

Département des Politiques Economiques
et de la Fiscalité Intérieure

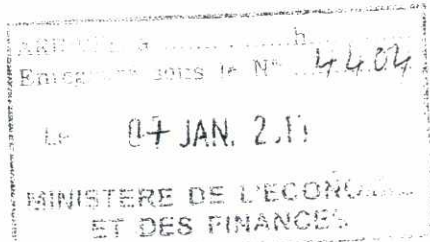
Division de la Réforme de la Commande Publique

Le Commissaire

26 DEC. 2014

Dossier suivi par :
« Dr Eric KY- E-mail : eky@uemoa.int »

EK EKzt

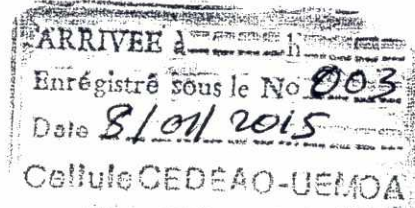


A

Monsieur Adji Otèth AYASSOR
Ministre de l'Economie et des Finances
de la République Togolaise
LOME - TOGO
Fax : (228) 221 09 05 / 226 21 29

N/Réf. : **12765** /DPE/DFPFI/DRCP/

Objet : Notification de la Décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 portant adoption du plan d'actions des réformes des marchés publics et des délégations de service publics au sein de l'UEMOA



Monsieur le Ministre,

Par Décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 portant adoption du plan d'actions des réformes des marchés publics et des délégations de service public au sein de l'UEMOA, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a adopté des mesures visant à améliorer l'absorption des crédits budgétaires par la commande publique au sein de l'Espace communautaire.

Ce plan d'actions comporte des mesures immédiates et des mesures à court, moyen et long terme.

1) Les mesures immédiates :

Les mesures immédiates adoptées, au nombre de dix (10), visent à prendre des actions urgentes au cours de l'année 2015 pour assurer l'efficacité et la célérité nécessaires dans la mise en œuvre des projets d'investissements, notamment par l'octroi d'une responsabilité plus accrue aux Autorités contractantes elles-mêmes.

2) Les mesures à court, moyen et long terme,

Elles sont ventilées sous quatre (04) catégories à savoir :

A°) Catégorie II.1. Amélioration du cadre règlementaire et institutionnel.

.../...

- B°) **Catégorie II.2. Consolidation du système d'information des marchés Publics.**
- C°) **Catégorie II.3. Exercice d'un meilleur suivi de la transposition des Directives.**
- D°) **Catégorie II.4. Renforcement des capacités des acteurs.**

La mise en œuvre du plan d'actions permettra d'introduire une plus grande célérité dans l'exécution des dépenses d'investissements, la mise en cohérence des Directives des marchés publics adoptées en 2005 avec celles des finances publiques approuvées en 2009, le renforcement des capacités des administrations financières des Etats membres.

Ledit plan d'actions devrait permettre de résorber, à très brefs délais, les difficultés de mise en œuvre des investissements publics rencontrées par les Etats membres en termes notamment de capacité d'absorption de leurs crédits budgétaires.

Je vous saurais gré des dispositions utiles qu'il vous plaira de faire prendre afin d'assurer une large diffusion de la décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 portant adoption du plan d'actions ci-jointe, auprès des acteurs nationaux de la chaîne de passation des marchés publics, en l'occurrence les Autorités de Régulation des Marchés Publics (ARMP), les Directions Générales des Marchés Publics (DGMP) et les Personnes Responsables des Marchés Publics (PRM) au sein des autorités contractantes nationales.

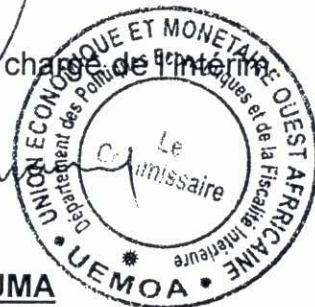
Des propositions de modalités d'application de ce plan d'actions, en cours de finalisation, seront transmises sous peu aux Etats membres.

Veuillez agréer, **Monsieur le Ministre**, l'expression de ma parfaite considération.

- P.J.** : - Décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 portant adoption du plan d'actions des réformes des marchés publics et des délégations de service public au sein de l'UEMOA ;
- Note de présentation de la décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014.

Le Commissaire chargé de l'intérieur

Seydou SISSOUMA



Ampliation :

Monsieur le Représentant Résident de la Commission de l'UEMOA
au Togo - Fax : 228 223 23 73

UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE

La Commission



Division de la Réforme de la Commande Publique

**NOTE DE PRESENTATION DES MODALITES D'EXECUTION DES MESURES DU
PLAN D' ACTIONS DES REFORMES DES MARCHES PUBLICS ET DES
DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC ISSU DE LA DECISION N°03/2014/CM/UEMOA
AU SEIN DE L'UEMOA**

I. CONTEXTE

Par Décision N°03/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 portant adoption du plan d'actions des réformes des marchés publics au sein de l'UEMOA, le Conseil des Ministres de l'UEMOA a adopté des mesures visant à performer l'absorption des crédits budgétaires par la commande publique au sein de l'Espace communautaire.

Cette décision est le résultat d'un processus initié par le Conseil des Ministres qui, lors de ses deux (2) dernières sessions de 2013, a interpellé la Commission sur les procédures de passation des marchés publics qui ralentiraient l'exécution des investissements publics au sein des Etats membres.

A cet égard, la Présidence en exercice de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union avait inscrit cette question parmi les priorités de sa feuille de route de 2014 sur la thématique « Réflexions en vue de l'adaptation du code des marchés publics aux exigences de célérité ».

Dans ce cadre, dès le premier semestre 2013, la Commission avait déjà pris conscience de la nécessité d'approfondir la réforme des marchés publics en engageant, avec l'appui technique et financier de la Banque Mondiale (BM), une étude sur les marchés publics et la gestion des finances publiques en vue de dégager les actions futures à mener, notamment pour trouver des solutions aux obstacles qui ralentissent l'exécution des investissements publics des Etats membres.

L'étude portait sur (i) l'évaluation des réformes engagées, (ii) l'identification des difficultés de leur mise en œuvre, et notamment les goulots d'étranglement qui retardent les processus d'achats publics et d'exécution de la dépense publique et (iii) la détermination des besoins prioritaires des Etats membres en matière de réformes des finances publiques et des marchés publics ainsi que des solutions appropriées.

En vue d'accroître la célérité dans l'exécution des crédits d'investissement, les conclusions de l'étude ont ainsi permis de dégager un Plan d'actions de mesures urgentes et immédiates à mettre en œuvre dès 2014 et des actions à court, moyen et long termes à réaliser sur la période 2014-2018 pour améliorer le niveau d'absorption des crédits d'investissement.

La présente note vise à présenter lesdites mesures des réformes de la commande publique auxquelles ont adhéré les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

II. LES MESURES IMMEDIATES

Les mesures immédiates adoptées en corrélation aux constatations, au nombre de dix (10), visent à prendre des actions urgentes au cours de l'année 2015 pour assurer l'efficacité et la célérité nécessaires dans la mise en œuvre des projets d'investissement, notamment par : l'octroi d'une responsabilité plus accrue aux Autorités contractantes elles-mêmes.

Lesdites mesures sont les suivantes :

1. Rehausser les seuils de passation de marchés requérant le recours à la méthode d'appel d'offres.
2. Rehausser les seuils de revue préalable à partir desquels l'avis de l'organe de contrôle est requis.
 - 3.1. Afin de réduire les délais de signature et d'approbation des marchés : relever les seuils de délégation d'approbation des marchés par le Ministre chargé des Finances.
 - 3.2. Pour les Etats qui ont transposé les dispositions des Directives des finances publiques de l'UEMOA relatives à la déconcentration de l'ordonnancement du budget, prendre les dispositions pour que le Ministre concerné ainsi que les présidents d'institution ou leurs délégués approuvent eux-mêmes les contrats.
- 4.1. Anticiper la préparation des marchés à travers notamment, les actions suivantes : associer systématiquement les structures techniques dans la préparation des dossiers techniques à travers le conseil aux Autorités contractantes pour la définition de leurs besoins stratégiques en biens et services.
- 4.2. Préparer à l'avance les plans de passation des marchés de l'année budgétaire N+1 avant la fin de l'année N. *La recommandation est d'élaborer le plan sur la base du projet de budget en Septembre de l'année N, sachant qu'il sera possible d'ajuster ce plan dès l'adoption du budget.*
- 4.3. Préparer à l'avance, avant la fin de l'année N, les dossiers d'appel d'offres (DAO) et autres documents similaires selon les priorités définies (par exemple dans le plan de passation de marchés) pour la mise en œuvre des marchés de l'année N+1. Faire élaborer les dossiers techniques par des personnes/structures compétentes. *La recommandation est de commencer à élaborer les DAO au plus tard à partir Septembre de l'année N, sachant qu'il sera possible d'ajuster ces dossiers et les décisions sur la continuation du processus de passation de marchés, dès l'adoption du budget de l'année N+1.*
- 4.4. Regrouper les besoins (Centrales d'achats publics) et utiliser les marchés dans le cadre des accords-cadres pour, entre autre, réduire les coûts de transactions et bénéficier des économies d'échelles.
5. Effectuer la mise à disposition des crédits au plus tard le 15 janvier de l'année budgétaire, afin d'accélérer le processus d'acquisition.
6. Supprimer les contrôles redondants et tous les contrôles qui n'ont pas de valeur ajoutée afin d'atteindre l'efficacité et de rationaliser le circuit de la dépense publique, notamment la suppression de la revue des documents et des décisions de

passation de marchés par plus d'une (01) structure y compris en cas de financement extérieur.

7. Mettre davantage l'accent sur le contrôle a posteriori, afin de consolider les acquis sur les plans de la transparence et des autres principes de passation des marchés, tout en consolidant la responsabilisation des autorités contractantes.
- 8.1. Fixer un délai de traitement des dossiers à toutes les étapes.
- 8.2. Instaurer une revue périodique semestrielle du système afin de mesurer la performance des acteurs du système.
- 8.3. Mettre en place un système d'alertes permettant à l'organe de régulation de relever les retards de mise en œuvre et de proposer des mesures correctives.
- 9.1. effectuer les transactions pour les contrôles a priori des marchés publics et les autorisations y afférentes (c'est-à-dire les saisines et les avis des organes de contrôle) à travers ce système.
- 9.2. Utiliser le système pour des besoins d'archivage, de suivi-évaluation et d'alertes.
10. Assurer la supervision de la mise en œuvre du plan d'actions et soutenir les Etats dans cette mise en œuvre.

Ces mesures immédiates impliquent des actions et décrivent des modalités de mise en œuvre suivant un chronogramme quadriennal 2015 – 2018 précisés à l'annexe I.

III. LES MESURES A COURT, MOYEN ET LONG TERME

Elles sont ventilées sous quatre (04) catégories à savoir :

- **Catégorie II.1.** Amélioration du cadre réglementaire et institutionnel issu de la transposition des Directives 04 et 05 et son adaptation aux Directives des finances publiques pour un meilleur rapport qualité-coût-efficacité.
- **Catégorie II.2.** Consolidation du système d'information des marchés publics pour assurer le suivi et la mesure de la performance des réformes, et dématérialisation des processus de passation des marchés pour une plus grande efficacité.
- **Catégorie II.3.** Exercice d'un meilleur suivi de la transposition des Directives, surtout celles des finances publiques, afin d'éviter les retards et les inégalités de transposition.
- **Catégorie II.4.** Renforcement des capacités des acteurs, selon une approche globale, intégrée et stratégique focalisée sur la recherche de l'efficacité et de la performance.

Elles sont présentées ci-après :

A°) Catégorie II.1. Amélioration du cadre réglementaire et institutionnel :

1.1. Pour l'organe de contrôle, en plus de sa mission de revue a priori, mettre l'accent sur le conseil et l'assistance aux Autorités contractantes dans le rôle que joue la passation des marchés dans la définition de leurs besoins respectifs, dans la planification des marchés, dans la préparation des dossiers et l'attribution des contrats.

D°) Catégorie II.4. Renforcement des capacités des acteurs :

10.1. Dans le domaine des finances publiques : Définir une stratégie communautaire qui tient compte des capacités respectives des Etats, tant au niveau des ressources humaines que des organisations administratives.

10.2. Créer un dialogue avec les Etats membres autour de la stratégie pour une meilleure prise en compte de chaque contexte pays, un renforcement du pilotage et du suivi de l'avancement des réformes tant au niveau national que de la sous-région.

10.3. Dans le domaine des marchés publics : réviser et valider la stratégie communautaire de renforcement des capacités (SCRC) en tenant compte notamment (i) des mesures actuelles de renforcement de capacités qui ont été mises en place sous le contrôle des organes de régulation ; (ii) des rôles respectifs réadaptés de l'organe de contrôle, de l'organe de régulation et des Autorités contractantes ; (iii) des stratégies planifiées au niveau de la Commission de l'UEMOA et (iv) de la stratégie de professionnalisation de la fonction de passation des marchés.

10.4. Définir des modules de formation axés sur la mise en œuvre de procédures plus aptes à assurer la célérité et l'efficacité des marchés publics.

Ces mesures à court, moyen et long terme prévoient des actions et décrivent des modalités de mise en œuvre suivant un chronogramme quadriennal 2015 – 2018 précisés à l'annexe II.

IV. OBJECTIFS

Ce plan d'action arrimé à la décision susmentionnée propose aux Etats membres des mesures urgentes opérationnelles et pratiques à mettre en œuvre pour stimuler l'exécution des budgets d'investissement pour un meilleur impact sur le développement.

V. RESULTAT ATTENDUS

La mise en œuvre des dites mesures permettra :

- l'introduction d'une plus grande célérité dans l'exécution des dépenses d'investissement ;
- la mise en cohérence des Directives des marchés publics adoptées en 2005 avec celles des finances publiques approuvées en 2009 ;
- le renforcement des capacités des Administrations financières des Etats membres ;
- l'adoption d'un Plan d'actions qui permettra à la Commission de se rapprocher des Partenaires techniques et financiers pour rechercher le financement.

VI. CONCLUSIONS

Le présent plan d'actions permettra de résorber, à très brefs délais, les difficultés de mise en œuvre des investissements publics rencontrées par les Etats membres en terme notamment de capacité d'absorption de leurs crédits budgétaires.

1.2. Pour l'organe de régulation, mettre l'accent sur la surveillance, la supervision du système, la mission d'audit, le règlement des litiges, la formation et garantir le maintien de la qualité du système pour permettre d'assurer l'équilibre entre le respect des principes de passation de marchés et la recherche de l'efficacité et du meilleur rapport qualité-coût.

2.1. Procéder à une relecture des directives des marchés publics de 2005 en tenant compte du nouveau Cadre harmonisé.

2.2. S'assurer d'une articulation réaliste et cohérente des différentes phases de gestion des finances publiques et des marchés publics en mettant l'accent sur la planification budgétaire et la gestion de la trésorerie.

B°) Catégorie II.2. Consolidation du système d'information des marchés publics :

3.1. Informatiser le système ou compléter le système informatique existant de passation des marchés pour l'utiliser tout au long du cycle de passation de marchés, y compris la planification des marchés, les transactions de passation de marchés, la gestion des contrats, et l'établissement des rapports (notamment la mesure du suivi et de la performance)

3.2. Procéder à l'informatisation du système de passation de marchés et intégrer les systèmes de passation de marchés, du budget, de la fiscalité et des paiements

4.1. Introduire dans les systèmes informatiques, l'enregistrement et le traitement des données et assurer la gestion de ces données.

5.1. Dématérialiser le processus des marchés publics.

C°) Catégorie II.3. Exercice d'un meilleur suivi de la transposition des Directives :

6.1. La transposition des Directives (notamment les Directives des Finances Publiques) a été faite par les Etats membres de façon inégale.

7.1. Assurer la supervision continue de la mise en œuvre du plan d'actions et soutenir les Etats membres dans la mise en œuvre des plans nationaux, et assurer que la bonne qualité du système est maintenue dans l'espace UEMOA.

8.1. Procéder à une évaluation à mi-parcours des progrès réalisés après la mise en œuvre des directives de 2017 à 2020 par des équipes extra nationales.

8.2. Engager un dialogue avec les partenaires techniques et financiers pour aligner les actions de réforme entreprises avec l'appui et l'assistance technique des PTF et mutualiser les appuis des partenaires techniques et financiers et des expériences tirées des Etats les plus avancés.

9.1. Adopter les mesures d'Autorisation d'Engagement (AE) pour les Etats qui ont transposé les Directives y afférentes, afin de permettre aux Autorités contractantes de passer des marchés pluriannuels.

9.2. Les Etats qui n'ont pas encore transposé les Directives en question sont fortement encouragés à le faire et de mettre en place des autorisations d'engagements afin de permettre aux Autorités contractantes de passer des marchés pluriannuels.



**DECISION N°03/2014/CM/UEMOA
PORTANT ADOPTION DU PLAN D' ACTIONS DES REFORMES DES MARCHES
PUBLICS ET DES DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC
AU SEIN DE L'UEMOA**

**LE CONSEIL DES MINISTRES DE L'UNION ECONOMIQUE
ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE (UEMOA)**

- Vu** le Traité modifié de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine notamment, en ses articles 4, 16, 20, 21 et 67 ;
- Vu** la Directive n°04/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public au sein de l'UEMOA ;
- Vu** la Directive n°05/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public au sein de l'UEMOA ;
- Vu** de la Directive n° 01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009, portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA ;
- Vu** la Directive n° 06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant Lois de finances au sein de l'UEMOA ;
- Vu** la Directive n° 07/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, portant Règlement général sur la Comptabilité publique au sein de l'UEMOA ;
- Considérant** que le renforcement des capacités des Etats membres est indispensable à la transposition efficace dans les délais des directives du cadre harmonisé des finances publiques ;
- Considérant** que l'approche intégrée des marchés publics et de la gestion des finances publiques constitue une solution à l'exécution tardive du budget d'investissement des Etats membres ;
- Convaincu** que l'exécution satisfaisante du budget d'investissement des Etats membres, gage d'un impact certain sur le développement, est la conséquence d'une célérité et d'une efficacité dans la mise en œuvre des procédures de passation des marchés publics ;

Soucieux de la nécessité d'instaurer dans l'Union des règles permettant une gestion transparente et diligente des marchés publics et des délégations de service public ;

Sur proposition de la Commission ;

Après avis du Comité des Experts Statutaire, en date du 20 juin 2014 ;

DECIDE :

Article premier :

Est adopté le Plan d'actions dénommé « Plan d'actions des réformes des marchés publics et des délégations de service public », annexé à la présente Décision dont il fait partie intégrante.

Article 2 :

La Commission, en relation avec les Etats membres, est chargée de prendre les dispositions nécessaires en vue de l'application de la présente Décision.

Article 3 :

La présente Décision, qui entre en vigueur à compter de sa date de signature, sera publiée au Bulletin Officiel de l'Union.

Fait à Dakar, le 28 juin 2014

Pour le Conseil des Ministres,
Le Président,



GILLES BAILLET



Annexe à la Décision N° /2014/CM/UEMOA
PORTANT PLAN D' ACTIONS DES REFORMES DES MARCHES PUBLICS
ET DES DELEGATIONS DE SERVICE PUBLIC AU SEIN DE L'UEMOA

Le présent Plan d'actions a été élaboré par la Commission suite à l'interpellation du Conseil des Ministres, lors de ses deux (2) dernières sessions de 2013, sur les procédures de passation des marchés publics qui ralentiraient l'exécution des investissements publics des Etats membres, et en réponse à l'une des priorités de la feuille de route de 2014 de la Présidence en exercice de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union sous la thématique « réflexions en vue de l'adaptation du code des marchés publics aux exigences de célérité ».

Il comprend des mesures immédiates visant à prendre des actions urgentes pour assurer l'efficacité et la célérité dans la mise en œuvre des projets d'investissement, et des mesures à court, moyen et long termes, portant sur (i) l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel issu de la transposition des Directives 04 et 05 et son adaptation aux Directives des finances publiques pour un meilleur rapport qualité-coût-efficacité, (ii) la consolidation du système d'information des marchés publics pour

assurer le suivi et la mesure de la performance des réformes, et la dématérialisation des processus de passation des marchés publics, (iii) l'exercice d'un meilleur suivi de la transposition des Directives, surtout celles des finances publiques, afin d'éviter les retards et les inégalités de transposition, (iv) le renforcement des capacités des acteurs, selon une approche globale, intégrée et stratégique focalisée sur la recherche de l'efficacité et de la performance.

Le détail de ces mesures figure dans le tableau ci-après :

Problématiques/Objectifs/ Sous-objectifs	Actions	Responsables	Cible	Calendrier de mise en œuvre				
I. MESURES IMMEDIATES								
Mesures immédiates à prendre en vue d'une efficacité et d'une célérité dans la mise en œuvre des projets d'investissement								
				2014	2015	2016	2017	2018
1. Les seuils de passation de marchés à partir desquels la méthode d'appel d'offres est obligatoire, sont faibles.	Rehausser les seuils de passation de marchés requérant le recours à la méthode d'appel d'offres	C/UEMOA et Etats-	Autorités contractantes	X				
2. Les seuils de revue à priori par l'Organe de contrôle sont faibles.	Rehausser les seuils de revue préalable à partir desquels l'avis de l'organe de contrôle est requis.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X				
3. Les seuils d'approbation des marchés par le Ministre chargé des finances sont faibles.	Afin de réduire les délais de signature et d'approbation des marchés :	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X				
	3.1. Relever les seuils de délégation d'approbation des marchés par le Ministre chargé des Finances.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X				
	3.2. Pour les Etats qui ont transposé les dispositions des Directives des finances publiques de l'UEMOA relatives à la déconcentration de l'ordonnancement du budget, prendre les dispositions pour que le Ministre concerné ainsi que les présidents d'institution ou leurs délégués approuvent eux-mêmes les contrats (mesures à court et moyen terme)	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X	X	X	X	
4. La préparation tardive des marchés, la qualité des dossiers de passation de marchés et les longs délais pour la mise en œuvre des marchés et de leur exécution, font que cette	Anticiper la préparation des marchés à travers notamment, les actions suivantes : 4.1. Associer systématiquement les structures techniques dans la préparation des dossiers techniques à travers le conseil aux Autorités contractantes pour la définition de leurs besoins stratégiques en biens et services	Etats	Autorités contractantes	X				

exécution se passe dans les derniers mois de l'année ou dépasse le cycle budgétaire.	<p>4.2. Préparer à l'avance les plans de passation des marchés de l'année budgétaire N+1 avant la fin de l'année N.</p> <p><i>La recommandation est d'élaborer le plan sur la base du projet de budget en Septembre de l'année N, sachant qu'il sera possible d'ajuster ce plan dès l'adoption du budget.</i></p>	Etats	Autorités contractantes	X				
	<p>4.3. Préparer à l'avance, avant la fin de l'année N, les dossiers d'appel d'offres (DAO) et autres documents similaires selon les priorités définies (par exemple dans le plan de passation de marchés) pour la mise en œuvre des marchés de l'année N+1. Faire élaborer les dossiers techniques par des personnes/structures compétentes.</p> <p><i>La recommandation est de commencer à élaborer les DAO au plus tard à partir Septembre de l'année N, sachant qu'il sera possible d'ajuster ces dossiers et les décisions sur la continuation du processus de passation de marchés, dès l'adoption du budget de l'année N+1.</i></p>	Etats	Autorités contractantes	X				
	<p>4.4. Regrouper les besoins et utiliser les marchés dans le cadre des accords-cadres pour, entre autres, réduire les coûts de transactions et bénéficier des économies d'échelle.</p>	Etats	Autorités contractantes	X				
5. La plupart des Autorités contractantes attendent la notification des crédits pour lancer les appels d'offres	Effectuer la mise à disposition des crédits au plus tard le 15 janvier de l'année budgétaire, afin d'accélérer le processus d'acquisition.	Etats	Autorités contractantes	X				
6. L'existence de plusieurs contrôles redondants retarde l'exécution du budget	Supprimer les contrôles redondants et tous les contrôles qui n'ont pas de valeur ajoutée afin d'atteindre l'efficacité et de rationaliser le circuit de la dépense publique, notamment la suppression de la revue des documents et des décisions de passation	Etats	Autorités contractantes	X				

	de marchés par plus d'une structure y compris en cas de financement extérieur.								
7. L'autonomie et les responsabilités qui seront données aux Autorités contractantes doivent être encadrées en mettant l'accent notamment sur le contrôle a posteriori.	Mettre davantage l'accent sur le contrôle a posteriori, afin de consolider les acquis sur les plans de la transparence et des autres principes de passation des marchés, tout en consolidant la responsabilisation des autorités contractantes.	Etats	Autorités contractantes	X					
8. Le système ne comporte pas actuellement un système d'alerte sur le contrôle des délais ou le système existant ne couvre pas toute la chaîne de la dépense publique.	8.1. Fixer un délai de traitement des dossiers à toutes les étapes.	Etats	Autorités contractantes	X					
	8.2. Instaurer une revue périodique semestrielle du système afin de mesurer la performance des acteurs du système.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X					
	8.3. Mettre en place un système d'alerte permettant à l'organe de régulation de relever les retards de mise en œuvre et de proposer des mesures correctives.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X	X	X			
9. Le système électronique est développé dans tous les Etats à des échelles différentes, mais n'est pas utilisé dans toutes ses capacités.		Etats							
	9.1. effectuer les transactions pour les contrôles a priori des marchés publics et les autorisations y afférentes (c'est-à-dire les saisines et les avis des organes de contrôle) à travers ce système.	C/UEMOA et Etats	Etats	X	X	X	X		
	9.2. utiliser le système pour des besoins d'archivage, de suivi-évaluation et d'alerte.	C/UEMOA et Etats	Etats	X	X	X	X	X	
10. Nécessité d'une supervision rapprochée	10.1. Assurer la supervision de la mise en œuvre du plan d'actions et soutenir les Etats dans cette mise en œuvre	C/UEMOA et PTF	Etats	X	X	X	X	X	

II. MESURES A COURT, MOYEN ET MONG TERME									
Problématiques/Objectifs/ Sous-objectifs	Actions	Responsables	Cible	Calendrier de mise en œuvre					
				2014	2015	2016	2017	2018	
II.1. <u>Amélioration du cadre réglementaire et institutionnel issu de la transposition des Directives 04 et 05 et son adaptation aux Directives des finances publiques pour un meilleur rapport qualité-coût-efficacité</u>									
1. Améliorer les cadres réglementaires et institutionnels des marchés publics pour un meilleur rapport qualité-coût-efficacité	1.1. Pour l'organe de contrôle, en plus de sa mission de revue a priori, mettre l'accent sur le conseil et l'assistance aux Autorités contractantes dans le rôle que joue la passation des marchés dans la définition de leurs besoins respectifs, dans la planification des marchés, dans la préparation des dossiers et l'attribution des contrats.	C/UEMOA – Etats	Adm. Pub.	X	X	X	X		
	1.2. Pour l'organe de régulation, mettre l'accent sur la surveillance, la supervision du système, la mission d'audit, le règlement des litiges, la formation et garantir le maintien de la qualité du système pour permettre d'assurer l'équilibre entre le respect des principes de passation de marchés publics et la recherche de l'efficacité et du meilleur rapport qualité-coût.	C/UEMOA	Société civile - Secteur privé - Adm. Pub.	X	X	X	X		

4. L'absence de données fiables ou les difficultés d'obtention de ces données ne permettent pas un suivi-évaluation adéquat du système.	Introduire dans les systèmes informatiques l'enregistrement et le traitement des données et assurer la gestion de ces données.	C/UEMOA et Etats	Etats membres		X	X	X	X
5. Dématérialisation du système pour répondre au souci de célérité et d'efficacité	Dématérialiser le processus de passation des marchés publics	C/UEMOA et Etats	Etats membres		X	X	X	X
II.3. Exercice d'un meilleur suivi de la transposition des Directives, surtout celles des finances publiques, afin d'éviter les retards et les inégalités de transposition								
6. La transposition des Directives (notamment les Directives des Finances Publiques) a été faite par les Etats membres de façon inégale	Poursuivre l'élaboration régulière d'un rapport de contrôle de la performance et de la transposition des directives des Finances Publiques, pour établir un état des lieux	C/UEMOA	Etats	X	X	X	X	
7. Des écarts importants ont été constatés au niveau de la transposition des directives de 2009 et de leur mise en œuvre par rapport aux cibles préconisées et pleinement applicables en 2017. Le taux global de transposition, inégalement réparti entre les Etats membres est de 31,25%, 18 mois après l'épuisement du délai de 2 ans accordé aux Etats	Assurer la supervision continue de la mise en œuvre du plan d'actions et soutenir les Etats membres dans la mise en œuvre des plans nationaux, et s'assurer que la bonne qualité du système est maintenue dans l'espace UEMOA	C/UEMOA	Etats et ARMP	X	X	X	X	X

2. La responsabilité des gestionnaires via la déconcentration de l'ordonnancement, le renforcement de l'efficacité de la dépense publique et la mesure de la performance de l'action publique sont incompatibles avec un dispositif de contrôle centralisé des marchés publics et des redondances dans les procédures de contrôle	2.1 Procéder à une relecture des Directives des marchés publics de 2005 en tenant compte du nouveau Cadre harmonisé de gestion des Finances publiques	C/UEMOA	Etats	X	X			
	2.2 S'assurer d'une articulation réaliste et cohérente des différentes phases de gestion des finances publiques et des marchés publics en mettant l'accent sur la planification budgétaire et la gestion de la trésorerie	C/UEMOA	Etats	X	X	X	X	X
II.2. Consolidation du système d'information des marchés publics pour assurer le suivi et la mesure de la performance des réformes, et dématérialisation des processus de passation des marchés pour une plus grande efficacité								
3. La faible utilisation des outils informatiques affecte négativement les ambitions d'efficacité recherchée.	3.1. Informatiser le système ou compléter le système informatique existant de passation des marchés pour l'utiliser tout au long du cycle de passation de marchés, y compris la planification des marchés, les transactions de passation de marchés, la gestion des contrats, et l'établissement des rapports (notamment la mesure du suivi et de la performance)	C/UEMOA - Etats	Etats membres et C/UEMOA		X	X	X	
	3.2. Procéder à l'informatisation du système de passation de marchés et intégrer les systèmes de passation de marchés, du budget, de la fiscalité et des paiements	C/UEMOA – Etats	Etats membres		X	X	X	

II.4. Renforcement des capacités des acteurs, selon une approche globale, intégrée et stratégique focalisée sur la recherche de l'efficacité et de la performance

Dans le domaine des finances publiques :					
	Etats	C/UEMOA	X	X	
	Etats	C/UEMOA	X	X	
	Etats	C/UEMOA et Etats	X	X	X
Dans le domaine des marchés publics :					
	Etats	C/UEMOA			
	Etats	C/UEMOA	X	X	
	Etats	C/UEMOA	X	X	

10. Les déficits de capacités des

acteurs de la gestion des finances publiques, la forte mobilité des responsables des services financiers et le manque de professionnalisation de la

fonction financière opérationnelle constituent des contraintes majeures dans la mise en œuvre de réformes clés telles que la déconcentration de l'ordonnement et l'élaboration de budgets programmes

10.1. Définir une stratégie communautaire qui tient compte des capacités respectives des Etats, tant au niveau des ressources humaines que des organisations administratives

10.2. Créer un dialogue avec les Etats autour de la stratégie pour une meilleure prise en compte de chaque contexte pays, un renforcement du pilotage et du suivi de l'avancement des réformes tant au niveau national que de la sous-région

10.3. Réviser et valider la stratégie communautaire de renforcement des capacités (SCRC) en tenant compte notamment (i) des mesures actuelles de renforcement de capacités qui ont été mises en place sous le contrôle des organes de régulation ; (ii) des rôles respectifs réadaptés de l'organe de contrôle, de l'organe de régulation et des Autorités contractantes ; (iii) des stratégies planifiées au niveau de la Commission de l'UEMOA et (iv) de la stratégie de professionnalisation de la fonction de passation des marchés

10.4. Définir des modules de formation axés sur la mise en œuvre de procédures plus aptes à assurer la célérité et l'efficacité des marchés publics

8.1. Procéder à une évaluation à mi-parcours des progrès réalisés après la mise en œuvre des directives de 2017 à 2020 par des équipes extra nationales	C/UEMOA	C/UEMOA							
8.2. Engager un dialogue avec les partenaires techniques et financiers pour aligner les actions de réforme et mutualiser les appuis des partenaires PTF et financiers et des expériences tirées des Etats les plus avancés	C/UEMOA - PTF	PTF et Etats	X	X					
9.1. Adopter les mesures d'autorisation d'engagement pour les Etats qui ont transposé les Directives y afférentes, afin de permettre aux Autorités contractantes de passer des marchés plurianuels.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X						
9.2. Les Etats qui n'ont pas encore transposé les Directives en question sont fortement encouragés à le faire et de mettre en place des autorisations d'engagement afin de permettre aux Autorités contractantes de passer des marchés plurianuels.	C/UEMOA et Etats	Autorités contractantes	X						
8. Une transposition mal séquencée, partielle ou peu appropriée risque de ne pas répondre aux objectifs fixés qui consistent à passer d'une logique de consommation de crédits à une logique de performance avec une gestion axée sur les résultats									
9. La plupart des marchés d'investissements s'étalent sur plusieurs années alors que les cycles budgétaires sont annuels									