

العنوان:	Marchés Publics et Développement
المصدر:	المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية
الناشر:	أحمد بوعشيق
المؤلف الرئيسي:	Kane, Ousmane
المجلد/العدد:	ع35
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2000
الشهر:	دجنبر
الصفحات:	97 - 87
رقم MD:	868572
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink, IslamicInfo
مواضيع:	المشتريات الحكومية، التنمية، المغرب
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/868572">http://search.mandumah.com/Record/868572</a>

## **Marchés publics et développement (\*)**

Ousmane KANE

*Cadre à la Banque africaine  
de développement*

1. Les marchés publics représentent, dans tous les pays du monde, un volume particulièrement important de ressources financières. Définis comme les contrats d'acquisition de biens ou de services financés par des entités étatiques, le volume total de ces marchés correspond très souvent à plus de 10 % du produit intérieur brut d'un pays. En Afrique, et pour les seuls marchés publics civils, ce taux est généralement estimé à quelques 10 à 15 %, soit une masse de l'ordre de 70 milliards de dollars des Etats-Unis d'Amérique. Ce montant est de l'ordre de celui du service de la dette du continent qui pèse tant sur son développement. Les Etats ont, bien entendu, le devoir de s'assurer d'une saine utilisation de ces ressources. Cela veut d'abord dire une affectation optimale de celles-ci à diverses activités de fonctionnement ou d'investissement, mais aussi un processus d'adjudication des contrats qui garantissent une utilisation efficace des finances publiques. C'est ainsi que la plupart des pays disposent de mécanismes d'identification des projets de développement d'une part, et de procédures en vue de la passation des marchés publics, d'autre part.

2. L'objet principal des codes de marchés publics a toujours été de garantir, à la fois, une saine compétition de même qu'une certaine transparence du processus en vue de l'adjudication des contrats financés à partir de ressources publiques. C'est à l'une de ces deux paramètres fondamentaux, la compétition et la transparence, que les politiques des pays en la matière sont habituellement appréciées. Des efforts particulièrement importants sont déployés depuis une dizaine d'années par plusieurs pays et par les institutions financières internationales pour assurer et faciliter la promotion de ces deux principes dans le domaine des marchés publics. Un très large consensus entoure les raisons qui sont à l'origine de ces efforts. Le principe de la compétition est celui qui assure le mieux la vérité des prix et donc répondre au souci d'économie qui est celui de tout investisseur, doit-il être

---

(\*) Exposé présenté par l'auteur à la conférence maghrébine sur les marchés publics tenue à Rabat les 21 et 22 février 2000.

une entité publique. Quant à la transparence, elle est indispensable tant pour assurer une réelle compétition dans le processus d'adjudication des contrats, que pour rassurer les personnes physiques et morales intéressées par les conditions d'utilisation des deniers publics.

3. Ni le principe de compétition, ni celui de la transparence ne sont cependant des objectifs nationaux en eux-mêmes pour les Etats, particulièrement ceux des pays en développement. Ils sont plutôt reconnus comme étant des moyens nécessaires pour atteindre des objectifs plus spécifiques, à savoir ceux mentionnés plus haut. En effet, la mission des Etats est d'abord d'assurer le mieux-être des citoyens, et donc d'œuvrer en particulier pour la réalisation d'investissements techniquement et économiquement viables, pour le développement de l'emploi, pour une saine gestion des finances publiques, pour la création d'un environnement général favorable à l'investissement privé, bref pour le développement des pays. Deux questions se posent alors à ce sujet aux acteurs du développement économique des pays : premièrement dans quelles mesures ces deux notions répondent-elles aux exigences du développement d'un pays donné ; deuxièmement les principes de compétition et de transparence sont-ils les seuls à prendre en compte au moment de l'élaboration des politiques nationales en matière de passation des marchés publics. Plus précisément, les Etats, particulièrement ceux en développement, ne devraient-ils pas chercher à utiliser l'important levier financier que représentent les sommes affectées au financement des marchés publics pour agir sur certains facteurs ayant des effets significatifs sur leur développement.

4. Ce problème, très faiblement abordé par les bailleurs de fonds multilatéraux dans leurs politiques relatives aux procédures pour l'acquisition des biens et services, est pourtant sous-jacent dans les réglementations nationales de certains pays, qu'ils soient déjà développés ou en voie de développement. L'examen de la loi type de l'UNCITRAL permet par exemple, de noter qu'elle ne fait nulle part allusion à cette possibilité d'utiliser l'immense pouvoir d'achat public pour agir encore mieux sur le développement des pays. L'effet que les codes nationaux de passation des marchés publics peuvent avoir sur le développement passe par la qualité technique des investissements publics réalisés, l'accès des entreprises nationales aux marchés publics, les possibilités d'emploi de nationaux offerts par les marchés publics, les opportunités de formation et de transfert de technologie offertes par les marchés publics, la maîtrise des coûts des marchés publics et la réputation générale du pays en matière de bonne gouvernance. L'interaction qu'il peut y avoir entre un code de marché public et chacun de ces facteurs de développement d'un pays seront discutés ci-dessous. Cette analyse devrait permettre de dresser une conclusion sur les rapports entre marchés publics et développement et surtout de proposer une série de recommandations sur des possibilités de prise en compte de l'exigence de développement dans les codes nationaux de marchés publics.

5. Les procédures de passation de marchés publics tentent toutes de répondre aux exigences d'économie et de rendement nécessaires à la viabilité de tout projet d'investissement. Elles ne doivent par conséquent pas permettre la sélection de fournisseurs ou de prestataires de services, ou d'acquérir des équipements qui ne peuvent pas garantir le succès des projets dans lesquels ils auront à intervenir. Ils sont malheureusement nombreux les investissements publics, bien que totalement réalisés, n'aient pu atteindre les objectifs qui leur avaient été assignés par les pouvoirs publics. Ces échecs peuvent avoir des causes très diverses. Elles peuvent être le fait de facteurs exogènes aux promoteurs publics, tels que la détérioration de l'environnement politique, économique ou social du projet ; mais ces échecs peuvent être aussi dûs tantôt à une mauvaise conception du projet, tantôt à des conditions d'exécution particulièrement pauvres. Il est intéressant de noter que 65 % des projets financés par le Groupe de la Banque africaine de développement, qui n'ont pas atteint leurs objectifs, rencontrent des problèmes de passation des marchés.

6. Les retards dans l'exécution d'un projet, une mauvaise qualité des prestations reçues ou des produits livrés, des dépassements de coûts ont de très graves répercussions sur les performances d'un projet de développement. La prise en compte du profil des soumissionnaires dans l'examen des propositions permettrait d'éviter d'avoir à traiter avec des entreprises disposant d'une expérience ou d'une assise financière insuffisante, ou trop souvent en conflit avec les maîtres d'ouvrage. Cette exigence de qualité ne doit cependant se faire ni au détriment de la nécessaire économie, ni de celle de la transparence du processus. Les codes de marchés publics doivent par conséquent permettre que la sélection des adjudicataires des contrats soit déterminée en se basant d'abord sur les aspects financiers des offres, mais le choix devrait se limiter entre des propositions dont la qualité technique est correctement établie. A cet effet, on rappellera que la seule bonne réputation d'un soumissionnaire ne suffit pas à garantir la qualité de sa proposition.

7. Obtenir les meilleurs prix, dans le respect des spécifications techniques énoncées est le but assigné à tout appel d'offres. Le succès d'une telle consultation est alors facilité par le nombre et la diversité des soumissionnaires. De façon à s'assurer la plus large participation, les règlements des appels d'offres doivent être les moins restrictifs possibles. Les limitations tant géographiques que technologiques doivent être réduites à leur plus simple expression. Si la plupart des bailleurs de fonds internationaux ne peuvent malheureusement se départir de la première, les marchés qui seraient financés à partir des budgets nationaux devraient eux bénéficier de situations par lesquelles la règle voudrait qu'aucun ressortissant d'un pays ou d'une région donnée ne soit interdit de proposer ses services pour l'adjudication d'un marché. Pour effectivement lever ces restrictions géographiques, il convient non seulement de s'abstenir d'en formuler dans les codes de passation des marchés publics, mais il faudrait surtout s'assurer que l'information relative aux opportunités de marchés est disponible et accessible, sans restriction, à tous ceux que cette opportunité pourrait intéresser, quel que soit son lieu de résidence.

8. Les restrictions technologiques sont très courantes, et parfois sournoises et mal intentionnées. Au-delà du principe de transparence que de telles limitations pourraient ainsi violer l'ouverture d'esprit dont il faut faire preuve au moment de la rédaction des spécifications techniques est plutôt une exigence des temps modernes. Les Etats qui souhaitent tirer le meilleur profit des rapides mutations technologiques que le monde connaît actuellement devraient encourager les promoteurs novateurs à s'intéresser aux activités de leur pays, et permettre à ceux-ci de soumettre effectivement des propositions pour leur réalisation. Cette attitude s'impose tout particulièrement aux pays en développement qui, parce qu'ils ne sont pas toujours au fait des derniers développements technologiques, auront du mal à identifier avec précision le processus ou le type d'équipement qui conviendrait le mieux à leurs besoins. A cet effet, les spécifications techniques devraient plus s'attacher à décrire les fonctions et les résultats attendues des investissements à réaliser, des conditions et de l'environnement dans lesquelles ils auront à évoluer, que de présenter d'une manière inutilement détaillée leurs caractéristiques ou leur fonctionnement.

9. L'important volume des marchés publics dans les pays en développement est à l'origine d'une grande compétition de la part, non seulement des entreprises, mais aussi des Etats, pour leur partage. Les responsables étatiques ont en effet pris l'exacte mesure de l'impact que ce "gâteau" pourrait avoir sur l'activité économique de leurs pays respectifs. Cet impact peut être ponctuel (exécution d'un marché ponctuel, sans la réalisation d'un investissement connexe), ou durable quand, pour l'exécution de ce marché, il a fallu réaliser des investissements spécifiques dans le pays d'accueil de l'entreprise adjudicataire du contrat. Dans cette lutte pour la répartition des contrats générés par les marchés publics des pays en développement, les pays industrialisés partent favori, et en conséquence sortent largement gagnants. Ils bénéficient naturellement pour cela de la force de leurs entreprises, mais ils profitent aussi de mécanismes de financement judicieusement mis en place et qui favorisent leurs propres entreprises. Ils bénéficient aussi d'un soutien administratif significatif qui consiste à drainer l'information sur les opportunités nouvelles vers leurs entreprises. Ils bénéficient enfin des effets de l'histoire qui ont engendré des préjugés favorables pour leurs produits et services, au détriment de ceux provenant des pays en développement, fut-il celui du client.

10. Les pays en développement se sentent de plus en plus le devoir d'œuvrer à modifier sérieusement cette situation qui veut, par exemple, que les deux tiers des montants affectés par le Groupe de la Banque africaine de développement au financement de projets de développement sur le continent, bénéficient en fait à des entreprises non africaines. Il s'agit là d'un problème que même les institutions internationales reconnaissent. Elles ont cherché à y faire face en introduisant, dans leurs politiques réglementant les processus de passation des marchés, des clauses de préférence en faveur des fournisseurs nationaux ou régionaux. Il convient cependant de constater que celles-ci sont trop rarement utilisées par les pays emprunteurs, et n'ont pour ainsi dire actuellement aucun impact réel sur l'adjudication des

contrats. Parmi les raisons qui ont conduit à la quasi-inutilité de ces clauses, on peut citer les conditions d'éligibilité posées tant aux pays emprunteurs qu'aux produits et aux prestations à acquérir. Il y a aussi la complexité de la mise en œuvre de ces clauses de préférence tant au niveau de l'élaboration des dossiers d'appel d'offres que de l'évaluation des propositions. Les leçons de cet échec ne sont cependant pas encore tirées. C'est afin de proposer un nouvel axe de réflexion à ce sujet que l'idée développée dans la boîte n° 1 est soumise à l'appréciation des lecteurs de la présente note. Tout en assurant la promotion des principes de compétition et de transparence, tout en privilégiant les offres qui sont à la fois techniquement satisfaisantes et financièrement les moins élevées, cette idée cherche à amener, systématiquement, les soumissionnaires à prendre en compte au moment de l'élaboration de leurs propositions techniques et financières les considérations de développement telles qu'elles sont perçues par le pays-client.

*Boîte n° 1*

**Adjudication des contrats de biens ou de travaux  
Discrimination en faveur des offres ayant un plus grand  
impact sur le développement**

- a. Dans le processus de sélection des consultants, une méthode utilisée (et admise par le Groupe de la Banque africaine de développement) est d'identifier dans une première étape les soumissionnaires dont les propositions techniques sont acceptables au vu des termes de référence de la mission et jugées comparables. Ce contrat est ensuite adjugé en faveur de la firme dont la proposition financière aura été la moins élevée. On estime à ce propos que des propositions techniques sont comparables dès lors que les notes obtenues au terme de cette étape de l'évaluation ne diffèrent pas de plus de 10 %.
- b. Cette approche peut être utilisée dans les contrats de biens ou de travaux de la façon suivante : identifier, entre les offres acceptables sur les plans administratifs et techniques, celles dont les coûts sont comparables. A cet effet, une variation de 10 à 15 % du niveau des prix par rapport à celui évalué le plus bas pourrait être admise. Le contrat serait alors provisoirement adjugé à la firme qui aura présenté l'offre qui répond le mieux aux priorités de développement tels qu'exprimés dans le dossier d'appel d'offres.
- c. Les priorités de développement devront, dans ces cas, être traduits en critères aisément quantifiables aussi bien par les évaluateurs que par les firmes elles-mêmes. Il peut s'agir de la part en monnaie locale de la proposition financière (utilisation de biens, de services ou de matériaux locaux), de la quantité d'emplois locaux directs qui seraient générés par cette proposition, de la qualité d'emplois locaux directs (populations cibles préalablement identifiées : pauvres, femmes, soldats démobilisés, travailleurs historiquement défavorisés) qui seraient générés par cette proposition.
- d. Cette approche, si elle était adoptée, pourrait venir en complément ou en remplacement à celle actuellement en vigueur dans les politiques de plusieurs institutions internationales au sujet des préférences nationales ou régionales.

11. Il ne fait cependant pas de doute que, quelle que soit la qualité des amendements qui seront apportés aux procédures en vigueur pour la passation des marchés publics, les entreprises des pays développés continueront à bénéficier d'une part substantielle de ces contrats. C'est là un fait naturel, qui découle de la réalité des économies des divers pays, et qu'il ne saurait par conséquent combattre en tant que tel. Ce dont il est question ici, c'est de savoir dans quelle mesure il serait possible d'améliorer l'impact des marchés publics sur le développement des pays qui adjudgent ces contrats. Ainsi, même si les entreprises africaines sont encore généralement faibles pour participer directement et avec succès aux gros appels d'offres lancés sur le continent (1), il leur est possible de jouer un certain rôle dans l'exécution de la plupart des contrats adjudgés dans leur pays ou dans leur sous-région. C'est ainsi qu'apparaît la nécessité de promouvoir la sous-traitance locale dans la plupart des contrats publics. La boîte n° 2, qui vient en fait en complément de la boîte n° 1, en suggère une modalité de mise en œuvre. Il ne devrait nullement s'agir, ni directement ni indirectement, d'imposer aux soumissionnaires potentiels des sous-traitants locaux. Ceci ne doit, par ailleurs, en rien affecter l'éligibilité de leurs offres. Il s'agit par contre de communiquer à des entreprises, internationales en particulier, intéressées par l'exécution de marchés publics dans un pays ou une sous-région donnée, une information qui peut leur être d'une grande utilité pour améliorer la compétitivité de leur offre. Ce dispositif est donc à percevoir comme un système qui devrait bénéficier à toutes les parties impliquées dans le processus d'adjudication des marchés publics.

12. La plupart des financements bilatéraux, et même multilatéraux (2), offerts aux pays en développement contiennent encore une condition restrictive sur l'origine des biens et services à acquérir. Ces dispositions, qui privent le pays emprunteur de la possibilité de recevoir des offres de sources très variées, ont pour conséquence d'augmenter les coûts des produits et des prestations. Il est vrai que ces coûts supplémentaires sont, très souvent, avantageusement compensés par les conditions financières des prêts. Dans un appel d'offres récent pour un très grand projet, impliquant plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, il a été noté qu'en fonction du degré de restriction géographique des appels d'offres lancés, la différence de prix entre les offres les mieux-disantes pouvait aller jusqu'à 26 % pour les mêmes prestations. Cette situation montre une autre dimension des bénéfices tirés par les entreprises des pays donateurs des conditions attachées aux financements bilatéraux. Non seulement leurs chances de remporter les contrats sont démultipliées, mais aussi la conscience de la faiblesse de la concurrence à laquelle elles auront à faire face les encourage à limiter leurs efforts dans l'élaboration de leurs propositions financières. Il reste cependant que l'utilité de ces financements bilatéraux dans le développement des pays n'est pas en cause. Ce dont il est par contre question, c'est la possibilité pour les deux parties

---

(1) Les contrats de biens de plus de 1 000 000 US\$ ou de travaux de plus de 5 000 000 US\$ représentent respectivement 70 % et 60 % du volume total consacré par la BAD en 1998 au financement de ces marchés.

(2) Les bénéficiaires de ces financements ont la possibilité de recevoir des offres compétitives.

concernées par la mise en place de ces financements de prendre en compte, parallèlement aux clauses de restriction géographique des appels d'offres, la nécessité de faire profiter les entreprises locales des opportunités que de tels prêts/dons créent. Il est ainsi possible, sans aller encore jusqu'à suggérer la levée pure et simple de ces formes de restrictions géographiques aux financements internationaux, d'autoriser les entreprises locales à prendre part à la compétition, de faire jouer les clauses préférentielles décrites dans la boîte n° 1, et d'encourager la sous-traitance locale (voir boîte n° 2). Mais en réalité, une solution transitoire raisonnable serait de lever la restriction géographique tout en élargissant l'éligibilité aux clauses de préférence aux espaces économiques d'une liste de pays établie de commun accord entre les bailleurs de fonds et l'emprunteur.

#### *Boîte n° 2*

#### **Développer la sous-traitance locale**

1. Plusieurs entreprises de travaux publics internationales ont actuellement des filiales locales sur le continent. Avant d'en arriver là, elles étaient pour la plupart passées par les étapes de sous-traitance, et puis d'association avec des entreprises africaines moins expérimentées et moins dotées en ressources financières et en équipements. Ce mouvement mérite d'être encouragé non seulement pour les entreprises de travaux publics, que pour les fournisseurs de biens et les ingénieurs conseils.

2. Pour ce faire, un pays en développement pourrait envisager de développer et de tenir des registres crédibles d'entreprises locales, capables de fournir les prestations attendues d'entreprises internationales engageant leur notoriété dans des marchés publics en Afrique. Ces registres seraient systématiquement mis à profit, avant le lancement de tout appel d'offres international pour l'adjudication d'un marché public, pour générer une liste d'entreprises locales ayant le profil requis pour jouer un rôle dans l'exécution du contrat envisagé. Ces listes, dont le contenu variera par conséquent suivant la nature des contrats, seraient alors jointes aux dossiers d'appel d'offres qui seront mis à la disposition des soumissionnaires potentiels.

3. Ce système ne saurait cependant réussir que si l'inscription à ces registres obéit à des critères rigoureux et transparents, et que le principe d'élaboration des listes de sous-traitants locaux potentiels respecte la même approche. Le développement et la tenue de ces registres, qui doivent être nécessairement informatisés, devraient être le fait d'une collaboration entre les secteurs publics et privés.

4. Ayant reçu l'information sur les possibilités en matière de sous-traitance locale, les soumissionnaires potentiels devraient prendre leur décision tous seuls, sans incitation ni pression d'aucune sorte de la part des pouvoirs publics. C'est en toute indépendance, et en fonction uniquement de l'intérêt de leur offre, qu'ils doivent décider s'ils ont l'intention ou non de sous-traiter une partie des travaux à une firme locale. Si la réponse est positive, le choix de la firme lui appartient, et les conditions financières de ce contrat doivent être discutées entre les seules parties directement concernées.



*Boîte n° 3***Du bon usage de l'appel d'offres national**

a. L'appel d'offres national (AON) peut être entendu soit comme un appel à la concurrence restreint aux seules entreprises enregistrées sur le sol national, soit comme un appel à la concurrence ouvert à tous mais pour lequel la publicité serait limitée aux seuls organes d'information nationaux. La première est la compréhension de plusieurs pays africains, la deuxième est celle des bailleurs de fonds internationaux. Dans les deux cas cependant, il est entendu que les soumissionnaires potentiellement ciblés sont les opérateurs installés dans le pays client. Dans de très rares cas d'autres entreprises viennent prendre part à la compétition.

b. Quand le pays dispose suffisamment de producteurs (pour les contrats de fournitures) ou d'entreprises de travaux capables d'exécuter un marché donné, il peut alors être judicieux d'utiliser l'appel d'offres national pour l'adjudication de ces marchés. Ayant fait l'hypothèse que les soumissionnaires potentiels sont nombreux et qu'ils ont la capacité technique requise, il y a tout lieu d'espérer recevoir des offres compétitives. Ainsi, non seulement les principes de compétition et de transparence seraient respectés, mais les exigences de développement seraient eux aussi largement prises en compte. Ces cas se présentent souvent pour les marchés moyens ou petits de travaux, mais encore très exceptionnellement pour les marchés de fourniture.

c. Très souvent, et malgré l'existence sur le sol national de fournisseurs ou de prestataires de services capables d'exécuter un marché, les conditions d'un appel d'offres national peuvent, malgré tout, ne pas être réunies : la raison essentielle en est souvent la faiblesse du nombre de soumissionnaires nationaux potentiels. Bien des pays cherchent à démultiplier ce nombre en subdivisant le marché en plusieurs petits lots, qui seraient alors adjugés individuellement suivant la procédure d'AON. Cette méthode est dommageable au projet en question parce qu'elle prive le client du bénéfice des économies d'échelle qu'un marché plus important aurait permis, et encore une fois protège inutilement les distributeurs locaux. Le problème est différent quand le produit est fabriqué localement.

d. Dans la mesure où, en terme de développement, il conviendrait néanmoins d'encourager les distributeurs locaux à prendre une part active à l'exécution des projets publics, l'approche suivante pourrait être adoptée : les marchés importants pourraient être subdivisés en divers sous-lots homogènes et de taille relativement modeste pour permettre aux fournisseurs locaux de prendre part à la compétition. Les contrats pouvant être adjugés sous-lot par sous-lot et avec la possibilité de faire jouer certaines formes, soit de préférences nationales ou régionales (au sens des bailleurs de fonds internationaux ou au sens du contenu de la boîte n° 1), ces fournisseurs auront ainsi toute la latitude pour soumettre des offres correspondant à leurs capacités réelles. Par ailleurs, l'appel d'offres étant international et unique, les fournisseurs internationaux de plus grande importance, pourront eux-aussi prendre part à la compétition. Ainsi, tout en respectant les principes de compétition et de transparence, le client aura donné aux distributeurs locaux toutes leurs chances de participer à l'exécution de projets publics, en prenant des risques très mesurés pour le succès de ceux-ci.

Pour les financements bilatéraux, cette liste inclurait nécessairement le pays donateur et le pays bénéficiaire. Ainsi, tout en acceptant des risques mesurés pour les projets, les autres objectifs des financements internationaux seraient entièrement pris en compte.

**13.** Pour accroître le nombre de marchés publics adjugés en faveur d'entreprises locales, plusieurs pays africains optent très souvent pour la restriction de la compétition au niveau national. A cet effet, et pour tenir compte des niveaux de développement réels du secteur privé local, ils vont jusqu'à subdiviser, en plusieurs petits contrats, des lots qui auraient été autrement trop importants pour être exécutés par des entreprises nationales toutes seules. Cette approche, même si effectivement elle permet de confier plus de marchés publics à des opérateurs locaux, ne répond pas nécessairement aux exigences de développement d'un pays. En effet, ces contrats sont ainsi adjugés dans des conditions techniques et financières qui peuvent être trop onéreuses pour le pays. Par ailleurs, cette pratique prive l'industrie locale d'une bonne opportunité d'améliorer sa compétitivité afin de se positionner sur des marchés qui ne sont pas protégés. Enfin, dans plusieurs cas, cette situation profite en fait à des distributeurs de produits importés, non à des producteurs locaux. D'autres voies devraient être explorées pour aider à l'accroissement de la part des firmes locales dans les marchés publics, tout en ne prenant que des risques mesurés sur la viabilité des projets en question ou sur la compétitivité des produits et services locaux. La boîte n° 3 présente une approche, qui en fait n'est pas originale, et est même très souvent utilisée par certaines agences d'exécution de projets de développement. Elle consiste, tout en gardant l'homogénéité de l'appel d'offres, à permettre à des entreprises de différents gabarits de prendre part à la même compétition pour l'adjudication des contrats.

**14.** Les marchés publics sont souvent le biais par lequel les milieux d'affaires internationaux commencent à s'intéresser à un pays. La manière dont la totalité du processus de passation des marchés est gérée influe par conséquent de façon significative sur la façon dont un pays peut être perçu par ces acteurs du développement que sont les fournisseurs et investisseurs internationaux. Cette image sera d'autant plus positive qu'il apparaîtra que le pays dispose de procédures claires et cohérentes, que leur application est rigoureuse et transparente, et qu'elle récompense ceux qui font l'effort d'offrir aux pays concernés leurs services pour promouvoir un réel partenariat au développement. C'est pour ces raisons qu'il appartient à tout pays de soigner la façon dont l'ensemble du processus de passation des marchés publics est géré. Pour beaucoup, il reflète en effet le professionnalisme des fonctionnaires d'un pays et la crédibilité de ses institutions. Le succès rencontré chaque année par la publication du rapport annuel de Transparency International sur l'indice de perception de la corruption en est une illustration.

**15.** Les marchés publics, par la masse des ressources financières qu'ils mettent en jeu, sont un important levier dont tout pays pourrait se servir pour améliorer ses performances économiques et sociales. Bien que devant toujours s'effectuer dans le respect des principes de compétition et de transparence, leur gestion doit aussi viser à maximiser l'impact des

sommes investies dans l'acquisition des biens et services sur le développement du pays. Le processus d'adjudication des marchés publics doit certes permettre de choisir des soumissionnaires qualifiés et crédibles, des offres techniquement acceptables et aux meilleurs prix, mais il doit aussi permettre de sélectionner celles qui apportent encore davantage à la vie économique et sociale du pays. Ceci apparaît possible si des mesures appropriées sont prises aux moments de l'élaboration de la réglementation nationale sur les procédures de passation des marchés publics, de la planification des acquisitions et de la mise en œuvre des procédures d'acquisition. Cette dimension des codes nationaux des marchés publics, encore insuffisamment prise en compte par les bailleurs de fonds multilatéraux, n'est encore que faiblement explorée par les législateurs des pays en développement.

16. Quelles que soient les dispositions qui seraient prises tout le long du processus de passation des marchés, l'impact des marchés publics sur le développement économique et social d'un pays serait encore plus grand si certaines conditions préalables étaient remplies. Parmi celles-ci, on peut citer l'élargissement des espaces économiques partageant la même approche au sujet des préférences en faveur des entreprises locales ou des clauses préférentielles en faveur de propositions ayant plus d'impact sur leur développement, l'utilisation de moyens attrayants et modernes pour la diffusion des opportunités de marchés, le développement d'une expertise locale dans le domaine de la passation des marchés, le renforcement de la collaboration public/privé dans le domaine de la passation des marchés publics.

17. Au moment où plusieurs pays africains ont en chantier la réforme de leurs systèmes nationaux de passation des marchés publics, ils gagneraient à être très imaginatifs et à aller au-delà des seules exigences de respect des principes de compétition et de transparence. Ils pourraient à cet effet s'inspirer des quelques initiatives prises ici et là par quelques pays développés ou en développement à ce sujet. C'est afin de contribuer à cet effort d'imagination que les quelques recommandations suivantes sont avancées :

i. Les sous-régions économiques du continent devraient harmoniser leurs systèmes nationaux de marchés publics. Cette harmonisation concernerait les principes, les procédures, la documentation, les supports d'information, et la politique de formation. La prise en compte de cette recommandation contribuerait à accroître l'intérêt des fournisseurs ou prestataires de services internationaux pour les marchés publics des sous-régions concernées, améliorerait le potentiel de croissance et de développement des entreprises locales et enfin assurerait une meilleure gestion des procédures d'adjudication des marchés publics.

ii. Les codes de marchés publics peuvent considérer la possibilité d'introduire, au moment de l'évaluation des offres, une sorte de préférence en faveur des propositions ayant un plus grand impact sur le développement du pays (ou de la sous-région). L'application de ces clauses de préférence, qui se ferait alors en toute transparence, devrait accroître la part

des produits locaux ou de la main d'œuvre locale dans les propositions des adjudicataires des marchés publics. A moins que l'Etat ne veuille, suivant la nature du contrat, privilégier l'emploi d'une catégorie particulière de personnes, la formation ou un transfert de technologie.

iii. Les Etats africains devraient examiner la possibilité de démultiplier les contrats de sous-traitance accordés à leurs entreprises locales par les adjudicataires nationaux ou internationaux des gros marchés publics. Il pourrait ainsi s'agir de la mise en place, en coopération avec le secteur privé local, d'une sorte d'agence de la sous-traitance qui travaillerait en étroite collaboration avec les organismes nationaux chargés du lancement des appels d'offres publics. La principale tâche de cette agence serait, pour chaque marché à adjuger, de dresser la liste des sous-traitants potentiels locaux et de les porter à la connaissance des soumissionnaires éventuels.

iv. L'approche actuelle des appels d'offres nationaux en vigueur dans plusieurs pays africains devrait être revue. Quelle que soit la taille d'un marché, et quels que soient le nombre et la compétence des entreprises locales ayant la capacité de les exécuter, le pays gagnerait à porter l'information à tous ceux qu'il pourrait intéresser, et par conséquent à prendre en considération les propositions qu'ils pourraient éventuellement soumettre.

La mise systématique de tous les avis d'appel d'offres publics sur un site internet commun à tous les pays d'une sous-région économique donnée contribuerait à accroître d'une part, la compétitivité des offres à recevoir et d'autre part, les échanges sous-régionaux.