverture des offres</li> <li>- Les réclamations formelles des soumissionnaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est la <b>loi n°95-88 du 2 Août 1988</b> qui définit le cadre général de la gestion des archives publiques.</li> <li>- De même, le décret n°88-1981 du 13 décembre 1981 fixe les procédures et les conditions de la gestion des archives.</li> <li>- Décret n° 1451-93 du 5 juillet 1993 relatif à la responsabilité en matière de gestion et de conservation des documents administratifs.</li> <li>- <b>C'est l'arrêté du Premier ministre du 3 octobre 2000 qui énumère l'ensemble des documents relatifs aux marchés publics et les durées de rétention y afférentes.</b></li> </ul>	<p><b>3</b></p>

	<p>et l'issue de ces recours</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents finaux signés relatifs aux marchés et les addenda et amendements y afférents</li> <li>- La résolution des contentieux et litiges</li> <li>- Les paiements finaux</li> <li>- Les données relatives au décaissement (conformément aux exigences du système de gestion financière du pays)</li> </ul> <p>c) Il existe une politique de rétention de documents qui est compatible avec les lois de prescription en vigueur dans le pays en cas d'enquête et de poursuite pour fraude et corruption ainsi qu'avec les cycles d'audit.</p> <p>d) Il existe de protocoles de sécurité établis pour assurer la protection des archives physique ou électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de passation des marchés satisfait aux critères (a) à (d) énoncées ci-dessus (note 3).</li> <li>• Le système de passation des marchés satisfait aux critères (a) ainsi qu'à deux des conditions restantes (note 2).</li> <li>• Le système de passation de marchés satisfait au critère (a) mais pas au reste des critères (note1).</li> <li>• Il n'existe pas de liste de documents obligatoires ni de politique de rétention, laissant ainsi ces questions à l'appréciation de l'agence d'acquisition (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De même, la circulaire d'application du décret régissant les marchés publics exige que le dossier de règlement définitif des marchés publics doit comporter les documents suivants :</li> <li>• Le contrat du marché et documents annexes</li> <li>• Les avenants</li> <li>• Les décomptes provisoires</li> <li>• Le décompte définitif</li> <li>• Les ordres de service</li> <li>• Les PV de réception</li> <li>• Les documents de décaissement</li> <li>- Ces documents doivent être classés au fur et à mesure de l'avancement du processus d'achat.</li> <li>- Les services chargés des achats publics sont obligés de conserver tous les documents relatifs aux achats effectués et de les mettre à la disposition, le cas échéant, des contrôleurs (CGSP, CGF, audits internes, inspections, cour des comptes...).</li> <li>- Concernant l'accès du public aux documents administratifs, il est désormais possible en vertu du décret loi du 26 mai 2011.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>charger les secrétariats permanents des commissions de marchés de centraliser l'archivage des dossiers relatifs aux marchés publics et les doter des moyens nécessaires.</i></li> <li>- <i>s'orienter davantage vers l'archivage numérique</i></li> </ul>	
<p>6(d) Il y a des dispositions permettant de déléguer le pouvoir à d'autres institutions ayant la capacité d'assumer les responsabilités</p>	<p>La délégation de pouvoir doit se conformer aux règles suivantes :</p> <p>a) la délégation du pouvoir de décision est décentralisée vers les échelons inférieurs les plus compétents en fonction des risques associés et des montants concernés ;</p> <p>b) la délégation de pouvoir est réglementée par la loi ;</p> <p>c) la responsabilité des décisions est définie de manière précise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système remplit toutes les conditions (a) à (c) ci-dessus 1(note 3).</li> <li>• La loi définit les pouvoirs délégués et les responsabilités, mais le système concentre les décisions à un échelon élevé, créant ainsi des lourdeurs et des retards (note 2).</li> <li>• La délégation est réglementée en termes généraux, d'où la nécessité de clarifier la responsabilité concernant la prise de décisions (note 1).</li> <li>• La délégation n'est pas réglementée par la loi et est laissée à l'appréciation de l'agence d'acquisition. La responsabilité n'est pas clairement définie (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise de décision en matière d'achat public est décentralisée en vertu de l'article premier du décret 002-3158 qui stipule : « Est considéré acheteur public au sens du présent décret :</li> <li>• l'Etat (Article 120 du CCP)</li> <li>• les collectivités locales (article 274 du CCP)</li> <li>• les établissements publics (décret 251 du CCP)</li> <li>• les établissements publics à caractère non administratif (Article 10 de la loi 89-9 datant du 01/02/1989 relative aux participations et entreprises publiques)</li> <li>• les entreprises publiques (Article 20 de la loi 9-89 datant du 01/02/1989 relative aux participations et entreprises publiques).</li> <li>- De même, certains organismes publics gèrent les marchés qui relèvent de leur compétence tels que :</li> <li>• Les commissariats régionaux de développement agricole CRDA (décret n°832- 89du 29 juin 1989)</li> <li>• Les commissariats régionaux de l'éducation (décret n°2205- 2010du 06 septembre 2010)</li> <li>• Les établissements publics de santé</li> <li>• Les rectorats...etc.</li> <li>- Par ailleurs, le décret n° 2474-2000 du 31 octobre 2000 a fixé la nature des dépenses à caractère régional qui sont transférés aux conseils régionaux qui seront chargés de la gestion des achats publics y afférents.</li> <li>- Egalement, l'article 87 du CCP prévoit la possibilité des</li> </ul>	<p><b>3</b></p>

		<p>ordonnateurs principaux de déléguer à des ordonnateurs secondaires le soin d'engager ou de mandater certaines dépenses déterminées de leurs départements respectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cependant, au sein des CPL, l'article 64 de la loi organique des communes ne permet pas la délégation du pouvoir du maire vers des ordonnateurs secondaires.</li> <li>- Aussi, en vertu du décret n°2617-2009 du 14 septembre 2009 portant réglementation de la construction des bâtiments civils, les maîtres d'ouvrages en matière de bâtiments civils doivent confier la gestion et le suivi des marchés relatifs aux bâtiments civils au maître d'ouvrage délégué qui est le ministère chargé de l'équipement.</li> <li>- La responsabilité des gestionnaires des achats publics est réglementée notamment par la loi n°74-85 du 20 juillet 1985 relative à la définition et à la sanction des fautes de gestion commises à l'égard de l'Etat, des établissements publics administratifs, des collectivités publiques locales et des Entreprises publiques et à la création d'une cour de discipline financière et l'article 96 du code pénal.</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Minimiser le recours à l'approbation par l'administration centrale.</i></li> </ul>	
<b>Indicateur 7. Caractère fonctionnel du marché des acquisitions</b>			
<p>7(a) Des mécanismes efficaces de partenariats entre le secteur public et le secteur privé</p>	<p>a) Le Gouvernement encourage un dialogue ouvert avec le secteur privé et dispose de mécanismes établis et formels pour un dialogue ouvert à travers des associations ou d'autres moyens ;</p> <p>b) Le gouvernement dispose de programme visant à contribuer au renforcement des capacités des entreprises privées, notamment des petites entreprises et de programmes de formation visant à permettre l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché des acquisitions publiques ;</p> <p>(c) Le gouvernement encourage le partenariat public - privé et les mécanismes sont bien définis dans le cadre juridique pour que de tels arrangements soient possibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système remplit les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3).</li> <li>• Le système remplit le critère (a), ainsi qu'une des conditions annoncées ci-dessus (note 2).</li> <li>• Le système ne prend en compte que le critère (a) ci-dessus (note 1).</li> <li>• Il n'existe pas de mécanisme clairement défini de dialogue ou de partenariat entre le secteur public et le secteur privé (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'une manière générale, la concertation entre le gouvernement et la sphère privée reste limitée. Cependant, plusieurs mesures réglementaires ont été prises suite à l'initiative du secteur privé (UTICA, Associations sectorielles...etc).</li> <li>- On notera dans ce cadre la promulgation de la loi n° 69-2007 du 27 décembre 2007 sur l'initiative économique, programme de mise à niveau des Entreprises Nationales...).</li> <li>- Aussi, de nombreuses mesures ont été instaurées en faveur des PME à savoir :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• La non obligation de fournir la caution provisoire (article 19 du décret 561- 2008du 04 mars 2008 et article 6 du décret 2011-623 du 23 mai 2011).</li> <li>• Chaque acheteur public doit consacrer 20 % du montant des marchés y afférents aux petites Entreprise (article 7 du décret 2011-623 du 23 mai 2011).</li> <li>• Une avance de 20 % doit être présentée aux PME (article 117 alinéa 3 du décret n°3504- 2008 du 22 novembre 2008</li> </ul> </li> <li>- De même, il existe toute une panoplie de mesures réglementaires en faveur du financement des PME (ex : création d'une banque de financement des PME...).</li> <li>- Des mesures en faveur des Entreprises essayées (décret n°2861-2009 du 5 octobre 2009 portant fixation des modalités et conditions de passation des marchés négociés de fournitures de biens et services avec les entreprises essayées.</li> <li>- Par ailleurs, le gouvernement tunisien s'oriente d'avantage vers la conclusion de convention de partenariat public- privé (décret n° 1290-2007 du 28 mai 2007 fixant les règles et</li> </ul>	<b>1</b>

		<p>procédures de conclusion des conventions de partenariat dans le domaine de l'économie numérique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De même, nombreux projet d'envergure ont été confiés à des opérateurs privés dans le cadre de concession (loi n°23 -2008 du 1 avril 2008 relative à la concession).</li> <li>- Pour ce sous-critère, les conditions (b) et (c) sont remplies</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Encourager davantage le partenariat public-privé et définir des mécanismes formels pour la concertation public-privé</i></li> </ul>	
7(b) Les institutions du secteur privé sont bien organisées et capables d'accéder au marché.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur privé est compétitif, bien organisé et capable de participer à la compétition pour l'obtention de marchés publics (note 3).</li> <li>• Le secteur privé est relativement performant mais la concurrence pour l'obtention de gros marchés se limite à un nombre relativement réduit d'entreprises (note 2).</li> <li>• Le secteur privé est relativement peu développé et/ou la concurrence est limitée du fait du caractère monopolistique ou oligopolistique de segments importants du marché (note 1).</li> <li>• Le secteur privé n'est pas bien organisé et n'a pas les capacités nécessaires et n'a pas accès à l'information pour pouvoir participer aux marchés publics (note 0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le secteur privé, formé essentiellement de PME, est assez compétitif, mais l'obtention des gros marchés reste du ressort d'un nombre réduits d'entreprises.</li> <li>- Toutefois, le recours à l'allotissement des marchés publics permet de tenir en compte des capacités des Entreprises dans un secteur donné (Article 19 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002).</li> </ul>	<b>2</b>
7(c) Contraintes systémiques inhibant la capacité d'accès du secteur privé au marché des acquisitions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'existe aucune contrainte majeure empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics (note 3).</li> <li>• Il existe certaines contraintes empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics mais la concurrence est suffisante (note 2).</li> <li>• Il existe plusieurs contraintes empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics, qui affectent souvent le degré de concurrence (note 1).</li> <li>• Il existe des contraintes majeures qui découragent la concurrence et les entreprises du secteur privé et les entreprises du secteur privé sont généralement réticentes à participer aux marchés publics (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe certains obstacles qui peuvent limiter la participation des Entreprises aux marchés Publics à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes d'agrément (décret n°2468-2009 du 24 Août 2009 fixant les critères de modalités d'octroi et de retrait de l'agrément habilitant les entreprises de bâtiment et de travaux publics à participer à la réalisation des marchés publics et décret n°268-98 du 2 février 1998 fixant les conditions et les modalités d'octroi et de retrait des agréments pour l'exercice d'activité dans les domaines d'études et d'entreprises de télécommunications.</li> <li>• Les cautions</li> <li>• Problème de financement</li> </ul> </li> <li>- Par ailleurs, la réglementation régissant les marchés publics prévoit que les spécifications techniques et les conditions de participation ne doivent pas limiter la concurrence.</li> <li>- De même, la réglementation régissant les marchés publics dont notamment le décret n°2471 -2008 du 5 juillet 2008 modifiant et complétant le décret régissant les marchés publics prévoit une panoplie de mesures visant le partage des risques inhérents aux marchés publics à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualisation des prix</li> <li>• Révisions des prix</li> <li>• Indemnisation des titulaires des marchés en cas de dommages</li> <li>• Intérêts moratoires</li> <li>• Réduction des délais de paiement...etc.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prévoir des séminaires de sensibilisation et d'information</i></li> </ul>	<b>2</b>

		<p><i>au profit du secteur bancaire pour promouvoir le financement des Entreprises qui participent aux marchés publics et alléger les procédures relatives à l'obtention et la libération des cautions...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prévoir des mesures qui consistent à obliger les acheteurs publics à justifier tout retard de paiement.</i></li> </ul>	
<p>7(d) Clarté et transparence des règles permettant de décider de l'opportunité de s'adresser aux marchés internationaux ou nationaux.</p>	<p>a) Le pays dispose de règles claires pour déterminer s'il convient d'avoir recours aux marchés internationaux ou nationaux. b) Les règles du pays, lorsqu'il fait appel à la participation d'entreprises étrangères, sont conformes aux bonnes pratiques et ne créent pas de barrières. c) Les règles du pays permettent la participation de toute entreprise intéressée, même lorsqu'il n'est pas fait appel à la concurrence internationale, en accord avec les obligations juridiques du pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre juridique et réglementaire du pays prend en compte les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3).</li> <li>• Le cadre juridique et réglementaire du pays prend en compte les critères (a) et (b) ci-dessus (note 2).</li> <li>• Le cadre juridique et réglementaire du pays ne prend en compte que le critère (a) ci-dessus (note 1).</li> <li>• Le pays ne prend clairement en compte aucune des conditions a) –c) ci-dessus (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation aux appels d'offres nationaux n'est permise qu'aux Entreprises résidentes en Tunisie.</li> <li>- Le recours à un appel d'offres international n'est permis que dans les deux cas suivants: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence de fournisseur local qui peut répondre aux besoins de l'acheteur public</li> <li>• Le marché en question et financé par un bailleur de fonds international dont les directives y afférentes exigent le recours à un AOI.</li> </ul> </li> <li>- Aussi, la réglementation tunisienne prévoit certaines mesures qui peuvent altérer la participation des Entreprises étrangères à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'application d'une marge de 10 % en faveur des produits d'origine tunisienne (l'article 21 du décret régissant les marchés publics).</li> <li>• Possibilité aux Entreprises tunisiennes (cas des commandes complexes) de présenter une solution variante non accompagnée de la solution de base (article 23 du décret régissant les marchés publics).</li> <li>• dans le cas où il est fait recours à des appels internationaux à la concurrence, les cahiers des charges y afférents doivent comporter, sauf impossibilité dûment justifiée, une clause dite de sous-traitance nationale en vertu de laquelle les soumissionnaires étrangers doivent confier à des prestataires locaux l'exécution du maximum de lots de la commande, de produits, d'équipements ou de services dans tous les cas où l'industrie et les entreprises locales sont susceptibles de répondre à une partie de l'objet de la commande. Les soumissionnaires étrangers seront invités à fournir à l'appui de leur soumission des listes détaillées des lots ou des produits à confier à des sous-traitants locaux (article 20 du décret régissant les marchés publics).</li> <li>• Quand il est fait appel à un bureau d'études étranger, les cahiers des charges doivent prévoir, sauf impossibilité dûment justifiée, l'obligation d'associer un bureau d'études tunisien choisi, le cas échéant, sur une liste de bureaux présélectionnés arrêtée par l'acheteur public en fonction de la nature et de l'objet de l'étude. Cette liste sera insérée dans les cahiers des charges (<b>article 24 du décret régissant les marchés publics</b>).</li> <li>• Lorsqu'il est fait appel à des entreprises étrangères spécialisées dans le secteur de l'informatique et des technologies de la communication, les cahiers des charges doivent comporter, sauf impossibilité dûment justifiée, l'obligation d'associer des entreprises tunisiennes spécialisées sélectionnées selon des critères annoncés dans les dits cahiers des charges (article 25 du décret régissant les marchés publics).</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>2</b></p>

Indicateur 8. Existence de dispositions relatives à la gestion de marchés et au règlement des litiges			
8 (a) Existence de dispositions relatives à la gestion des marchés et au règlement des litiges	<p>a) Les procédures relatives à la réception des produits finaux et à la publication d'avenants aux contrats font partie du cadre juridique et réglementaire ou sont incorporées comme des dispositions standard dans les contrats ;</p> <p>b) Les clauses sont généralement conformes aux pratiques admises au plan international (pour les exemples de bonnes pratiques, se reporter aux contrats-type des IFI) ;</p> <p>c) Les procédures de contrôle de la qualité (CQ) des biens sont bien définies dans les contrats/d'ocuments type ou dans les règlements. Le CQ est effectué par des agents compétents, des sociétés d'inspection ou des établissements d'essai spécialisés.</p> <p>d) La supervision des travaux de génie civil est effectuée par des firmes d'ingénieurs indépendants ou des superviseurs et des inspecteurs gouvernementaux qualifiés.</p> <p>e) Les paiements finaux sont traités rapidement, conformément aux dispositions du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de gestion des marchés prévoient les critères (a) à (e) ci-dessus (note 3).</li> <li>• Les procédures de gestion des marchés prévoient le critère (a) ainsi que trois des autres conditions (note 2).</li> <li>• Les procédures de gestion des marchés prévoient le critère (a) ainsi que deux des autres conditions (note 1).</li> <li>• Les procédures de gestion des marchés ne satisfont pas aux conditions énoncées aux critères (a) à (e) ci-dessus (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les procédures et conditions relatives à l'exécution et la réception sont prévues par le décret régissant les marchés publics (à partir de l'article 109 jusqu'à l'article 121) et essentiellement par les CCAG.</li> <li>- Les cas où il doit faire recours à des avenants sont prévus également par le décret régissant les marchés publics et les CCAG.</li> <li>- Les procédures de contrôle de la qualité des biens sont bien définies dans les contrats et les CCAG.</li> <li>- La supervision des travaux de génie civil est effectuée par des firmes d'ingénieurs indépendants (<b>décret n°416-95 du 6 mars 1995 relatif à la définition des missions du contrôleur technique et aux conditions d'octroi de l'agrément</b>).</li> <li>- Par ailleurs et concernant les délais de paiement, l'<b>article 120 nouveau du décret n°3018-2009 du 19 octobre 2009 modifiant et complétant le décret régissant les marchés publics</b> stipule que Le mandatement des sommes dues au titulaire du marché, ou l'émission de l'acte qui en tient lieu pour les entreprises publiques et les établissements publics à caractère non administratif, doit intervenir dans un délai maximum de trente jours à compter de la date de la constatation des droits à acomptes ou paiement pour solde, ou à partir du jour où le titulaire du marché a régularisé son dossier conformément à la notification qui lui en a été faite dans les conditions prévues à l'article 119 (nouveau) du présent décret. Ce délai maximum est porté à <b>quarante cinq jours pour les projets de bâtiments civils réalisés par le maître d'ouvrage délégué</b>.</li> <li>- De même, Le comptable public ou l'agent habilité au paiement pour les entreprises publiques et les établissements publics à caractère non administratif, doit payer le titulaire du marché dans un délai <b>maximum de quinze jours</b> à partir de la réception de l'ordre de paiement.</li> <li>- <b>Seulement, la condition (e) qui n'est pas remplie</b></li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Faire obliger les acheteurs publics à justifier dans un rapport transmis à la commission de marché compétente tout retard de paiement.</i></li> </ul>	2
8(b) Les contrats comportent des procédures adéquates de règlement des litiges	<p>a) Il existe dans le pays une loi sur l'arbitrage</p> <p>b) La loi est conforme aux pratiques généralement admises concernant la neutralité des arbitres, l'application régulière de la loi, l'opportunité et le caractère exécutoire de la sentence ;</p> <p>c) Le pays admet comme pratique courante l'arbitrage international pour les appels d'offres internationaux ;</p> <p>d) D'autres dispositions pour le règlement des litiges figurent communément dans les contrats ;</p> <p>e) Les autres dispositions pour le règlement des litiges conformes à la formulation internationale standard (comme exemple de bonnes pratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loi n°42-93 du 26 avril 1993 portant promulgation du code de l'arbitrage dont l'article 7 stipule : « on ne peut compromettre...dans les contestations concernant l'Etat, les établissements publics à caractère administratif et les collectivités locales à l'exception des contestations découlant de rapports internationaux, d'ordre économique, commercial ou financier.</li> <li>- Pour les entreprises publiques, l'article 21 de la loi 98- 9 du premier février 1989 stipule que les cahiers des charges y afférents doivent prévoir notamment une clause compromissoire.</li> <li>- L'article 10 du code de l'arbitrage stipule que l'arbitre doit être une personne physique, majeure, compétente et</li> </ul>	2

	<p>internationales, on peut faire référence aux documents type d'appel d'offres IFI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système satisfait à toutes les normes de bonne pratique (a) à (e) énoncées ci-dessus (note 3).</li> <li>• Le système remplit le critère (a) ainsi que trois des autres normes de bonne pratique (note 2).</li> <li>• Le système remplit le critère (a) ainsi que deux des autres normes de bonne pratique (note 1).</li> <li>• Le système n'a pas recours à d'autres dispositions comme mécanisme normal de règlement de différends dans les contrats publics (note 0).</li> </ul>	<p>jouissant de tous ses droits civils. Il doit être indépendant et impartial vis-à-vis des parties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'article 14 du code de l'arbitrage stipule que les arbitres doivent appliquer la loi, à moins que les parties ne les confèrent, dans la convention d'arbitrage, la qualité d'amiables compositeurs. Ils ne sont pas ; dans ce cas, tenus d'appliquer les règles de droit, et statuent en équité.</li> <li>- Le caractère exécutoire de la sentence arbitrale est consacré à travers l'article 33 du code de l'arbitrage qui stipule que la sentence arbitrale peut faire l'objet d'une exécution spontanée par les parties ou d'une exécution forcée par ordonnance du président du tribunal de Première instance ou du juge cantonal dans le ressort duquel la sentence est rendue, chacun dans la limite de sa compétence...</li> <li>- Par ailleurs, la circulaire du premier ministre du 20 juin 1994 incite les organismes publics à prévoir, s'il y a lieu, dans leurs conventions et contrats internationaux, le recours soit à la réglementation tunisienne; soit aux instances arbitrales tunisiennes et dans le cas échéant de se référer à la réglementation d'un tiers pays et à une sentence arbitrale ad hoc ou appartenant à un tiers pays.</li> <li>- Par ailleurs ; est institué auprès du Premier Ministre un comité consultatif de règlement amiable des litiges qui a pour mission de rechercher les éléments d'équité susceptibles d'être adoptés en vue d'une solution amiable des litiges relatifs aux marchés publics (Article 123 du décret régissant les marchés publics).</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Consacrer l'indépendance du CCRAL et enrichir sa composition (société civile...)</i></li> <li>- <i>Créer un secrétariat permanent pour le CCRAL</i></li> <li>- <i>Permettre le recours aux instances d'arbitrage international</i></li> <li>- <i>voir l'article 7 du code de l'arbitrage</i></li> </ul>	
8(c) Il existe des procédures visant à assurer la mise en exécution des décisions issues du processus de résolution des litiges.	<p>a) Le pays est partie à la convention de New York sur l'exécution des sentences arbitrales internationales ;</p> <p>b) Le pays est doté de procédures permettant au vainqueur dans un litige de solliciter l'application du jugement par la saisine des tribunaux ;</p> <p>c) Le pays dispose d'un processus pour contrôler cet aspect de la gestion de marchés et pour traiter les problèmes relatifs à l'exécution des marchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de passation des marchés en vigueur dans le pays remplit les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3).</li> <li>• Le pays satisfait à deux des conditions ci-dessus (note 2).</li> <li>• Le pays satisfait à la condition (a) (note 1).</li> <li>• Le pays ne remplit aucun des critères (note 0).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Tunisie a adhéré à la convention de New York sur la reconnaissance des sentences arbitrales internationales le 17 juillet 1967.</li> <li>- <b>La reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales internationales</b> sont prévues notamment par <b>l'article 80 du code de l'arbitrage</b> qui stipule : « la sentence arbitrale, quel que soit le pays ou elle a été rendue, à l'autorité de la chose jugée prévue à l'article 32 du présent code. Elle est exécutée sur requête écrite adressée à la cour d'appel de Tunis...</li> </ul>	<b>2</b>
<b>SOUS-TOTAL I</b>	<b>22/33</b>		
<b>MOYENNE 1</b>	<b>2/3 (66,67 %)</b>		



PILIER IV. INTÉGRITÉ ET TRANSPARENCE DU SYSTÈME DE PASSATION DE MARCHÉS PUBLICS			
Indicateur 9. Le pays est doté de mécanismes efficaces de contrôle et d'audit			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note/ recommandations	Note
9(a) Un cadre juridique, une organisation, une politique et des procédures de contrôle interne et externe et d'audit des activités de passation de marchés publics sont en place pour fournir un cadre de contrôle fonctionnel.	<p><b>3 points</b> - Le cadre juridique et réglementaire du pays prévoit :</p> <p>a) des mécanismes adéquats et indépendants de contrôle et d'audit et des organismes chargés de superviser la fonction d'acquisition ;</p> <p>b) la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne dans les différentes institutions, assortie de procédures clairement définies ;</p> <p>c) un équilibre adéquat entre la prise de décision rapide et efficace et l'atténuation adéquate des risques ;</p> <p>d) une évaluation périodique précise des risques et des contrôles adaptés à la gestion des risques.</p> <p><b>2 points</b> - Le système en place dans le pays remplit le critère a), ainsi que deux des conditions ci-dessus.</p> <p><b>1 point</b> - Le système remplit le critère a), mais les contrôles sont inutilement pesants et laborieux, entravant ainsi la prise de décision efficace.</p> <p><b>0 point</b> - Les contrôles sont imprécis ou peu rigoureux et insuffisants au point que la mise en application des lois et règlements laisse à désirer et que les risques de fraude et de corruption sont importants.</p>	<p><b>Il existe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des structures externes de contrôle et d'audit :</li> <li>• La cour des comptes</li> <li>• Les corps des contrôles généraux (CGF, CGSP, CGD)</li> <li>• Les commissaires aux comptes.</li> <li>• Le COSEM</li> <li>• des structures internes de contrôle et d'audit :</li> <li>• Les commissions des marchés.</li> <li>• Le contrôle de gestion</li> <li>• Le comptable public</li> <li>• Le contrôle des dépenses publiques</li> <li>• Le contrôle d'Etat</li> <li>• Le conseil d'administration</li> <li>• Les structures d'audit</li> <li>• Les inspections internes.</li> </ul> <p>Le système de contrôle et d'audit des marchés publics souffre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'indépendance</li> <li>• excès de confidentialité</li> <li>• Absence de périodicité</li> <li>• Redondance</li> <li>• Absence d'exhaustivité</li> <li>• Manque de moyens de travail</li> <li>• Manque d'importance du volet « marchés publics » dans les missions d'audit</li> </ul> <p>L'Indicateur subsidiaire 9 (a) invoque la notion d'indépendance des mécanismes et des organismes de contrôle et d'audit ; or les degrés d'indépendance organique, fonctionnelle et budgétaire varient d'un organisme à un autre.</p> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lever l'obligation de confidentialité des rapports de contrôle et décider de leur degré de diffusion (texte intégral ou résumé) et ce en application de la réglementation relative au droit d'accès à l'information et délier les auditeurs et les contrôleurs de l'obligation de réserve</i></li> <li>• <i>Garantir l'indépendance des organes de contrôle vis à vis des acheteurs publics et des entités d'attribution des marchés ainsi que par rapport aux autorités politiques.</i></li> <li>• <i>Prévoir une périodicité des opérations de contrôle et d'audit.</i></li> <li>• <i>Doter les organes de contrôle et d'audit des moyens humains et matériels nécessaires à un contrôle efficace et exhaustif.</i></li> <li>• <i>Créer un organe spécialisé dans le contrôle et l'audit des marchés publics.</i></li> <li>• Professionnalisation de la fonction d'achat.</li> </ul>	1

<p>9(b) Une application effective et un suivi des constatations et des recommandations émises dans le cadre du contrôle offrent un environnement propice au respect des normes.</p>	<p><b>3 points</b> - Les audits internes ou externes sont effectués au moins une fois par an et une suite est donnée aux recommandations ou elles sont appliquées dans les six mois suivant la remise du rapport des auditeurs  <b>2 points</b> - Les audits sont effectués chaque année, mais la réponse ou l'application des recommandations des auditeurs prend jusqu'à un an  <b>1 point</b> - Les audits sont effectués chaque année, mais les recommandations reçoivent rarement une suite ou sont rarement appliquées  <b>0 point</b> - Les audits sont effectués de manière erratique et les recommandations ne sont pas normalement appliquées</p>	<p><b>Il existe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de suivi des recommandations pour la majorité des organes de contrôle et d'audit.</li> <li>- Le haut comité administratif et financier est chargé du suivi des constatations et recommandations émises par la cour des comptes et les corps des contrôles généraux (CGF, CGSP, CGD)</li> <li>- Le conseil d'administration (pour les entreprises publiques) inclut dans son ordre du jour un point permanent relatif au suivi des recommandations des rapports d'audit.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mise en œuvre et suivi des recommandations.</i></li> <li>- <i>Nécessite de mise en place d'une structure indépendante pour la gestion d'un système de centralisation des recommandations et des observations des organes de contrôle touchant les marchés publics</i></li> <li>- <i>Les recommandations doivent aboutir à un plan d'action avec des objectifs chiffrés</i></li> <li>- <i>L'instance peut être le Cosem ou l'Onmp</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>9(c) Le système de contrôle interne fournit des informations actualisées sur le respect des normes pour permettre à la direction de prendre les mesures qui s'imposent.</p>	<p>a) il existe des normes écrites permettant à la cellule de contrôle interne de signaler les problèmes à la direction en fonction de l'urgence de la question.  b) Il existe une procédure établie de communication à la direction, pendant toute l'année, de rapports périodiques réguliers.  c) La périodicité définie et les normes écrites sont observées  <b>3 points</b> - Tous les critères (a) à (c) énoncés ci-dessus sont remplis  <b>2 points</b> - Le critère (a), ainsi que l'un des critères ci-dessus, sont remplis  <b>1 point</b> - Seul le critère (a) est rempli  <b>0 point</b> - Il n'existe pas de système de contrôle interne fonctionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de système d'information fiable</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mettre en place un système d'information qui retrace les étapes des marchés publics accessibles à tous les intervenants.</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>9(d) Les systèmes de contrôle interne sont suffisamment bien définis pour permettre la réalisation d'audits de performance.</p>	<p><b>3 points</b> - Il existe des procédures de contrôle interne, y compris un manuel définissant les critères relatifs à cette activité qui est largement accessible à tout le personnel  <b>2 points</b> - Il existe des procédures de contrôle interne, mais il existe des vides ou des pratiques qui méritent quelques améliorations  <b>1 point</b> - Des procédures existent, mais leur observation est inégale  <b>0 point</b> - Le système de contrôle interne est mal défini ou inexistant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de pourcentage précis</li> <li>- Un nombre réduit (les grands acheteurs).</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mettre en place un système d'audit et de contrôle interne et qui doit être actualisé périodiquement</i></li> <li>- <i>Dématérialiser le système d'audit (équivalent du système ADEB pour les entreprises publiques...)</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>9(e) Les auditeurs sont suffisamment informés des dispositions relatives à la passation de marchés et des</p>	<p><b>3 points</b> - Il existe un programme établi de formation des auditeurs internes et externes pour assurer qu'ils ont une parfaite connaissance des principes, opérations, lois et règlements en matière de passation de marchés et la sélection des auditeurs impose qu'ils aient une connaissance suffisante du sujet, cela étant une condition pour effectuer des audits des acquisitions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disparité : Le niveau de qualification diffère d'un organe à un autre, d'un secteur à un autre et d'une région à une autre.</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Recensement des compétences et mise en place d'une formation certifiante, recyclage et formation continue</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>

systèmes de contrôle pour effectuer des audits de qualité concourant au respect des normes.	<p><b>2 points</b> - Si les auditeurs ne possèdent pas de connaissance sur la passation de marchés, ils sont systématiquement appuyés par des experts ou des consultants en passation de marchés</p> <p><b>1 point</b> - Une disposition impose que les auditeurs possèdent une connaissance générale des principes, opérations, lois et règlements en matière de passation, mais ils ne sont pas généralement soutenus par des spécialistes en acquisition</p> <p><b>0 point</b> - Il n'existe aucune disposition faisant obligation aux auditeurs d'avoir une connaissance dans le domaine de la passation des marchés et aucun programme de formation structuré ni aucun appui technique n'est fourni aux auditeurs</p>		1
<b>Indicateur 10. Efficacité du mécanisme d'appel</b>			
10(a) Les décisions sont arrêtées sur la base des informations disponibles, et la décision finale peut être réexaminée et jugée par un organe (ou autorité) dotée de pouvoirs d'exécution aux termes de la loi.	<p>a) Les décisions sont rendues sur la base des éléments d'appréciation disponibles soumis par les parties à un organe désigné qui a le pouvoir d'émettre une décision non susceptible de recours et ayant un caractère contraignant, à moins qu'elle soit renvoyée devant un organe d'appel.</p> <p>b) Il existe un organe d'appel qui a le pouvoir de réviser les décisions de l'institution chargée de l'examen des plaintes et qui émet des décisions exécutoires et sans appel.</p> <p>c) Il y a des délais indiqués pour le dépôt et l'examen des plaintes ainsi que pour la prise des décisions, lesquels ne doivent pas inutilement retarder le processus de passation des marchés.</p> <p><b>3 points</b> - Le pays est doté d'un système remplissant les conditions (a) à (c) ci-dessus</p> <p><b>2 points</b> - Le pays est doté d'un système qui remplit les conditions (a) et (b) énoncées ci-dessus, mais le processus n'est soumis à aucun contrôle au regard de la condition (c).</p> <p><b>1 point</b> - Le système ne prend en compte que la condition (a) ci-dessus, tout appel éventuel devant être porté devant le système judiciaire nécessitant une procédure très longue</p> <p><b>0 point</b> - Le système ne remplit pas les conditions (a) –(c) ci-dessus, ne laissant pour seul recours que les tribunaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de décision a caractère contraignant pour le COSEM ni pour le CCRAL.</li> <li>- Pas d'organe d'appel qui a le pouvoir de réviser les décisions de l'institution chargée de l'examen des plaintes</li> <li>- Délais indiqués pour le dépôt et l'examen des plaintes ainsi que pour la prise des décisions,</li> <li>- Suspension automatique des procédures.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Revêtir les avis du COSEM du caractère décisionnel et élargir ses compétences pour statuer sur les litiges relatifs à l'exécution des marchés publics.</i></li> <li>- <i>Renforcer les moyens</i></li> <li>- <i>Allonger le délai de dépôt des plaintes de 3 à 10 jours avec possibilité de suspendre les procédures</i></li> </ul>	1
10(b) Le mécanisme d'examen des plaintes a la capacité de traiter efficacement les plaintes et est un moyen de faire appliquer les mesures de redressement imposées.	<p><b>3 points</b> -La loi et les règlements définissent des conditions et des délais précis et raisonnables pour l'arrêt des décisions par le mécanisme d'examen des plaintes et le système prévoit un pouvoir et des mécanismes d'exécution clairement définis</p> <p><b>2 points</b> - Des dispositions et des délais sont définis concernant le règlement des plaintes, mais les mécanismes et les pouvoirs d'exécution des décisions sont imprécis ou complexes</p> <p><b>1 point</b> - Les dispositions et les délais relatifs au règlement des plaintes ou les mécanismes et les responsabilités en matière d'exécution des</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de décision</li> <li>- 63% des plaintes ont des suites favorables</li> </ul> <p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Revoir la composition des organismes des plaintes vers le renforcement des compétences techniques</i></li> </ul>	2

	décisions sont vagues <b>0 point</b> - Aucune disposition ou délai clairement stipulé n'existe concernant le règlement des plaintes et la responsabilité en matière d'exécution des décisions n'est pas clairement définie		
10 (c) Le système fonctionne de manière impartiale, les effets des décisions étant équilibrés et justifiés sur la base des informations disponibles.	Les procédures régissant le processus de prise de décision de l'organe d'examen prévoient que les décisions : a) soient basées sur des informations ayant un lien avec l'affaire; b) soient équilibrées et sans parti pris au vu des informations relatives à l'affaire ; c) puissent être soumises à l'examen d'un organe supérieur; d) donnent lieu aux réparations nécessaires pour corriger l'application déficiente du processus ou des procédures <b>3 points</b> - Le pays est doté d'un système remplissant les conditions (a) à (d) ci-dessus. <b>2 points</b> - Les procédures remplissent le critère (a), ainsi que deux des autres conditions énoncées ci-dessus <b>1 point</b> - Les procédures remplissent le critère (a) ci-dessus <b>0 point</b> - Le système ne remplit aucune des conditions énoncées ci-dessus	- Sauf pour l'élément « donnent lieu aux réparations nécessaires pour corriger l'application déficiente du processus ou des procédures ».  <b>Recommandations :</b> <i>Transformer les avis du COSEM en décisions contraignantes et élargir ses compétences pour statuer sur les litiges relatifs à l'exécution des marchés publics.</i>	<b>2</b>
10(d) Les décisions sont publiées et mises à la disposition de toutes les parties intéressées et du public.	<b>3 points</b> - Toutes les décisions sont affichées publiquement sur un site web gouvernemental ou en tout autre lieu facile d'accès <b>2 points</b> - Toutes les décisions sont publiées dans un support d'information à accès quelque peu limité (tel que le journal officiel à diffusion limitée) <b>1 point</b> - La publication n'est pas obligatoire et est laissée à l'appréciation des organes d'examen, ce qui rend difficile l'accès aux décisions <b>0 point</b> - Les décisions ne sont pas publiées et l'accès est limité	- En pratique aucun avis n'a été publié - Le texte prévoit la publication des avis du COSEM et pas pour le CCRAL  <b>Recommandation :</b> - Mettre en application les dispositions relatives à la publication des avis du COSEM	<b>0</b>
10(e) Le système assure que l'organe d'examen des plaintes jouit des pleins pouvoirs et d'une indépendance totale pour le règlement des plaintes.	<b>3 points</b> - L'organe d'examen des plaintes est indépendant et autonome dans le règlement des plaintes. <b>0 point</b> - L'organe d'examen des plaintes n'est ni indépendant ni autonome dans le règlement des plaintes	<b>Recommandation :</b> - <i>Revêtir les avis du COSEM du caractère décisionnel et élargir ses compétences pour statuer sur les litiges relatifs à l'exécution des marchés publics.</i>	<b>0</b>

Indicateur 11. Degré d'accès à l'information			
<p>11(a) Les informations sont publiées et diffusées à travers les médias disponibles avec les moyens des technologies de l'information, lorsque cela est possible.</p>	<p><b>3 points</b> - Les informations sur la passation de marchés sont facilement accessibles dans les media largement diffusés et accessibles. Les informations fournies sont centralisées en un lieu commun. Les informations sont pertinentes et complètes. Les informations permettant aux parties intéressées de comprendre les procédures et dispositions relatives à la passation des marchés et de suivre de près l'issue des processus, les résultats et la performance</p> <p><b>2 points</b> - Les informations sont publiées dans des medias qui ne sont pas facilement et largement accessibles ou ne sont pas conviviaux pour le grand public ou sont difficiles à comprendre pour l'utilisateur moyen ou les informations essentielles font défaut.</p> <p><b>1 point</b> - Les informations sont difficiles à obtenir et leur contenu et leur disponibilité sont très limités</p> <p><b>0 point</b> - Il n'existe aucun système d'information publique en tant que tel et il est laissé à l'agence d'acquisition le choix de publier ou non les informations</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Journal ou bulletin spécialisé dans la publication relative aux dossiers des marchés publics (appel à la concurrence, décision d'attribution, ...)</i></li> </ul>	1
Indicateur 12. Le pays s'est doté des mesures de promotion de l'éthique et de lutte contre la corruption			
<p>12(a) Le cadre juridique et réglementaire pour la passation des marchés, y compris les dossiers d'appel d'offres et les documents relatifs aux contrats, comprennent des dispositions relatives à la corruption, à la fraude, aux conflits d'intérêt, et aux comportements contraires à l'éthique et énonce (soit directement ou par référence à d'autres lois) les mesures qui peuvent être prises face à de tels comportements.</p>	<p><b>3 points</b> - La loi ou les réglementations relatives à la passation des marchés énoncent cette disposition obligatoire et donnent des instructions précises sur la manière d'incorporer cette question dans les documents d'appel d'offres. Les dossiers d'appel d'offres contiennent des dispositions adéquates sur la fraude et la corruption</p> <p><b>2 points</b> - La loi ou les réglementations sur la passation des marchés énoncent cette disposition obligatoire mais ne donnent aucune instruction sur la manière d'incorporer cette question dans les documents d'appel d'offres, laissant cela au choix des agences d'acquisition. Les dossiers d'appel d'offres abordent généralement cette question, mais pas de manière systématique</p> <p><b>1 point</b> - Le cadre juridique et réglementaire n'impose pas clairement l'obligation d'inclure ce langage dans les documents, mais fait de la fraude et de la corruption des actes répréhensibles au regard de la loi. Peu de dossiers d'appel d'offres contiennent un langage approprié faisant référence à la fraude et à la corruption</p> <p><b>0 point</b> - Le cadre juridique ne fait pas directement mention de la fraude, de la corruption ou des comportements contraires à l'éthique et des conséquences qu'ils entraînent. Les dossiers d'appel d'offres ne traitent généralement pas du sujet</p>	<p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer des dispositions relatives à la lutte anti-corruption, fraude, conflits d'intérêt dans la réglementation des marchés publics.</li> <li>- Définir les concepts de corruption, de fraude, de conflits d'intérêt.</li> <li>- Etablir des sanctions : exp. liste noire (durée de l'interdiction, conditions, voies de recours, ...)</li> <li>- Assurer le suivi de l'exécution des jugements.</li> </ul>	

<p>12(b) Le système juridique définit les responsabilités et les sanctions concernant les individus et entreprises jugés coupables de s'être livrées à des pratiques frauduleuses ou de corruption</p>	<p><b>3 points</b> - Le cadre juridique et réglementaire traite explicitement du sujet. Il définit la fraude et la corruption dans la passation des marchés et précise les responsabilités individuelles et les conséquences pour les fonctionnaires et les entreprises privées ou les individus jugés coupables de fraude ou de corruption dans la passation de marchés, sans préjudice des autres dispositions prévues par le droit pénal</p> <p><b>2 points</b> - Le cadre juridique et réglementaire comprend une référence à d'autres lois qui traitent spécifiquement de la question (telle que la législation anti-corruption en général). Le même traitement est réservé aux conséquences de ces actes.</p> <p><b>1 point</b> - Le cadre juridique et réglementaire renferme des dispositions générales contre la corruption et la fraude, mais ne précise pas les responsabilités et les conséquences individuelles, qui sont soumises à la législation générale pertinente du pays</p> <p><b>0 point</b> - Le cadre juridique et réglementaire ne traite pas du sujet</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Journal ou bulletin spécialisé dans la publication relative aux dossiers des marchés publics (appel à la concurrence, décision d'attribution, ...)</i></li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>12 (c) La preuve que les jugements et les sanctions sont exécutées.</p>	<p><b>3 points</b> - Il y a des éléments probants qui attestent que les lois sur les pratiques de corruption sont mises en exécution dans le pays par l'application des sanctions imposées</p> <p><b>2 points</b> - Des données sont disponibles sur quelques cas où les lois sur les pratiques de corruption ont été effectivement appliquées</p> <p><b>1 point</b> - Des lois existent, mais la preuve de leur application effective est insuffisante</p> <p><b>0 point</b> - Rien ne permet d'affirmer que les lois sont effectivement appliquées</p>	<p><b>Recommandation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le rôle de la société civile dans le suivi pour évaluer que les lois sur les pratiques anti-corruption sont mises en exécution dans le pays par l'application des sanctions imposées</li> </ul>	<p><b>1</b></p>
<p>12(d) Il existe des mesures spéciales pour prévenir et détecter la fraude et la corruption dans la passation des marchés publics.</p>	<p><b>3 points</b> - Le gouvernement a mis en place un programme détaillé de lutte contre la corruption destiné à prévenir, détecter et sanctionner la corruption au sein de l'administration et qui implique les organismes compétents de l'administration, dotés d'un niveau de responsabilité et de la capacité nécessaires pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités. Des mesures spéciales sont en place pour la détection et la prévention de la corruption liée à la passation des marchés.</p> <p><b>2 points</b> - Le gouvernement a mis en place un programme anti-corruption, mais qui mériterait d'être mieux coordonné ou d'être placé à un échelon d'autorité supérieur pour être efficace. Il n'existe aucune mesure spéciale en ce qui concerne la passation de marchés publics</p> <p><b>1 point</b> - Le gouvernement a des activités isolées de lutte contre la corruption qui ne sont pas assez bien coordonnées pour constituer un programme intégré et efficace</p> <p><b>0 point</b> - Le gouvernement ne dispose pas de programme anti-corruption</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour l'instant des actions sont intentées mais il n'y a pas encore de résultat, les statistiques sont à venir</li> </ul>	<p><b>1</b></p>

<p>12(e) Les parties prenantes (secteur privé, société civile et bénéficiaires ultimes des acquisitions/ utilisateurs finaux) sont favorables à la création d'un marché des acquisitions réputé pour son intégrité et son respect de l'éthique.</p>	<p><b>3 points</b> - (a) Il existe des organisations de la société civile fortes et crédibles qui exercent un audit et un contrôle social. (b) Les organisations bénéficient de garanties de la part du gouvernement pour exercer leur fonction, sont assurées de sa coopération dans leurs activités et sont généralement promues et respectées par le public. (c) La preuve que la société civile contribue à façonner et à améliorer l'intégrité dans la passation de marchés publics <b>2 points</b> - Il existe plusieurs organisations de la société civile qui œuvrent dans ce domaine et le dialogue avec les pouvoirs publics est fréquent, mais cela a un impact limité sur l'amélioration du système <b>1 point</b> - Il n'existe qu'un petit nombre d'organisations intervenant dans ce domaine, le dialogue avec les pouvoirs publics est difficile et les contributions du public pour inciter à des améliorations ne sont pas suffisamment prises en compte <b>0 point</b> - Rien ne permet d'affirmer que le public est associé au fonctionnement du système OU le gouvernement ne souhaite associer les organisations publiques à cette question</p>		<b>1</b>
<p>12(f) Le pays doit être doté d'un mécanisme sûr pour la dénonciation des comportements frauduleux, de corruption ou contraires à l'éthique.</p>	<p><b>3 points</b> - Il existe un système sûr, accessible et confidentiel pour permettre au public de dénoncer les cas de fraude, de comportement contraire à l'éthique et de corruption <b>2 points</b> - Un mécanisme est en place, mais l'accessibilité et la fiabilité du système compromet et limite son utilisation par le public <b>1 point</b> - Un mécanisme est en place, mais la sécurité ou la confidentialité ne peuvent être garanties <b>0 point</b> - Il n'existe pas de mécanisme sécurisé de dénonciation des cas de fraude, de comportement contraire à l'éthique et de corruption</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de hotline</li> <li>- Pas de site internet dédié à la dénonciation</li> <li>- Les lettres anonymes sont traitées d'une manière différente selon l'organe de contrôle</li> <li>- Le COSEM ainsi que le Conseil de la Concurrence dispose de l'auto-saisine</li> <li>- Le Conseil de la concurrence peut être saisi par le ministre chargé du commerce en application de l'article 79 du décret régissant les marchés publics ainsi que par l'un des soumissionnaires</li> <li>- La Commission nationale d'investigation sur la corruption et la malversation</li> <li>- La commission permanente de lutte contre la corruption (pas de texte d'application)</li> <li>- une stratégie de lutte contre la corruption a été validée.</li> </ul> <p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir une hotline et un site internet dédiés à la dénonciation</li> <li>- prévoir l'auto saisine des organes d'audit et de contrôle.</li> <li>- prévoir une stratégie de prévention contre la corruption.</li> <li>- La stratégie de lutte contre la corruption doit être suivie d'un plan d'action chiffré et détaillé.</li> <li>- Concevoir plusieurs niveaux d'accès à l'information.</li> </ul>	<b>1</b>
<p>12(g) Existence de Codes de conduite/Codes d'éthique pour les participants intervenant dans</p>	<p><b>3 points</b> - (a) Il existe un code de conduite ou d'éthique pour les fonctionnaires de l'Etat contenant des dispositions particulières concernant les personnes intervenant dans la gestion des finances publiques, notamment dans la passation des marchés. (b) Le code définit les responsabilités relatives à la</p>	<p><b>Recommandations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les cas de conflits d'intérêt entre gestionnaires et contrôleurs</li> <li>- Un serment doit être fait ou un document (déclaration sur l'honneur) à signer par les acteurs occupant des postes de décision dans le domaine de la gestion des marchés publics</li> </ul>	<b>0</b>

certains aspects des systèmes de gestion des finances publiques, qui prévoient également la divulgation des informations par les acteurs occupant des postes de décision.	<p>prise des décisions et soumet les décideurs aux dispositions spécifiques relatives à la divulgation des informations financières.</p> <p>(c) Le respect du code revêt un caractère obligatoire et les conséquences sont d'ordre administratif ou pénal</p> <p><b>2 points</b> - Le système remplit les critères (a) et (b), mais il s'agit seulement d'un code de bonnes pratiques recommandé dont la violation ne prête à aucune conséquence, à moins que cette violation soit prévue par le code pénal</p> <p><b>1 point</b> - Il existe un code de conduite, mais les responsabilités sont définies de façon imprécise</p> <p><b>0 point</b> - Il n'existe pas de code de conduite</p>		
<b>SOUS-TOTAL I</b>	17/54		
<b>MOYENNE 1</b>	0.95/3 (31.48 %)		
<b>TOTAL GENERAL</b>		75/165	
<b>MOYENNE GENERALE</b>		1,37/3 (45,46 %)	



## 2- Discussion des résultats obtenus

Le tableau suivant retrace les résultats de l'évaluation de la réglementation tunisienne ainsi que la distribution des

notes attribuées au titre des différents indicateurs subsidiaires :

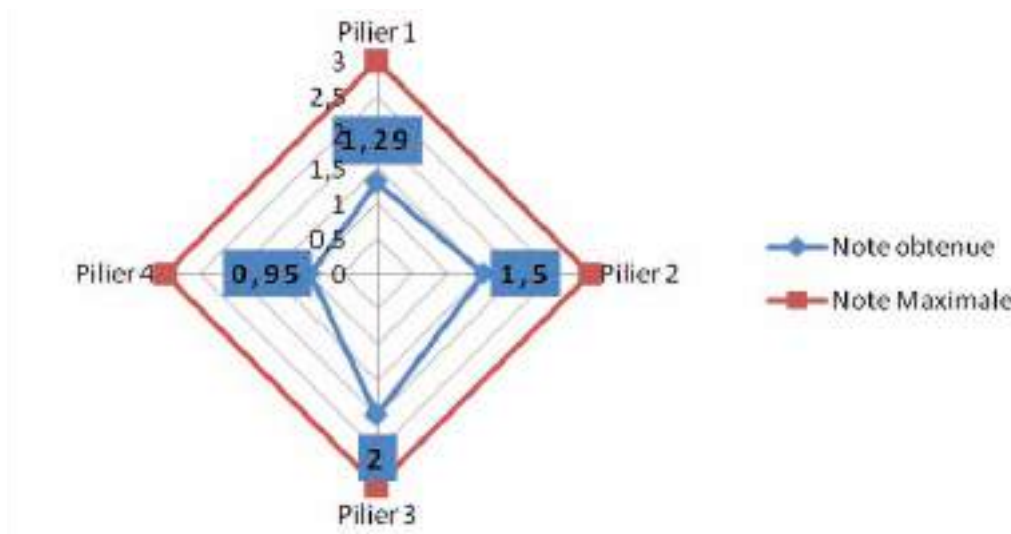
	Piliers				
	1	2	3	4	Total
Nombre d'indicateurs	2	3	3	4	12
Nombre d'indicateurs subsidiaires	14	12	11	18	55
Note Globale	18/42	18/36	22/33	17/54	75/165
Note Moyenne	1,29/3	1,5/3	2/3	0,95/3	1,37/3
Nombre d'indicateurs subsidiaires noté de 3	1	1	2	0	4
Nombre d'indicateurs subsidiaires noté de 2	3	6	7	2	18
Nombre d'indicateurs subsidiaires noté de 1	9	3	2	13	27
Nombre d'indicateurs subsidiaires noté de 0	1	2	0	3	6

Il s'avère d'après ce tableau que :

- 4 indicateurs subsidiaires sur 55 (7,2 %) ont obtenu la note maximale de 3
- 6 indicateurs subsidiaires sur 55 (11 %) ont obtenu la note minimale de 0
- La majorité des notes attribuées sont situées entre 1 (pour 27

- indicateurs subsidiaires) et 2 (pour 18 indicateurs subsidiaires)
- Le rapport entre total des notes obtenues et total des notes maximales est de 75/165, soit une moyenne de 1,37/3

Les résultats obtenus par pilier sont représentés dans le graphique ci-dessous :



Ce graphique pourrait susciter les remarques suivantes :

- Le pilier 1 intitulé « **CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE** » a obtenu une note cumulée de 18/42 soit une note moyenne de 1,29/3 (43 %). Rappelons que, selon la méthodologie adoptée, ce pilier « *porte sur les instruments juridiques et réglementaires de l'échelon le plus élevé (loi nationale, acte juridique, règlement, décret, etc.) jusqu'aux règlements détaillés, aux procédures et aux dossiers d'appel d'offres officiellement utilisés* » ainsi que sur « *l'existence, la disponibilité et la qualité des réglementations d'application, des procédures opérationnelles, des manuels, des modèles de dossier d'appel d'offres et des conditions de contrat types* ». Composé de 14 indicateurs subsidiaires, l'évaluation du pilier 1 a permis de cumuler 9 notes de 1 (64,3 %), 3 notes de 2 (21,4 %) ainsi qu'une note de 3 et une note de 0.

- Le pilier 2 intitulé « **CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION** » a obtenu une note cumulée de 18/36 soit une note moyenne de 1,5/3 (50 %). Rappelons que, selon la méthodologie adoptée ce pilier « *examine, dans la pratique, le mode de fonctionnement du système de passation de marchés tel que défini par le cadre juridique et réglementaire en vigueur dans un pays, à travers les organismes et les systèmes de gestion qui sont partie prenante à la gouvernance générale du secteur public dans le pays* ». Composé de 12 indicateurs subsidiaires, l'évaluation du pilier 2 a permis de cumuler 3 notes de 1 (25 %), 6 notes de 2 (50 %) ainsi qu'une note de 3 et 2 notes de 0.

- Le pilier 3 intitulé « **ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHE** » a obtenu une note cumulée de 22/33 soit une note moyenne de 2/3 (66,7 %). Rappelons que, selon la méthodologie adoptée ce pilier « *examine l'efficacité et l'utilité opérationnelles du système de passation de marchés au niveau de l'entité d'exécution chargée de décider des différentes actions*

*d'acquisition. Il s'intéresse au marché comme un des moyens d'apprécier la qualité et l'efficacité du système au moment où les procédures d'acquisition sont mises en pratique* ». Composé de 18 indicateurs subsidiaires, l'évaluation du pilier 3 a permis de cumuler 2 notes de 1 (18 %), 7 notes de 2 (63,7 %) ainsi que 2 notes de 3 et aucune note de 0.

- Le pilier 4 intitulé « **INTEGRITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS** » a obtenu une note cumulée de 17/54 soit une note moyenne de 0,95/3 (31,6 %). Rappelons que, selon la méthodologie adoptée ce pilier « *porte sur quatre indicateurs qui sont jugés nécessaires pour offrir la garantie d'un système qui fonctionne avec intégrité, qui assure des contrôles appropriés favorisant son fonctionnement conformément au cadre juridique et réglementaire et qui dispose de mesures appropriées pour faire face au risque de corruption dans le système. Il aborde également d'importants aspects du système de passation de marchés qui font des parties prenantes des acteurs à part entière du système de contrôle. Ce Pilier se penche sur des aspects du système de passation de marchés et du cadre de gouvernance et essaie de veiller à ce qu'ils soient définis et structurés de manière à contribuer à l'intégrité et à la transparence du système* ». Composé de 18 indicateurs subsidiaires, l'évaluation du pilier 4 a permis de cumuler 13 notes de 1 (72,2 %), 2 notes de 2 (11,1 %) ainsi qu'aucune note de 3 et 3 notes de 0 (16,6 %).

L'annexe 4 présente la répartition des notes entre indicateurs et indicateurs subsidiaires.

Afin de palier aux insuffisances constatées et afin de renforcer le système national de passation des marchés publics, les groupes de travail ont mis au point un plan d'action qui prévoit les mesures à prendre, à court et à moyen terme.

## VI. Plan d'actions

Les résultats de l'évaluation du système de passation des marchés publics selon la méthodologie OCDE-CAD, menée par les groupes de travail, et les recommandations adoptées par le CNCS ont abouti à l'élaboration d'un plan d'action qui synthétise les mesures à mettre en œuvre à court et à moyen terme afin de réformer le système de passation des marchés publics.

Ce plan d'action a été adopté par le CNCS en session plénière<sup>8</sup> et admet les spécificités suivantes :

### 1. Un plan d'action pour l'ensemble des quatre piliers

Ce choix a été fait afin d'apporter des mesures globales qui couvrent toutes les composantes du système de passation des marchés : la législation, le système d'information, les normes, les moyens humains ... Ainsi, la répartition en piliers cède sa place, selon cette optique, à un plan global qui apporte des actions à portées transversales.

### 2. Un plan d'action articulé autour de 5 axes

Ce plan d'action fait la transition depuis les piliers (classement par nature) vers les axes d'intervention (classement des actions par destination). Ces axes d'intervention prioritaires se présentent comme suit :

#### a. L'axe : Gouvernance :

Cet axe est dédié aux mesures à entreprendre afin de consolider les organes de contrôle, les voies de recours et les dispositions de

confidentialité dans le système de passation des marchés publics.

#### b. L'axe : Rationalisation du cadre juridique :

Cet axe est orienté vers la réforme du cadre juridique qui régit les marchés publics en Tunisie : plus de cohérence et de hiérarchie entre les textes, consolidation avec d'autres textes à même vocation (concurrence, lutte contre la corruption, etc ...), actualisation et adoption de documents généraux (CCAG et CPTC) et de manuels de procédure ...

#### c. L'axe : Transparence :

Cet axe d'intervention regroupe des actions qui visent la généralisation de la publication des avis d'appel d'offres et des résultats d'attribution de contrats (en format papier et en format numérique), la diffusion des rapports de contrôle et d'audit, l'archivage et la mise en ligne pour consultation des différents documents créés et utilisés lors de la phase de passation (PV de réunion des commissions des marchés par exemple) ainsi que la consolidation du partenariat entre l'administration et la société civile, le secteur privé et les universitaires dans le cadre des processus qui concernent les achats publics (préparation des textes réglementaires, lancement de travaux de recherche ...)

#### d. L'axe : Performance :

Apporter plus de performance au processus de l'achat public nécessite la mise en œuvre d'actions spécifiques qui constituent

<sup>8</sup> Lors de l'atelier de présentation des résultats de l'évaluation du système national de passation des marchés publics tenu les 31 mai et 1er juin 2012 et organisé conjointement par la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et la Commission Supérieure des Marchés

cet axe d'intervention prioritaire. L'amélioration de la performance du système de passation des marchés publics passe par une meilleure utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, l'adoption de la culture de la gestion par les résultats et de l'assurance qualité, un degré d'intégration et d'interaction plus poussé au niveau des systèmes d'information et des bases de données ...

#### e. L'axe : Professionnalisation :

Cet axe d'intervention concerne la consolidation des capacités en termes de ressources humaines dédiées à la gestion et au contrôle des marchés publics. La professionnalisation passe par l'évaluation et la satisfaction des vrais besoins en formation des acheteurs publics et des contrôleurs et auditeurs des marchés

publics (cursus de formation continue, formation diplômante au niveau des universités et des écoles ...) ainsi que par la mise en œuvre d'un vrai métier d'acheteur public au niveau de l'administration publique avec tout ce qui s'en suit en terme de parcours professionnels spécifiques, rémunération ...

### 3. Un plan d'action qui présente les modalités de sa mise en œuvre

Le plan d'action apporte des éléments d'information à propos des délais de mise en œuvre, des organismes responsables, du type d'action, du coût et des étapes de préparation.

Le tableau suivant présente les différentes composantes du plan d'actions adoptées par le CNCS :

### Plan d'action

Axe I : Gouvernance						
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût	Mode d'exécution
La répartition actuelle des compétences et des fonctions entre les organes nationaux de l'achat public ne répond pas aux meilleures pratiques internationales	<b>1.1- Assurer la séparation optimale des fonctions de régulation, de conseil, de contrôle interne a priori, de contrôle a posteriori, d'audit, et d'examen des recours des candidats</b>	Déc 2012	CNCS, Groupe de travail gouvernance	Analyse comparative  Dispositions juridiques		1 Etude réalisée par un Consultant sélectionné 2 Choix du scénario concertation inter-gouvernementale 3 Rédaction des dispositions législatives et réglementaires
	Etapas :	Déc 2012 Adoption du PJ				
	1. élaborer des scénarios d'architectures institutionnelles à partir des exemples étrangers	Déc 2012				
	2. Choisir le scénario le mieux adapté					
3. Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi pour doter les organes publics de : <ul style="list-style-type: none"> <li>fonctions séparées</li> <li>l'indépendance nécessaire pour certains</li> </ul>						
4. Elaborer des dispositions réglementaires pour préciser les procédures et les moyens de ces organes.						

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir la composition éventuellement tripartite (administration, secteur privé et société civile,) fondée sur la compétence et l'impartialité, et les attributions des organes</li> <li>- Organiser la collaboration entre les institutions (mécanismes de saisine ; collaboration entre la fonction de contrôle et la fonction d'audit)</li> <li>- Articuler les attributions de ces organes avec celles d'autres institutions de Gouvernance (Institution anti-corrup-tion, Conseil de la Concurrence, Tribunal Administratif, Cour des Comptes)</li> <li>- Prévoir la transmission des rapports et décisions intéressant les marchés publics</li> <li>- Aménager la réglementation en vigueur afin de permettre aux organes de contrôle et d'audit de communiquer les rapports relevant les défaillances en matière de gestion des marchés publics</li> </ul>					
Il faut clarifier les <b>compé-tences des niveaux locaux</b> d'adminis-tration	<p><b>1.2- Adapter les règles des achats publics aux principes de la décentralisation afin d'intégrer la dimension locale</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- décentraliser des compétences nationales et régionales vers les niveaux locaux</li> <li>- prévoir la délégation des pouvoirs du gouverneur ou du maire en matière d'achats publics</li> </ul>	Déc 2012	CNCS, Groupe de travail gouvernance	Dispositions juridiques		<p>1- Considérer les choix de l'assemblée constituante en matière d'organisation régionale et locale au niveau de la constitution</p> <p>2- Charger un consultant d'élaborer des dispositions adaptées qui rapprochent au mieux la prise de décision de l'usager</p>
L'organe chargé des <b>recours précontentieux</b> ne dispose pas de l'indépendance et des pouvoirs nécessaires à sa mission	<p><b>1.3- Création ou renforcement d'un organe indépendant spécialisé dans les recours précontractuels et éventuellement dans l'audit des marchés publics (sous réserve du scénario choisi)</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir une composition tripartite avec des représentants du secteur privé et de la société civile</li> <li>- doter l'organe de recours d'un pouvoir de décision et de suspension non automatique des procédures d'attribution</li> <li>- allonger le délai de dépôt des recours de 3 à 10 jours pour respecter les standards internationaux</li> <li>- prévoir la possibilité d'adjoindre des experts et techniciens pour aider l'analyse (Ingénieurs, informaticien, spécialistes pertinents)</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Gouvernance et Tribunal Administratif	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS

	- assurer la publication des décisions sous réserve des règles de confidentialité (Nom des plaignants, marques...)				
Les organes et services chargés de l'audit manquent de moyens juridiques	<p><b>1.4- Accroître les moyens des organes de contrôle et d'audit dans le domaine des marchés publics</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer la réactivité des organes de contrôle et d'audit (délai de procédures)</li> <li>- prévoir notamment l'auto saisine des organes d'audit et de contrôle en matière de marchés publics</li> <li>- articuler les contrôles d'audit avec les contrôles juridictionnels</li> <li>- organiser la publication des résultats d'audit</li> </ul> <p>Assurer la formation des contrôleurs et auditeurs aux règles des marchés publics</p>	Déc 2012	Groupe de travail Gouvernance et Présidence du Gouvernement et organes de contrôle et d'audit	Dispositions juridiques  Formation	Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS
Les voies de recours et les différents modes de règlement des litiges doivent être précisés	<p><b>1.5- Identifier clairement les voies de recours précontractuels et les modes de règlement des litiges contractuels</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- instaurer un chapitre qui précise et consolide les voies de recours possibles en matière de marchés publics</li> <li>- diversifier les modes de règlements alternatifs des litiges contractuels (prévoir et développer dans la loi des mécanismes de conciliation, de médiation, qui seront repris dans les cahiers des charges-types)</li> </ul> <p>Rédiger des dispositions réglementaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'efficacité du Comité consultatif du règlement à l'amiable des litiges (création d'un secrétariat permanent)</li> <li>- Doter le CCRAL des moyens humains et matériels suffisants (formation)</li> </ul>	Déc 2012  Déc 2012  2013	Groupe de travail Gouvernance et Tribunal administratif et CCRAL	Dispositions juridiques  Formation	Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS
Renforcer l'intégrité dans le domaine des marchés publics	<p><b>1.6- Renforcer l'intégrité dans le domaine des marchés publics en adoptant des dispositions ciblées</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définir les concepts de corruption, de blanchiment d'argent, de fraude, de pratiques anticoncurrentielles (entente etc ) et de conflits d'intérêt en matière de marchés publics</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Gouvernance et Services de la réforme administrative et Conseil de la concurrence et Tribunal Administratif et Juge pénal et Autorité anti-corruption et	Dispositions juridiques	Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier les personnes visées : participants, candidats, gestionnaires, auditeurs et contrôleurs</li> <li>- intégrer des renvois à d'autres textes juridiques relatifs à ces manquements</li> <li>- Prévoir des mécanismes de prévention des manquements (serment, code d'éthique) à signer par les différents acteurs et par les candidats lors de la préparation des offres</li> <li>- Prévoir des mécanismes d'alerte (hotline)</li> </ul> <p>Ces éléments seront à préciser dans des dispositions réglementaires</p>		société civile et professions			
Elaborer un dispositif complet et proportionné de <b>sanctions</b> en cas de manquement aux règles de l'achat public	<p><b>1.7- Prévoir un chapitre relatif aux sanctions administratives, civiles, disciplinaires et pénales à adopter à l'encontre de tout intervenant qui commet un manquement aux règles de l'achat public</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consacrer un chapitre dans la loi aux sanctions disciplinaires, administratives, civiles et pénales.</li> <li>- Il concerne les acheteurs (pour non publication d'avis d'appels d'offres ou de résultats d'attribution, non présentations d'informations à propos du stade d'avancement des projet les agents : conflit d'intérêts, diffusion d'informations confidentielles ...) et les soumissionnaires (pour fraude, pratiques déloyales, cas de résiliation pour faute lors de l'exécution de commandes publiques antérieures ...)</li> <li>- la loi préconisera l'organe compétent en matière de création et de mise à jour de la liste noir</li> <li>- Les sanctions pénales relèvent du juge pénal et sont établies en harmonie avec le Code pénal</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Gouvernance et Services de la réforme administrative et Conseil de la concurrence et Autorité anti-corruption et Juge pénal	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS
La confidentialité des offres et des opérations liées aux procédures de marchés publics doit être renforcée	<p><b>1.8- Préciser les règles de confidentialité</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la confidentialité des offres et des informations pendant toute la durée de la procédure d'attribution</li> <li>- Prévoir des sanctions administratives en cas de manquement à cette obligation</li> <li>- Préciser les modalités dans les textes réglementaires</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Gouvernance et SGG	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Gouvernance du CNCS

Axe II : Rationalisation du cadre juridique						
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût	Mode d'exécution
<p><b>Le cadre juridique</b> actuel est caractérisé par l'instabilité et l'absence de cohérence</p>	<p><b>2.2- Adopter des dispositions qui consolident le cadre juridique en matière de concurrence</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lister toutes les méthodes de passation des marchés dans un article unique (l'exposé des modalités de chacune interviendra dans le décret) en précisant que l'appel à la concurrence est la méthode par défaut</li> <li>- Préciser dans le décret les méthodologies de dépouillement claires et précises disponibles, au niveau des conditions d'appel d'offres type pour chaque catégorie d'achat, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer par pondération entre qualité des prestations et prix proposés</li> <li>- Organiser la participation des entreprises publiques dans les appels d'offres afin d'assurer une concurrence loyale avec le secteur privé</li> <li>- Adopter des dispositions qui précisent le cadre juridique en matière d'ouverture internationale des marchés (établir clairement les conditions de participation ou d'interdiction des entreprises étrangères dans les appels d'offres, prévoir l'effet des accords de commerce, organiser les mécanismes de préférences nationales pour les entreprises tunisiennes)</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique » et concertation inter-gouvernementale	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et le projet de décret sous la supervision du Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique » du CNCS
<p>Les textes actuels n'intègrent pas les notions <b>d'achat durable et responsable</b></p>	<p><b>2.3- Prendre en compte la dimension locale et sociale de l'achat public</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi et du décret afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des dispositions pour favoriser le développement de l'industrie nationale et la participation des PME</li> <li>- favoriser l'emploi local</li> <li>- Introduire des dispositions en faveur du développement durable (achats verts, critère de choix, critère de performance, coût réel, etc...)</li> <li>- Développer ces dispositions dans le décret</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique », Unité de gestion de projet Et comités techniques (ministères concernés)			Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et du décret sous la supervision du Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique » du CNCS



<p>Les méthodes et les critères actuels des <b>marchés de prestations intellectuelles</b> ne permettent pas de prendre suffisamment en compte la qualité</p>	<p><b>2.4- Etablir des normes et des procédures spécifiques aux marchés de prestations intellectuelles</b></p> <p>Des modalités de passation de marchés plus adaptées aux contrats de prestations intellectuelles et qui permettent de pondérer le rapport entre qualité des prestations escomptées et prix proposés en fonction de la nature de la prestation</p>	<p>Déc 2012</p>	<p>Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique »,MF</p>	<p>Dispositions juridiques</p>	<p>consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et de décret sous la supervision du Groupe de travail « rationalisation du cadre juridique » du CNCS</p>
<p>Les <b>CCAG et CPTC</b> ne sont pas toujours actualisés et certains n'existent pas (marchés industriels et marchés informatiques)</p>	<p><b>2.5- Actualiser les CCAG et les CPTC disponibles. Elaborer des CPTC pour les catégories de marchés publics non encore couverts par ces documents généraux ;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Par catégorie d'achats et/ou par acheteur</li> <li>• Tout en se basant sur des normes nationales et internationales (INNORPI)</li> </ul>	<p>Déc 2012</p>	<p>Organe chargé de la régulation des marchés publics et Les projets de CCAG et de CPTC seront élaborés en concertation avec les professions</p>		<p>Installation de l'organe chargé de la régulation et concertation</p>
<p>Il n'existe pas de Manuel et les <b>manuels de procédures</b> en place ne sont pas complets</p>	<p><b>2.6- Elaboration d'un guide de l'acheteur public</b></p> <p>Identifier et proposer à ce niveau les différentes méthodologies de dépouillement possibles qu'ils peuvent adoptent ou s'en inspirer à l'occasion d'un marché simple ou d'un marché complexe.</p>	<p>2013</p>	<p>Organe chargé de la régulation et grands acheteurs concernés</p>	<p>Dispositions juridiques</p>	<p>Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et de décret sous la supervision du Groupe de travail transparence du CNCS</p>
<p>Il n'existe pas de Manuel et les <b>manuels de procédures</b> en place ne sont pas complets</p>	<p><b>2.7- Réviser les manuels de procédures des marchés publics existants et élaborer ceux qui ne sont pas disponibles au niveau de tous acheteurs publics</b></p> <p>Il convient de prévoir aussi un Manuel général qui expliquera et illustrera par des exemples les dispositions de la loi et du décret</p>	<p>2013</p>	<p>Organe chargé de la régulation et grands acheteurs concernés</p>	<p>Dispositions juridiques</p>	<p>Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et de décret sous la supervision du Groupe de travail transparence du CNCS</p>

Axe III : Transparence						
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût	Mode d'exécution
L'obligation de publication électronique n'est pas respectée et les publications dans les journaux ne sont pas attribuées de manière transparente (1b)	<p><b>3.1- Instaurer des supports électroniques et papiers afin de centraliser et de diffuser toute l'information qui concerne les appels à la concurrence ainsi que les résultats de toute attribution de contrat</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi et de décret afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Généraliser l'obligation de publicité (obligation de publication sur internet) en parallèle avec l'obligation de publication en format papier ou en affichage (en fonction de seuils de montants des marchés).</li> <li>- Renforcer l'obligation faite aux acheteurs publics d'adresser préalablement leurs appels d'offres à l'ONMP sous peine de nullité de la procédure</li> <li>- Clarifier les conditions d'attribution des marchés des annonces officielles</li> <li>- Mettre en place un bulletin officiel de la commande publique et fixation des modalités de sa distribution</li> <li>- Inscrire une obligation de publication des rapports d'achèvement pour les marchés les plus importants : cela permettre d'accroître la transparence sur le coût réel, les amendements, la durée d'exécution, et éventuels incidents.</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Transparence CNCS et Représentants des journaux nationaux et représentant de l'imprimerie officielle et Secteur privé et société civile	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et de décret sous la supervision du Groupe de travail Transparence du CNCS
Le rôle de l'ONMP doit être renforcé en matière d'obligation de publication et de maintenance du site internet national	<p><b>3.2- Renforcer le système d'information pour répondre aux besoins des différents utilisateurs, en créant des niveaux d'accès différenciés, en organisant la collecte d'indicateurs fiduciaires clés et la restitution customisée ou périodique de rapports et de statistiques :</b></p> <p>En liaison avec les conclusions prochaines de l'étude sur la dématérialisation, il conviendra de</p>	Déc 2012	ONMP et CNI	Dispositions juridiques  Soutien technique		Recrutement de cabinet spécialisé consultant



	<p><b>1<sup>ère</sup> étape :</b> Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi et de décret afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir la représentation de la société civile dans les organes nationaux de l'achat public (notamment les organes de recours et de contrôle)</li> <li>- rédiger des conditions de nomination qui assurent l'impartialité et la représentativité des participants</li> <li>- associer la société civile à la préparation des textes régissant l'achat public (mécanismes de concertation/consultation publique, projets soumis à commentaires)</li> </ul> <p><b>2<sup>ème</sup> étape :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impliquer l'enseignement supérieur et les grandes Ecoles dans la formation et la recherche en matière de marchés publics afin de relayer l'information et d'assurer la diffusion des textes juridiques en la matière</li> <li>- Communiquer et monter des actions de vulgarisation pour informer les citoyens, impliquer les medias et les professions.</li> </ul>		CNCS et associations et structures représentant la société civile	Information	décret sous la supervision du Groupe de travail Transparence du CNCS
Les conclusions des rapports d'audit ne sont pas diffusées et les recommandations ne sont pas toujours appliquées	<p><b>3.6- Favoriser la participation du secteur privé et de la société civile dans la définition des politiques d'achats et lors des procédures de marchés publics</b></p> <p><b>1<sup>ère</sup> étape :</b> Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi et de décret afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir la représentation du secteur privé dans les organes nationaux de l'achat public (organe de recours et de contrôle)</li> <li>- Impliquer les milieux socioprofessionnels dans la rédaction et la diffusion de la réglementation qui régit les marchés publics</li> <li>- Faciliter la participation des PME sans nuire à l'économie en encourageant certaines formes de marchés allotis, de groupements, ou en créant des dispositions favorisant l'accès des PME</li> </ul> <p><b>2<sup>ème</sup> étape :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter l'accès au crédit des PME,</li> <li>- Revoir les délais de paiement</li> <li>- Créer un fond de garantie au niveau du Ministère des Finances ou autre.</li> </ul>	Déc 2012	Groupe de travail Transparence CNCS et associations et groupements professionnels représentatifs et MF	Dispositions législatives Formation Information	Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi et de décret sous la supervision du Groupe de travail Transparence du CNCS  L'organe de régulation doit ensuite maintenir la communication avec le secteur privé
		2013			

	<p>- explorer la question de l'adhésion aux groupements professionnels -Utiliser le secteur privé pour relayer l'information sur les marchés publics</p> <p><b>3<sup>ème</sup> étape :</b> Prévoir des formations adaptées pour les secteurs professionnels, notamment dispensées par le secteur privé</p>	2013				
Axe IV : Performance						
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût	Mode d'exécution
Le système actuel ne fait pas vraiment usage de l'outil électronique	<p><b>4.1- Prendre en considération les réalisations faites dans le cadre du projet de dématérialisation des procédures d'achat public (e-procurement),</b> notamment les dispositions initiées dans le cadre de la coopération :</p> <p><b>1<sup>ère</sup> étape :</b> Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin d'établir les principes des procédures électroniques</p> <p><b>2<sup>ème</sup> étape :</b> si les recommandations relatives au détail de ces procédures ne sont pas encore disponibles au moment de la rédaction du décret d'application, prévoir un décret spécifique ultérieur.</p>	Déc 2012	Groupe de travail performance CNCS Agences/organes chargés des signatures électroniques et des certifications ou de la dématérialisation	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Performance du CNCS
Les procédures actuelles ne sont pas fondées sur une logique de performance et de résultats	<p><b>4.2- Favoriser la performance dans les achats publics, la définition en termes de résultats. Se baser sur des manuels de procédure à concevoir.</b></p> <p>Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de loi afin de prévoir notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition des besoins, objets et spécifications des marches en termes de résultats et de performances</li> <li>• La Planification des achats (gestionnaires et contrôleurs)</li> <li>• La Vérification de la disponibilité des crédits avant tout recours à la concurrence</li> <li>• Les Niveaux d'ouvertures nécessaires et possibles sur la société civile et sur les groupements socioprofessionnels</li> </ul>	Déc 2012	Présidence du gouvernement et MF et Grands acheteurs publics et Organes de contrôle et d'audit et Secteur privé et société civile	Dispositions juridiques		Des consultants sont chargés de rédiger le projet de loi sous la supervision du Groupe de travail Performance du CNCS
il n'y a pas d'interconnexion des systèmes d'information	<b>4.3- Créer des modules d'interconnexion des systèmes d'information</b>	2013	CNI et instances disposant de système d'information en rapport avec les marchés publics	Soutien technique		Cabinet de consultants spécialisé

Il n'existe pas de système uniformisé de <b>suivi des dépenses</b>	<b>4.4- Doter les entreprises publiques d'un système d'aide à la gestion budgétaire des dépenses occasionnées par l'exécution des marchés publics</b> Concevoir un système unique de suivi du processus des marchés publics pour les entreprises publiques.	2013	Organe de régulation et Contrôle d'Etat et Acheteurs concernés et CNI et SPCM	Soutien technique		Création d'un groupe de travail et recrutement de cabinet spécialisé consultant
Il n'existe pas de <b>Dossiers Type d'Appel d'Offres</b> pour tous les types de marchés	<b>4.5- Rédiger des dossiers d'appel d'offres types par nature d'achat en partenariat avec tous les intervenants ;</b> Il faut préparer des dossiers type d'appel d'offres disponibles par nature d'achats, en collaboration avec des représentants du secteur privé et de la société civile.	2013	ONMP et Organes de contrôle et grands acheteurs concernés et Secteur privé et société civile et universitaires	Dispositions juridiques		Création d'un groupe de travail par l'ONMP et recrutement de cabinet spécialisé consultant
Il n'existe pas de nomenclatures normalisées ni de décompositions types/séries de prix pour aider les acheteurs publics lors de la préparation des achats	<b>4.6- Elaborer des nomenclatures normalisées et des sous-détails/séries de prix types qui seront repris par les bordereaux des prix et des index/indices</b>  Après avoir normalisé les nomenclatures, Il faut organiser les sous-détails types et la collecte des éléments par secteurs ou par Ministère. Ces données doivent être centralisées et régulièrement actualisées et des index sectoriels publiés. Cela permettra des offres financières standardisées et normalisées et la référence a des index/indices nationaux dans les formules.	2013	Organe de régulation et grands acheteurs INNORPI-INSAEE	Soutien technique		
Il faut renforcer la <b>programmation annuelle</b> des achats	<b>4.7- Revoir l'élaboration et la planification des systèmes d'achats</b> d'achats après un diagnostic précis aussi bien au niveau des intervenants que des outils utilisés en rapport avec l'élaboration et la validation des programmes annuels d'achat (3a,3c.)	Déc 2012	Groupe de travail performance et Contrôle des dépenses et Contrôle d'Etat et grands acheteurs publics	Evaluation		Cabinet spécialisé
Il existe des retards dans les <b>paiements</b>	<b>4.8- Revoir les mécanismes de paiements et de contrôle pour éliminer les points récurrents de blocage</b>  <b>1<sup>ère</sup> action :</b> Etablir un diagnostic spécifique de la procédure, des pratiques, et de la durée des paiements en matière de marchés publics (3b)  <b>2<sup>ème</sup> action :</b> Rédiger des dispositions à intégrer dans le projet de décret afin de prévoir :	Déc 2012	Groupe de travail Performance et MF et Grands acheteurs publics et Secteur privé et société civile	Evaluation		Recrutement de cabinet spécialisé consultant pour l'évaluation puis pour la rédaction des dispositions juridiques

	- notamment le respect des délais de paiement et de décompte des intérêts moratoires aussi bien pour le paiement que pour le mandatement et prévoir les sanctions adéquates.	Déc 2012				
Il n'existe pas d'intégration de l'assurance et du contrôle de la qualité dans la gestion des performances au niveau des services acheteurs et au niveau des organes de contrôle et d'audit des marchés publics.	<b>4.9- Elaborer des normes et procédures d'assurance qualité spécifiques aux personnes et aux entités impliquées dans les achats publics et prévoir une formation en la matière.</b>	2013	Services de la réforme administrative et INNORPI et CSM et Grands acheteurs publics	Soutien technique		comité de pilotage et rédaction des termes de référence pour le recrutement d'un consultant
<b>Axe V : Professionnalisation</b>						
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût	Mode d'exécution
Pas de connaissance des besoins et des offres dans les formations marchés publics.	<b>5.1- Elaborer une stratégie de formation à l'attention des gestionnaires des marchés publics et de tous les autres intervenants, y compris le secteur privé,</b>  <b>1<sup>ère</sup> étape :</b> établir un diagnostic précis des besoins et de l'offre de formation (recensement secteur public et privé) <b>2<sup>ème</sup> étape :</b> élaborer une stratégie de formations pour les besoins de court terme et les besoins de long terme	Oct 2012	Groupe de travail Professionnalisation CNCS	Diagnostic		Rédaction de T.D.R pour les services de consultant
Pas de plan de formation continue pour la mise à niveau des agents en place après l'implantation de la réforme	<b>5.2- Mise en place d'un plan de formation s'appuyant sur des modules de mise à niveau;</b>  <b>1<sup>ère</sup> étape :</b> Elaboration des modules notamment pour l'introduction des techniques de e-procurement <b>2<sup>ème</sup> étape :</b> Programme de formation des formateurs <b>3<sup>ème</sup> étape :</b> Formations nationales et locales, par acheteurs	Déc 2012 Déc 2012 Fév 2013	Groupe de travail professionnalisation CNCS/ Organe de régulation/ instituts de formation	Formation		

Pas de formations diplômantes pour constituer des cadres spécialisés de l'achat public	<b>5.3- Créer des cursus universitaires qui formeront les experts en passation et/ou en gestion des marchés publics sous forme de diplômes de troisième cycle ou de modules intégrés dans les parcours (dans les Facultés de droit, Ecole de la Magistrature, Ecoles de commerce, Ecoles d'ingénieurs, ENA).</b>	Sept 2013	Groupe de travail professionnalisation et Organes de contrôle et grands acheteurs et secteur privé et société civile et universitaires et Ecoles Nationales, Ministère Enseignement supérieur	Formation	comité de pilotage et services de consultants
Pas de formation spécifique destinée aux contrôleurs et aux auditeurs des marchés publics	<b>5.4- Mise en place d'un plan de formation spécifique aux contrôleurs et aux auditeurs des marchés publics</b>  Cette formation portera notamment sur les disciplines suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les techniques de l'audit des finances publiques</li> <li>• Les techniques de l'audit de régularité</li> <li>• Les techniques de l'audit des chaînes d'approvisionnement (Supply chain operations auditing)</li> </ul>		Groupe de travail Professionnalisation CNCS et organes de contrôle et d'audit	Formation	
Pas de métiers et de parcours professionnels identifiés de l'achat publics	<b>5.5- Création d'un statut en rapport avec le Métier de « Gestionnaire de la commande publique» (diplôme, grades, formation exigée...) adapté à chaque catégorie d'intervenant (nature et taille de l'organisme concerné) avec un système de motivation correspondant</b>  - Réforme du droit de la fonction publique pour créer des corps et métiers spécifiques Intégrer la dimension locale pour la fonction publique locale - Protection spécifique des agents chargés des achats publics et possibilités de mobilité avec continuité de progression carrière	2013	Unité de gestion de projet et comités techniques (haut comité de la fonction publique...) et consultant	Dispositions juridiques	Rédaction de T.D.R



## VII. Indicateurs de performance selon les statistiques disponibles pour les années 2009 - 2011

### I. Les commissions des marchés en Tunisie

La réglementation tunisienne en matière de marchés publics soumet la passation de ces marchés au contrôle à priori de différentes commissions. Ces commissions centralisent les dossiers relatifs aux différentes étapes de passations des contrats de marchés publics et donc toute l'information statistique pertinente pour les besoins de cette partie du rapport. C'est à ce titre que cette quatrième partie s'inspirera des rapports émis par la Commission Supérieure des Marchés et par la Direction Générale de Contrôle des Dépenses Publiques (qui relèvent de la Présidence du gouvernement).

Au sens de l'article 84 du décret 2002-3158 du 17 décembre 2002 ... « Les commissions des marchés examinent la régularité des procédures de recours à la concurrence, l'attribution des marchés, la sincérité et la transparence dans les procédures de passation des marchés et s'assurent du caractère acceptable des conditions administratives, financières et techniques, et ce, à la lumière des données générales du projet dont les composantes sont exécutées dans le cadre des marchés qui leurs sont soumis et notamment les études d'opportunité, les coûts prévisionnels, les modalités de financement, les étapes d'exécution et toutes autres données utiles.»

D'autre part, l'article 11 du décret 2011-623 du 23 mai 2011 stipule que le domaine de compétence du contrôle des marchés couvre ce qui suit :

- Les rapports de dépouillement technique et financier ainsi que les rapports des jurys des concours

- Les rapports de présélection
- Les projets de marchés négociés ou de consultation élargie
- Les projets d'avenants
- Les projets de règlements définitifs
- Tout problème ou litige relatif à l'élaboration, la passation, l'exécution et le règlement des marchés relevant de sa compétence.

L'architecture de ces commissions des marchés est comme suit au sens de l'article 86 du décret 2002-3158 tel que modifié par le Décret n°1329 du 4 Juin 2007 : Il est institué les commissions des marchés suivantes:

1. **La commission supérieure des marchés** instituée auprès du Premier ministre. Elle comporte les quatre commissions spécialisées suivantes :
  - La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées.
  - La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et des études y rattachées.
  - La commission spécialisée des marchés des matières premières et des produits revendus en l'état.
  - La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses
2. **Une commission départementale des marchés** instituée auprès de chaque Ministère
3. **Une commission régionale des marchés** instituée auprès de chaque gouvernorat
4. **Une commission communale** instituée auprès de chaque municipalité lorsque le budget de celle-ci est égal ou supérieur à un montant qui sera fixé par décret en application des

dispositions du deuxième paragraphe de l'article 13 de la loi organique n° 75-35 du 14 Mai 1975 portant loi organique du budget des collectivités locales.

**5. Une commission interne de marchés** instituée auprès de chaque entreprise publique.

Quant à L'organisation le seuil de compétence des commissions des marchés, l'article 12 du décret n°2011-623 du 23 mai 2011

identifie des seuils spécifiques aux marchés à conclure par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics et les établissements publics à caractère non administratif et des seuils spécifiques aux marchés Pour les marchés à conclure par les entreprises publiques n°2011-623 du 23 mai 2011 :

- Pour les marchés à conclure par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics et les établissements publics à caractère non administratif :

Objet	Commission communale des marchés	Commission régionale des marchés	Commission départementale des marchés	Commission supérieure des marchés
Travaux	Jusqu'à 2 million de dinars	Jusqu'à 5 millions de dinars Jusqu'à 7 Millions de dinars pour les projets à caractère régional	Jusqu'à 10 millions de dinars	Supérieur à 10 millions de dinars
TravFournitures de biens, d'équipements et de servicesaux	Jusqu'à 400 mille dinars	Jusqu'à 1 million de dinars	Jusqu'à 4 millions dinars	Supérieur à 4 millions de dinars
Fournitures de biens, d'équipements informatiques	Jusqu'à 200 mille dinars	Jusqu'à 1 million de dinars	Jusqu'à 4 millions dinars	Supérieur à 4 millions de dinars
Logiciels et services informatiques	Jusqu'à mille dinars50	Jusqu'à 1 million de dinars	Jusqu'à 4 millions de dinars	Supérieur à 4 millions de dinars
Etudes	Jusqu'à 150 mille dinars	Jusqu'à 200 mille dinars	Jusqu'à 300 mille dinars	Supérieur à 300 mille dinars
Avants-métrés estimatifs de travaux en régie	Jusqu'à 2 million de dinars	Jusqu'à 5 millions de dinars	Jusqu'à 7 millions de dinars	Supérieur à 7 millions de dinars

- les marchés à conclure par les entreprises publiques :

Objet	Commission des marchés de l'entreprise publique	Commission supérieure des marchés
Travaux	Jusqu'à 10 millions de dinars	Supérieur à 10 millions de dinars
Fournitures de biens d'équipements et de services	Jusqu'à 7 millions de dinars	Supérieur à 10 millions de dinars

Fournitures de matériels et équipements informatiques	Jusqu'à 4 millions de dinars	Supérieur à 4 millions de dinars
Logiciels et services informatiques	Jusqu'à 2 millions de dinars	Supérieur 2 millions de dinars
Etudes	Jusqu'à 300 mille dinars	Supérieur à 300 mille dinars

A ce titre, les secrétariats permanents des commissions des marchés sont chargés de l'élaboration de fiches d'instruction des dossiers soumis. Ces fiches doivent parvenir aux membres des commissions de marchés et aux acheteurs publics concernés avant la réunion de la commission.

Les commissions de marchés peuvent recourir à l'expertise de toute personne compétente dans le domaine de la commande objet du marché et ce en vertu de l'article 95 du décret régissant les marchés publics.

## 1. Les commissions spécialisées de la commission supérieure des marchés

La commission supérieure des marchés est composée de 4 commissions spécialisées :

- La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées, présidée par un représentant du Premier Ministre est composée des membres suivants :
  - Un membre de la Cour des Comptes,
  - Un représentant du Ministre chargé des Affaires Etrangères,
  - Un représentant du Ministre chargé du développement et de la coopération internationale,
  - Un représentant du Ministre chargé des finances,
  - Un représentant du Ministre chargé de l'Industrie,
  - Un représentant du Ministre chargé du commerce,
  - Un représentant du Ministre de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire,

- Un représentant du Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
- Un représentant du Ministre de tutelle pour les marchés des établissements publics à caractère non administratif et les entreprises publiques lorsque le Ministère de tutelle n'est pas représenté au sein de la commission.
- La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées, présidée par un représentant du Premier Ministre est composée des membres suivants:
  - Un membre de la Cour des Comptes,
  - Un représentant du Ministre chargé des Affaires Etrangères,
  - Un représentant du Ministre chargé du développement et de la coopération internationale,
  - Un représentant du Ministre chargé des Finances,
  - Un représentant du Ministre chargé de l'Industrie,
  - Un représentant du Ministre chargé du commerce,
  - Un représentant du Ministre chargé de l'Équipement et de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire,
  - Un représentant du Ministre chargé des Technologies de la Communication,
  - Un représentant du Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
  - Un représentant du Ministre de tutelle pour les marchés des établissements publics à caractère non administratif et les entreprises publiques lorsque le Ministère de tutelle n'est pas représenté au sein de la commission.
- La commission spécialisée des marchés relatifs aux

commandes diverses, présidée par un représentant du Premier Ministre est composée des membres suivants:

- Un membre de la Cour des Comptes,
- Un représentant du Ministre chargé des Affaires Etrangères,
- Un représentant du Ministre chargé du Développement économique et de la Coopération Internationale,
- Un représentant du Ministre chargé des Finances,
- Un représentant du Ministre chargé de l'Industrie,
- Un représentant du Ministre chargé du commerce,
- Un représentant du Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
- Un représentant du Ministre de tutelle pour les marchés des établissements publics à caractère non administratif et les entreprises publiques lorsque le Ministère de tutelle n'est pas représenté au sein de la commission.
- La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état, présidée par un représentant du Premier Ministre est composée des membres suivants:
  - Un membre de la Cour des Comptes,
  - Un représentant du Ministre chargé des Affaires Etrangères,
  - Un représentant du Ministre chargé du Développement économique et de la Coopération Internationale,
  - Un représentant du Ministre chargé des Finances,
  - Un représentant du Ministre chargé de l'Industrie,
  - Un représentant du Ministre chargé du transport

- Un représentant du Ministre chargé du commerce,
- Un représentant du Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,
- Un représentant du Ministre de tutelle pour les marchés des établissements publics à caractère non administratif et les entreprises publiques lorsque le Ministère de tutelle n'est pas représenté au sein de la commission.

Le secrétariat permanent de la CSM comprend 31 cadres répartis sur les 4 commissions spécialisées ainsi que l'ONMP comme suit :

- La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées : 10 cadres
- La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées : 8 cadres
- La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses : 7cadres
- La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état : 5 cadres dont 4 cadres appartenant à d'autres commissions spécialisées
- L'Observatoire National des marchés Publics : 5 cadres

Le tableau et le graphique suivant retracent l'évolution du volume des dossiers examinés par la CSM durant les 5 dernières années :

**Table 1: Share of Health Services in Exports of Travel Services**

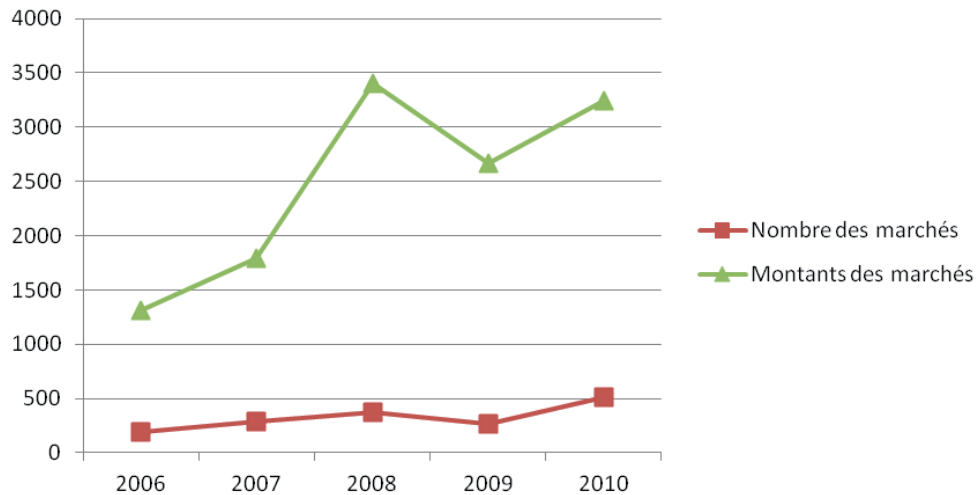
Montants des marchés	Nombre des marchés*	Année
1.308,429	189	2006
1791,039	288	2007
3403,489**	377	2008
2667,229	271	2009
3246,159***	512***	2010

\*Nombre des rapports de dépouillement et des marchés négociés

\*\* sans tenir en compte les deux marchés exceptionnels en 2008 portant sur l'acquisition d'avions (1300 millions dinars) et la réalisation de la centrale électrique de Ghanouch (650 Md)

\*\*\* ces chiffres concernent l'ensemble de l'année 2010

### Evolution du nombre et du montant des dossiers examinés par la CSM durant les 5 dernières années



Outre les attributions qui lui sont dévolues en vertu du décret n° 2002-3158 du 17 décembre 2002, portant réglementation des marchés publics, et en vertu du décret n°2011-623 du 23 mai 2011 portant dispositions spécifiques pour la réglementation des marchés publics, Le secrétariat permanent de la commission supérieure des marchés procède obligatoirement à un contrôle à posteriori et le cas échéant concomitant, auprès de l'acheteur public, sur les dossiers de marchés ne relevant pas de sa compétence, et ce, sur ordres de missions émis par le Premier ministre.

Une copie des rapports de missions réalisées au titre du présent article, est envoyée à la cour des comptes.

## 2. L'Observatoire National des Marchés publics

L'ONMP a été institué auprès de la CSM en vertu du décret n°2002-3158 du 17 décembre 2002 et ce dans la cadre de la mise en place d'un système d'informations relatif aux marchés publics d'une part, et en vue du renforcement de l'efficacité du cadre réglementaire régissant le domaine des marchés publics, d'autre part.

L'ONMP est chargé notamment de :

- La collecte, l'analyse et le traitement des données relatives aux marchés publics dont les montants dépassent 1 million de dinars pour les marchés de travaux et de fournitures de biens et services et 100 mille dinars pour les marchés d'études.

Ces données sont enregistrées à travers une application informatique gérée au sein de l'observatoire et ils sont utilisés notamment par le comité d'enquête et de suivi des marchés publics dans le cadre de ses attributions.

- La tenue d'un registre d'information à propos des titulaires des marchés publics en se basant sur les fiches de suivi établies par les acheteurs publics à la suite de la clôture de chaque marché. L'ONMP se charge de l'élaboration d'une fiche de synthèse des informations relatives à chaque titulaire de marché. Les acheteurs publics peuvent recourir à ces fiches à l'occasion des dépouillements techniques.
- Suivi des programmes annuels de passation des marchés consacrés aux petites Entreprises et leurs publication dans le

site Web des marchés publics et ce en vertu du décret n°561-2008 du 4 mars 2008. De même, l'ONMP examine les rapports émanant des différents acheteurs publics qui concernent la mise en application des dispositions relatives aux petites Entreprises.

- Assistance des acheteurs publics à travers l'établissement des programmes de formation. Ainsi, l'ONMP poursuit quotidiennement des séances de formation au profit des acheteurs publics. De même et à l'occasion de la promulgation du décret n°2011-623 du 23 mai 2011 portant dispositions spécifiques pour la réglementation des marchés publics, une formation concernant les nouvelles dispositions réglementaires a été offerte. Dans ce cadre, 95 demandes de formation ont parvenues à l'ONMP au profit de 2500 cadres. Et depuis le mois de juin 2011, l'ONMP a organisé 55 séances de formation.
- La réponse aux consultations émanant des différents acheteurs publics à travers le site web des marchés publics ou par courrier. Dans ce cadre, l'ONMP a répandu à 182 consultations durant l'année 2011.
- La poursuite des projets de coopérations bilatérales et multilatérales visant à la modernisation du système des marchés publics (Banque Mondiale, Corée du Sud, Union européenne...).

### 3. Le comité de suivi et d'enquête sur les marchés publics

Le COSEM a été institué en vertu du décret n°2002-3158 du 17 décembre 2002. Il est composé comme suit :

- un représentant du Premier Ministre : Président,
  - un membre de la Cour des Comptes : membre,
  - un représentant du Contrôle Général des Services Publics : membre,
  - un représentant du Contrôle Général des Finances : membre.
- Les membres de ce comité sont désignés par arrêté du Premier Ministre sur proposition des Ministres concernés et du Premier Président de la Cour des Comptes.

Le comité de suivi et d'enquête est chargé de :

- Suivre le respect des principes de base régissant l'attribution des marchés et notamment l'égalité des candidats devant la commande publique, la transparence des procédures, le recours à la concurrence et à la publicité.

Le comité peut examiner les données relatives à l'exécution des marchés qui sont de nature à altérer les éléments ayant été pris en compte lors de l'attribution du marché.

- Enquêter sur les marchés y compris les avenants et les dossiers de règlements définitifs, principalement sur la base des données collectées par l'observatoire national des marchés publics créé par l'article 150 du présent décret.

Le comité de suivi et d'enquête est, en outre, chargé d'examiner :

- Les requêtes émanant de toute personne concernée par l'attribution des marchés publics et le respect des procédures y afférentes.

Les avenants aux marchés qui sont de nature à engendrer une augmentation du montant global du marché de plus de cinquante pour cent ( 50%) compte non tenu des augmentations dues à la révision des prix ou, le cas échéant, au changement de la valeur de la monnaie et ce, nonobstant le montant global du marché.

- Un échantillon de marchés conclus représentant au moins dix pour cent ( 10% ) du nombre des dossiers examinés par les commissions départementales, les commissions régionales, les commissions des entreprises publiques et les commissions des établissements publics créées par des textes spéciaux ainsi que tout dossier que le comité juge opportun d'examiner pour quelque motif que ce soit.

L'acheteur public doit, sur demande du président du comité, présenter toutes les pièces relatives aux dossiers objet de révision, de suivi et d'enquête.

Dans le cadre de l'instruction des dossiers, le président du comité de suivi et d'enquête peut demander de permettre aux membres du secrétariat permanent de consulter sur les lieux certains documents ou pièces auprès de l'acheteur public.

Le comité de suivi et d'enquête peut demander à l'acheteur public de suspendre les procédures de passation du marché lorsqu'il s'avère, selon l'étude préliminaire de la requête ou sur la base de la réponse de l'acheteur public, que la poursuite des procédures est de nature à entraîner des conséquences difficilement réversibles.

Lorsque les requêtes concernant la régularité d'attribution du marché s'avèrent fondées, le comité en informe le Premier Ministre, les présidents des organismes publics concernés, les ministères de tutelle et la commission des marchés compétente. L'avis du comité de suivi et d'enquête est consultatif.

Les avis de la COSEM sont publiés sur le site web des marchés publics.

Le secrétariat permanent du comité de suivi et d'enquête, constitué de 6 cadres assure la réception, l'examen des dossiers et de l'organisation des travaux dudit comité.

## II. Statistiques concernant les marchés publics approuvés durant l'année 2009

Durant l'année 2009, la commission supérieure des marchés (CSM) a approuvé 1583 marchés correspondant à 16 % du total des marchés attribués et dont le montant global s'élève à 993,400 millions de dinars avec une augmentation de 25,77 % par rapport à l'année 2008 où le montant global des marchés attribués était à 789,828 millions de dinars. Cette augmentation des marchés approuvés par la CSM s'explique par le recours à plusieurs marchés généraux dont au niveau national l'acquisition des équipements informatiques, matériel roulant, médicaments, carburants et sur le plan régional les achats groupés des directions régionales afférentes à chaque ministère.

Concernant les commissions départementales de marchés, elles ont approuvé 2672 marchés avec une augmentation de 27,01 % par rapport à l'année 2008 et dont le montant global s'élève à 450,558 millions de dinars avec une augmentation de 9,8 % par rapport à l'année 2008 qui a enregistré le montant de 410,256 millions de dinars.

Quant aux commissions régionales des marchés, elles ont approuvé durant l'année 2009 4369 marchés avec une augmentation de 44,17 % par rapport à l'année 2008 et dont le montant s'élève à 562,849 millions de dinars avec une augmentation de 8,5 % par rapport à l'année 2008 qui a enregistré le montant de 518,614 millions de dinars.

**a- Répartition des marchés selon la commission des marchés compétente :**

Commission des marchés	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
<b>CSM</b>	<b>1583</b>	<b>16,00 %</b>	<b>993,400</b>	<b>46,85 %</b>
Les ministères	521	5,27 %	793,992	37,44 %
Les établissements Publics	812	8,21 %	175,201	8,26 %
Les conseils régionaux	30	0,30 %	2,672	0,13 %
Les communes	220	2,22 %	21,535	1,02 %
<b>Les commissions départementales</b>	<b>2672</b>	<b>27,01 %</b>	<b>450,558</b>	<b>21,25 %</b>
Les ministères	1957	19,79 %	387,311	18,27 %
Les établissements Publics	665	6,72 %	56,475	2,66 %
Les conseils régionaux	19	0,19 %	2,121	0,10 %
Les communes	31	0,31 %	4,651	0,22 %
<b>Les commissions régionales des marchés</b>	<b>4369</b>	<b>44,17 %</b>	<b>562,849</b>	<b>26,54 %</b>
Les ministères	750	7,58 %	103,268	4,87 %
Les établissements Publics	1460	14,76 %	76,760	3,62 %
Les conseils régionaux	1647	16,65 %	305,115	14,39 %
Les communes	512	5,18 %	77,706	3,66 %
<b>Les commissions communales des marchés</b>	<b>235</b>	<b>2,38 %</b>	<b>28,663</b>	<b>1,35 %</b>
Les communes	235	2,38 %	28,663	1,35 %
<b>Les commissions de marches internes aux établissements publics</b>	<b>1032</b>	<b>10,43 %</b>	<b>85,016</b>	<b>4,01 %</b>
Les établissements Publics	1032	10,43 %	85,016	4,01 %
<b>Total</b>	<b>9891</b>	<b>100 %</b>	<b>2120,486</b>	<b>100 %</b>

**b- Répartition des marchés selon la nature des prestations:**

Nature des prestations	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
<b>Travaux</b>	<b>2484</b>	<b>25,11 %</b>	<b>1215,477</b>	<b>57,32 %</b>
Les ministères	549	5,55 %	754,704	35,59 %
Les établissements Publics	406	4,10 %	88,030	4,15 %



Les conseils régionaux	1161	11,74 %	285,474	13,46 %
Les communes	368	3,72 %	87,269	4,12 %
<b>Etudes</b>	<b>680</b>	<b>6,87 %</b>	<b>53,556</b>	<b>2,53 %</b>
Les ministères	376	3,80 %	37,159	1,75 %
Les établissements Publics	69	0,70 %	8,730	0,41 %
Les conseils régionaux	189	1,91 %	6,695	0,32 %
Les communes	46	0,47 %	0,972	0,05 %
<b>Fournitures de biens et services</b>	<b>6727</b>	<b>68,01 %</b>	<b>851,453</b>	<b>40,15 %</b>
Les ministères	2303	23,28 %	492,708	23,24 %
Les établissements Publics	3494	35,33 %	296,692	13,99 %
Les conseils régionaux	346	3,50 %	17,739	0,84 %
Les communes	584	5,90 %	44,314	2,09 %
<b>Total</b>	<b>9891</b>	<b>100 %</b>	<b>2120,486</b>	<b>100 %</b>

- **Les départements ministériels (administrations centrales et régionales) :**

Répartition selon les commissions de marchés compétentes

Commission des marchés	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
CSM	521	16,14 %	793,992	61,81 %
Commissions départementales	1957	60,63 %	387,311	30,15 %
Commissions régionales	750	23,23 %	103,268	8,04 %
<b>Total</b>	<b>3228</b>	<b>100 %</b>	<b>1284,571</b>	<b>100 %</b>

Répartition selon la nature des prestations

Nature des prestations	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
Travaux	549	17,01 %	754,704	58,75 %
Etudes	376	11,65 %	37,159	2,89 %
Fournitures de biens et services	2303	71,34 %	492,708	38,36 %
<b>Total</b>	<b>3228</b>	<b>100 %</b>	<b>1284,571</b>	<b>100 %</b>

- **Les conseils régionaux :**

Répartition selon les commissions de marchés compétentes

Commission des marchés	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
CSM	30	1,77 %	2,672	0,9 %
Commissions départementales	19	1,12 %	2,121	0,7 %
Commissions régionales	1647	97,11 %	305,115	98,5 %
<b>Total</b>	<b>1696</b>	<b>100 %</b>	<b>309,908</b>	<b>100 %</b>

Répartition selon la nature des prestations

Nature des prestations	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
Travaux	1161	68,46 %	285,474	92,12 %
Etudes	189	11,14 %	6,695	2,16 %
Fournitures de biens et services	346	20,40 %	17,739	5,72 %
<b>Total</b>	<b>1696</b>	<b>100 %</b>	<b>309,908</b>	<b>100 %</b>

- **Les établissements publics :**

Répartition selon les commissions de marchés compétentes

Commission des marchés	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
CSM	812	20,5 %	175,201	44,53 %
Commissions départementales	665	16,8 %	56,475	14,35 %
Commissions régionales	1460	36,8 %	76,760	19,51 %
Commissions internes des établissements publics	1032	26,0 %	85,016	21,61 %
<b>Total</b>	<b>3969</b>	<b>100 %</b>	<b>393,452</b>	<b>100 %</b>

Répartition selon la nature des prestations

Nature des prestations	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
Travaux	406	10,23 %	88,030	22,37 %
Etudes	69	1,74 %	8,730	2,22 %
Fournitures de biens et services	3494	88,03 %	296,692	75,41 %
<b>Total</b>	<b>3969</b>	<b>100 %</b>	<b>393,452</b>	<b>100 %</b>

## • Les Communes :

Répartition selon les commissions de marchés compétentes

Commission des marchés	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
CSM	220	22,04 %	21,535	16,25 %
Commissions départementales	31	3,11 %	4,651	3,51 %
Commissions régionales	512	51,30 %	77,706	58,62 %
Commissions communales	235	23,55 %	28,663	21,62 %
<b>Total</b>	<b>998</b>	<b>100 %</b>	<b>132,555</b>	<b>100 %</b>

Répartition selon la nature des prestations

Nature des prestations	Nombre	Augmentation en %	Montant (en Million de dinars)	Augmentation en %
Travaux	368	36,87 %	87,269	65,84 %
Etudes	46	4,61 %	0,972	0,73 %
Fournitures de biens et services	584	58,52 %	44,314	33,43 %
<b>Total</b>	<b>998</b>	<b>100 %</b>	<b>132,555</b>	<b>100 %</b>

## c- Répartition des marchés selon la procédure de passation :

Répartition des marchés selon les procédures de passation				
Les organismes Publics	Procédures de Passation	Nombre	Montant (en MD)	Augmentation en %
Les ministères	Appel d'offres	2236	870,013	41,03 %
	Consultation Elargie	154	47,122	2,22 %
	Marché Négocié	662	272,782	12,86 %
	AOI sans demande de financement	3	1,016	0,05 %
	AOI avec demande de financement	14	84,556	3,99 %
	AO précédé d'une présélection	1	0,038	0,03 %
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours	4	2,121	0,01 %
	Autres	154	4,651	0,42 %
	<b>Total</b>		<b>3228</b>	<b>1284,571</b>

Les Etablissements Publics	Appel d'offres	3067	226,511	41,03 %
	Consultation Elargie	104	9,910	2,22 %
	Marché Négocié	758	154,655	12,86 %
	AOI sans demande de financement	3	0,078	0,05 %
	AOI avec demande de financement	3	0,276	3,99 %
	AO précédé d'une présélection	9	0,783	0,03 %
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours	3	0,069	0,01 %
	Autres	22	1,170	0,42 %
	<b>Total</b>	<b>3969</b>	<b>3969</b>	<b>18,555 %</b>
Les conseils Régionaux	Appel d'offres	1454	226,511	41,03 %
	Consultation Elargie	11	9,910	2,22 %
	Marché Négocié	150	154,655	12,86 %
	AOI sans demande de financement			
	AOI avec demande de financement			
	AO précédé d'une présélection			
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours			
	Autres	81	2,527	0,12 %
	<b>Total</b>	<b>1696</b>	<b>309,908</b>	<b>14,615 %</b>
Les Communes	Appel d'offres	702	115,447	5,44 %
	Consultation Elargie	39	2,188	0,10 %
	Marché Négocié	173	10,663	0,50 %
	AOI sans demande de financement			
	AOI avec demande de financement			
	AO précédé d'une présélection	7	0,281	0,01 %
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours	11	0,264	0,01 %
	Autres	66	3,712	0,18 %
	<b>Total</b>	<b>998</b>	<b>132,555</b>	<b>6,251 %</b>
<b>Total général</b>	<b>9891</b>	<b>2120,486</b>	<b>100 %</b>	

- **Les Ministères (Administrations centrales et régionales)**

Total			Fournitures de biens et services			Etudes			Travaux			Procédures de Passation
En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	
67,73 %	870,013	2236	53,06 %	261,434	1595	71,31 %	26,497	183	77,1 %	582,082	458	Appel d'offres
3,67 %	47,123	154	3,78 %	18,638	124	10,69 %	3,974	12	3,2 %	24,511	18	Consultation Elargie
21,24 %	272,782	662	41,80 %	205,929	540	12,73 %	4,729	62	8,2 %	62,124	60	Marché Négocié
0,08 %	1,016	3	0,21 %	1,016	3							AOI sans demande de financement
6,58 %	84,557	14	0,54 %	2,646	9				10,9 %	81,911	5	AOI avec demande de financement
0,00 %	0,037	1							0,0 %	0,037	1	AO précédé d'une présélection
												AOI précédé d'une présélection
0,02 %	0,207	4				0,56 %	0,207	4				Appel d'offres avec concours
0,69 %	8,836	154	0,62%	3,045	32	4,71 %	1,752	115	0,5 %	4,039	7	Autres
100 %	1284,571	3228	100 %	492,708	2303	100 %	37,159	376	100 %	754,704	549	Total

Concernant les marchés de travaux et d'études, c'est la procédure d'appel d'offres qui accapare la part la plus importante. Cependant, on note le taux des montants assez élevé du recours aux marchés négociés pour les marchés de fournitures.

- **Les établissements Publics :**

Total			Fournitures de biens et services			Etudes			Travaux			Procédures de Passation
En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	
57,57 %	226,512	3067	48,51 %	143,923	2660	52,71 %	4,602	59	88,6 %	77,987	348	Appel d'offres
2,52 %	9,910	104	0,72 %	2,141	78	44,15 %	3,854	3	4,4 %	3,915	23	Consultation Elargie
39,31 %	154,654	758	50,05 %	148,500	722	0,64 %	0,056	2	6,9 %	6,098	34	Marché Négocié
0,02 %	0,078	3	0,02 %	0,048	2				0,0 %	0,030	1	AOI sans demande de financement
0,07 %	0,275	3	0,09 %	0,275	3							AOI avec demande de financement
0,20 %	0,783	9	0,26 %	0,783	9							AO précédé d'une présélection
0,00%	0,000											AOI précédé d'une présélection
0,02 %	0,070	3	0,02 %	0,055	2	0,17 %	0,015	1				Appel d'offres avec concours
0,30 %	1,170	22	0,33 %	0,967	18	2,33 %	0,203	4				Autres
100 %	393,452	3969	100 %	296,692	3494	100 %	8,730	69	100 %	88,030	406	Total

- **Les conseils régionaux :**

Total			Fournitures de biens et services			Etudes			Travaux			Procédures de Passation
En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	
90,63 %	280,865	1454	82,74 %	14,678	290	58,76 %	3,934	94	91,9 %	262,253	1070	Appel d'offres
2,06 %	6,379	11	0,36 %	0,063	2	0,24 %	0,016	1	2,2 %	6,300	8	Consultation Elargie
6,50 %	20,137	150	13,41 %	2,378	36	22,14 %	1,482	40	5,7 %	16,277	74	Marché Négocié
												AOI sans demande de financement
												AOI avec demande de financement
												AO précédé d'une présélection
												AOI précédé d'une présélection
												Appel d'offres avec concours
0,82 %	2,527	81	3,50 %	0,62	18	18,86 %	1,263	54	0,2 %	0,644	9	Autres
100 %	309,908	1696	100 %	17,739	346	100 %	6,695	189	100 %	285,474	1161	Total

- **Les Communes :**

Total			Fournitures de biens et services			Etudes			Travaux			Procédures de Passation
En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	En %	Montant en MD	Nombre	
67,73 %	870,013	2236	53,06 %	261,434	1595	71,31 %	26,497	183	77,1 %	582,082	458	Appel d'offres
3,67 %	47,123	154	3,78 %	18,638	124	10,69 %	3,974	12	3,2 %	24,511	18	Consultation Elargie
21,24 %	272,782	662	41,80 %	205,929	540	12,73 %	4,729	62	8,2 %	62,124	60	Marché Négocié
0,08 %	1,016	3	0,21 %	1,016	3							AOI sans demande de financement
6,58 %	84,557	14	0,54 %	2,646	9				10,9 %	81,911	5	AOI avec demande de financement
0,00 %	0,037	1							0,0 %	0,037	1	AO précédé d'une présélection
												AOI précédé d'une présélection
0,02 %	0,207	4				0,56 %	0,207	4				Appel d'offres avec concours
0,69 %	8,836	154	0,62 %	3,045	32	4,71 %	1,752	115	0,5 %	4,039	7	Autres
100 %	1284,571	3228	100 %	492,708	2303	100 %	37,159	376	100 %	754,704	549	Total

**d- Répartition des Avenants selon la nature des prestations :**

Nature des Prestations	Les Ministères	Les établissements Publics	Les conseils régionaux	Les communes	Total
Travaux	403	120	270	106	899
études	106	26	34	13	179
Fournitures de biens et services	882	748	65	138	1833
<b>Total Général</b>	<b>1391</b>	<b>894</b>	<b>369</b>	<b>257</b>	<b>2911</b>



## e- Répartition des avenants selon l'objet :

Organisme Public	Nombre des avenants	Variation des quantités	Variation des Prix	Délais	Autres
Ministères	1391	540	150	31	670
Etablissements Publics	894	482	65	62	285
Conseils régionaux	369	175	39	0	155
Communes	257	126	31	7	93
<b>Total</b>	<b>2911</b>	<b>1323</b>	<b>285</b>	<b>100</b>	<b>1203</b>
<b>Part en %</b>		<b>45,45</b>	<b>9,79</b>	<b>3,44</b>	<b>41,33</b>

Répartition des avenants selon l'objet et selon la nature des prestations						
Autres	Les délais	Variation des prix	Variation des quantités	Nombre des avenants	Nature de la prestation	Organisme Public
261	9	41	92	403	Travaux	Les ministères
67	1	24	14	106	Etudes	
342	21	85	434	882	Fournitures en B&S	
670	31	150	540	1391	Total	
63	3	11	43	120	Travaux	Les établissements Publics
16	0	5	5	26	Etudes	
206	59	49	434	748	Fournitures en B&S	
285	62	65	482	894	Total	
136	0	32	102	270	Travaux	Les Conseils Régionaux
11	0	0	23	34	Etudes	
8	0	7	50	65	Fournitures en B&S	
155	0	39	175	369	Total	
44	2	13	47	106	Travaux	Les Communes
6	0	2	5	13	Etudes	
43	5	16	74	138	Fournitures en B&S	
93	7	31	126	257	Total	

**f- Répartition des dossiers de règlement définitif et les pénalités de retard :**

Montants des pénalités de retard (Million de dinars)	% des dossiers de RD par rapport au nombre de marchés	Moyenne des marchés attribués annuellement	Nombre des dossiers de règlement définitif	Organisme Public
2,450	13,8 %	3252	450	Les ministères
0 ,978	22,9 %	3288	754	Les établissements publics
0,847	29,4 %	1526	449	Les conseils régionaux
0,164	20,6 %	743	153	Les communes
4,440	20,5 %	8809	1806	Total

**g- Répartition des dossiers de règlement définitif et les pénalités de retard selon la nature des prestations :**

Montants des pénalités de retard (Million de dinars)	% des dossiers de RD par rapport au nombre de marchés	Moyenne des marchés attribués annuellement	Nombre des dossiers de règlement définitif	Nature des prestations
3,673	38,4 %	2287	879	Travaux
0,107	14,1 %	631	89	Etudes
0,660	14,2 %	5892	838	Fournitures des biens et services
4,440	20,5 %	8810	1806	Total

**h- Répartition des dossiers de règlement définitif afférents aux ministères :**

Montants des pénalités de retard (Million de dinars)	% des dossiers de RD par rapport au nombre de marchés	Moyenne des marchés attribués annuellement	Nombre des dossiers de règlement définitif	Nature des prestations
2,220	20,3 %	597	121	Travaux
0,012	6,4 %	346	22	Etudes
0,218	13,3 %	2309	307	Fournitures des biens et services
2,450	13,8 %	3252	450	Total

## i- Répartition des dossiers de règlement définitif selon les ministères :

Les ministères	Nombre de dossiers de règlement définitif	Moyenne des marchés attribués annuellement	% des dossiers de RD par rapport au nombre de marchés
Ministère de la jeunesse, du sport et de l'éducation physique	83	90	91,9 %
Ministère de la justice et du droit de l'homme	42	53	78,8 %
Ministère de l'industrie et de la technologie	7	22	32,3 %
Ministère de l'enseignement et de la recherche scientifique	76	267	28,5 %
Ministère des technologies de l'information	9	38	23,9 %
Ministère des affaires de la femme et de la famille	2	11	17,6 %
Ministère de l'équipement et de l'aménagement du territoire	72	433	16,6 %
Ministère de la défense nationale	63	383	16,5 %
Ministère de la santé publique	28	210	13,3 %
Ministère du commerce et de l'artisanat	4	31	12,8 %
Premier Ministère	14	133	10,5 %
Ministère de l'environnement et du développement durable	3	42	7,1 %
Ministère de l'intérieur	39	554	7,0 %
Ministère de l'agriculture	5	394	1,3 %
Ministère des finances	1	106	0,9 %
Ministère de l'éducation	2	347	0,6 %
Autres Ministères	0	24	0,0 %
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>2974</b>	<b>10,7 %</b>

### III. Statistiques concernant les marchés publics approuvés durant l'année 2010 :

#### a. Répartition des marchés selon l'objet des prestations :

Objet	Nombres	en %	Montants	en %
Travaux	2951	27,84	1323,567	54,82
Ministères	634	5,98	697,075	28,87
Etablissements Administratifs	617	5,82	157,946	6,54
Conseils régionaux	1364	12,87	388,138	16,08
les communes	336	3,17	80,408	3,33
Etudes	540	5,09	57,066	2,36
Ministères	200	1,89	36,595	1,52
Etablissements Administratifs	70	0,66	14,375	0,60
Conseils régionaux	237	2,24	5,207	0,22
Les communes	33	0,31	0,889	0,04
Fournitures des biens et services	7110	67,07	1033,821	42,82
Ministères	2335	22,03	667,385	27,64
Etablissements Administratifs	3851	36,33	305,679	12,66
Conseils régionaux	337	3,18	17,024	0,71
Les communes	587	5,54	43,733	1,81
<b>Total</b>	<b>10601</b>	<b>100 %</b>	<b>2414,454</b>	<b>100 %</b>

**b. Répartition des marchés selon les commissions de marché compétentes :**

Commissions de marchés	Nombres	en %	Montants	en %
CSM	1659	15,65	1077,183	44,61
Ministères	474	4,47	856,591	35,48
Etablissements Administratifs	914	8,62	194,537	8,06
Conseils régionaux	26	0,25	1,748	0,07
les communes	245	2,31	24,307	1,01
Commissions Départementales	2549	24,04	460,540	19,07
Ministères	1894	17,87	399,297	16,54
Etablissements Administratifs	601	5,67	55,418	2,30
Conseils régionaux	27	0,25	2,870	0,12
les communes	27	0,25	2,955	0,12
Commissions régionales	4736	44,68	714,377	29,59
Ministères	801	7,56	145,167	6,01
Etablissements Administratifs	1603	15,12	98,126	4,06
Conseils régionaux	1885	17,78	405,752	16,81
les communes	447	4,22	65,332	2,71
commissions communales	237	2,24	32,44	1,34
les communes	237	2,24	32,436	1,34
Commissions des marchés des Etablissements publics	1420	13,39	129,918	5,38
Etablissements Publics	1420	13,39	129,918	5,38
<b>Total</b>	<b>10601</b>	<b>100 %</b>	<b>2414,454</b>	<b>100 %</b>

**c. Répartition des marchés selon la catégorie d'acheteurs publics :**

<b>Les Ministères (Services centraux et régionaux) : Répartition des marchés selon les commissions de marchés compétentes</b>				
<b>Commissions de marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
CSM	474	14,96	856,591	61,14
Commissions Départementales	1894	59,77	399,297	28,50
Commissions régionales	801	25,28	145,167	10,36
<b>Total</b>	<b>3169</b>	<b>100 %</b>	<b>1401,055</b>	<b>100 %</b>
<b>Les Ministères (Services centraux et régionaux) : Répartition des marchés selon l'objet des marchés</b>				
<b>Objet des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
Travaux	634	20,01	697,075	49,75
Etudes	200	6,31	36,595	2,61
Fournitures de B&S	2335	73,68	667,385	47,63
<b>Total</b>	<b>3169</b>	<b>100 %</b>	<b>1401,055</b>	<b>100 %</b>
<b>Les Conseils régionaux : Répartition des marchés selon les commissions de marchés compétentes</b>				
<b>Commissions des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
CSM	26	1,34	1,748	0,4
commissions Départementales	27	1,39	2,870	0,7
Commissions Régionales	1885	97,27	405,752	98,9
<b>Total</b>	<b>1938</b>	<b>100 %</b>	<b>410,370</b>	<b>100 %</b>
<b>Les Conseils régionaux : Répartition des marchés selon l'objet des marchés</b>				
<b>Objet des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
Travaux	1364	70,38	388,138	94,58
Etudes	237	12,23	5,207	1,27
Fournitures de B&S	337	17,39	17,024	4,15
<b>Total</b>	<b>1938</b>	<b>100 %</b>	<b>410,369</b>	<b>100 %</b>

<b>Etablissements Publics : Répartition des marchés selon les commissions de marchés compétentes</b>				
<b>Commissions de marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
CSM	914	20,1	194,537	40,70
Commissions Départementales	601	13,2	55,418	11,59
Commissions régionales	1603	35,3	98,126	20,53
Commissions des marchés des Etablissements Publics	1420	31,3	129,918	27,18
<b>Total</b>	<b>4538</b>	<b>100 %</b>	<b>477,999</b>	<b>100 %</b>
<b>Etablissements Publics : Répartition des marchés selon l'objet des marchés</b>				
<b>Objet des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
Travaux	617	13,60	157,946	33,04
Etudes	70	1,54	14,375	3,01
Fournitures de B&S	3851	84,86	305,679	63,95
<b>Total</b>	<b>4538</b>	<b>100 %</b>	<b>478,000</b>	<b>100 %</b>
<b>Les Conseils régionaux : Répartition des marchés selon les commissions de marchés compétentes</b>				
<b>Commissions des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
CSM	245	25,63	24,307	19,44
commissions Départementales	27	2,82	2,955	2,36
Commissions Régionales	447	46,76	65,332	52,25
Commissions communales	237	24,79	125,030	25,94
<b>Total</b>	<b>956</b>	<b>100 %</b>	<b>410,370</b>	<b>100 %</b>
<b>Les Communes : Répartition des marchés selon l'objet des marchés</b>				
<b>Objet des marchés</b>	<b>Nombres</b>	<b>en %</b>	<b>Montants</b>	<b>en %</b>
Travaux	336	35,15	80,408	64,31
Etudes	33	3,45	0,889	0,71
Fournitures de B&S	587	61,40	43,733	34,98
<b>Total</b>	<b>956</b>	<b>100 %</b>	<b>125,030</b>	<b>100 %</b>

## d- Répartition des marchés selon la procédure de passation :

Répartition des marchés selon les procédures de passation				
Les organismes Publics	Procédures de Passation	Nombre	Montant (en MD)	Augmentation en %
Les ministères	Appel d'offres	2303	831,754	34,45
	Consultation Elargie	93	34,344	1,42
	Marché Négocié	654	239,676	9,93
	AOI sans demande de financement	1	0,058	0,00
	AOI avec demande de financement	54	280,787	11,63
	AO précédé d'une présélection	2	0,026	0,00
	AOI précédé d'une présélection	4	9,745	0,40
	Appel d'offres avec concours	2	0,098	0,00
	Autres	56	4,567	0,19
	<b>Total</b>		<b>3169</b>	<b>1401,055</b>
Les Etablissements Publics	Appel d'offres	3613	312,781	12,95
	Consultation Elargie	114	7,403	0,31
	Marché Négocié	774	151,801	6,29
	AOI sans demande de financement	5	0,220	0,01
	AOI avec demande de financement	5	0,892	0,04
	AO précédé d'une présélection	7	0,364	0,02
	AOI précédé d'une présélection	1	3,941	0,16
	Appel d'offres avec concours	1	0,017	0,00
	Autres	18	0,581	0,02
	<b>Total</b>		<b>4538</b>	<b>478,000</b>
Les Conseils Régionaux	Appel d'offres	1599	379,451	15,72
	Consultation Elargie	8	1,013	0,04
	Marché Négocié	184	25,417	1,05
	AOI sans demande de financement			
	AOI avec demande de financement			
	AO précédé d'une présélection			
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours			
	Autres	147	4,488	0,19
	<b>Total</b>		<b>1938</b>	<b>410,369</b>



Les ministères	Appel d'offres	664	107,716	4,46
	Consultation Elargie	43	4,323	0,18
	Marché Négocié	158	9,267	0,38
	AOI sans demande de financement			
	AOI avec demande de financement			
	AO précédé d'une présélection	12	0,038	0,02
	AOI précédé d'une présélection			
	Appel d'offres avec concours	2	2,121	0,00
	Autres	77	4,651	0,13
	<b>Total</b>	<b>956</b>	<b>125,030</b>	<b>5,18</b>
	<b>Total Général</b>	<b>10601</b>	<b>2414,454</b>	<b>100 %</b>

L'organisme public	Procédures	Fourniture de B&S			Etudes			Travaux			Total			
		Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	
	Appel d'offres	1624	424,155	63,55	131	12,534	34,25	548	395,065	56,7	2303	831,754	59,37	
Les Ministères	Consultation Elargie	85	20,982	3,14	2	6,396	17,48	6	6,966	1,0	93	34,344	2,45	
	Marché Négocié	577	204,995	30,72	30	7,658	20,93	47	27,023	3,9	654	239,676	17,11	
	AOI sans demande de financement	1	0,058	0,01						0,0	1	0,058	0,00	
	AOI avec demande de financement	23	13,005	1,95	1	0,13	0,36	30	267,652	38,4	54	280,787	20,04	
	Appel d'Offres restreint	2	0,026	0,00						0,0	2	0,026	0,00	
	AOI restreint	1	0,996	0,15	3	8,749	23,91			0,0	4	9,745	0,70	
	Appel d'offres avec Concours			0,00	2	0,098	0,27			0,0	2	0,098	0,01	
	Autres	22	3,169	0,47	31	1,03	2,81	3	0,368	0,1	56	4,567	0,33	
	<b>Total</b>		<b>2335</b>	<b>667,386</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>2335</b>	<b>100</b>	<b>634</b>	<b>697,074</b>	<b>100</b>	<b>3169</b>	<b>1401,055</b>	<b>100</b>

L'organisme public	Procédures	Fourniture de B&S			Etudes			Travaux			Total		
		Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %
	Appel d'offres	3002	159,025	52,02	57	5,782	40,22	554	147,974	93,7	3613	312,781	65,44
Etablissements publics	Consultation Elargie	99	2,193	0,72	2	3,760	26,16	13	1,45	0,9	114	7,403	1,55
	Marché Négocié	721	143,301	46,88	10	0,892	6,21	43	7,608	4,8	774	151,801	31,76
	AOI sans demande de financement	5	0,220	0,07						0,0	5	0,220	0,05
	AOI avec demande de financement							5	0,892	0,6	5	0,892	0,19
	Appel d'Offres restreint	7	0,364	0,12						0,0	7	0,364	0,08
	AOI restreint				1	3,941	27,42			0,0	1	3,941	0,82
	Appel d'offres avec Concours	1	0,017	0,01						0,0	1	0,017	0,00
	Autres	16	0,558	0,18				2	0,023	0,015	18	0,581	0,12
	<b>Total</b>		<b>3851</b>	<b>305,678</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>14,375</b>	<b>100</b>	<b>634</b>	<b>697,074</b>	<b>100</b>	<b>3169</b>	<b>478,000</b>

L'organisme public	Appel d'offres	Fourniture de B&S			Etudes			Travaux			Total			
		Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	
	Marché Négocié	274	13,369	78,53	73	1,648	31,65	1252	364,433	93,9	1599	379,450	92,47	
Etablissements publics	AOI sans demande de financement	3	0,077	0,45	1	0,019	0,36	4	0,918	0,2	8	1,014	0,25	
	AOI avec demande de financement	44	2,745	16,12	45	0,909	17,46	95	21,763	5,6	184	25,417	6,19	
	AO précédé d'une présélection													
	AOI précédé d'une présélection													
	Appel d'offres avec concours													
	Autres													
	<b>Total</b>													
	Autres	16	0,833	4,89	118	2,631	50,53	13	1,024	0,3	147	4,488	1,09	
	<b>Total</b>		<b>337</b>	<b>305,678</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>14,375</b>	<b>100</b>	<b>634</b>	<b>697,074</b>	<b>100</b>	<b>3169</b>	<b>478,000</b>	<b>100</b>

L'organisme public	Appel d'offres	Fourniture de B&S			Etudes			Travaux			Total		
		Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %	Nombre	Montant (MD)	en %
	Marché Négocié	363	31,305	71,58	9	0,258	29,02	292	76,153	94,7	664	107,716	86,15
Etablissements publics	AOI sans demande de financement	26	1,171	2,68				17	3,152	3,9	43	4,323	3,46
	AOI avec demande de financement	134	8,554	19,56	11	0,236	26,55	13	0,477	0,6	158	9,267	7,41
	AO précédé d'une présélection												
	AOI précédé d'une présélection												
	Appel d'offres avec concours	12	0,444	1,02							12	0,444	0,36
	Autres												
	<b>Total</b>				2	0,098	11,02				2	0,098	0,08
	Autres	52	2,259	5,17	11	0,297	33,41	14	0,626	0,8	77	3,182	2,54
	<b>Total</b>	<b>587</b>	<b>43,733</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>0,889</b>	<b>100</b>	<b>634</b>	<b>697,074</b>	<b>100</b>	<b>956</b>	<b>125,030</b>	<b>100</b>

#### IV. Activités de la Commission Supérieure des Marchés durant l'année 2009 :

La commission supérieure des marchés publics a organisé entre janvier 2009 et le 31 octobre 2009, 141 séances où elle a examiné 760 dossiers dont 228 dossiers d'appels d'offres dont le montant global s'élève à 2.270 millions de dinars, 187 dossiers de cahiers des charges, 255 dossiers de règlement définitif, 43 projets de marchés négociés dont le montant global s'élève à 397 millions de dinars et 22 consultations.

Le montant global des marchés attribués s'élève à 2.667 millions de dinars.

Ces dossiers sont répartis comme suit :

► **La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées :**

Durant la période allant du premier janvier 2009 au 31 octobre 2009, cette commission a tenu 43 séances où elle a examiné 313 dossiers répartis comme suit:

- 105 dossiers d'appels d'offres dont le montant global s'élève à 866,089 millions de dinars
- 77 dossiers de cahiers des charges
- 128 dossiers d'avenants et de règlement définitif
- 2 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 31,859 millions de dinars
- 1 consultation

► **La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées :**

Durant la période allant du premier janvier 2009 au 31 octobre 2009, cette commission a tenu 41 séances où elle a examiné 178 dossiers répartis comme suit :

- 67 dossiers d'appels d'offres dont le montant global s'élève à 611 millions de dinars
- 34 dossiers de cahiers des charges
- 63 dossiers d'avenants et de règlement définitif
- 14 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 55 millions de dinars
- 12 consultations

► **La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses :**

Durant la période allant du premier janvier 2009 au 31 octobre 2009, cette commission a tenu 39 séances où elle a examiné 214 dossiers :

- 47 dossiers d'appels d'offres dont le montant global s'élève à 677,409 millions de dinars
- 38 dossiers de cahiers des charges
- 50 dossiers d'avenants et de règlement définitif
- 11 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 25,33 millions de dinars
- 2 consultations

► **La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état :**

Durant la période allant du premier janvier 2009 au 31 octobre 2009, cette commission a tenu 18 séances où elle a examiné 55 dossiers répartis comme suit :

- 9 dossiers d'appels d'offres dont le montant global s'élève à 114,721 millions de dinars
- 8 dossiers de cahiers des charges
- 14 dossiers d'avenants et de règlement définitif
- 16 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 285,821 millions de dinars
- 7 consultations

Le tableau suivant récapitule la répartition des dossiers examinés entre les différentes commissions spécialisées :

Commission Spécialisée	Répartition des dossiers selon le nombre		Répartition des dossiers selon le montant	
	Nombre*	En %	Montant	En %
La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées	313	41 %	897,948	34 %
La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées	178	23 %	666	25 %
La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses	214	28 %	702,739	26 %
La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état	55	8 %	400,542	15 %
<b>Total</b>	<b>760</b>	<b>100 %</b>	<b>2.667,229</b>	<b>100 %</b>

\* Ce chiffre englobe le nombre des dossiers de cahiers des charges, des dossiers d'appels d'offres, des marchés négociés, des avenants et des règlements définitifs.

La répartition des dossiers de marchés sur les différentes commissions de marchés se présente comme suit:

Commission des marchés	Les marchés			
	Nombre	En %	Montant	En %
La Commission supérieure des marchés*	271	4 %	2667,229	52 %
Les commissions départementales des marchés	1731	26 %	238,922	4 %
Les commissions régionales des marchés	3392	51 %	379,292	7,5 %
Les commissions locales des marchés	164	2 %	19,668	0,5 %
Les commissions des établissements publics	859	13 %	100,304	2 %
Les commissions internes des Entreprises publiques	221	4 %	1811	34 %
<b>Total</b>	<b>6,638</b>	<b>100 %</b>	<b>5.116,151</b>	<b>100 %</b>

Unité : en millions de dinars / Période : entre le 1er janvier 2009 et le 31 octobre 2009

\* Nombre des dossiers d'appels d'offres et des marchés négociés

## V. Activités de la Commission Supérieure des Marchés durant l'année 2010 :

La commission supérieure des marchés publics a organisé entre janvier 2010 et le 1er octobre 2010, 151 séances où elle a examiné 947 dossiers dont 158 rapports de dépouillement technique, 167 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 2.838,63 millions de dinars, 185 dossiers de cahiers des charges, 374 dossiers de règlement définitif, 39 projets de marchés négociés dont le montant global s'élève à 407,529 millions de dinars et 24 consultations.

Le montant global des marchés attribués s'élève à 3.246,159 millions de dinars.

Ces dossiers sont répartis comme suit :

### ► La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées :

Durant la période allant du 1er janvier 2010 au 1er octobre 2010, cette commission a tenu 52 séances où elle a examiné 439 dossiers répartis comme suit :

- 64 dossiers de cahiers des charges
- 85 rapports de dépouillement technique
- 80 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 1.516,984 millions de dinars
- 53 dossiers d'avenants
- 152 dossiers de règlement définitif
- 4 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 18,024 millions de dinars
- 1 consultation

### ► La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées :

Durant la période allant du 1er janvier 2010 au 1er octobre 2010, cette commission a tenu 36 séances où elle a examiné 173 dossiers répartis comme suit :

- 23 dossiers de cahiers des charges
- 18 rapports de dépouillement technique
- 30 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 957,8 millions de dinars
- 38 dossiers d'avenants
- 33 dossiers de règlement définitif
- 17 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 23,6 millions de dinars
- 14 consultations

### ► La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses :

Durant la période allant du 1er janvier 2010 au 1er octobre 2010, cette commission a tenu 39 séances où elle a examiné 262 dossiers répartis comme suit :

- 89 dossiers de cahiers des charges
- 50 rapports de dépouillement technique
- 49 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 208,633 millions de dinars
- 22 dossiers d'avenants
- 38 dossiers de règlement définitif
- 7 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 164,245 millions de dinars
- 7 consultations

### ► La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état :

Durant la période allant du 1er janvier 2010 au 1er octobre 2010, cette commission a tenu 24 séances où elle a examiné 73 dossiers répartis comme suit :

- 9 dossiers de cahiers des charges
- 5 rapports de dépouillement technique
- 8 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 155,213 millions de dinars
- 31 dossiers d'avenants
- 7 dossiers de règlement définitif
- 11 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 201,660 millions de dinars
- 2 consultations

Le tableau suivant récapitule la répartition des dossiers examinés entre les différentes commissions spécialisées :

Commission Spécialisée	Répartition des dossiers selon le nombre		Répartition des dossiers selon le montant	
	Nombre	En %	Montant	En %
La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées	439	46 %	1535,008	47 %
La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées	173	18 %	981,4	30 %
La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état	73	8 %	356,873	11 %
La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses	262	28 %	372,878	12 %
<b>Total</b>	<b>947</b>	<b>100 %</b>	<b>3.246,159</b>	<b>100 %</b>

## VI. Activités de la Commission Supérieure des Marchés durant l'année 2011 :

La commission supérieure des marchés publics a organisé entre janvier 2011 et le 30 novembre 2011, 130 séances où elle a examiné 646 dossiers dont 117 rapports de dépouillement technique, 122 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 498,270 millions de dinars, 33 rapports de dépouillement technico-financier dont le montant global s'élève à 718,094 millions de dinars, 95 dossiers de cahiers des charges, 118 projets d'avenants, 110 dossiers de règlement définitif, 39 projets de marchés négociés dont le montant global s'élève à 910,479 millions de dinars et 12 consultations.

Le montant global des marchés attribués s'élève à 2.126,843 millions de dinars.

Ces dossiers sont répartis comme suit :

### ► La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées :

Durant la période allant du 1er janvier 2011 au 30 novembre 2011, cette commission a tenu 42 séances où elle a examiné 300 dossiers répartis comme suit :

- 38 dossiers de cahiers des charges
- 35 rapports de dépouillement technique
- 60 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 158,205 millions de dinars
- 14 rapports technico-financier dont le montant global s'élève à 614,946 millions de dinars
- 52 dossiers d'avenants

- 74 dossiers de règlement définitif
- 6 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 1,774 millions de dinars
- 3 consultations
- Le montant global des marchés attribués s'élève à 774,925 millions de dinars

► **La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées :**

Durant la période allant du 1er janvier 2011 au 30 novembre 2011, cette commission a tenu 22 séances où elle a examiné 78 dossiers répartis comme suit :

- 11 dossiers de cahiers des charges
- 11 rapports de dépouillement technique
- 9 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 63,800 millions de dinars
- 7 rapports technico-financier dont le montant global s'élève à 9,700 millions de dinars
- 13 dossiers d'avenants
- 10 dossiers de règlement définitif
- 12 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 5,6 millions de dinars
- 5 consultations
- Le montant global des marchés attribués s'élève à 119,100 millions de dinars

► **La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses :**

Durant la période allant du 1er janvier 2011 au 30 novembre 2011, cette commission a tenu 40 séances où elle a examiné 176 dossiers répartis comme suit :

- 32 dossiers de cahiers des charges
- 50 rapports de dépouillement technique
- 36 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 136,765 millions de dinars
- 12 rapports technico-financier dont le montant global s'élève à 53,448 millions de dinars
- 18 dossiers d'avenants
- 13 dossiers de règlement définitif
- 11 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 76,605 millions de dinars
- 4 consultations
- Le montant global des marchés attribués s'élève à 266,818 millions de dinars

► **La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état :**

Durant la période allant du 1er janvier 2011 au 30 novembre 2011, cette commission a tenu 26 séances où elle a examiné 92 dossiers répartis comme suit :

- 14 dossiers de cahiers des charges
- 3 rapports de dépouillement technique
- 17 rapports de dépouillement financier dont le montant global s'élève à 139,500 millions de dinars
- 35 dossiers d'avenants
- 13 dossiers de règlement définitif
- 10 dossiers de marchés négociés dont le montant global s'élève à 826,500 millions de dinars
- Le montant global des marchés attribués s'élève à 966 millions de dinars

Le tableau suivant récapitule la répartition des dossiers examinés entre les différentes commissions spécialisées :



Commission Spécialisée	Répartition des dossiers selon le nombre		Répartition des dossiers selon le montant	
	Nombre	En %	Montant	En %
La commission spécialisée des marchés de bâtiment, de génie civil et des études y rattachées	300	46 %	774,925	36 %
La commission spécialisée des marchés des technologies de communication, de l'informatique, de l'électricité, de l'électronique et les études y rattachées	78	12 %	119,1	6 %
La commission spécialisée des marchés de matière première et des produits vendus en l'état	92	14 %	966	45 %
La commission spécialisée des marchés relatifs aux commandes diverses	176	27 %	266,818	13 %
<b>Total</b>	<b>646</b>	<b>100 %</b>	<b>2126,843</b>	<b>100 %</b>

## VIII. Conclusion

L'évaluation du système de la passation des marchés publics s'inscrit dans le cadre de la réforme de la gestion des dépenses publiques.

L'objectif principal consiste à promouvoir et institutionnaliser un système de passation des marchés publics transparent, équitable et efficace afin d'améliorer la gestion des dépenses publiques, les actions attendues devraient porter sur (i) La révision du cadre juridique et réglementaire (ii) L'amélioration des pratiques et procédures (iii) L'efficacité et la transparence au niveau des organes chargés du contrôle et du suivi des marchés publics (iv) Le renforcement des pouvoirs et l'indépendance de l'organe de recours (v) La participation effective dans le processus d'attribution des marchés publics de l'ensemble des parties prenantes à savoir

: La société civile, le secteur privé et les médias et (vi) Une utilisation efficace des fonds publics conformément aux normes admises à l'échelle internationale.

Au regard de la synthèse des résultats issus de l'évaluation du système national de passation des marchés publics il est recommandé :

- (i) Que le Gouvernement met en œuvre le plan d'action afin de réformer le système de passation des marchés publics.
- (ii) Que les partenaires au développement appuient financièrement les études et programmes issus de l'évaluation du système de passation des marchés publics.



# La Banque africaine de développement partenaire de la TUNISIE



## IX. Annexes

### Mesures déclinées en termes de référence

<b>Pilier I : CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE</b>
<b>Axe I : Gouvernance</b>
Faire l'état des lieux de tous les textes qui concernent directement ou indirectement le domaine de la commande publique en général et des marchés publics en particulier (textes spécifiques, concurrence, soutien aux petites et moyennes entreprises, encouragement aux investissements, agréments ...)
Etablir un benchmarking de la réglementation actuelle avec les standards internationaux admis en matière de procédures d'achats publics
Etablir un diagnostic de la performance et de l'efficacité des instances qui rédigent les textes réglementaire et celles qui contrôlent leur application en matière de marchés publics (de la commande publique)
<b>Axe II : Rationalisation du cadre juridique</b>
Fixer les choix adoptés parmi les alternatives proposées lors des phases de diagnostic
Identifier les éléments de la réglementation à adopter par voie législative et ceux à promulguer par décret et par circulaire
Insérer dans la loi les principes fondamentaux de la commande publique et les enrichir par les principes de l'efficacité et de la responsabilité
Etablir des normes et des procédures spécifiques aux marchés de prestations intellectuelles
Réviser la définition, les cas de recours, et les modalités de passation de marchés négociés.
Prévoir un chapitre relatif aux sanctions administratives à adopter à l'encontre de tout intervenant qui commet une infraction ou une faute professionnelle lors de la passation d'un contrat. Ces infractions et fautes professionnelles doivent être dument définies et précisées
Adopter des dispositions qui consolident la réglementation nationale en matière de commerce et de concurrence. Ces dispositions doivent permettre aux acheteurs publics et aux entreprises des voies de recours pour dénoncer des abus ou des pratiques déloyales avec des délais de réponse convenables
Reprendre les définitions et les modalités de passation des marchés complexes et préciser les grandes lignes de la méthodologie de dépouillement à adopter à ce titre
Préciser les règles de confidentialité et de sécurité que le service acheteur est tenu d'observer et préciser les sanctions administratives dans le cas contraire
Instaurer un chapitre qui précise et consolide les voies de recours possibles en matière de marchés publics tout en réorganisant les instances qui auront à régler ces litiges
Reprendre les différentes procédures de recours à la concurrence et apporter les précisions nécessaires aux modalités de passation de contrats de marchés publics par présélection
Consolider et regrouper les textes adoptés et les présenter sous forme de recueil sans coûts excessifs

**Axe III : Transparence**

Impliquer les milieux universitaires et socioprofessionnels dans la rédaction et la diffusion de la réglementation qui régit les marchés publics

Multiplier les événements qui permettent la prise de contact direct entre l'administration, le secteur privé, les médias, les universitaires et la société civile pour débattre et discuter à propos de tout ce qui pourrait concerner directement ou indirectement les achats publics

Réviser les attributions et les moyens à la disposition de l'ONMP (Observatoire National des Marchés Publics) afin d'en faire l'organe centralisateur et de diffusion de l'information en matière de marchés publics (voir de la commande publique)

Instaurer des supports électroniques et papiers afin de centraliser et de diffuser toute l'information qui concerne les appels à candidatures dans le cadre des marchés publics ainsi que les résultats de toute attribution de contrat

Mettre au point un système standardisé de classement, d'archivage (papier et électronique) et de diffusion de tous les documents qui retracent les travaux des acheteurs publics, des commissions de marchés et des autres organes de contrôle

**Axe IV : Performance**

Rédiger des dossiers d'appel d'offres types par nature d'achat en partenariat avec tous les intervenants ; tout en se basant sur des normes nationales et internationales (INNORPI)

Elaborer des nomenclatures des séries de prix qui constituent les bordereaux des prix

Réviser les manuels de procédures existants et élaborer ceux qui ne sont pas disponibles au niveau de tout acheteur public.

Actualiser les CCAG et les CPTC disponibles. Elaborer des CPTC pour les catégories de marchés publics non encore couverts par ces documents généraux ; tout en se basant sur des normes nationales et internationales (INNORPI)

Elaboration d'un guide de l'acheteur public. Identifier et proposer à ce niveau les différentes méthodologies de dépouillement possibles qu'ils peuvent adoptent ou s'en inspirer à l'occasion d'un marché simple ou d'un marché complexe

**Axe V : Professionnalisation**

Mettre au point un plan de formation à l'attention des gestionnaires de la commande publique et de tous les autres intervenants, y compris le secteur privé, afin de les accompagner dans la maîtrise des techniques de passation des contrats de marchés publics telles que prévues par la refonte projetée de la réglementation

Créer un cursus universitaire qui forme des experts en passation et/ou en gestion des marchés publics. Possibilité de coupler ce cursus avec un programme global qui traite des achats et acquisitions

**Pilier II : CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION****Axe I : Gouvernance**

Faire l'état des lieux du degré d'implication des contrôleurs des dépenses et des contrôleurs d'Etat dans l'élaboration et la validation des programmes annuels d'achat

Effectuer un diagnostic du Système ADEB dans sa section régionale

Etablir un diagnostic de la procédure et de la durée des paiements en matière de marchés publics

Etablir le diagnostic de la fonction « contrôle de gestion » dans les entreprises publiques

Etablir un diagnostic du système d'information de l'ONMP

Engager un diagnostic du fonctionnement et de la performance de l'ONMP et proposer les perspectives d'évolution de ces entités (forme juridique, moyens humains et matériels, financement,...) et ce compte tenu du contexte tunisien

**Axe II : Rationalisation du cadre juridique**

Répercuter les conclusions retenues lors de la phase diagnostic (Axe I) sur la réglementation des marchés publics

Instituer l'ONMP comme instance à consulter lors de la rédaction de tout texte législatif ou réglementaire susceptible de concerner directement ou indirectement le domaine des marchés publics

Identifier la vérification du paiement des intérêts moratoires dus aux titulaires des marchés, le planning des achats, la preuve de publication des avis d'appels d'offres au niveau du site de l'ONMP comme l'une des missions des commissions des marchés

**Axe III : Transparence**

Enrichir le Système d'aide à la décision budgétaire (ADEB) par de nouvelles fonctionnalités et l'étendre aux dépenses relatives aux entreprises publiques ou concevoir un autre système équivalent

Interconnecter le site de l'ONMP avec les autres systèmes d'information disponible

**Axe IV : Performance**

Elaborer des normes d'assurance qualité spécifiques aux personnes et aux entités impliquées dans les achats publics

**Axe V : Professionnalisation**

Mettre au point des formations en matière d'assurance qualité dans les achats publics

**Pilier III : ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHÉ****Axe I : Gouvernance**

Etablir un diagnostic du potentiel humain et matériel au sein des services chargés de la gestion et du contrôle des marchés publics (de la commande publique)

Identifier les profils nécessaires à la réussite de la commande publique en terme de compétences administratives et techniques

Etablir un diagnostic de l'efficacité de la déconcentration et de la décentralisation de la gestion, du contrôle et de l'audit des marchés publics (de la commande publique) en Tunisie

**Axe II : Rationalisation du cadre juridique**

Insertion dans la réglementation régissant les marchés publics des dispositions obligatoires relatives aux modalités et aux supports techniques à l'archivage des documents afférents aux marchés publics.

Revoir les critères de classement et les listes de projets à caractère national et de projets à caractère régional

Apporter plus de souplesse à la délégation des pouvoirs au sein des services acheteurs ; notamment à l'échelle régionale

Associer le secteur privé et la société civile aux travaux de l'ONMP, du COSEM et du CCRAL

Renforcer l'efficacité du comité consultatif du règlement à l'amiable des litiges par plus de moyens humains et matériels

Assouplir le recours à l'arbitrage en matière de contrats publics

<b>Axe III : Transparence</b>
Assurer la complémentarité entre les organes de contrôle et d'audit qui constatent des défaillances d'un côté et entre l'ONMP qui les centralise et qui y apporte des projets de mesures de correction (réglementation, formation ...) d'un autre
Moderniser l'archivage des documents en rapport avec les marchés publics. Impliquer les organes de contrôle dans l'archivage et la diffusion des documents en rapport avec l'achat public
Placer l'ONMP comme centre de collecte et de traitement de toutes les informations et de tous les documents créés, archivés et diffusés par tout intervenant en matière d'achats publics
<b>Axe IV : Performance</b>
Elaborer des normes d'assurance qualité spécifiques aux personnes et aux entités impliquées dans les achats publics
<b>Axe IV : Performance</b>
-
<b>Axe V : Professionnalisation</b>
Enrichir les moyens à la disposition de l'ONMP pour identifier les besoins en formation.
Permettre l'échange de bonnes pratiques entre l'administration et les autres partenaires de l'achat public
Prévoir une formation spécifique et diplômante au personnel des services acheteurs
Prévoir un plan de formation des formateurs en matière de marchés publics
<b>Pilier IV : Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics</b>
<b>Axe I : Gouvernance</b>
Diagnostic de l'architecture des corps, des organes et les procédures de contrôles et d'audit en matière de passation et d'exécution de la commande publique (marchés publics, concession et PPP) et présenter les différentes alternatives possibles d'amélioration de l'efficacité de leur intervention
<b>Axe II : Rationalisation du cadre juridique</b>
Renforcer les prérogatives du Comité de suivi et d'enquête sur les marchés publics
Intégrer des dispositions et des renvois à d'autres textes juridiques dans la réglementation des marchés publics concernant la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent, la fraude, les conflits d'intérêt ... dans la réglementation des marchés publics.
Renforcer la réactivité des organes de contrôle et d'audit
Renforcer l'intégrité dans le domaine des marchés publics
<b>Axe III : Transparence</b>
Prévoir des supports matériels de diffusion des informations qui concernent la passation des contrats de la commande publique et les rendre accessibles au grand public
Encourager le contrôle effectué par la société civile et par les citoyens
Sécuriser le système d'information



#### **Axe IV : Performance**

Elaboration d'un manuel de procédure pour les organes de contrôle interne

Doter les entreprises publiques d'un système d'aide à la gestion budgétaire des dépenses occasionnées par l'exécution des marchés publics

#### **Axe V : Professionnalisation**

Mise en place d'un plan de formation spécifique aux contrôleurs de la commande publique

Mise en place d'un plan de formation spécifique aux auditeurs de la commande publique

Créer un cursus universitaire qui forme des experts en passation et/ou en gestion des marchés publics. Possibilité de coupler ce cursus avec un programme global qui traite des achats et acquisitions

# La Banque africaine de développement partenaire de la TUNISIE

PRI – Appui au Programme de renforcement des  
groupements de développement agricole d'eau potable (GDA)



Financement de la BAD

( Octobre 2009 )

# Mesures pour le renforcement de la Gouvernance en matière de passation des marchés publics

**A**fin de renforcer et d'améliorer la gouvernance du système national de passation des marchés publics, il y a lieu d'apporter une attention particulière aux éléments suivants :

## I- Transparence :

Instaurer un niveau de transparence dans l'ensemble du cycle de passation des marchés publics afin de promouvoir un traitement juste et équitable des soumissionnaires.

- Proposer aux soumissionnaires des informations claires et cohérentes afin que le processus de passation des marchés publics soit appliqué avec la plus grande équité.
- Promouvoir la transparence à l'égard des soumissionnaires et des autres parties prenantes comme les organismes de contrôle, pour l'ensemble du cycle de passation des marchés.
- S'assurer que les règles de passation des marchés publics intègrent un degré de transparence susceptible de renforcer le contrôle de la corruption sans entraver l'efficacité du système.
- Garantir des processus concurrentiels solides.
- Mettre en place des règles claires pour le choix de la méthode de passation des marchés et également pour les exceptions octroyées aux appels d'offres.
- Mettre en place des procédures pour contrer les risques pouvant peser sur l'intégrité par le biais d'une transparence accrue, des consignes et du contrôle plus renforcés.

## II- Gestion Rigoureuse :

Utiliser les fonds publics affectés aux marchés publics conformément aux objectifs recherchés.

La planification de la passation des marchés doit refléter de façon décisive la vision stratégique à long terme des besoins du gouvernement. A cet effet il faudra :

- Associer les passations de marchés publics aux systèmes de gestion des finances publiques et encourager la transparence, la responsabilité et améliorer la rentabilité.
- Etablir un mécanisme de contrôle et d'audit interne et externe des institutions spécialisées plus accru, et responsabiliser les commissions parlementaires dans le suivi et la gestion des fonds publics pour s'assurer qu'ils sont utilisés conformément aux objectifs recherchés.
- S'assurer que les agents responsables de la passation des marchés publics affichent des niveaux élevés de formation, de compétence et d'intégrité.
- Investir dans la passation des marchés publics et mettre en place des mesures incitatives destinées à attirer les agents les plus qualifiés.

## III- Mécanismes de prévention :

- Mettre en place des mécanismes destinés à prévenir les risques pesant sur l'intégrité de la passation des marchés.
- Mettre en place des cadres institutionnels ou procéduraux pour prévenir les agents contre toute influence extérieure.
- Identifier les risques pesant sur l'intégrité d'activités vulnérables.
- Encourager un partenariat avec le secteur privé pour préserver un niveau élevé d'intégrité dans la gestion des contrats.
- Définir des normes claires en matière d'intégrité et s'assurer de leur respect sur l'ensemble de la passation des marchés.

- Etablir un mécanisme spécifique destiné à identifier et sanctionner les fautes en matière de passation des marchés publics.
- Définir la hiérarchie des fautes au plan administratif et juridictionnel.
- Instaurer des procédures de notification des fautes commises.

#### V- Responsabilité et contrôle :

- Définir une chaîne de responsabilité, ainsi que des mécanismes de contrôle efficaces.
- Gérer les plaintes des soumissionnaires équitablement et dans un délai raisonnable.
- Garantir un avis impartial en renforçant les pouvoirs et l'autonomie des organes de contrôle et de suivi afin de leur permettre d'imposer des mesures coercitives indépendamment des entités adjudicatrices.
- Envisager la mise en place de mécanismes alternatifs de règlement des litiges et réduire par conséquent les délais de résolution.
- Permettre à la société civile, au secteur privé, aux médias et au grand public à examiner la passation des marchés publics

et minimiser par conséquent la mauvaise gestion ou la corruption.

#### IV- Responsabilité et contrôle :

- Définir une chaîne de responsabilité, ainsi que des mécanismes de contrôle efficaces.
- Gérer les plaintes des soumissionnaires équitablement et dans un délai raisonnable.
- Garantir un avis impartial en renforçant les pouvoirs et l'autonomie des organes de contrôle et de suivi afin de leur permettre d'imposer des mesures coercitives indépendamment des entités adjudicatrices.
- Envisager la mise en place de mécanismes alternatifs de règlement des litiges et réduire par conséquent les délais de résolution.
- Permettre à la société civile, au secteur privé, aux médias et au grand public à examiner la passation des marchés publics et minimiser par conséquent la mauvaise gestion ou la corruption.

## Liste des membres du Comité National de Coordination et Suivi

### Président :

Chargé de mission auprès du Chef du Gouvernement pour la supervision de la Commission Supérieure des Marchés et du Comité de Suivi et d'Enquête

### Membres :

- 4 Représentants des commissions spécialisées des Marchés –CSM (Travaux, TIC, Divers et matières premières)
- 3 Représentants de l'ONMP (Observatoire National des Marchés Publics)
- 2 Représentants du COSEM (Comité de Suivi et d'Enquête sur les Marchés)
- 1 Représentant du Comité Consultatif de Règlement Amiable(CCRA)
- 1 Représentant de la Direction Générale des Dépenses Publiques
- 1 Représentant du Comité de contrôle général des services publics
- 1 Représentant du Comité de Contrôle d'Etat
- 1 Représentant de la Cour des Comptes
- 1 Représentant du Ministère de la Gouvernance et de la lutte contre la Corruption
- 1 Représentant du Ministère de la Réforme Administrative
- 1 Représentant d'une Commission interne d'entreprise publique (STEG)
- 1 Représentant d'une Commission interne d'entreprise publique (SONEDE)
- 3 Représentants des Commissions Départementales (Ministère de l'Équipement, Ministère de l'Éducation, Ministère de l'Agriculture)
- 1 Représentant d'une Commission Régionale (Gouvernorat de Ben Arous)
- 1 Représentant de la Direction Générale des Collectivités Publiques Locales (Ministère de l'Intérieur)
- 1 Représentant du Conseil de la Concurrence
- 1 Représentant du Ministère des Finances (DGRE)
- 1 Représentant du Contrôle Général des Finances
- 1 Représentant de l'Union Tunisienne de l'Industrie, du commerce et de l'Artisanat (UTICA)
- 1 Représentant de la Fédération des Entrepreneurs
- 1 Représentant de l'Université de Tunis El-Manar
- 1 Représentant de l'Université de Sfax
- 1 Représentant de l'Association des cadres de contrôle, d'inspection et d'audit dans les structures publiques tunisiennes (ACCIA)
- 1 Représentant de l'Association Tunisienne des Contrôleurs Publics (ATCP)

# La Banque africaine de développement partenaire de la TUNISIE



## Répartition des notes obtenues par indicateur subsidiaire, par indicateur et par pilier

Annexe 4

	SCORE	MOYENNE	MOYENNE PILIER
<b>Pilier 1: CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE</b>			<b>1,29</b>
<b>Indicateur 1. Le cadre législatif et réglementaire de la passation de marchés publics</b>			
1(a) Champ d'application et portée du cadre réglementaire et accès public à la législation	1	<b>1,6</b>	
1(b) Modes d'acquisition	2		
1(c) Règles de publicité et délais butoirs	2		
1(d) Règles concernant la participation et la sélection qualitative	1		
1(e) Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques	3		
1(f) Critères d'évaluation et d'attribution	1		
1(g) Soumission, réception et ouverture des offres	2		
1(h) Mécanisme, structure et étapes d'examen des plaintes	1		
<b>Indicateur 2. Règlements d'application et documentation</b>			
2(a) Un règlement d'application qui énonce des processus et des procédures définies	1	<b>0,8</b>	
2(b) Dossiers types d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux et services	1		
2(c) Procédures de présélection	1		
2(d) Procédures pour l'établissement de contrats de services ou pour d'autres besoins dans lesquels la qualification technique représente le critère essentiel	0		
2(e) Guide ou manuel de l'utilisateur destiné aux entités contractantes	1		
2(f) Existence et domaines d'application des Conditions générales de contrats (CGC) pour les marchés publics	1		

	SCORE	MOYENNE	MOYENNE PILLIER
<b>Pilier 2 CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION</b>			<b>1,5</b>
<b>Indicateur 3. Intégration, comme élément essentiel, du système de passation de marchés publics dans le système de gouvernance</b>			
3(a) La programmation des passations de marchés et les données relatives aux prix font partie de l'élaboration du budget et de la planification pluriannuelle.	2	<b>1,8</b>	
3(b) La loi budgétaire et les procédures financières permettent d'assurer la rapidité dans les passations de marchés, l'exécution des contrats et les paiements.	2		
3(c) Actions d'achats non engagées faute de crédits budgétaires.	2		
3(d) Des rapports d'achèvement systématiques sont établis pour la certification de l'exécution du budget et la conciliation des prestations rendues avec la programmation budgétaire.	1		
<b>Indicateur 4. Fonctions normatives et réglementaires.</b>			
4(a) Des fonctions normatives/réglementaires sont définies et assignées (à une ou plusieurs institutions) dans le cadre législatif et réglementaire.	3	<b>1,5</b>	
4(b) Les responsabilités de ces institutions recouvrent au moins celles requises dans cet indicateur subsidiaire	2		
4 (c) L'organisation de l'organe, son financement, sa dotation en personnel et le degré d'indépendance et d'autorité (pouvoir formel) dont il jouit pour l'exercice de ses fonctions doivent être suffisants et en rapport avec les responsabilités assignées	1		
4(d) Les responsabilités doivent également être définies de sorte à séparer les tâches et les énoncer de façon claire afin d'éviter tout conflit d'intérêt et intervention directe dans l'exécution des opérations de passation de marché	0		
<b>Indicateur 5. Existence de capacités de développement institutionnel.</b>			
5(a) Le pays dispose d'un système pour la collecte et la diffusion d'informations sur la passation des marchés, notamment sur les avis d'appel d'offres, les demandes de propositions et des informations sur l'attribution des contrats	2	<b>1,3</b>	
5(b) Le pays dispose de systèmes et de procédures pour la collecte et le suivi des statistiques nationales sur la passation des marchés	1		
5 (c) Une stratégie et des capacités de formation durables existent pour fournir une formation, des conseils et une assistance pour le développement des capacités de l'administration et des participants du secteur privé afin qu'ils puissent assimiler les règles et règlements, ainsi que la manière dont ils doivent être appliqués	2		
5(d) Les normes de contrôle de qualité sont diffusées et utilisées pour évaluer la performance du personnel et traiter les problèmes liés au développement des capacités.	0		



	SCORE	MOYENNE	MOYENNE PILIER
<b>Pilier 3: ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHÉ</b>			<b>2,0</b>
<b>Indicateur 6. Efficacité des activités et des pratiques de passation des marchés.</b>			
6(a) Le niveau de compétence des responsables gouvernementaux au sein de l'agence de passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition	1	<b>2,3</b>	
6(b) Les programmes de formation et d'information sur la passation de marchés à l'intention des responsables gouvernementaux et des intervenants du secteur privé sont conformes à la demande	2		
6(c) Il y a des normes établies concernant la tenue en lieu sûr des dossiers et des documents relatifs aux transactions et à la gestion des marchés.	3		
6(d) Il y a des dispositions permettant de déléguer le pouvoir à d'autres institutions ayant la capacité d'assumer les responsabilités	3		
<b>Indicateur 7. Caractère fonctionnel du marché des acquisitions</b>			
7(a) Des mécanismes efficaces de partenariats entre le secteur public et le secteur privé	1	<b>1,8</b>	
7(b) Les institutions du secteur privé sont bien organisées et capables d'accéder au marché.	2		
7(c) Contraintes systémiques inhibant la capacité d'accès du secteur privé au marché des acquisitions.	2		
7(d) Clarté et transparence des règles permettant de décider de l'opportunité de s'adresser aux marchés internationaux ou nationaux.	2		
<b>Indicateur 8. Existence de dispositions relatives à la gestion de marchés et au règlement des litiges.</b>			
8 (a) Existence de dispositions relatives à la gestion des marchés et au règlement des litiges	2	<b>2,0</b>	
8(b) Les contrats comportent des procédures adéquates de règlement des litiges	2		
8(c) Il existe des procédures visant à assurer la mise en exécution des décisions issues du processus de résolution des litiges.	2		

	SCORE	MOYENNE	MOYENNE PILIER
<b>Pilier 4: INTÉGRITÉ ET TRANSPARENCE DU SYSTÈME DE PASSATION DE MARCHÉS PUBLICS</b>			<b>0,95</b>
<b>Indicateur 9. Le pays est doté de mécanismes efficaces de contrôle et d'audit</b>			
Indicateur subsidiaire 9(a) – Un cadre juridique, une organisation, une politique et des procédures de contrôle interne et externe et d'audit des activités de passation de marchés publics sont en place pour fournir un cadre de contrôle fonctionnel.	<b>1</b>	<b>1,0</b>	
Indicateur subsidiaire 9(b) – Une application effective et un suivi des constatations et des recommandations émises dans le cadre du contrôle offrent un environnement propice au respect des normes.	<b>1</b>		
Indicateur subsidiaire 9(c) – Le système de contrôle interne fournit des informations actualisées sur le respect des normes pour permettre à la direction de prendre les mesures qui s'imposent.	<b>1</b>		
Indicateur subsidiaire 9(d) – Les systèmes de contrôle interne sont suffisamment bien définis pour permettre la réalisation d'audits de performance.	<b>1</b>		
Indicateur subsidiaire 9(e) – Les auditeurs sont suffisamment informés des dispositions relatives à la passation de marchés et des systèmes de contrôle pour effectuer des audits de qualité concourant au respect des normes.	<b>1</b>		
<b>Indicateur 10. Efficacité du mécanisme d'appel</b>			
Indicateur subsidiaire 10(a) – Les décisions sont arrêtées sur la base des informations disponibles, et la décision finale peut être réexaminée et jugée par un organe (ou autorité) dotée de pouvoirs d'exécution aux termes de la loi.	<b>1</b>	<b>1,0</b>	
Indicateur subsidiaire 10(b) – Le mécanisme d'examen des plaintes a la capacité de traiter efficacement les plaintes et est un moyen de faire appliquer les mesures de redressement imposées.	<b>2</b>		
Indicateur subsidiaire 10 (c) – Le système fonctionne de manière impartiale, les effets des décisions étant équilibrés et justifiés sur la base des informations disponibles.	<b>2</b>		
Indicateur subsidiaire 10(d) – Les décisions sont publiées et mises à la disposition de toutes les parties intéressées et du public.	<b>0</b>		
Indicateur subsidiaire 10(e) – Le système assure que l'organe d'examen des plaintes jouit des pleins pouvoirs et d'une indépendance totale pour le règlement des plaintes.	<b>0</b>		
<b>Indicateur 11. Degré d'accès à l'information</b>			
Indicateur subsidiaire 11(a) – Les informations sont publiées et diffusées à travers les médias disponibles avec les moyens des technologies de l'information, lorsque cela est possible.	<b>1</b>	<b>1,0</b>	

	SCORE	MOYENNE	MOYENNE E PILIER
<b>Indicateur 12. Le pays s'est doté des mesures de promotion de l'éthique et de lutte contre la corruption.</b>			
Indicateur subsidiaire 12(a) – Le cadre juridique et réglementaire pour la passation des marchés, y compris les dossiers d'appel d'offres et les documents relatifs aux contrats, comprennent des dispositions relatives à la corruption, à la fraude, aux conflits d'intérêt, et aux comportements contraires à l'éthique et énonce (soit directement ou par référence à d'autres lois) les mesures qui peuvent être prises face à de tels comportements.	1	0,9	
Indicateur subsidiaire 12(b) – Le système juridique définit les responsabilités et les sanctions concernant les individus et entreprises jugés coupables de s'être livrés à des pratiques frauduleuses ou de corruption	1		
Indicateur subsidiaire 12 (c) – La preuve que les jugements et les sanctions sont exécutées.	1		
Indicateur subsidiaire 12(d) – Il existe des mesures spéciales pour prévenir et détecter la fraude et la corruption dans la passation des marchés publics.	1		
Indicateur subsidiaire 12(e) – Les parties prenantes (secteur privé, société civile et bénéficiaires ultimes des acquisitions/utilisateurs finaux) sont favorables à la création d'un marché des acquisitions réputé pour son intégrité et son respect de l'éthique.	1		
Critères subsidiaires 12(f) – Le pays doit être doté d'un mécanisme sûr pour la dénonciation des comportements frauduleux, de corruption ou contraires à l'éthique.	1		
Critères subsidiaires 12(g) – Existence de Codes de conduite/Codes d'éthique pour les participants intervenant dans certains aspects des systèmes de gestion des finances publiques, qui prévoient également la divulgation des informations par les acteurs occupant des postes de décision.	0		

# La Banque africaine de développement partenaire de la TUNISIE



## Plan d'action synthétique

AXE I : GOUVERNANCE					
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût
La répartition actuelle des compétences et des fonctions entre les organes nationaux de l'achat public ne répond pas aux meilleures pratiques internationales	<i>Assurer la séparation optimale des fonctions de régulation, de conseil, de contrôle interne a priori, de contrôle a posteriori, d'audit, et d'examen des recours des candidats</i>	09/12 PJ	CNCS, Groupe de travail performance	Dispositions juridiques	
Il faut clarifier les compétences des niveaux locaux d'administration	<i>Adapter les règles des achats publics aux principes de la décentralisation afin d'intégrer la dimension locale</i>	09/12	CNCS, Groupe de travail	Dispositions juridiques	
L'organe chargé des recours précontentieux ne dispose pas de l'indépendance et des pouvoirs nécessaires à sa mission	<i>Création ou renforcement d'un organe indépendant spécialisé dans les recours précontractuels et éventuellement dans l'audit des marchés publics (sous réserve du scénario choisi)</i>	09/12	Groupe de travail CNCS et Tribunal Administratif	Dispositions juridiques	
Les organes et services chargés de l'audit manquent de moyens juridiques	<i>Accroître les moyens des organes de contrôle et d'audit dans le domaine des marchés publics</i>	09/12	Groupe de travail CNCS et Présidence du Gouvernement et organes de contrôle et d'audit	Dispositions juridiques	
Les voies de recours et les différents modes de règlement des litiges doivent être précisés . La loi actuelle sur l'arbitrage ne s'applique pas aux litiges des entreprises nationales	<i>Identifier clairement les voies de recours précontractuels et les modes de règlement des litiges contractuels</i>	09/12 2013	Groupe de travail CNCS et Tribunal administratif et CCRAL	Dispositions juridiques	
Renforcer l'intégrité dans le domaine des marchés publics	<i>Renforcer l'intégrité dans le domaine des marchés publics en adoptant des dispositions ciblées</i>	09/12	Groupe de travail CNCS et Services de la réforme administrative et Conseil de la concurrence et Tribunal Admin. et Juge pénal et Autorité anticorruption et société civile	Dispositions juridiques	

Elaborer un dispositif complet et proportionné de sanctions en cas de manquement aux règles de l'achat public	<b>Prévoir un chapitre relatif aux sanctions administratives, civiles, disciplinaires et pénales à adopter à l'encontre de tout intervenant qui commet un manquement aux règles de l'achat public</b>	09/12	Groupe de travail CNCS et Services de la réforme administrative et Conseil de la concurrence et Autorité anti-corruption et Juge pénal	Dispositions juridiques	
La confidentialité des offres et des opérations liées aux procédures de marchés publics doit être renforcée	<b>Préciser les règles de confidentialité</b>	09/12	Groupe de travail CNCS et SGG	Dispositions juridiques	
<b>AXE II : RATIONALISATION DU CADRE JURIDIQUE</b>					
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût
Le cadre juridique actuel est caractérisé par l'instabilité et l'absence de cohérence	<b>Refondre le cadre juridique des marchés publics afin d'établir une hiérarchie claire des textes applicables, en garantissant la stabilité des principes fondamentaux tout en permettant l'adaptation nécessaire avec un décret et une circulaire d'application</b>	09/12 12/12	Groupe de travail CNCS et concertation inter-gouvernementale	Dispositions juridiques	
Les règles de concurrence doivent être précisées	<b>Adopter des dispositions qui consolident le cadre juridique en matière de concurrence</b>	09/12	Groupe de travail Gouvernance CNCS et Conseil de la Concurrence et Secteur privé et société civile et MF	Dispositions juridiques	
Les textes actuels n'intègrent pas les notions d'achat durable et responsable	<b>Prendre en compte la dimension locale et sociale de l'achat public</b>	09/12	Groupe de travail CNCS, Unité de gestion de projet Et comités techniques (ministères concernés)	Dispositions juridiques	
Les méthodes et les critères actuels des marchés de prestations intellectuelles ne permettent pas de prendre suffisamment en compte la qualité	<b>Etablir des normes et des procédures spécifiques aux marchés de prestations intellectuelles</b>	09/12	Groupe de travail CNCS et MF et	Dispositions juridiques	

Les CCAG et CCTG ne sont pas toujours actualisés et certains n'existent pas (marchés industriels et marchés informatiques)	<b>Actualiser les CCAG et les CCTG disponibles. Elaborer des CCTG pour les catégories de marchés publics non encore couverts par ces documents généraux ;</b>	2013	Organe chargé de la régulation des marchés publics et Les projets de CCAG et de CCTG seront élaborés en concertation avec les professions	Dispositions juridiques	
Il n'existe pas de Manuel et les manuels de procédures en place ne sont pas complets	<b>Elaboration d'un guide de l'acheteur public. Réviser les manuels de procédures des marchés publics existants et élaborer ceux qui ne sont pas disponibles au niveau de tous acheteurs publics.</b>	2013	Organe chargé de la régulation et grands acheteurs concernés	Dispositions juridiques	
<b>AXE III : TRANSPARENCE</b>					
Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût
L'obligation de publication électronique n'est pas respectée et les publications dans les journaux ne sont pas attribuées de manière transparente (1b)	<b>- Instaurer des supports électroniques et papiers afin de centraliser et de diffuser toute l'information qui concerne les appels à la concurrence ainsi que les résultats de toute attribution de contrat</b>	09/12	Groupe de travail Transparence CNCS et Représentants des journaux nationaux et représentant de l'imprimerie officielle et Secteur privé et société civile	Dispositions juridiques	
Le rôle de l'ONMP doit être renforcé en matière d'obligation de publication et de maintenance du site internet national	<b>Renforcer le système d'information pour répondre aux besoins des différents utilisateurs, en créant des niveaux d'accès différenciés, en organisant la collecte d'indicateurs fiduciaires clés et la restitution customisée ou périodique de rapports et de statistiques</b>	10/12	ONMP et CNI	Dispositions juridiques  Soutien technique	
Les conclusions des rapports d'audit ne sont pas diffusées et les recommandations ne sont pas toujours appliquées	<b>Imposer la publication de tous les rapports des organes de contrôle et d'audit des marchés publics et l'application de leurs recommandations</b>	09/12	Groupe de travail Transparence CNCS et organes d'audit et de contrôle	Dispositions juridiques	

Les documents relatifs aux attributions de marchés publics ne sont pas toujours conservés ou accessibles	<b>Moderniser l'archivage des documents en rapport avec les marchés publics.</b>	09/12 2013	Groupe de travail Transparence CNCS et Commission Accès aux Documents administratifs et services des archives	Dispositions juridiques  Soutien technique	
La société civile n'est pas associée aux politiques d'achat public	<b>Favoriser l'échange d'informations avec la société civile</b>	09/12 2013	Groupe de travail Transparence CNCS et associations et société civile	Dispositions juridiques  Information	
Le secteur privé n'est pas associé à la définition des politiques et des réglementations sur les achats publics	<b>Favoriser la participation du secteur privé et de la société civile dans la définition des politiques d'achats et lors des procédures de marchés publics</b>	09/12 12/12 2013	Groupe de travail Transparence CNCS et associations et MF et groupements professionnels	Dispositions législatives  Formation  Information	

#### AXE IV : PERFORMANCE

Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût
Le système actuel ne fait pas vraiment usage de l'outil électronique	<b>Prendre en considération les réalisations faites dans le cadre du projet de dématérialisation des procédures d'achat public (e-procurement)</b>	09/12	Groupe de travail performance CNCS Agences/ organes chargés de la dématérialisation	Dispositions juridiques	
Les procédures actuelles ne sont pas fondées sur une logique de performance et de résultats	<b>Favoriser la performance dans les achats publics, la définition en termes de résultats Revoir l'élaboration et la planification des systèmes d'achats, renforcer la programmation annuelle</b>	09/12	Présidence du gouvernement et MF et Grands acheteurs publics et Organes de contrôle et d'audit et Secteur privé et société civile	Dispositions juridiques	



il n'y a pas d'interconnexion des systèmes d'information	<b>Créer des modules d'interconnexion des systèmes d'information</b>	2013	Groupe de travail performance du CNCS et CNI	Soutien technique	
Il n'existe pas de système uniformisé de suivi des dépenses	<b>Enrichir le Système d'aide à la décision budgétaire (ADEB) par de nouvelles fonctionnalités Doter les entreprises publiques d'un système d'aide à la gestion budgétaire des dépenses occasionnées par l'exécution des marchés publics</b>	2013	Organe de régulation et Contrôle d'Etat et Acheteurs concernés et CNI et SPCM	Soutien technique	
Il n'existe pas de Dossiers Type d'Appel d'Offres pour tous les types de marchés	<b>Rédiger des dossiers d'appel d'offres types par nature d'achat en partenariat avec tous les intervenants</b>	2013	ONMP et Organes de contrôle et grands acheteurs concernés et Secteur privé et société civile et universitaires	Dispositions juridiques	
Il n'existe pas de nomenclatures normalisées ni de décompositions types/séries de prix pour aider les acheteurs publics lors de la préparation des achats	<b>Elaborer des nomenclatures normalisées et des sous-détails/ séries de prix types qui seront repris par les bordereaux des prix et des index/indices</b>	2013	Organe de régulation et grands acheteurs INNORPI- INSAEE	Soutien technique	
Il existe des retards dans les paiements	<b>Revoir les mécanismes de paiements et de contrôle pour éliminer les points récurrents de blocage</b>	09/12 10/12	Groupe de travail Performance et MF et Grands acheteurs publics et Secteur privé et société civile	Evaluation	
Il n'existe pas d'intégration de l'assurance et du contrôle de la qualité dans la gestion des performances au niveau des services acheteurs et au niveau des organes de contrôle et d'audit des marchés publics.	<b>Elaborer des normes et procédures d'assurance qualité spécifiques aux personnes et aux entités impliquées dans les achats publics et prévoir une formation en la matière.</b>	2013	Services de la réforme administrative et INNORPI et CSM et Grands acheteurs publics	Soutien technique	

## AXE V : PROFESSIONNALISATION

Diagnostic	Actions	Echéance	Responsable de mise en œuvre	Type d'action	Coût
Pas de connaissance des besoins et des offres dans les formations marchés publics.	<b>Elaborer une stratégie de formation à l'attention des gestionnaires de la commande publique et de tous les autres intervenants, y compris le secteur privé,</b>	Octobre 2012	Groupe de travail Professionnalisation CNCS	Diagnostic	

Pas de plan de formation continue pour la mise à niveau des agents en place après l'implantation de la réforme	<b>Mise en place d'un plan de formation s'appuyant sur des modules de mise à niveau;</b> <b>Mise en place d'un plan de formation spécifique aux contrôleurs et aux auditeurs de la commande publique</b>	2013	Groupe de travail performance du CNCS et CNI	Soutien technique	
Il n'existe pas de système uniformisé de suivi des dépenses	<b>Enrichir le Système d'aide à la décision budgétaire (ADEB) par de nouvelles fonctionnalités</b> <b>Doter les entreprises publiques d'un système d'aide à la gestion budgétaire des dépenses occasionnées par l'exécution des marchés publics</b>	11/12	Groupe de travail professionnalisation CNCS/ Organe de régulation/ instituts de formation	Formation	
		12/12			
		02/13			
Pas de formations diplômantes pour constituer des cadres spécialisés de l'achat public	<b>Créer des cursus universitaires qui formeront les experts en passation et/ou en gestion des marchés publics</b>	09/2013	CNCS et Organes de contrôle et grands acheteurs et secteur privé et société civile et universitaires et Ecoles Nationales, Ministère Enseignement supérieur	Formation	
Pas de métiers et de parcours professionnels identifiés de l'achat publics	<b>-Création d'un statut pour les Métiers de « Gestionnaire de la commande publique»</b> <b>-Protection spécifique des agents chargés des achats publics et possibilités de mobilité avec continuité de progression carrière</b>	2013	Unité de gestion de projet et comités techniques (haut comité de la fonction publique...) et consultant	Dispositions juridiques	

???

---

<sup>1</sup> xx

???

---

<sup>1</sup> xx

???

---

<sup>1</sup> xx



[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

Appui technique et financier

