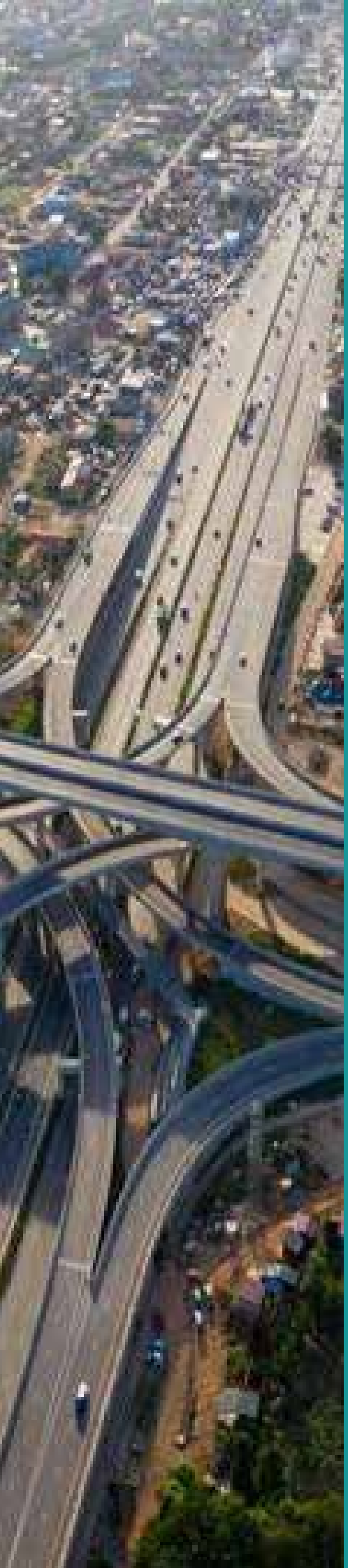


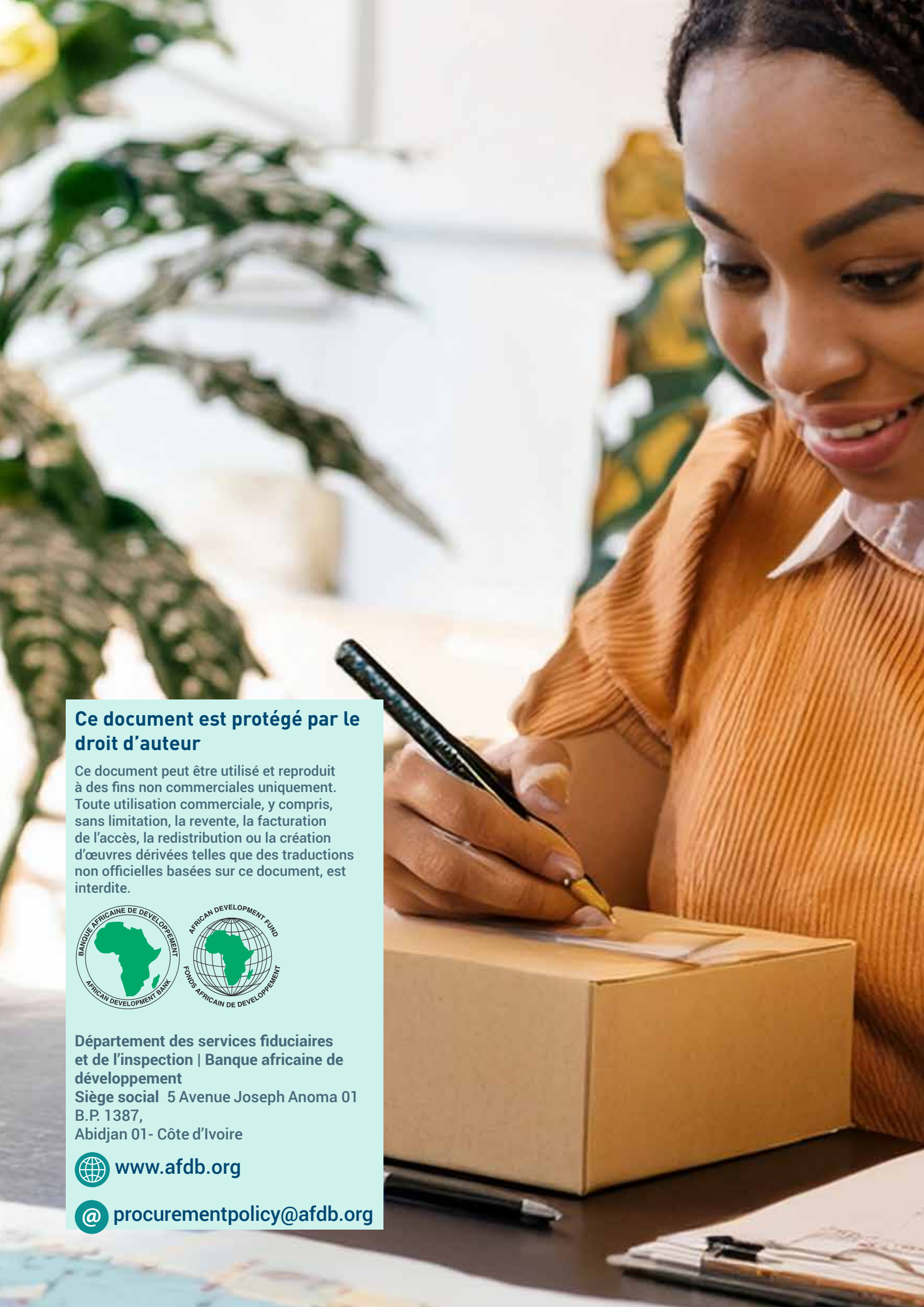




Examen de la mise en œuvre du Cadre de passation des marchés pour les opérations







Ce document est protégé par le droit d'auteur

Ce document peut être utilisé et reproduit à des fins non commerciales uniquement. Toute utilisation commerciale, y compris, sans limitation, la revente, la facturation de l'accès, la redistribution ou la création d'œuvres dérivées telles que des traductions non officielles basées sur ce document, est interdite.

Département des services fiduciaires et de l'inspection | Banque africaine de développement
Siège social 5 Avenue Joseph Anoma 01
B.P. 1387,
Abidjan 01- Côte d'Ivoire

www.afdb.org

procurementpolicy@afdb.org



Avant-propos

La passation des marchés constitue un levier essentiel pour assurer l'efficacité, la transparence et la durabilité des opérations financées par la Banque. Consciente de son importance stratégique, les Conseils de la Banque ont approuvé en octobre 2015 un cadre révisé de la passation des marchés dans le but de garantir une utilisation optimale des ressources, accroitre l'utilisation des systèmes nationaux, et promouvoir la prise en compte de considérations économiques, environnementales, et sociales dans les processus.

Le présent examen de la mise en œuvre du cadre de passation des marchés s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Il vise à apprécier le degré d'application des principes, méthodes et procédures édictés, ainsi que leur adéquation face aux réalités opérationnelles et aux contextes institutionnels des projets financés par la Banque.

Cet exercice permet d'identifier les bonnes pratiques, les défis récurrents et les contraintes rencontrées par les parties prenantes, tout en évaluant l'efficacité des mécanismes de contrôle mis en place par la Banque.

Les enseignements tirés de cette analyse ont pour finalité de formuler des recommandations pratiques et opérationnelles, susceptibles de renforcer la performance des opérations de passation de marchés et contribuer ainsi à un meilleur impact durable du développement, conforme aux objectifs stratégiques de la Banque. La Banque demeure résolument engagée dans l'amélioration continue de ses politiques et procédures de passations pour les projets.

Abréviations

Acronyme	Intitulé
AFD	Agence Française de Développement
AGPM	Avis général de passation de marché
AOI	Appel d'offres international.
AON	Appel d'offres national
AOO	Appel d'offres ouvert
APD	Achats publics durables
APF	Accords sur les principes fiduciaires
ARM	Accords de reconnaissance mutuelle
ASPM	Avis spécifique de passation de marché
BAD	Banque africaine de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BMD	Banques multilatérales de développement
BPAR	Rapport d'évaluation de la passation de marchés des emprunteurs
CICA	Confédération Internationale des Associations de la Construction
CIF-OIT	Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail
CPMO	Cadre de passation des marchés pour les opérations
DAO	Documents d'appel d'offres
DTAO	Documents type d'appel d'offres
DPM	Délai de passation du marché
e-GP	Plateformes électroniques d'achats publics (electronic Government Procurement)
FAD	Fonds africain de développement
FfP	Adapté à l'objectif visé
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIDIC	Fédération internationale des ingénieurs-conseils
FSN	Fonds Spécial du Nigéria
IPR	Revue indépendante de la passation de marchés
KPI	Indicateurs clés de performance
MAPS	Méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés publics
MIGMP	Master international en gestion des marchés publics

Acronyme	Intitulé
MOPM	Manuel des opérations de passation de marchés
OBP	Opérations basées sur des programmes
OE	Organe d'exécution
OSC	Organisation de la société civile
PCN	Note conceptuelle du projet
PIAC	Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption
PME	Petites et moyennes entreprises
PMNR	Pays membres non régional
PMP	Procédures de marchés publics
PMR	Pays membres régional
PND	Passation par négociation directe
PPM	Plans de passation des marchés
ProcA	Audits des marchés publics (Procurement Audits)
QaE	Qualité à l'entrée
RACI	Rapport d'évaluation des indicateurs critiques
RACOP	Réseau africain de la commande publique
RIF	Revue d'inspection fiduciaire
RQE	Revue de la Qualité à l'entrée
SAP-PS	Module PS du Système SAP
SHL	Consultations de fournisseurs
SNFI	Département des services fiduciaires et de l'inspection.
SPME	Système de passation des marchés de l'emprunteur
UC	Unité de compte
UGP	Unité de gestion des projets
VfM	Meilleur rapport qualité-prix (Value for Money)

Table des matières

Avant-propos 3
Abréviations 4
Résumé 7

1. Introduction 14
1.1 Objectif et portée 15
1.2 Le double mandat du CPMO 15
1.3 Évolution du CPMO 16
1.4 Structure du rapport 17
1.5 Cadre de passation des marchés pour les opérations de la Banque 18

2. Méthodologie et approche 20
2.1 Objectifs et portée de l'examen 21
2.2 Cadre analytique 21
2.3 Sources de données et outils 22
2.4 Limites 23

3. Mise en œuvre du cadre des marchés pour les opérations 24
3.1 Aperçu 25
3.2 Ateliers internationaux sur les réformes stratégiques et durables 25
3.3 Renforcement des capacités des pays membres 26
3.4 Dialogue avec les BMD, les organisations bilatérales et les industries 27
3.5 Boîte à outils 27

4. Surveillance fiduciaire et conformité 30
4.1 Audits des achats et examen a posteriori 31
4.2 Examens indépendants des marchés publics 36
4.3 Traitement des plaintes et application 37
4.4 Acquisitions non-conformes 42

5. Efficacité du développement et systèmes des emprunteurs 43
5.1 Evaluation de la qualité à l'entrée (RQE) 44
5.2 Préparation et évaluation des projets 46
5.3 Utilisation des systèmes de passation des marchés des emprunteurs (SPME) 47
5.4 Diagnostics stratégiques et état de préparation 51
5.5 Qualité à l'entrée par région 53
5.6 Supervision dans le cadre des Procédures de passation des marches de tiers - Accords de reconnaissance mutuelle (ARM) 55
5.7 Supervision dans le cadre des Procédures de passation des marchés de tiers - Accords sur les principes fiduciaires (APF) 56
5.8 Réformes dans les pays membres de la Banque 57

6. Statistiques de passation des marchés, délais et tendances de la performance 60

6.1 Portée et ensemble de données 61
6.2 Tableau de bord des performances en matière d'achats 61
6.3 Résumé des achats (2024) 63
6.4 Tendances en termes de volume et de valeur (2016-2024) 64
6.5 Répartition par catégorie de dépenses (2024) 65
6.6 Procédures d'appels d'offres et concurrence 66
6.7 Participation des soumissionnaires et égalité des fournisseurs 67
6.8 Efficacité temporelle 70
6.9 Modifications de contrats 71
6.10 Équité des fournisseurs : pays membres régionaux (PMR) vs pays membres non régionaux (PMNR) 73
6.11 Principales implications 74
6.12 Recommandations prioritaires 75
6.13 Plus de détails 76

7. Impact des politiques et résultats stratégiques 77

7.1 Aperçu et objectifs 78
7.2 Résultats qualitatifs 78
7.3 Implications stratégiques 80
7.4 Résultats stratégiques 81

8. Conclusions et recommandations 82

8.1 Principales conclusions 83
8.2 Efficacité par rapport aux objectifs fondamentaux 84
8.3 La voie à suivre – recommandations 87
8.4 Mise en œuvre des indicateurs clés de performance et suivi des performances 89

Annexes 90

Résumé

Contexte stratégique et objectif : le *Cadre de passation de marchés pour les opérations* (CPMO) de la *Banque africaine de développement* (BAD), adopté en 2015, représente une évolution majeure dans l'approche de la Banque en matière de gouvernance des marchés publics. Il remplace un modèle normatif et fondé sur des règles par un système flexible et fondé sur des principes, conçu pour promouvoir à la fois l'intégrité fiduciaire et l'impact sur le développement. Le cadre permet l'utilisation des *systèmes de passation des marchés des emprunteurs* (SPME) lorsque cela est approprié, encourage la planification stratégique des achats et aligne les processus d'achats sur les priorités de développement des pays.

Cette revue de mise en œuvre couvre la période de 2016 à 2024, fait également office de rapport annuel sur la passation des marchés pour 2024 et fournit une évaluation complète de la manière dont le Cadre a été opérationnalisé dans l'ensemble du portefeuille de la Banque. Elle s'appuie sur un large éventail de sources, notamment des diagnostics pays, des données de performance et des tendances régionales. La revue évalue dans quelle mesure le Cadre a rempli son double mandat, identifie les défis persistants et propose des actions stratégiques afin de renforcer la mise en œuvre à l'avenir.

Cet examen est particulièrement opportun compte tenu de l'importance croissante accordée par la Banque à l'appropriation par

Principales conclusions

Systèmes nationaux et dynamique de réforme

- **Adoption des SPME :** l'utilisation des SPME est passée de 5 % en 2020 à 35 % en 2024 en valeur. Le taux d'utilisation moyen des SPME au cours de la période considérée était d'environ 19 %, reflétant une tendance à la hausse constante rendue possible par les diagnostics et le soutien à la réforme.
- **Couverture des diagnostics :** des diagnostics (MAPS, BPAR, RACI) ont été réalisés dans 43 pays membres régionaux (PMR), soutenant ainsi des voies de réforme adaptées.
- **Écarts régionaux en matière de réforme :** l'Afrique occidentale et australe a progressé ; l'Afrique centrale a pris du retard en raison de la fragilité institutionnelle.
- **Indice de préparation moyen :** l'indice de préparation moyen pour la réforme des achats était de 3,8 sur 5 en Afrique occidentale et australe, ce qui indique une forte capacité institutionnelle et une dynamique de réforme, tandis que l'Afrique centrale affichait une moyenne de 2,1 sur 5, reflétant les défis persistants liés à la fragilité institutionnelle.
- **Pôles d'approvisionnement :** des pôles régionaux ont été lancés pour soutenir le déploiement du BPS et le renforcement des capacités.

les pays, à la programmation axée sur les résultats et à l'harmonisation avec les autres *banques multilatérales de développement* (BMD). Les marchés publics continuant de jouer un rôle essentiel dans la réalisation des résultats en matière de développement, les conclusions du présent rapport fournissent des informations précieuses sur la manière dont le cadre peut être affiné afin de répondre à l'évolution des besoins opérationnels.

Réalisations en matière de mise en œuvre : l'une des réalisations les plus importantes au cours de la période considérée a été l'expansion rapide de l'utilisation des systèmes de passation des marchés des emprunteurs (SPME). En 2024, les transactions d'achats représentant 35 % de la valeur totale du portefeuille actif ont été réalisées dans le cadre du SPME, contre seulement 12,4 % en 2021. Cette évolution reflète une confiance croissante, mais mesurée, dans la maturité des cadres nationaux d'achats et dans l'efficacité des efforts de diagnostic et de renforcement des capacités de la Banque.

L'expansion de l'utilisation du SPME a été rendue possible grâce à la réalisation des résultats des diagnostics fournis par la *Méthode d'évaluation des systèmes de passation des marchés* (MAPS) et par les *Rapports d'évaluation de la passation de marchés des emprunteurs* (BPAR) et les *Rapports d'évaluation des indicateurs critiques* (RACI) dans 43 pays, qui ont fourni une base factuelle solide pour évaluer l'état de préparation des pays. Ces diagnostics ont été complétés par une assistance technique et institutionnelle ciblée, des ateliers nationaux et régionaux et la création de centres d'achats qui ont soutenu la mise en œuvre des réformes. Les centres régionaux d'achats fournissent un soutien localisé pour le déploiement du SPME, le

Principales conclusions

Participation au marché et équité

- **Répartition des contrats :** en moyenne, les PMR ont remporté 88,9 % des contrats en nombre au cours de la période considérée, mais les PMNR ont obtenu 50,51 % de la valeur totale. En 2024 précisément, les PMR ont remporté 92,9 % des contrats en nombre, tandis que les PMNR ont obtenu 33,1 % de la valeur totale.
- **Valeur moyenne des contrats :** la valeur moyenne des contrats pour les PMNR était de 1,9 million d'UA, soit plus de sept fois supérieure à celle des PMR (260 000 UA).
- **Écarts en matière d'équité entre les fournisseurs :** les marchés de grande valeur se sont concentrés entre les mains des entreprises internationales, soulignant la persistance des écarts en matière d'équité.

Surveillance fiduciaire et intégrité

- **Audit et examen :** au cours de la période considérée, la Banque a réalisé plus de 120 audits des marchés publics et 187 revues de la qualité à l'entrée rien qu'en 2024, couvrant 68 % des opérations souveraines actives.
- **Résolution des plaintes :** le délai moyen de résolution des plaintes relatives aux marchés publics est passé de 90 à 45 jours.
- **Marchés publics irréguliers :** les cas ont diminué de 21 % depuis 2020 ; la sélection des consultants représentait 62 % des cas de non-conformité.

renforcement des capacités et l'intégration des diagnostics. L'approche de la Banque a évolué, passant d'une phase pilote prudente à une adoption généralisée, avec un accent croissant sur les évaluations fondées sur les risques et un soutien adapté aux contextes fragiles.

L'engagement des pays s'est renforcé dans toutes les régions, même si les niveaux de préparation sont restés inégaux. L'Afrique occidentale et australe ont fait preuve d'une forte dynamique de réforme et d'adoption du SPME, tandis que l'Afrique du Nord a maintenu une maturité et un alignement constants sur les critères de référence du MAPS. L'Afrique centrale, en revanche, a continué à faire face à une fragilité institutionnelle, nécessitant des approches hybrides et un soutien intensifié.

Un indice régional de préparation élaboré au cours de l'examen a montré que l'Afrique occidentale et australe obtenait une moyenne de 3,8/5, tandis que l'Afrique centrale obtenait 2,1/5, soulignant la nécessité de modèles de soutien différenciés.

L'utilisation stratégique des diagnostics par la Banque a joué un rôle déterminant dans l'identification des priorités en matière de réforme et l'adaptation du soutien au contexte de chaque pays, renforçant ainsi le principe selon lequel la réforme des marchés publics doit être adaptée au contexte et axée sur la demande.

Contrôle fiduciaire : le contrôle fiduciaire est resté une pierre angulaire du cadre tout au long de la période d'examen. La Banque a mené plus de 120 audits des marchés publics, lancé plusieurs *revues d'inspection fiduciaire*

Principales conclusions



Performance et capacité

- **Délai de passation de marché (DPM) :** le DPM moyen au cours de la période considérée était de 189 jours, soit une réduction de 12 % par rapport à la base de référence de 215 jours en 2016.
- **Renforcement des capacités :** au total, 6 160 parties prenantes ont été formées dans 35 pays, 85 % des unités de mise en œuvre des projets (UGP) ayant signalé une amélioration de leurs capacités et 60 % ayant intégré les principes de l'optimisation des ressources dans la conception des projets.
- **Impact de la formation :** 6 160 parties prenantes ont été formées dans 35 pays ; 85 % des unités de mise en œuvre ont signalé une amélioration de leurs capacités et 60 % ont intégré le rapport qualité-prix dans la conception des projets.



Intégration de l'approvisionnement stratégique

- **Taux d'intégration :** les achats stratégiques ont été intégrés dans 42 % des nouvelles conceptions de projets en 2024, l'objectif étant de 75 % d'ici 2026.
- **Intégration de la rentabilité :** 61 % des nouveaux projets ont intégré des indicateurs de rentabilité dans leur conception et leur documentation d'évaluation en 2024, contre 28 % en 2016.

(RIF) et élargi la couverture post-examen. Ces mécanismes ont renforcé la conformité, la transparence et la responsabilité, et ont contribué à identifier les lacunes procédurales dans la sélection des consultants et la documentation. En 2024, 187 revues de la qualité à l'entrée ont été menés, couvrant 68 % des opérations souveraines actives, soit une augmentation de 40 % par rapport à 2021.

Des *examens indépendants des passations de marchés* (EIPM) ont été mis en place dans le cadre d'opérations à haut risque, afin d'assurer une validation externe et de déclencher des mesures correctives. Ces examens se sont révélés efficaces pour protéger les ressources de la Banque et maintenir la confiance des parties prenantes, en particulier dans des environnements complexes ou politiquement sensibles.

Efficacité du développement et renforcement des capacités : le renforcement des capacités est apparu comme un pilier central de la stratégie de mise en œuvre du Cadre. Au total, 6 160 parties prenantes ont été formées dans 35 pays au cours de la période considérée, l'accent étant mis sur la planification stratégique des achats, les principes du meilleur rapport qualité-prix (VfM)[1] et l'alignement sur les résultats sectoriels. 85 % des unités de gestion des projets (UGP) ont fait état d'une amélioration de leurs capacités et 60 % ont intégré les principes de l'optimisation des ressources dans la conception des projets.

Les investissements de la Banque dans le renforcement des capacités ont permis d'améliorer concrètement les performances en matière de passation de marchés et la profondeur institutionnelle. Des ateliers régionaux ont favorisé l'apprentissage entre pairs et la collaboration entre pays, tandis qu'une assistance technique sur mesure a aidé les UGP à naviguer dans les processus d'acquisitions complexes. L'utilisation d'outils stratégiques tels que *l'évaluation et la gestion des risques liés aux achats*, les tableaux de bord de planification des achats et les diagnostics sectoriels a augmenté, même si leur adoption est restée inégale selon les régions. Certaines UGP ont démontré une forte intégration de ces outils dans la mise en œuvre des projets, tandis que d'autres ont eu besoin d'un soutien supplémentaire pour se familiariser avec ces outils et gagner en confiance.

Les défis liés à l'adoption des outils comprenaient un accès limité à des modèles simplifiés, des lacunes dans la disponibilité des données et la nécessité de disposer d'orientations plus claires sur la manière de mettre en œuvre les concepts d'achats stratégiques. La Banque a réagi en élaborant des boîtes à outils standardisées et en élargissant son offre d'assistance technique, en mettant l'accent sur la facilité d'utilisation et la pertinence contextuelle. Ces efforts se poursuivent et seront essentiels pour garantir que l'achats stratégique devienne une compétence fondamentale dans l'ensemble du portefeuille de la Banque.

Données et tendances en matière de performance : les données relatives à la performance en matière d'achats au cours de la période considérée révèlent une tendance

1. Value for Money selon la terminologie anglaise

distincte dans la répartition des contrats entre les pays membres régionaux (PMR) et les pays membres non régionaux (PMNR). Si la valeur globale des contrats est généralement équilibrée entre les deux groupes, les PMR obtiennent systématiquement un nombre plus élevé de contrats, principalement dans les segments de faible valeur, tandis que les PMNR ont tendance à remporter moins de contrats, mais dominent dans les marchés de grande valeur.

Par exemple, en 2023, les PMR ont obtenu 92,9 % des contrats en nombre, ce qui démontre leur engagement solide dans les opérations financées par la Banque ; cependant, les PMNR ont obtenu 33,1 % de la valeur totale des contrats, ce qui souligne leur concentration continue dans les projets à grande échelle et spécialisés. Cette tendance souligne la nécessité de mettre en place des stratégies ciblées pour renforcer la participation des PMR dans les secteurs spécialisés et les infrastructures de grande valeur.

L'analyse des méthodes de passation des marchés au cours de la période considérée démontre en outre la compétitivité du processus pour les biens, les travaux et les services. Les appels d'offres ouverts ont été la méthode prédominante, représentant environ 85 % du total des marchés attribués, tandis que les méthodes restrictives, y compris la sélection limitée ou directe, n'ont représenté qu'environ 15 %. Cette part élevée des procédures ouvertes souligne l'engagement de la Banque en faveur de la transparence et de l'égalité des chances, garantissant que la majorité des marchés ont fait l'objet d'une large concurrence. Le recours continu à la concurrence ouverte, en particulier pour les biens et les travaux, a contribué à une participation robuste du marché et à des résultats optimaux en termes de rapport qualité-prix, tandis que l'utilisation limitée des méthodes restrictives a été principalement réservée aux services hautement spécialisés ou aux circonstances particulières où la concurrence sur le marché était limitée.

Le nombre de plaintes par rapport au nombre de contrats était de 0,7 % en 2019, puis il augmente et se stabilise à environ 1,8 % sur la période 2020-2024, ce qui suggère un engagement accru des parties prenantes et une meilleure connaissance des mécanismes de réclamation. Si cette augmentation reflète un meilleur accès aux voies de recours, elle met également en évidence l'ambiguïté des procédures et la nécessité de protocoles de réponse plus clairs. La Banque a pris des mesures pour normaliser les procédures de traitement des plaintes, améliorer les systèmes de suivi et former les unités d'intervention rapide aux mécanismes de recours. Ces réformes sont essentielles pour maintenir la crédibilité et garantir l'équité des résultats des marchés publics. Bien que les PMR remportent systématiquement plus de contrats en nombre, les PMNR ont généralement obtenu une part plus importante de la valeur totale, ce qui met en évidence des écarts persistants en matière d'équité dans les marchés publics de grande valeur.

Le délai moyen de résolution des plaintes relatives aux marchés publics est passé de 90 à 45 jours, ce qui reflète l'amélioration des

procédures opérationnelles standard et la réactivité des UGP.

Achats irréguliers et application des règles : les cas d'achats irréguliers ont été très peu nombreux au cours de la période considérée, ce qui témoigne d'une amélioration de la conformité et de la surveillance. Toutefois, la sélection des consultants et la documentation restent des problèmes récurrents, en particulier dans le cadre d'opérations complexes ou multisectorielles. La sélection des consultants a représenté 62 % des cas de non-conformité procédurale, soulignant la nécessité d'affiner les procédures opérationnelles standardisées et d'assurer la cohérence de l'application des règles. Les mesures d'application prises au cours de la période considérée comprenaient la suspension des entreprises non conformes, la révision des plans d'achats et la formation ciblée des unités de mise en œuvre des projets. La Banque continue d'affiner ses protocoles d'application afin de garantir la cohérence et la proportionnalité des mesures prises en réponse aux violations, en trouvant un équilibre entre la nécessité de rendre des comptes et l'importance de maintenir la dynamique opérationnelle.

Résultats stratégiques et lacunes restantes : le CPMO a obtenu des résultats sur plusieurs fronts. Les activités d'achats sont désormais mieux alignées sur les résultats sectoriels et les stratégies nationales, reflétant ainsi une évolution vers une approche stratégique plutôt que vers une simple conformité transactionnelle. L'appropriation par les pays s'est accrue grâce à l'utilisation accrue des diagnostics et des systèmes de passation des marchés des emprunteurs. Les contrôles fiduciaires ont été renforcés grâce à des audits, des examens et des réformes du traitement des plaintes. Ces réalisations démontrent la flexibilité du CPMO et sa capacité à s'adapter à divers contextes opérationnels. Les achats stratégiques sont désormais intégrés dans 42 % des nouvelles conceptions de projets, l'objectif étant d'atteindre 75 % d'ici 2026.

Néanmoins, plusieurs défis persistent. La qualité à l'entrée et les capacités continuent d'affecter le rythme et la profondeur des réformes. L'adoption des outils d'achats stratégiques reste inégale, certaines unités de gestion des projets ayant besoin d'un soutien supplémentaire pour mettre en œuvre les instruments de planification et de diagnostic. L'ambiguïté des procédures de traitement des plaintes et les problèmes récurrents dans la sélection des consultants soulignent la nécessité d'affiner davantage les orientations opérationnelles. Pour combler ces lacunes, il faudra des investissements soutenus, des modèles de soutien adaptatifs et un engagement continu avec les parties prenantes nationales.

L'examen a également permis d'identifier des possibilités d'améliorer l'harmonisation avec d'autres banques multilatérales de développement, en particulier dans les domaines de l'alignement des diagnostics, du renforcement des capacités et du suivi des performances. Alors que la Banque poursuit sa stratégie décennale et approfondit son engagement auprès des systèmes emprunteurs, le CPMO doit évoluer afin de soutenir des approches plus intégrées et axées sur les résultats en matière de gouvernance des achats.

Conclusions stratégiques et prochaines étapes : les conclusions de cette étude permettent de tirer plusieurs enseignements stratégiques. Premièrement, l'expansion de l'utilisation des SPME reflète un changement majeur dans les pratiques opérationnelles et une confiance croissante dans les SPME. Cependant, cette expansion a été inégale, et les régions fragiles ont besoin d'un soutien sur mesure et de modèles hybrides pour garantir une mise en œuvre efficace. Deuxièmement, les outils de contrôle de la Banque, en particulier les audits et les examens indépendants des passations de marchés, se sont avérés efficaces pour réduire les erreurs d'achats et améliorer la conformité, mais ils doivent être adaptés et affinés pour faire face aux risques émergents.

Troisièmement, les efforts de renforcement des capacités ont donné des résultats mesurables, avec un approfondissement institutionnel et une amélioration des performances en matière de passation de marchés dans toutes les régions. Les parties prenantes ont généralement été formées dans 35 pays ; la plupart des unités de mise en œuvre des projets ont fait état d'une amélioration des capacités, et les exigences en matière de rapport qualité-prix sont intégrées dans la conception des projets. Pour pérenniser ces acquis, il faudra poursuivre les investissements et développer des centres régionaux d'achats afin de soutenir le SPME. Enfin, la concentration persistante des contrats à forte valeur ajoutée parmi les PMNR souligne la nécessité d'interventions ciblées pour promouvoir l'équité et renforcer la participation des PMR.

Le rapport recommande la mise en œuvre immédiate de la gouvernance via les indicateurs clés de performance et du tableau de bord en temps réel de l'impact des marchés publics afin de convertir les progrès globaux en mesures ciblées de surveillance et de renforcement des capacités (voir 10.3).

À l'avenir, la Banque devrait donner la priorité à la finalisation et au déploiement du tableau de bord de l'impact des marchés publics afin de suivre les résultats stratégiques et d'éclairer la prise de décision. L'expansion des centres régionaux de passation des marchés, avec une représentation accrue du personnel de passation des marchés au niveau des pays, la mise à jour des procédures opérationnelles standard pour le traitement des plaintes et la sélection des consultants, ainsi que la poursuite des efforts d'harmonisation avec d'autres banques multilatérales de développement seront essentiels pour maintenir la dynamique et renforcer l'impact du CPMO.

Le Système de suivi de la passation des marchés (tableau de bord) regroupera les indicateurs clés de performance (KPI) relatifs aux délais, les rythmes d'adoption par les SPME, les taux de couverture des audits et à l'équité entre les fournisseurs, permettant ainsi une surveillance en temps réel et une analyse comparative régionale. Le renforcement du suivi des outils d'achats stratégiques et leur intégration dans la programmation nationale contribueront également à garantir que les achats continuent de servir de moteur à l'efficacité du développement.

1. Introduction



1.1 Objectif et portée

Ce rapport présente un examen complet de la mise en œuvre du Cadre des Marchés Publics pour les Opérations (CPMO) de la Banque, adopté en 2015 et opérationnel depuis 2016. Il évalue l'efficacité avec laquelle le CPMO a rempli son double mandat consistant à garantir l'assurance fiduciaire tout en améliorant l'efficacité du développement, dans le cadre des opérations souveraines, des systèmes des emprunteurs et des réformes institutionnelles.

L'examen s'appuie sur les données quantitatives disponibles, les diagnostics par pays et les indicateurs de performance. Il vise à :

- Évaluer l'adoption opérationnelle et l'alignement stratégique du CPMO.
- Examiner l'efficacité de la surveillance fiduciaire et le développement de mécanismes de soutien.
- Identifier les défis systémiques et les tendances émergentes.
- Proposer des recommandations concrètes pour orienter la prochaine phase de mise en œuvre.

Principes du CPMO



Économie

- Mesure du niveau de prix des biens, travaux et/ou services permettant de mobiliser **le minimum de ressources** pour atteindre **un niveau de résultat convenu**.



Efficience

- Gestion appropriée (notamment en termes de **délais et de coûts**) d'un **volume donné de ressources** afin d'atteindre un **niveau de résultat convenu**.



Efficacité

- Atteinte finale de résultats ou d'effets spécifiques, en tenant compte des objectifs socio-économiques et autres objectifs de développement de l'Emprunteur.



Équité

- Atteinte d'un résultat **juste** et **crédible** grâce à des processus **impartiaux** et **équitables**, menés de manière **transparente**.

Ce rapport est destiné au conseil d'administration de la Banque, à la haute direction et aux équipes opérationnelles qui souhaitent comprendre la trajectoire stratégique de la réforme des achats dans le cadre des opérations souveraines de la Banque.

1.2 Le double mandat du CPMO

Le CPMO a été conçu pour servir deux objectifs interdépendants :

- **Assurance fiduciaire :** protéger l'utilisation des ressources de la Banque grâce à des mécanismes solides de surveillance, d'atténuation des risques et de conformité. Cela comprend des outils tels que les examens préalables et a posteriori, les audits des marchés publics, les *examens indépendants de passation des marchés* (EIPM) et les inspections.

- **Efficacité du développement :** améliorer les résultats des marchés publics en soutenant les systèmes des emprunteurs, en favorisant le meilleurs rapport qualité-prix (VfM) et en permettant une réforme institutionnelle durable. Cela implique des approches sur mesure en matière de marchés publics, le renforcement des capacités et des outils de diagnostic tels que la méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés publics (MAPS) et les *Rapport d'évaluation de la passation de marchés des emprunteurs* (BPAR) lorsque les rapports MAPS ne sont pas disponibles.

Ces mandats ne sont pas cloisonnés. Les outils fiduciaires fournissent des informations essentielles qui éclairent le soutien au développement, tandis que le renforcement des systèmes des emprunteurs réduit le risque fiduciaire au fil du temps. La flexibilité du CPMO permet une application spécifique au contexte, en équilibrant le contrôle et le renforcement des capacités.

Voir l'encadré sur les définitions des principes du Cadre de passation des marchés pour les opérations.

Considérations relatives au CPMO



La proportionnalité de l'approche exige

- (i) d'appliquer les principes d'approvisionnement ci-dessus de manière équilibrée dans toute intervention d'approvisionnement financée par la Banque, afin que chaque principe soit correctement calibré et optimisé en tenant compte des PMR et du contexte des projets afin de garantir le rapport qualité-prix ; et
- (ii) L'élaboration de mesures d'atténuation des risques et de renforcement des capacités liées aux marchés publics, compatibles avec la bonne exécution des projets et l'efficacité du développement.



Prévisibilité

- La prévisibilité de l'approche exige une application rigoureuse et cohérente de ces principes afin de promouvoir l'uniformité des résultats dans des contextes sensiblement similaires.



Clarté

- La clarté de l'approche exige une articulation expresse et raisonnée, dans des termes communément compris.

1.3 Évolution du CPMO

Pour replacer les choses dans leur contexte historique, le calendrier suivant résume les étapes clés du développement et de la mise en œuvre du CPMO

Tableau 1. Évolution du CPMO

Année	Étape
2013-2015	Phase de conception et de consultation, y compris la participation des parties prenantes et l'analyse comparative par rapport aux meilleures pratiques internationales
2015	Approbation par le conseil d'administration du cadre de passation des marchés pour les opérations de la Banque

Année	Étape
2016	Lancement opérationnel ; publication des principaux documents stratégiques.
2017	Mise en œuvre initiale ; élaboration de notes d'orientation, de modèles et de modules de formation.
2020	Intégration des diagnostics nationaux (MAPS, BPAR, RACI) ; déploiement des accords-cadres et des outils d'achats stratégiques.
2023	Examen stratégique de la mise en œuvre ; élaboration de tableaux de bord des indicateurs clés de performance et suivi des performances régionales.
2025	Examen actuel et formulation de recommandations pour la prochaine phase de réforme
2025-2026	Évaluation du cadre de passation des marchés dans le cadre d'une évaluation indépendante du développement[2]

Cela reflète l'engagement de la Banque en faveur de l'amélioration continue, de l'apprentissage adaptatif et de l'alignement sur les autres banques multilatérales de développement (BMD) et aux normes en matière de passation de marchés.

1.4 Structure du rapport

Ce rapport est structuré de manière à aider à la fois les décideurs stratégiques et les examinateurs techniques. Le corps principal présente une synthèse de haut niveau des principales conclusions, des observations institutionnelles et des recommandations prioritaires. Les statistiques détaillées sur les achats, les chiffres et les notes méthodologiques sont regroupés dans l'annexe 1 afin de garantir la transparence et de faciliter une analyse plus approfondie. Les lecteurs qui s'intéressent aux grandes tendances et aux implications opérationnelles peuvent se concentrer sur les sections 1 à 6, tandis que ceux qui ont besoin de données ventilées et de preuves de validation sont invités à consulter l'annexe.

Afin de guider le lecteur, le rapport est organisé en dix sections :

1. **Introduction :** présente le contexte, les objectifs et le double mandat de le CPMO.
2. **Méthodologie et approche :** décrit le cadre d'examen, les sources de données et les outils analytiques utilisés.
3. **Mise en œuvre du CPMO :** évalue l'adoption opérationnelle, l'alignement des politiques et l'intégration institutionnelle.
4. **Surveillance fiduciaire et conformité :** évalue l'atténuation des risques, les examens préalables/postérieurs et les mécanismes d'audit.
5. **Efficacité du développement et systèmes des emprunteurs :** examine le soutien apporté aux systèmes de passation des marchés nationaux, les diagnostics et les voies de réforme.
6. **Statistiques, calendriers et tendances en matière de performances des marchés publics :** présentation de données sur les volumes, les calendriers, la répartition régionale, les indicateurs de performance et la structure du marché.

2. IDEV: Independent Development Evaluation en anglais

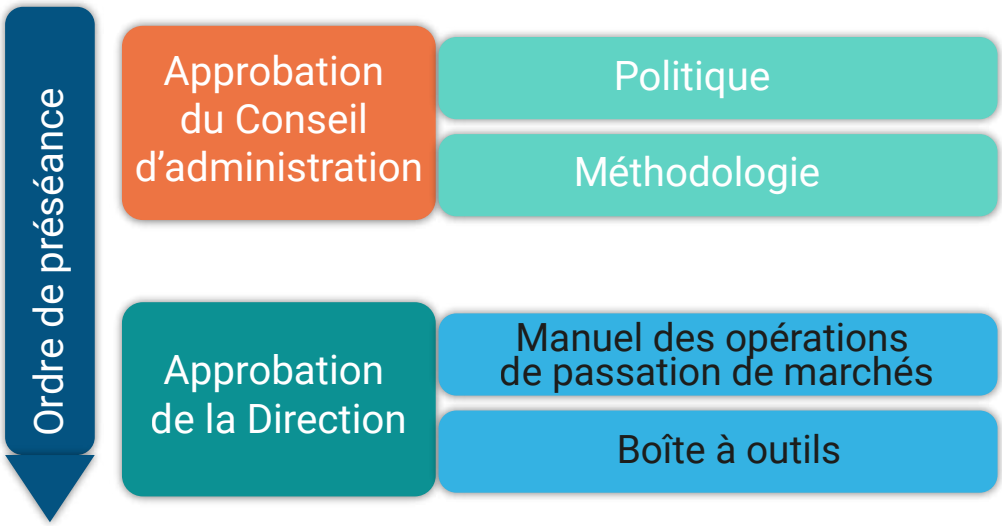
7. **Diagnostics stratégiques et état de préparation des pays :** résume les conclusions du MAPS, du BPAR et du *rapport d'évaluation des indicateurs critiques* (RACI), en mettant l'accent sur le degré de maturité et le niveau de préparation des réformes.
8. **État de préparation des pays à la réforme des marchés publics :** cartographie l'état de préparation régional à la réforme des marchés publics et identifie les trajectoires de réforme, les goulots d'étranglement institutionnels et les implications stratégiques pour le soutien de la Banque.
9. **Impact des politiques et résultats stratégiques :** analyse les tableaux de bord des indicateurs clés de performance, les résultats régionaux et les enseignements tirés par les institutions.
10. **Conclusions et recommandations :** synthétise les principales conclusions et propose des priorités stratégiques pour la prochaine phase de mise en œuvre.

Chaque section s'appuie sur la précédente, offrant une compréhension approfondie de l'évolution du CPMO, de ses réalisations et des domaines qui requièrent désormais une attention stratégique.

1.5 Cadre de passation des marchés pour les opérations de la Banque

Le CPMO comprend quatre documents clés : (i) *la Politique d'achats pour les opérations financées* par le Groupe de la Banque (politique) ; (ii) *la Méthodologie pour la mise en œuvre de la politique d'achats du Groupe de la Banque africaine de développement* (méthodologie) ; (iii) le *Manuel des opérations de passation de marchés* de la BAD ; et (iv) la *Boîte à outils pour la passation de marchés*.

Figure 1. Le CPMO



La Politique, qui est le document général, repose en grande partie sur des principes. Elle expose sa vision de l'optimisation des ressources, qui passe par un juste équilibre entre les quatre principes directeurs que sont l'économie, l'efficience, l'efficacité et l'équité. La méthodologie qui accompagne le document de politique proprement dit vise à fournir des orientations et à expliquer l'approche à suivre pour mettre en œuvre la politique dans le cadre des opérations financées par la Banque. La politique et la méthodologie ont été publiées sur le site web de la Banque après avoir été approuvées par le Conseil d'administration en octobre 2015.

Le Manuel des opérations de passation de marchés traite de l'application pratique de la politique. Il fournit des explications détaillées et des exemples afin de garantir une application cohérente, normalisée et harmonisée de la politique.

La boîte à outils est un répertoire de documents en constante évolution qui contient des orientations sous la forme : (i) de documents normalisés, (ii) d'exemples de documents, (iii) de notes d'orientation, (iv) de formats et (v) de modèles destinés à faciliter la mise en œuvre de la politique. Les éléments clés de la boîte à outils ont été finalisés et publiés sur le site web en décembre 2020.

2. Méthodologie et approche



Cette section présente le cadre d'évaluation utilisé pour évaluer la mise en œuvre du CPMO. Elle décrit l'approche mixte, combinant analyse de portefeuille, examens diagnostiques, consultations des parties prenantes et tableaux de bord de performance, afin de garantir à la fois l'étendue et la profondeur des informations. En ancrant l'examen dans les principes de pertinence stratégique, d'efficacité institutionnelle et d'impact sur le développement, la méthodologie permet une compréhension nuancée de la manière dont les réformes des marchés des opérations se sont traduites dans la pratique opérationnelle.

2.1 Objectifs et portée de l'examen

Cet examen évalue la mise en œuvre du CPMO dans le cadre des opérations souveraines menées entre 2016 et 2024. Il examine dans quelle mesure le CPMO a rempli son double mandat d'assurance fiduciaire et d'efficacité du développement en analysant son adoption opérationnelle, ses mécanismes de contrôle, son intégration dans les systèmes nationaux et ses résultats stratégiques.

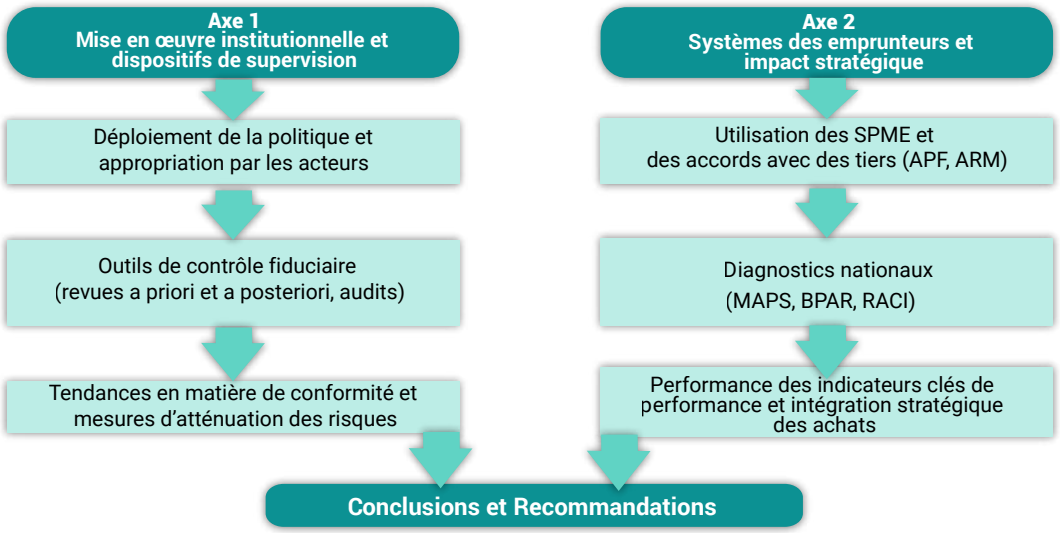
Le champ d'application comprend :

- Les activités d'achats financées dans le cadre des opérations souveraines.
- L'utilisation des systèmes de passation des marchés de la Banque et des emprunteurs (SPME).
- Les diagnostics nationaux et l'état de préparation à la réforme.
- Les mesures de performance et les indicateurs d'impact stratégique.

2.2 Cadre analytique

L'examen s'articule autour de deux axes complémentaires d'analyse qui évaluent l'impact du CPMO, comme détaillé ci-dessous et dans la figure suivante :

Figure 2. Cadre analytique



- **Ligne 1 : Mise en oeuvre et supervision institutionnelles :** se concentre sur la manière dont la Banque a mis en œuvre le CPMO en interne, notamment :
- déploiement et l'adoption des politiques
- les outils de supervision fiduciaire (par exemple, les examens préalables/ postérieurs, les audits)
- les tendances en matière de conformité et l'atténuation des risques
- **Ligne 2 : Systèmes des emprunteurs et impact stratégique :** évalue la manière dont le CPMO a soutenu les réformes et les résultats en matière de développement au niveau national, notamment :
- utilisation des SPME et des accords avec des tiers (Accords sur les principes fiduciaires (APF), Accords de reconnaissance mutuelle (ARM)
- diagnostics nationaux (MAPS, Rapports d'évaluation de la passation des marchés des emprunteurs (BPAR), Rapport d'évaluation des indicateurs critiques (RACI)
- performance des indicateurs clés de performance (KPI) et intégration stratégique des achats.

2.3 Sources de données et outils

L'analyse s'appuie sur diverses sources de données et divers outils d'évaluation afin de garantir un examen complet de l'impact du CPMO. Il s'agit notamment des données relatives aux achats SAP-PS (Module PS du système SAP) couvrant la période 2016-2024, qui fournissent des informations quantitatives sur les activités et les tendances en matière d'achats au fil du temps. En outre, les rapports d'audit des achats et les conclusions postérieures à l'examen offrent des évaluations détaillées de la conformité, de la surveillance fiduciaire et des efforts de réduction des risques. Des rapports de diagnostic par pays, tels que MAPS, BPAR et RACI, sont utilisés pour évaluer l'efficacité des systèmes des emprunteurs et les progrès des réformes stratégiques soutenues par le CPMO. Des tableaux de bord et des outils de suivi des performances présentent les résultats du suivi continu, en mettant en évidence les indicateurs clés de performance (KPI) en matière d'achats et l'intégration des pratiques d'achats stratégiques. L'analyse s'appuie également sur des données qualitatives recueillies lors d'entretiens et de commentaires de responsables et de spécialistes des achats, qui fournissent des perspectives précieuses sur les défis et les succès de la mise en œuvre, tant au niveau institutionnel qu'au niveau national.

2.4 Limites

Bien que cette étude soit exhaustive, il est important de reconnaître un certain nombre de limites inhérentes, comme détaillé ci-dessous.

- **Lacunes dans les données :** certaines données relatives aux achats étaient incomplètes ou codées de manière incohérente dans SAP-PS, en particulier pour les premières années.
- **Dépendance au système :** l'analyse repose largement sur les données SAP-PS, qui peuvent ne pas refléter pleinement les aspects quantitatifs et qualitatifs des performances en matière d'achats.
- **Exclusion des contrats financés par des comptes spéciaux :** les contrats financés par des comptes spéciaux ont été exclus en raison de leur traçabilité limitée et de l'incohérence des rapports.
- **Couverture diagnostique :** tous les pays membres régionaux (PMR) n'ont pas fait l'objet d'évaluations MAPS ou BPAR, ce qui limite la comparabilité entre les régions.

Ces limites ont été atténuées grâce à la triangulation avec des données qualitatives et au recoupement avec des rapports d'audit et de diagnostic.

3. Mise en œuvre du cadre des marchés pour les opérations



Cette section évalue la manière dont la Banque a mis en œuvre son cadre d'achats pour ses opérations souveraines. Elle examine le déploiement des documents de base, des outils de diagnostic et des initiatives de renforcement des capacités, en soulignant le passage d'une supervision transactionnelle à une habilitation stratégique.

3.1 Aperçu

La mise en œuvre du cadre, fondée sur le principe de l'optimisation des ressources et le concept d'adéquation à l'objectif visé, devait nécessiter un changement de paradigme dans la réflexion, passant de la simple exécution d'activités transactionnelles impliquant des examens préalables et postérieurs à une approche fondée sur les risques exigeant la réalisation d'évaluations diagnostiques des pays, des secteurs et des projets. Les conditions essentielles à la mise en œuvre réussie du CPMO ont été énoncées dans la note du Conseil d'administration datée du 14 octobre 2015 et l'état d'avancement de sa mise en œuvre est le suivant :

Tableau 2. État d'avancement de la mise en œuvre du CPMO

Numéro d'article	Documents et activités	État d'avancement	Commentaires
1.	Documents-cadres relatifs aux marchés des opérations :		
	◆ Méthodologie de la politique de passation de marchés	◆ Terminé	◆ Mises à jour continues
	◆ Manuel de passation des marchés des opérations	◆ Terminé	◆ Mises à jour en cour de la partie A, volume 2 (Achats spécialisés)
	◆ Boîte à outils	◆ Mise à jour continue	◆ La directive présidentielle relative à l'accréditation et la note d'orientation sur les plaintes ont été achevées.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre du CPMO par la Banque dans le cadre de ses opérations de prêt progresse bien, même si l'application de ce Cadre a soulevé plusieurs questions politiques qui doivent être affinées. Il est donc prévu d'apporter certaines modifications à la politique.

3.2 Ateliers internationaux sur les réformes stratégiques et durables

La Banque, en tant que l'un de ses fondateurs, continue de soutenir le *Réseau africain de la commande publique* (RACOP). Le RACOP est le plus grand rassemblement de responsables des marchés publics du continent. Lors de son assemblée générale, les questions les plus pertinentes liées aux marchés publics en Afrique sont discutées et d'importantes décisions stratégiques sont prises. La Banque continue de collaborer avec le secrétariat

du RACOP depuis sa création et soutient régulièrement l'assemblée générale qui se tient chaque année dans un pays africain spécifique. La Banque finance également l'Assemblée générale prévue à Harare, au Zimbabwe, en novembre 2025.

Le *Département des services fiduciaires et de l'inspection* (SNFI) représente régulièrement la Banque au sein du groupe international d'actionnaires qui a géré l'initiative MAPS. La Banque participe régulièrement aux groupes de travail chargés de l'élaboration des modules supplémentaires du MAPS. Elle a également apporté un soutien financier constant au Secrétariat du MAPS, ce qui lui a permis de rester membre du comité directeur.

Dans le cadre de ses efforts visant à créer un groupe de professionnels des marchés publics dotés de compétences de niveau mondial, nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente des projets et programmes dans les pays membres régionaux, la Banque a continué à soutenir le *Master international en gestion des marchés publics* (MIGMP[3]), un programme de master avancé à temps plein dispensé à l'université Tor Vergata de Rome, en Italie. Le soutien susmentionné de la Banque a pris la forme d'un parrainage d'étudiants africains et d'une participation à des conférences sur les politiques d'achat des banques multilatérales de développement.

3.3 Renforcement des capacités des pays membres

Des initiatives de renforcement des capacités en matière d'achats sont menées de manière systématique dans les pays membres de la région afin d'améliorer continuellement la qualité des cadres d'achats des pays et, à terme, d'accroître l'utilisation des systèmes dans les opérations financées par la Banque pour plus d'efficacité et d'efficience. Ces initiatives s'appuient généralement sur les résultats des rapports d'audit, des rapports sur les droits de propriété intellectuelle, etc., mais surtout sur les plans d'action pour le renforcement des capacités qui découlent des différentes évaluations MAPS menées avec le soutien technique et/ou financier de la Banque.

Les experts en passation de marchés de la Banque fournissent régulièrement un appui technique aux pays dans le cadre de la réforme de leur politique en matière de passation de marchés. En outre, des efforts continus sont déployés pour organiser des formations, des ateliers, des cliniques fiduciaires, etc. à l'intention des responsables des marchés publics dans les pays membres de la région, le cas échéant en collaboration avec d'autres banques multilatérales de développement.

La Banque prévoit, en collaboration avec le *Centre International de Formation de l'Organisation Internationale du Travail* (CIF-OIT)[4], de mettre en place un programme

3. IMPPM en langue anglaise
4. ITC-ILO est l'acronyme en langue anglaise

de certification des marchés publics pour les opérations financées par la Banque. Baptisé BuildProc, ce programme vise à former le personnel des emprunteurs chargé des activités de passation des marchés dans le cadre des projets financés par la Banque afin d'améliorer leurs compétences et de professionnaliser la passation des marchés. Ce programme est actuellement mis en œuvre de manière satisfaisante par le *Fonds Internationale pour le Développement Agricole* (FIDA) et la *Banque Asiatique de Développement* (BAD). De plus amples informations sur le renforcement des capacités en matière de passation des marchés dans les pays membres de la Banque sont fournies à l'annexe 2.

3.4 Dialogue avec les BMD, les organisations bilatérales et les industries

En tant que membre clé, la Banque a continué à participer au Forum des responsables des achats, qui regroupe toutes les autres *banques multilatérales de développement* (BMD). Les responsables des achats se réunissent virtuellement tous les mois et en personne deux fois par an pour discuter des questions et des thèmes émergents dans le domaine des marchés publics, tels que l'agenda mondial des BMD en matière d'harmonisation et d'utilisation des plateformes nationales, les accords de confiance mutuelle, les marchés publics durables, la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises, la gestion des contrats, etc. De même, la Banque a également poursuivi son dialogue avec d'autres organismes internationaux représentant les secteurs de l'ingénierie et de la construction (tels que la FIDIC, le *Conseil de l'Industrie et la Confédération Internationale des Associations de la Construction* (CICA), etc.).

3.5 Boîte à outils

La Banque a élaboré une boîte à outils complète pour les marchés publics, destinée à aider les pays membres régionaux à renforcer leurs processus de passation de marchés. Cette boîte à outils comprend des *documents types d'offres standard* (DTAO)[5] et des *documents d'orientation* qui fournissent des ressources essentielles aux emprunteurs et aux organes d'exécution. En proposant des instructions et des modèles clairs, la boîte à outils facilite le respect des meilleures pratiques et garantit la cohérence entre les projets financés par la Banque.

Sur la base du CPMO d'octobre 2015, les nouveaux DAOS ont été rédigés en français et en anglais et publiés avec leurs guides d'utilisation respectifs, le cas échéant. Ces documents sont compilés par la BAD à l'intention de ses emprunteurs et entrent en

5. Standard Bidding Documents (SBDs) en langue anglaise

vigueur dès leur publication sur le site web de la Banque. La boîte à outils est destinée à être utilisée dans les projets où l'accord de financement fait référence au CPMO d'octobre 2015, tel qu'il peut être modifié au fil du temps, afin d'aider les PMR à mettre en œuvre des procédures de passation de marchés transparentes et efficaces.

Vous trouverez ci-dessous une liste complète des DAOS, ainsi que des informations détaillées sur les formulaires standard, les modèles et autres documents connexes publiés dans le cadre de la boîte à outils pour les marchés publics.

Tableau 3. Formulaires standard, modèles et autres documents connexes publiés

Document type d'appel d'offres	Date de publication
Biens, une enveloppe	Août 2021
Produits Deux enveloppes (avec MEAT)	Août 2021
Grands travaux, une enveloppe, après préqualification	Août 2021
Grands travaux, une enveloppe sans préqualification	Août 2021
Document de préqualification	Août 2021
Petits travaux, une enveloppe	Août 2021
Petits travaux, deux enveloppes	Août 2021
Demande de proposition	Août 2021
Conception, fourniture et installation, une enveloppe, sans préqualification	Décembre 2021
Conception, fourniture et installation, enveloppe unique, après préqualification	Décembre 2021

En prévision d'une utilisation efficace des critères notés dans les opérations financées par la Banque, ces documents d'appels d'offres seront révisés et mis à jour si nécessaire. La mise à jour en anglais et en français garantira également la cohérence avec les conditions contractuelles FIDIC 2017 réimprimées en 2022.

Les documents d'orientation suivants ont été élaborés afin d'aider les emprunteurs à mettre en œuvre et à opérationnaliser les nouvelles exigences du cadre de passation des marchés pour les projets.

Tableau 4. Documents d'orientation destinés à aider les emprunteurs

Notes d'orientation, formulaires types, modèles et autres documents	Date de publication
Note d'orientation - Propriété effective	Août 2020
Note d'orientation - Supervision des Procédures et méthodes de passation des marchés de la Banque	Août 2020
Note d'orientation - Surveillance des Systèmes de passation des marchés des emprunteurs (SPME)	Août 2020
Note d'orientation - Supervision des Procédures et méthodes de passation des marchés des partenaires	Août 2020
Note d'orientation - Planification des achats	Novembre
Note d'orientation - Achats publics durables, deuxième édition	Décembre 2025
Note d'orientation - Traitement des plaintes	Octobre 2022
Guide standard d'évaluation des offres pour l'achat de biens et de travaux	Mis à jour régulièrement, le cas échéant
Modèle de plan de passation de marché détaillé	
Modèle simplifié de plan de passation des marchés	
Modèle de plan de passation de marché – Annexé à l'accord de financement	
Lignes directrices pour les achats dans le cadre de projets d'investissement communautaires	
Modèle d'avis général de passation de marché (AGPM)	
Modèle d'avis spécifique de passation de marché (ASPM)	
Modèle de demande de manifestation d'intérêt	
Formulaire de publication d'attribution de marché de fournitures et de travaux	
Formulaire de publication des contrats de services	

Sur la base des activités et initiatives décrites ci-dessus, la section suivante évalue l'impact stratégique du CPMO sur les principaux axes de performance. Elle synthétise les données quantitatives et qualitatives afin d'orienter les priorités futures en matière de réforme.

4. Surveillance fiduciaire et conformité



Cette section examine comment les outils de surveillance de la Banque ont évolué pour trouver un équilibre entre décentralisation et atténuation des risques. Elle passe en revue les mécanismes d'audit, les conclusions post-examen et les systèmes de traitement des plaintes, offrant un aperçu de la manière dont l'intégrité fiduciaire est maintenue dans divers contextes opérationnels.

4.1 Audits des achats et examen a posteriori

Audits des marchés publics dans le cadre du SPME

L'adoption des systèmes de passation des marchés des emprunteurs (SPME) a représenté un changement majeur dans le CPMO, la Banque accordant de plus en plus la priorité à l'approbation et à l'utilisation des systèmes des emprunteurs au cours des neuf (9) dernières années. L'utilisation du SPME est examinée en détail dans la sous-section 4.2. Cette section examine les soumissions des emprunteurs et l'examen par la Banque des rapports d'audit des marchés publics (ProcA) dans le cadre du SPME.

L'obligation pour les emprunteurs prévue dans la politique d'achats de soumettre des *rapports d'audit des marchés* (ProcA) dans le cadre du SPME est entrée en vigueur en janvier 2016. Par conséquent, seuls les projets approuvés et entrés en vigueur entre 2016 et 2024 qui intégraient l'utilisation du SPME étaient tenus de soumettre des audits de marchés. Ainsi, pour ces projets, les premiers rapports d'audits devaient être disponibles d'ici la fin de 2020, tandis que les autres ne devront être remis que dans les années suivantes.

Conformément à cette exigence, en 2024, environ 90 % des ProcA dus pour la période ont été effectivement soumis par les emprunteurs. Les principaux problèmes soulignés dans ces rapports concernent : (i) le manque de capacité des membres de l'unité de mise en œuvre du projet (UGP) en matière de procédures nationales ; (ii) l'insuffisance des estimations budgétaires par rapport aux montants réels des offres ; (iii) l'absence de registre des offres comme preuve du nombre d'offres soumises ; (iv) l'absence de publication des adjudications ; (v) l'absence de manuel des procédures du projet ; (vi) le versement d'une avance sans garantie fournie par le contractant ; (vii) la non-publication de l'avis général de passation de marché (AGPM) au début du projet ; (viii) l'absence de période de suspension ; (ix) l'archivage inadéquat des documents ; (x) la non-suspension du processus de passation des marchés pendant le traitement des plaintes.

Au fil du temps, le taux de soumission des rapports s'est considérablement amélioré, mais les raisons des retards dans la soumission des rapports sont les suivantes : (i) les retards dans l'approbation des accords de financement au niveau national, qui entraînent des retards dans le démarrage des projets ; (ii) le traitement des transactions d'achats n'est pas suffisamment avancé pour justifier la mobilisation des auditeurs ; (iii) le

projet a décidé d'utiliser les procédures de passation des marchés de la Banque pour les contrats qui devaient être conclus dans le cadre du SPME, et le changement de régime a été approuvé par la Banque ; (iv) retards pris par les organes d'exécution dans la planification et le recrutement des auditeurs.

Les mesures suivantes ont été envisagées au cours de la période considérée afin d'améliorer la production quantitative des rapports d'audit des marchés publics :

- Un guide à travers le *Manuel des opérations de passation de marchés* sur les cas où il peut être nécessaire de mener un *Audit des marchés* compte tenu du nombre de contrats ou de la valeur des contrats attribués dans le cadre du SPME. Des indications détaillées ont également été incluses dans la note d'orientation sur la supervision de la Banque lors de l'utilisation du SPME ;
- Pour les pays où les capacités des cabinets d'audit des marchés publics sont limitées, *l'Audit des marchés* sera combiné à l'audit financier ; la Banque, en collaboration avec les PMR, s'efforce de renforcer les capacités des auditeurs privés et des institutions supérieures de contrôle ; et
- Pour les projets où le niveau des ressources utilisées dans le cadre du SPME est important, l'emprunteur recrute des consultants individuels pour mener les ProcA et le financement sera inclus dans les projets.

La qualité des rapports ProcA soumis a été examinée, et la plupart d'entre eux ont été jugés globalement acceptables en ce qui concerne leur portée, la méthodologie suivie par l'auditeur, les qualifications de l'équipe d'audit et les conclusions et recommandations qui ont été résumées dans des plans d'action. Certaines questions récurrentes ont toutefois été soulevées, telles que :

i. La faiblesse des systèmes d'archivage des documents relatifs aux marchés publics ;
ii. Des retards dans les processus d'attribution et d'approbation des contrats au niveau des institutions nationales chargées de contrôler le processus de passation des marchés ;
iii. Emballage inadapté à la nature des Biens dans les documents d'appel d'offres ;
iv. Approbation des contrats après la période de validité des offres ; et
v. Non-respect des calendriers de paiement. La Banque continue de traiter ces questions par le biais d'activités de renforcement des capacités.

Examen préalable et a posteriori dans le cadre des Procédures de passation des marchés de la Banque (PPM)

La Banque procède à des examens ex ante et donne son « accord » aux activités d'acquisition de l'emprunteur, dans le cadre d'une activité de surveillance lorsque les Procédures de passation des marchés de la Banque sont utilisées. En 2024, l'examen préalable de plus de 7 560 (7 638 en 2023) documents et décisions de passation de marchés a été réalisé. Il s'agissait de documents d'appel d'offres (DAO), de rapports d'évaluation des offres, d'appels à propositions et de rapports d'évaluation technique et financière soumis par les emprunteurs.

Le tableau et les chiffres suivants présentent une analyse comparative des documents d'achats et de leur durée moyenne pour les années 2022, 2023 et 2024 dans plusieurs catégories. Dans l'ensemble, le nombre total de documents examinés a augmenté de manière constante, passant de 5 988 en 2022 à 5 350 en 2024, avec une légère baisse en 2023. La durée moyenne des examens a également affiché une tendance à la hausse, passant de 8,10 jours en 2022 à 12,42 jours en 2024. Il convient de noter que les catégories « Appels d'offres pour consultants » et « Évaluation technique des consultants » ont connu une augmentation significative tant du nombre de documents examinés que du temps nécessaire, la durée moyenne pour l'« Évaluation technique des consultants » passant de 8,20 jours en 2022 à 14,62 jours en 2024. De même, les catégories des biens et des travaux ont vu augmenter à la fois le nombre de documents examinés et la durée moyenne, ce qui indique des processus d'examen plus rigoureux et peut-être plus complexes. Ces tendances suggèrent une augmentation globale de l'activité et de la complexité des marchés publics, qui se reflète à la fois dans le volume et dans le temps nécessaire à une évaluation approfondie pour la plupart des types de contrats.

Tableau 5. Documents préalablement examinés et délai moyen d'examen

Type de document	2022	2022	2023	2023	2024	2024
Année	Nombre de documents examinés	Durée moyenne	Nombre de documents examinés	Durée moyenne	Nombre de documents Durée moyenne examinée	Durée moyenne
AGPM/ASPM (AGPM+AM et AAO B&T)	1256	4,2	1360	6,74	1273	6,45
Plan de passation des marchés (PPM)	666	7,2	670	11,44	679	10,96
Biens (DAO B)	213	9,35	233	11,82	248	13,65
Travaux (DAO T)	181	9,35	133	10,44	146	10,42
Rapport d'évaluation des offres, biens	211	10,0	186	13,09	245	14,1
Rapport d'évaluation des offres, works	159	9,7	156	12,73	197	15,68
Appel d'offres pour consultants : ◆ Recrutement par Entente Mutuelle Individuelle (REMI) ◆ Liste Restreinte (LR) ◆ Demande de Propositions (DDP) ◆ Liste de Consultants (LC)	1250	6,85	1040	10,62	1490	13,4
Rapport d'Évaluation des Offres Techniques (REOT)	887	8,2	514	11,44	462	14,62
Rapport d'Évaluation des Offres Financières et Combiné (REOF et REC)	1165	8,35	752	10,3	610	12,5
Total	5988	8,1	5021	10,56	5350	12,42

Figure 3 : Nombre de documents examinés

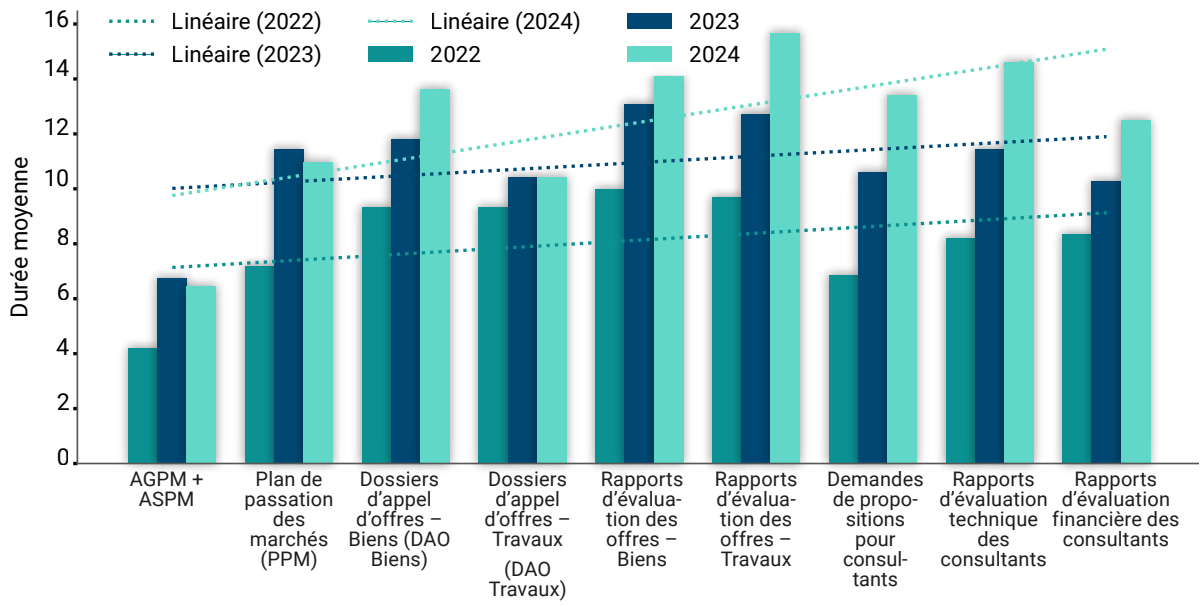
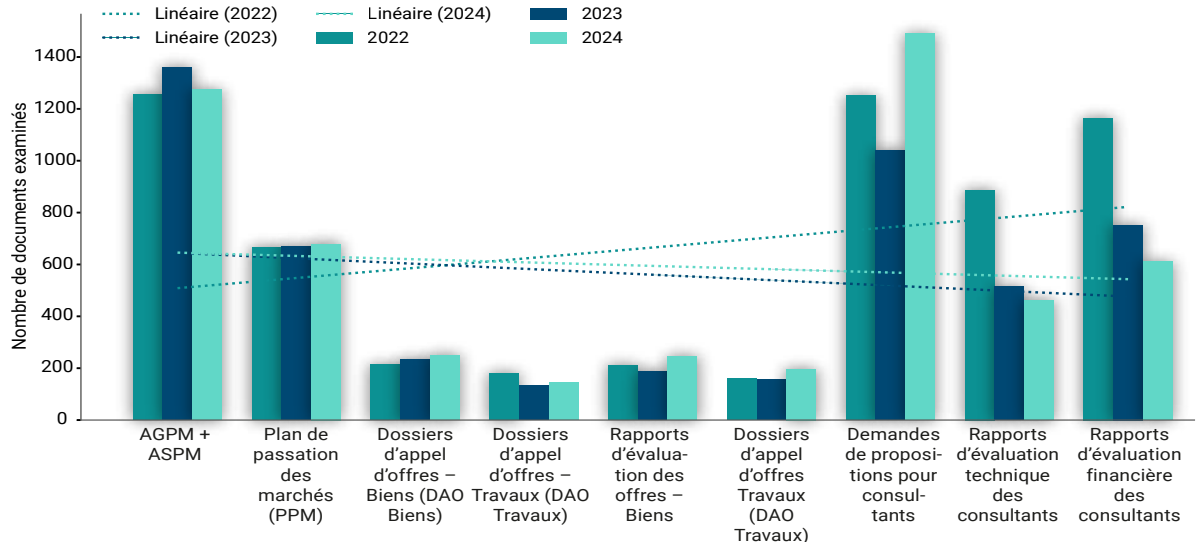


Figure 4 : Durée moyenne de l'examen



Conformément à la matrice de délégation des pouvoirs en vigueur, la plupart des examens préalables des marchés publics sont effectués au niveau des bureaux nationaux et régionaux par des spécialistes des marchés publics et des coordinateurs régionaux des marchés publics. Toutes les autorisations accordées au siège concernaient des cas complexes.

Après avoir évalué au préalable les capacités des organes d'exécution du projet et l'adéquation du mécanisme de contrôle dans le pays, la Banque peut examiner a posteriori les activités d'achats de l'emprunteur dans le cadre de transactions spécifiques lorsque les Procédures de passation des marches de la Banque sont utilisées.

En 2024, un échantillon de 114 contrats a fait l'objet d'un examen a posteriori, contre 84 en 2023, soit une augmentation de 30 contrats.

Le tableau suivant indique la répartition des examens sur les années 2022, 2023 et 2024.

Tableau 6. Répartition des types de contrats examinés a posteriori par région

Année/Région	Type de contrat	Nombre examiné	Valeur du contrat
	Total 2024	**114**	**55 344 865,61**
Nord	Biens	8	46 596 862,00
	Travaux	3	303 375,00
	Consultants	5	239 810,00
Ouest	Biens	28	1 683 758,50
	Travaux	17	371 847,77
	Consultants	41	5 793 064,63
Central	Biens	0	-
	Travaux	0	-
	Consultants	0	-
Est	Biens	1	19 867,39
	Travaux	2	50 887,07
	Consultants	1	42 500,19
Sud	Biens	2	87 169,67
	Travaux	0	-
	Consultants	6	155 723,39
	Total 2023	**84**	**44 898 859,78**
Nord	Biens	14	21 034 886,00
	Travaux	16	5 986 544,49
	Consultants	5	364 363,00
Ouest	Biens	12	1 041 020,68
	Travaux	3	2 607 674,60
	Consultants	8	1 000 914,35
Central	Biens	0	-
	Travaux	11	12 387 559,57
	Consultants	0	-
Est	Biens	2	193 046,76
	Travaux	0	-
	Consultants	2	54 534,27
Sud	Biens	8	125 319,14
	Travaux	2	64 906,55
	Consultants	1	38 090,37
	Total 2022	**190**	**74 976 817,85**
Nord	Biens	14	3 193 568,42
	Travaux	31	26 838 253,12
	Consultants	3	74 758,00
Ouest	Biens	30	4 064 716,00
	Travaux	20	12 059 021,00
	Consultants	33	2 310 301,00
Central	Biens	7	316 144,00
	Travaux	36	25 460 578,00
	Consultants	1	29 950,00
Est	Biens	6	81 021,10
	Travaux	1	382 016,27
	Consultants	1	144 957,93
Sud	Biens	7	21 533,00
	Travaux	0	-
	Consultants	0	-

Les principales lacunes mises en évidence dans les examens a posteriori étaient les suivantes : (i) absence de systèmes de classement appropriés dans les organes d'exécution ; (ii) non-respect des plans de passation de marchés et des règles et procédures approuvées (Banque ou emprunteur) ; (iii) problèmes dans la gestion des contrats (retards dans la mise en œuvre, multiplication des modifications de contrats) ; (iv) l'attribution de contrats au-delà de la validité des offres ; (v) des problèmes dans les procédures de publicité ; (vi) un traitement inapproprié des plaintes ; (vii) des retards de paiement ; et (viii) l'absence d'évaluation systématique des performances pour les services de conseil non fournis par l'organe d'exécution.

La majorité des lacunes mises en évidence étaient mineures. Les cas suspects sont renvoyés au Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption (PIAC)[6] pour enquête. Les lacunes mineures identifiées ont été portées à l'attention des emprunteurs concernés, accompagnées de propositions de mesures d'atténuation à mettre en œuvre, et un suivi est assuré lors des missions de supervision. Ces questions et les mesures d'atténuation sont également abordées lors des ateliers sur les marchés publics et d'autres formations destinées au personnel des emprunteurs.

4.2 Examens indépendants des marchés publics

La Banque est chargée de mener des Revue d'inspection fiduciaire (RIF) des projets d'investissement qu'elle finance. Les RIF jouent un rôle important dans la responsabilité générale de la Banque en matière d'examen fiduciaire en : (i) rappelant à la direction, au personnel et aux emprunteurs de la Banque l'importance de leurs responsabilités fiduciaires respectives (gestion des achats et gestion financière) ; (ii) dissuadant la négligence dans la gestion fiduciaire, la prise de décision et la surveillance, afin de garantir qu'un environnement propice à une mauvaise gouvernance et/ou à des pratiques corrompues et frauduleuses ne puisse se développer et que de telles pratiques soient mises au jour et éliminées ; et (iii) surveillant à la fois les marchés publics et la gestion financière et encourageant les parties concernées à prendre des mesures correctives lorsque des cas de non-conformité ou des lacunes sont identifiés.

Des évaluations indépendantes de projets spécifiques dans divers pays, notamment au Sénégal, en Tanzanie, au Kenya et au Burkina Faso, ont été menées entre mai 2019 et septembre 2023. Ces inspections ont porté sur des secteurs tels que l'énergie, l'agriculture, les transports, l'eau et l'assainissement. Le

6. Procurement Integrity and Anti-Corruption (PIAC) Department en langue anglaise

nombre de contrats examinés par projet variait de 3 à 10, avec des cotes de risque fiduciaire allant de modérées à élevées. Les principaux domaines préoccupants identifiés concernaient la gestion des contrats, l'attribution des contrats et la qualité des résultats. Il convient de noter que, dans tous les cas, aucun cas de mauvaise passation de marché n'a été confirmé et plusieurs enquêtes ont été menées lorsque des signaux d'alerte ont été déclenchés. Par exemple, dans le cadre du projet d'appui à l'enseignement supérieur scientifique et technologique, une enquête a été menée sans que des pratiques passibles de sanctions ne soient constatées. Dans le cadre du projet PARDI au Burkina Faso, un cas a fait l'objet d'une enquête, mais aucun autre problème n'a été signalé. Dans l'ensemble, les évaluations indiquent que les processus d'examen des contrats sont rigoureux, une attention particulière étant accordée aux risques fiduciaires et à la gestion des contrats, mais aucune violation significative en matière de passation de marchés n'a été détectée. Toutes les informations sont fournies à l'annexe 3.

En 2024, une inspection fiduciaire a été menée au Sénégal, en réponse à des alertes fiduciaires signalées dans le cadre des activités de supervision des projets financés par la Banque menées par la SNFI et à la demande du département opérationnel concerné. Deux (2) projets ont été inspectés dans les secteurs de l'agriculture et de l'énergie. Si, d'une manière générale, les activités fiduciaires (passation de marchés et gestion financière) ont été menées conformément aux accords de financement respectifs et aux politiques fiduciaires pertinentes de la Banque, certains domaines critiques liés à la préparation des projets et à la gestion des contrats ont été identifiés, à savoir :

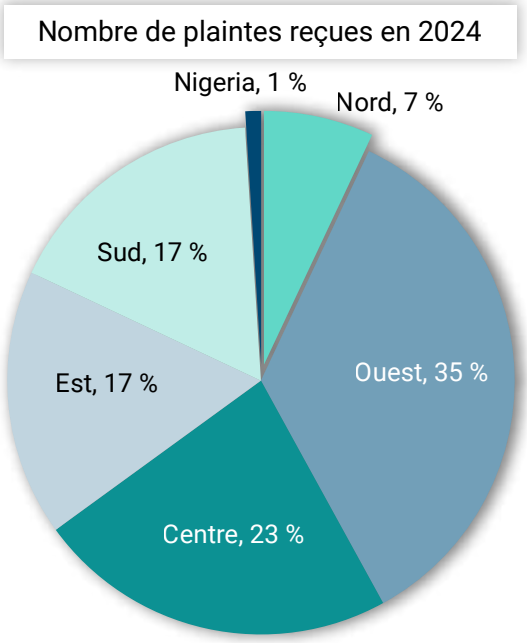
- Pour le projet agricole, des changements fréquents dus à des études incomplètes et à des terrains non garantis ont entraîné des retards et des déficits financiers. Ces problèmes sont traités en interne grâce à une meilleure préparation, à des rapports de référence et à une plus grande implication du personnel fiduciaire dans la gestion des contrats.
- Le projet énergétique a été préparé en moins de quatre mois, ce qui n'a pas permis de mettre à jour correctement les études techniques, sociales et environnementales. Cela a entraîné des modifications du contrat, des retards, des déficits de financement, et la situation a été encore compliquée par la structure complexe de l'Organisation pour la Mise en Valeur du fleuve Gambie (OMVG), qui implique quatre pays.

4.3 Traitement des plaintes et application

Le CPMO permet aux soumissionnaires, entrepreneurs, fournisseurs, prestataires de services et consultants, à tout moment pendant le processus de passation des marchés jusqu'à l'attribution du contrat, d'envoyer des copies de leurs communications sur les problèmes et questions avec l'emprunteur à la Banque, ou

d'écrire directement à la Banque lorsque les emprunteurs ne répondent pas rapidement ou de manière satisfaisante à une plainte.

Au total, 60 plaintes ont été reçues et traitées en 2024, contre 59 en 2023. Cette augmentation s'explique par le fait que les soumissionnaires utilisent désormais l'adresse électronique dédiée figurant dans tous les appels d'offres de la Banque et par la confiance accrue des soumissionnaires dans le mécanisme de recours de la Banque. Au total, 44 plaintes ont été classées, dont certaines avaient été reçues les années précédentes. Sur la base de ce qui précède, il apparaît que sur les 3 630 contrats attribués en 2024, seuls 1,5 % ont fait l'objet de plaintes, contre 2 % en 2023.



Il existe une disparité régionale frappante, l'Ouest représentant la plus grande part avec 35 %, dépassant largement toutes les autres régions. La région centrale suit avec 23 %, tandis que l'Est et le Sud sont représentés à parts égales avec 17 % chacun. Le Nord contribue modestement à hauteur de 7 %, et le Nigeria dans son ensemble n'est représenté qu'à hauteur de 1 %.

Le tableau et le graphique suivants présentent les données relatives aux plaintes en matière de marchés publics reçues entre 2019 et 2024, mettant en évidence plusieurs tendances notables. Au cours de cette période de six ans, le nombre de contrats est resté stable, avec une moyenne d'environ 3 000. Le nombre de plaintes reçues n'était que de 20 en 2019, puis s'est stabilisé autour de 60 les années suivantes. Le pourcentage de plaintes reçues par rapport au nombre de contrats montre une augmentation marquée, passant de 0,7 % en 2019 à un pic de 2,2 % en 2021, suivi d'une légère baisse à 2,0 % en 2024. Dans l'ensemble, les données suggèrent une période d'activité accrue en matière de plaintes vers 2020-2021, ce qui pourrait indiquer un contrôle accru ou un engagement accru des parties prenantes, avant de se stabiliser à un taux de plaintes plus faible, mais constant, ces dernières années.

Tableau 7. Pourcentage de plaintes reçues par rapport au nombre de contrats

Année	Nombre total de projets	Nombre de projets ayant fait l'objet de plaintes	Nombre de plaintes reçues	Plaintes classées	Plaintes en cours
2019	848	15	20	24	7
2020	962	51	61	52	24
2022	1033	34	49	37	12
2021	1066	55	68	47	21
2024	1156	48	60	44	17
2023	1252	48	59	38	21

Figure 5. Pourcentage de plaintes reçues par rapport au nombre de contrats

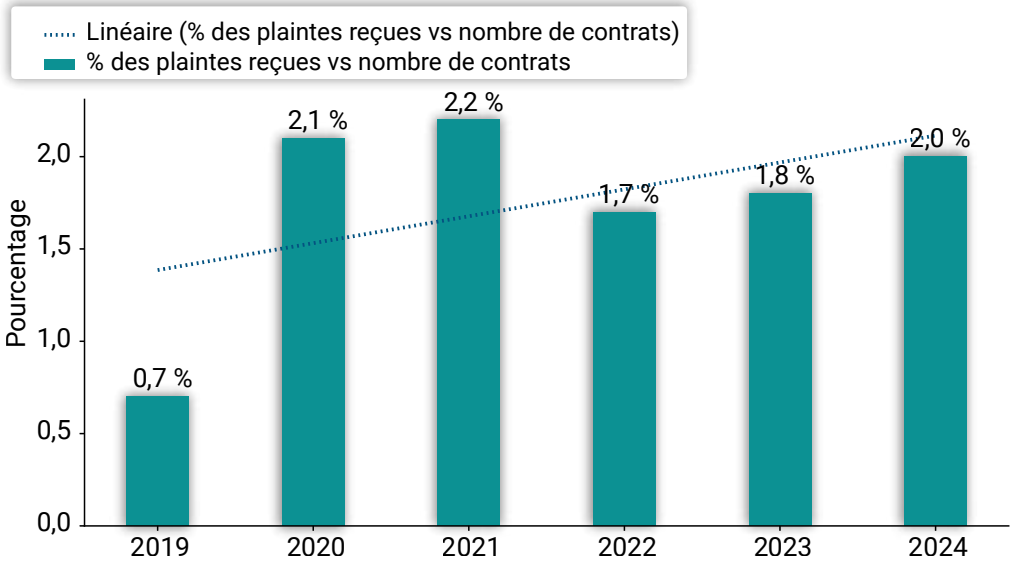


Tableau 8. État d'avancement du traitement des plaintes relatives aux marchés publics

Région	Nombre total de projets	Nombre de projets faisant l'objet de plaintes	Nombre de plaintes reçues	Plaintes classées	Plaintes en attente
2024					
Nord	116	4	4	3	1
Ouest	305	15	21	12	9
Centre	124	10	14	11	3
Est	324	9	10	10	1
Nigeria	242	1	1	1	0
Sud	45	9	10	7	3
Total	**1156**	**48**	**60**	**44**	**17**
2023					
Nord	120	3	3	3	0
Ouest	395	19	23	11	12
Centre	137	10	14	10	4
Est	311	7	8	4	4
Sud	246	8	10	9	1
Nigeria	43	1	1	1	0
Total	**1252**	**48**	**59**	**38**	**21**

Région	Nombre total de projets	Nombre de projets faisant l'objet de plaintes	Nombre de plaintes reçues	Plaintes classées	Plaintes en attente
2022					
Nord	87	5	7	7	0
Ouest	305	5	8	5	3
Centre	69	11	19	15	4
Est	291	4	5	4	1
Sud	235	7	8	5	3
Nigeria	46	2	2	1	1
Total	**1033**	**34**	**49**	**37**	**12**
2021					
Nord	144	5	6	3	3
Ouest	292	14	23	22	1
Centre	70	10	12	6	6
Est	277	15	15	8	7
Sud	232	10	11	8	3
Nigeria	51	1	1	0	1
Total	**1066**	**55**	**68**	**47**	**21**
2020					
Nord	82	8	11	13	2
Ouest	228	12	17	20	5
Centre	107	6	8	9	2
Est	274	15	15	2	13
Sud	222	9	9	8	1
Nigeria	49	1	1	0	1
Total	**962**	**51**	**61**	**52**	**24**
2019					
Nord	68	4	5	6	2
Ouest	193	5	9	8	4
Centre	87	2	2	6	1
Est	245	2	2	2	0
Sud	202	2	2	2	0
Nigeria	53	0	0	0	0
Total	**848**	**15**	**20**	**24**	**7**
2018					
Nord					
Ouest					
Centre					
Est	239	8	14	12	2
Sud	200	1	1	0	1
Nigeria	50	1	1	1	0
Total	**489**	**10**	**16**	**13**	**3**
2017					
Nord					
Ouest					
Centre					
Est	250	1	1	0	1
Sud	198	2	3	2	1
Nigeria	51	0	0	0	0
Total	**499**	**3**	**4**	**2**	**2**

Région	Nombre total de projets	Nombre de projets faisant l'objet de plaintes	Nombre de plaintes reçues	Plaintes classées	Plaintes en attente
2016					
Nord					
Ouest					
Centre					
Est	214	12	14	10	4
Sud	160	5	6	3	3
Nigeria	46	0	0	0	0
Total	**420**	**17**	**20**	**13**	**7**

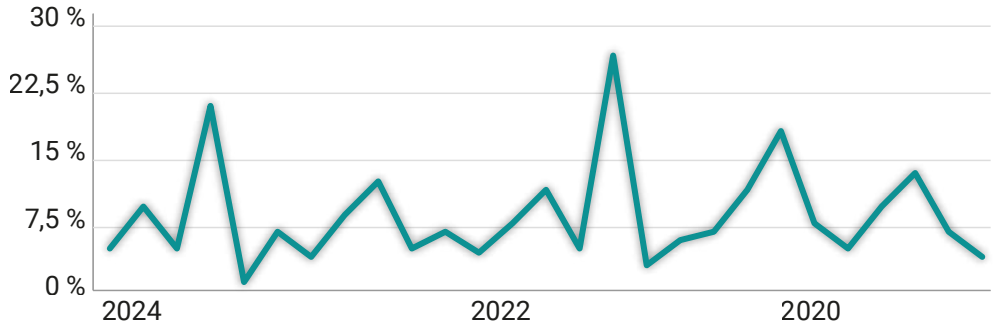
Analyse des plaintes relatives aux marchés publics dans différentes régions entre 2016 et 2024. Elle suit plusieurs indicateurs clés, notamment le nombre total de projets, le sous-ensemble de projets ayant fait l'objet de plaintes, le volume de plaintes reçues, le nombre de plaintes résolues et celles encore en suspens. Au cours de cette période de huit ans, une tendance à la hausse constante est observable tant au niveau du nombre de projets que du nombre de plaintes enregistrées, avec un pic en 2021 où 68 plaintes ont été déposées pour 1 066 projets. Les différences régionales sont marquées : la région centrale affiche un ratio plaintes/projets systématiquement plus élevé, ce qui témoigne de difficultés persistantes dans la réalisation des projets ou dans l'efficacité des mécanismes de résolution des litiges.

De même, les régions Ouest et Est ont connu une augmentation notable du nombre de plaintes, en particulier pendant les années caractérisées par une augmentation de l'activité des projets.

Bien que le nombre de plaintes classées ait généralement suivi le rythme du volume reçu, un arriéré récurrent de plaintes non résolues est évident, en particulier pendant les périodes d'activité intense en matière de plaintes. En revanche, le Nigeria fait systématiquement état d'un nombre minimal de plaintes par rapport au nombre total de projets. Les dernières données de 2022 à 2024 indiquent une stabilisation du nombre de plaintes reçues, le total restant autour de 59 à 60 plaintes par an. On observe également une évolution positive dans la proportion de cas clos, mais certaines régions sont toujours confrontées à des problèmes importants. Ces observations suggèrent que, malgré les améliorations apportées aux processus de gestion des plaintes, les disparités régionales persistantes et les défis récurrents, en particulier dans les régions du centre, de l'ouest et de l'est, continuent de nécessiter une attention particulière et des efforts continus pour renforcer l'exécution des projets et le règlement des griefs.

Le graphique suivant illustre le pourcentage de plaintes reçues par rapport au nombre de projets dans les différentes régions entre 2019 et 2024. La segmentation régionale, qui couvre le nord, le centre, le sud, l'ouest, l'est et le Nigeria, indique que les taux de plaintes ne sont pas répartis de manière uniforme, ce qui indique des disparités potentielles dans la mise en œuvre des projets ou les mécanismes de réclamation, la région centrale recevant constamment un nombre plus élevé de plaintes en pourcentage.

Figure 6. Pourcentage de plaintes reçues par nombre de projets de 2019 à 2024



4.4 Acquisitions non-conformes

La politique d'achats de la Banque décrit le « mauvais achat » comme la violation des conditions générales de l'accord de financement par l'emprunteur. La Banque ne finance pas les dépenses prévues dans un contrat portant sur des biens, des travaux et des services de conseil si elle conclut que ce contrat : (a) n'a pas été attribué conformément aux dispositions de l'accord de financement et telles que précisées dans le plan d'achats, auquel la Banque n'a formulé aucune objection ; ou (b) n'a pas pu être attribué au soumissionnaire ou au consultant retenu en raison d'un comportement dilatoire délibéré ou d'autres actions de l'emprunteur entraînant des retards injustifiés, l'offre ou la proposition retenue n'étant plus disponible, ou (c) implique le rejet abusif de toute offre ou proposition ; ou (d) implique l'engagement d'un représentant de l'emprunteur ou d'un bénéficiaire d'une partie quelconque du produit du financement, en violation du cadre d'intégrité de la Banque.

Les cas d'achats irréguliers ont été très rares au cours de la période considérée, ce qui suggère une amélioration de la conformité, mais les problèmes récurrents liés à la sélection des consultants méritent un examen plus approfondi.



5. Efficacité du développement et systèmes des emprunteurs

Cette section examine comment la réforme des marchés publics contribue à la réalisation d'objectifs de développement plus larges. Elle se concentre sur l'intégration des systèmes de passation des marchés des emprunteurs, les procédures de passation des marchés de la Banque et les accords avec des tiers, illustrant comment les marchés publics sont devenus un catalyseur stratégique de la réforme institutionnelle et de la programmation axée sur les résultats.

5.1 Évaluation de la qualité à l'entrée (RQE)

L'RQE est un outil d'évaluation de la qualité à l'entrée (QaE) intégré au processus d'examen de la Banque mené sur les opérations ainsi que sur les documents de stratégie par pays. Il traite des questions critiques de QaE pendant la préparation des projets et des programmes et la conception des accords fiduciaires. L'objectif est d'aider à améliorer la QaE des documents de projet, de veiller à ce que la conception des projets et les modalités de mise en œuvre soient renforcées afin d'accroître l'impact sur le développement de l'utilisation des ressources de la Banque dans les opérations du secteur public.

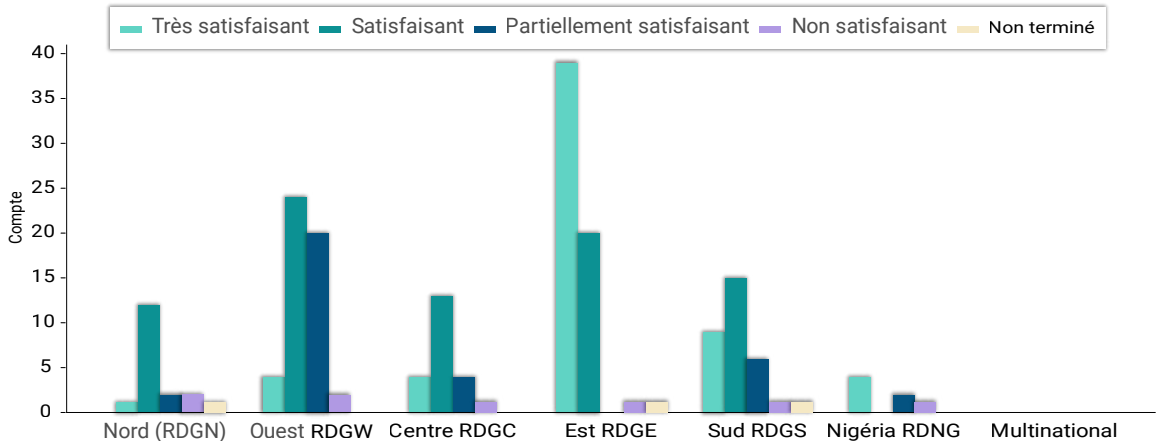
L'évaluation de l'état de préparation des projets porte à la fois sur les *Notes de concept des projets* (PCN) et les *Rapports d'évaluation des projets* (REP), avec deux cycles d'examen afin de s'assurer que les faiblesses identifiées sont corrigées avant l'approbation finale. S'agissant d'une activité axée sur la demande, pratiquement tous les PCN et REP font l'objet d'un examen régulier de leur état de préparation par les spécialistes des achats. Au cours de cette même période, on a constaté une augmentation notable de la proportion d'examens ayant reçu des notes très satisfaisantes ou satisfaisantes, ce qui reflète les mesures d'atténuation proposées pour améliorer en permanence la qualité des activités de supervision des marchés. Cette tendance à la hausse souligne l'impact positif du CPMO sur le renforcement des processus fiduciaires et la garantie de la préparation des projets dans l'ensemble des opérations de la Banque. Un tableau plus détaillé des notes attribuées lors des examens de préparation des projets est présenté à l'annexe 4.

Les examens ont évalué les REP et les annexes techniques connexes sur les risques liés aux achats et aux capacités à plusieurs niveaux, y compris les mesures d'atténuation. Les sections relatives aux achats dans les REP ont généralement fait l'objet de deux cycles d'examen afin de garantir que les suggestions formulées lors du premier examen soient dûment prises en compte lors du second. L'analyse montre que la qualité s'améliore, avec davantage de notes « très satisfaisant » et « satisfaisant ». L'outil RQE a aidé les équipes de projet à améliorer la qualité des documents afin de faciliter la mise en œuvre des opérations financées par la Banque.

Les notes RQE ont montré qu'en 2024, 68 % des projets (contre 73 % en 2023 en moyenne) ont été jugés satisfaisants et très satisfaisants lors du premier examen, ce pourcentage passant à 88 % lors du deuxième

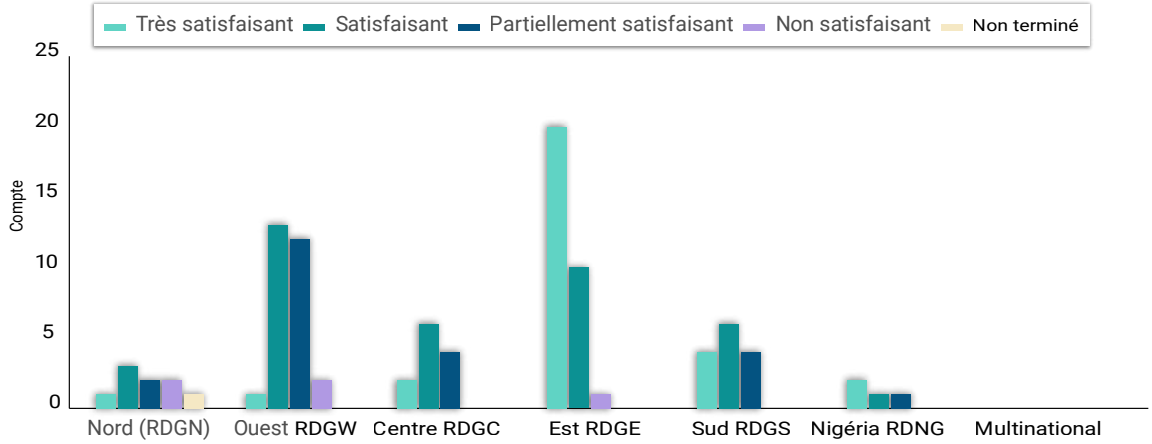
examen, mais en baisse par rapport aux 92 % enregistrés en 2023 (annexe 5). Le graphique suivant présente les notes RQE par région en 2024.

Figure 7. Évaluations de l'état de préparation à la passation des marchés 2024



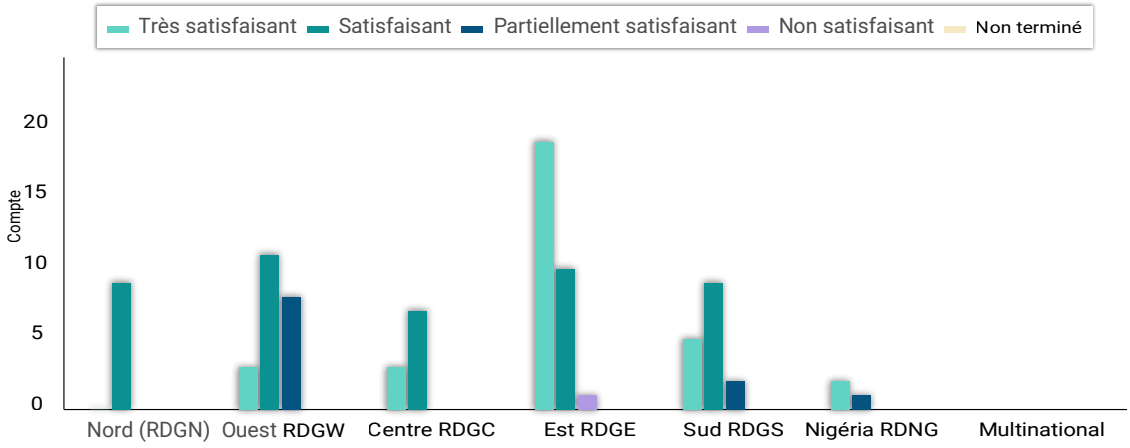
En ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques liés aux marchés publics et les modalités de passation des marchés, les examens ont révélé que les modalités de passation des marchés, y compris la planification proposée dans les REP pour la plupart des projets/programmes, étaient appropriées. Lorsque les faiblesses identifiées dans les RQE ont montré que les modalités proposées ne garantissaient pas la réalisation harmonieuse et en temps opportun des objectifs des projets et programmes, la Banque a introduit des mesures d'atténuation supplémentaires dans le REP. Ces mesures comprenaient le renforcement des capacités de l'organe d'exécution, la définition des méthodes de passation des marchés adaptés à l'objectif visé (FfP) et l'équilibre adéquat entre les examens préalables et postérieurs pour le suivi des transactions liées aux marchés publics.

Figure 8. Note REP pour les achats 1er examen 2024



En ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques liés aux marchés publics et les modalités de passation des marchés, les examens ont révélé que les modalités de passation des marchés, y compris la planification proposée dans les REP pour la plupart des projets/programmes, étaient appropriées. Lorsque les faiblesses identifiées dans les RQE ont montré que les modalités proposées ne garantissaient pas la réalisation harmonieuse et en temps opportun des objectifs des projets et programmes, la Banque a introduit des mesures d'atténuation supplémentaires dans le REP. Ces mesures comprenaient le renforcement des capacités de l'organe d'exécution, la définition des méthodes de passation des marchés adaptés à l'objectif visé (FfP)[7] et l'équilibre adéquat entre les examens préalables et postérieurs pour le suivi des transactions liées aux marchés publics.

Figure 9. Note REP pour les achats 2ème examen 2024



5.2 Préparation et évaluation des projets

La Banque participe aux étapes d'identification, de préparation, d'évaluation et de mise en œuvre des projets afin de s'acquitter de sa responsabilité fiduciaire et de veiller à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues, que des modalités d'achats optimales en matière de marchés adaptés à l'objectif visé (FfP) soient intégrées au processus et que le rapport qualité-prix (VfM) soit atteint conformément à la politique d'achats.

7. Fit for purpose selon la terminologie anglaise

5.3 Utilisation des systèmes de passation des marchés des emprunteurs (SPME)

Afin d'illustrer le paysage actuel de l'engagement des SPME dans les pays membres de la région, le tableau suivant résume les rapports disponibles sur les évaluations des systèmes de passation des marchés nationaux des PMR. Ces rapports guident l'utilisation des systèmes de passation des marchés des emprunteurs. Cet aperçu visuel soutient l'orientation stratégique de la BAD en matière de renforcement des capacités et de surveillance fondée sur les risques.

Tableau 9. Rapports d'évaluation

Pays	MAPS	BPAR / RACI
Angola	MAPS (2024)	
Bénin	MAPS (2024)	
Burkina Faso	MAPS (2022)	
Cap-Vert	MAPS (2024)	
Côte d'Ivoire	MAPS (2023)	
République démocratique du Congo	MAPS (2022)	
Eswatini	MAPS (2024)	
Éthiopie	MAPS (2021)	
Ghana		BPAR terminé (2021)
Gabon	MAPS (2022)	
Kenya		BPAR achevé (2022)
Madagascar	MAPS	
Malawi	MAPS (2019)	
Maurice	MAPS	
Maroc	MAPS (2020)	
Mozambique	MAPS (2022)	
Namibie	MAPS (2025)	
Niger	MAPS (2021)	
Rwanda	MAPS (2024)	
Sénégal	MAPS (2023)	
Afrique du Sud		
Tanzanie	MAPS (2025)	
Tunisie	MAPS (2020)	
Ouganda	MAPS (2024)	

La principale caractéristique du CPMO est la réalisation d'un bon rapport qualité-prix (VfM) par les emprunteurs, sur la base d'une approche dynamique et différenciée de la conformité financière et de la performance dans les opérations d'achats. Conformément à cette approche, la priorité est donnée au recours aux SPME, à condition que ceux-ci disposent d'un cadre réglementaire et institutionnel garantissant l'application des principes d'économie et d'équité (y compris la transparence), la mise en œuvre de contrôles internes et externes réguliers et l'existence de recours crédibles et efficaces.

Le tableau suivant présente le nombre de projets utilisant le SPME dans différentes régions entre 2019 et 2024. Dans l'ensemble, on observe une nette tendance à la hausse, passant de 108 projets en 2019 à un pic de 274 en 2023, suivi d'une légère baisse à 244 en 2024. La région Ouest est en tête en termes de nombre de projets, avec des pics notables en 2021 et 2023, bien que les chiffres baissent en

2024. La région Nord affiche une croissance régulière, avec un nombre de projets qui a presque triplé au cours de la période. Les régions Centre et Est connaissent également une croissance régulière, même si celle-ci se stabilise ou diminue légèrement d'ici 2024. La région Sud connaît une augmentation significative, en particulier de 2019 à 2021, et maintient ensuite des chiffres élevés. Le Nigeria, qui ne comptait aucun projet en 2019, connaît une croissance modeste, se stabilisant à deux projets par an à partir de 2021. Dans l'ensemble, la plupart des régions affichent une adoption croissante du SPME, avec quelques fluctuations ces dernières années, notamment une baisse du nombre total de projets pour 2024 après plusieurs années de croissance consécutives.

Tableau 10. Nombre de projets utilisant le SPME

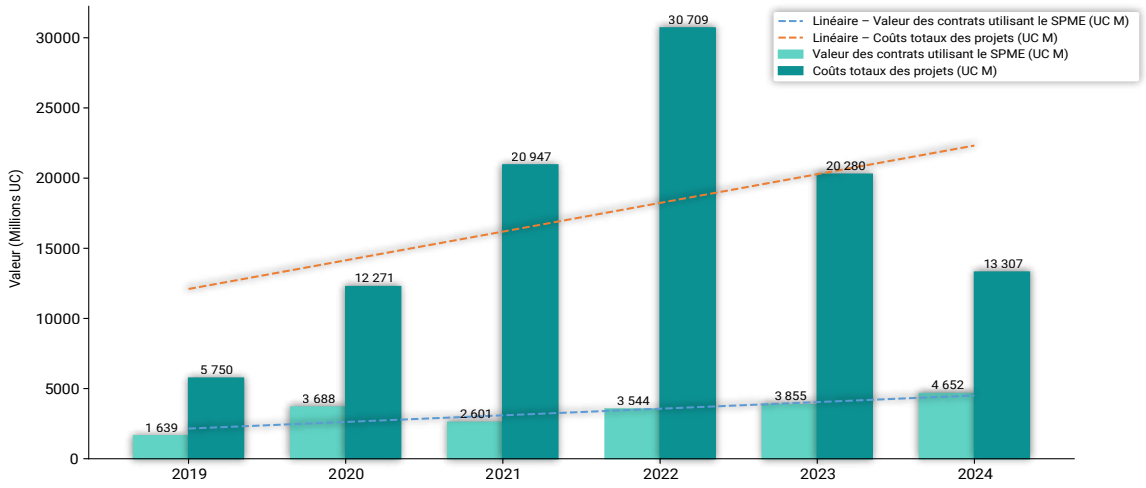
PMR/Région	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nord	17	20	30	34	34	44
Ouest	61	67	99	85	114	83
Centre	13	22	27	32	28	27
Est	8	20	35	38	46	32
Sud	9	32	44	55	50	56
Nigeria	0	1	2	2	2	2
Total	**108**	**162**	**237**	**246**	**274**	**244**

Le tableau et le graphique suivants présentent les valeurs des contrats en utilisant le SPME (MUC) plutôt que le nombre. Dans l'ensemble, la valeur totale des contrats SPME a connu une croissance significative, passant de 1 639,02 millions de dollars en 2019 à 4 651,90 millions de dollars en 2024. La région Nord est en tête en termes de valeur contractuelle, avec des augmentations notables, en particulier entre 2020 et 2024. Les valeurs de la région Ouest fluctuent, atteignant un pic en 2023 avant de baisser en 2024. La région Centre connaît une hausse modérée, suivie d'une légère baisse après 2021. La région Est affiche une croissance spectaculaire en 2021, suivie de valeurs élevées soutenues les années suivantes. La région Sud affiche également des augmentations marquées, en particulier en 2021, avec des valeurs qui restent stables par la suite. La valeur des contrats du Nigeria est minime jusqu'en 2021, après quoi elle augmente fortement, puis se stabilise jusqu'en 2024. Les principales tendances comprennent une trajectoire générale à la hausse des valeurs des contrats SPME, en particulier dans les régions Nord et Est, et une expansion notable de la participation du Nigeria depuis 2021, reflétant l'adoption accrue des SPME dans la plupart des régions.

Tableau 11. Valeur du contrat selon le SPME (MUC)

PMR/Région	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nord	1 002,02	1 646,30	1 237,50	1 450,13	1 450,13	2 229,30
Ouest	509,50	793,30	793,30	520,81	1 036,48	564,41
Centre	70,40	241,80	286,28	289,65	127,16	128,82
Est	24,80	447,10	2 267,6	786,56	690,84	1 109,09
Sud	32,30	554,60	1 349,0	493,95	448,73	518,54
Nigeria	0,00	2,50	283,70	2,47	101,75	101,75
Total	**1 639,02**	**3 685,60**	**2 600,78**	**3 543,56**	**3 855,10**	**4 651,90**

Figure 10. Utilisation du SPME en valeur

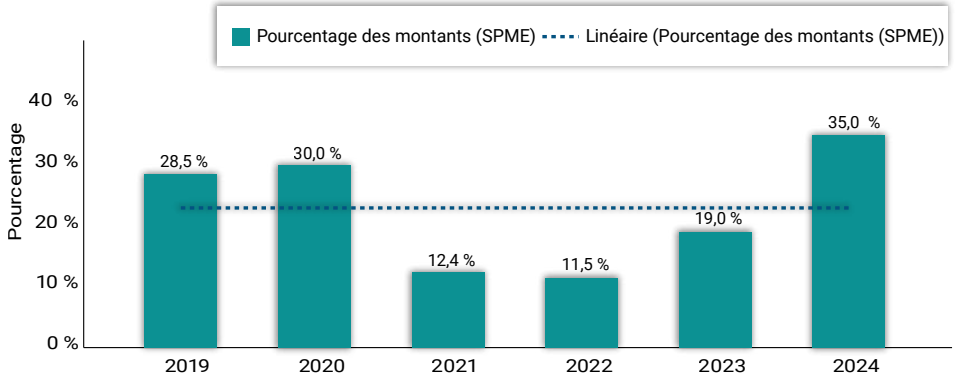


Analyse du pourcentage des montants relevant du SPME dans différentes régions entre 2019 et 2024. Dans l'ensemble, on observe une tendance à la hausse notable du pourcentage total, qui passe de 28,5 % en 2019 à 34,96 % en 2024, avec une baisse en 2021 et 2022 avant un fort rebond au cours des deux dernières années. La région Nord est en tête en matière d'utilisation du SPME, avec un pic de 80,57 % en 2024 après quelques fluctuations, tandis que les régions Ouest et Centre affichent des pourcentages beaucoup plus faibles et plus variables. La région Est affiche une croissance significative, passant de seulement 3,04 % en 2019 à 38,76 % en 2024. La région Sud affiche une certaine volatilité, mais maintient des pourcentages relativement élevés, en particulier en 2021 (37 %) et 2023 (36,67 %). Le Nigeria se distingue par une adoption minimale du SPME au cours des premières années, mais connaît une hausse spectaculaire pour atteindre 40,57 % en 2023 et 2024. Ces tendances indiquent une confiance globale croissante dans le SPME, même si son adoption reste inégale selon les régions, le nord et l'est affichant les améliorations les plus fortes et le Nigeria réalisant récemment une percée.

Tableau 12. Montants au titre du SPME par pourcentage

RMC/Région	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nord	71,88	80,05	20,90	48,20	66,41	80,57
Ouest	20,71	28,15	10,20	7,57	10,83	13,90
Centre	8,24	19,26	4,67	7,12	28,48	7,50
Est	3,04	13,84	28,00	9,73	10,45	38,76
Sud	14,78	20,02	37,00	11,13	36,67	31,41
Nigeria	0,00	1,78	1,00	0,06	40,57	40,57
Total	**28,50**	**30,03**	**12,42**	**11,54**	**19,01**	**34,96**

Figure 11. Pourcentage des montants couverts par le SPME



L'augmentation constante de l'utilisation du SPME, qui passe de 12,4 % en 2021 à 35 % en 2024, témoigne d'une confiance croissante dans les systèmes d'emprunteurs, même si son adoption reste inégale selon les régions.

Tableau 13. Utilisation du SPME dans les projets par région en 2024

PMR/ Région	Nombre total de projets d'investissement	Nombre de projets utilisant le SPME	Valeur contractuelle utilisant le SPME (UC)	Coût total des projets d'investissement (UC)	Pourcentage des montants dans le cadre du SPME
2024					
Nord	116	44	2 229 296 543,40	2 766 935 295,60	80,57
Ouest	305	83	564 406 380,24	4 060 673 579,35	13,90
Centre	124	27	128 815 639,00	1 716 425 841,00	7,50
Est	324	32	1 109 087 559,02	2 861 058 376,95	39
Sud	242	56	518 539 613,14	1 650 739 672,72	31
Nigeria	45	2	101 749 401,78	250 813 321,80	41
TOTAL	**1156**	**244**	**4 651 895 136,57**	**13 306 646 087,42**	**35**

Qu'en est-il des aspects tels que l'impact comparatif régional ?

Le tableau ci-après présente une comparaison régionale de l'impact du CPMO, en mettant en évidence les différences entre les régions en matière de niveau de préparation au SPME, de réduction des délais de passation des marchés et d'intégration du principe de meilleur rapport qualité-prix (VfM).

Tableau 14. Impact comparatif régional

Région	Préparation au SPME	Réduction des délais de passation des marchés	Intégration du rapport qualité-prix (VfM)	Remarques
Afrique de l'Ouest	Modérée	Forte	Élevé	Engagement fort de l'unité de planification intégrée, mais des lacunes persistent en matière de capacités
Afrique de l'Est	Élevé	Modéré	Élevé	Les réformes du BPAR accélèrent l'adoption
Afrique australe	Faible	Minimal	Modéré	Inertie institutionnelle ; soutien ciblé nécessaire
Afrique centrale	Émergente	Modéré	Faible	Contextes fragiles ; approches hybrides privilégiées
Afrique du Nord	Élevé	Fort	Élevé	Cadres juridiques solides ; alignement sur les MAPS

5.4 Diagnostics stratégiques et état de préparation

Ce qui suit synthétise les conclusions des diagnostics MAPS, BPAR et RACI visant à évaluer la maturité des réformes au niveau national. Il met en évidence les points forts communs et les lacunes systémiques, offrant une perspective stratégique pour adapter le soutien et hiérarchiser les engagements futurs.

Depuis l'adoption du CPMO, la BAD a investi de manière significative dans des évaluations diagnostiques afin d'évaluer la préparation des PMR à mettre en œuvre des réformes des marchés publics et à adopter leurs systèmes de passation des marchés. Ces diagnostics, principalement les MAPS, les *Rapports d'évaluation de la passation de marchés des emprunteurs* (BPAR) et les *rapports d'évaluation des indicateurs critiques* (RACI), ont servi d'outils fondamentaux pour adapter le soutien, atténuer les risques et orienter l'engagement stratégique.

Cette section synthétise les principales conclusions de ces diagnostics, précédemment présentés en annexe, afin d'éclairer la stratégie de la Banque et les priorités de réforme futures de la Banque.

Couverture et état d'avancement des diagnostics

En 2024, la Banque a soutenu ou co-dirigé des diagnostics en matière de passation de marchés dans 43 des 54 pays membres de la Banque. La répartition est la suivante

- **Évaluations MAPS réalisées :** 29 pays (plus d'informations fournies à l'annexe 6.
- **BPAR réalisés :** 14 pays
- **RACI réalisés :** 29 pays
- **Pays utilisant le SPME :** 34 pays (engagement partiel ou total)

Ces évaluations ont permis une surveillance différenciée et une planification des réformes, conformément à l'approche des marchés adaptés à l'objectif visé (FfP). Le statut complet des évaluations dans les PMR est présenté à l'annexe 7.

Points forts et lacunes communs

Les principaux points forts mis en évidence par les diagnostics récents sont les suivants.

- **Alignement sur les normes internationales :** la plupart des PMR ont élaboré des cadres juridiques pour les marchés publics qui sont globalement conformes aux meilleures pratiques internationales reconnues. Cet alignement renforce la crédibilité et favorise la confiance entre les partenaires de développement et les parties prenantes.
- **Création d'autorités chargées des marchés publics :** la majorité des PMR ont mis en place des autorités spécialisées dans les marchés publics. Ces organismes assurent des fonctions essentielles de gouvernance, de surveillance et de coordination, contribuant ainsi à l'amélioration des processus de passation des marchés et à une plus grande responsabilisation.
- **Adoption des plateformes électroniques d'achats publics (e-GP)[8] :** on observe une tendance marquée à l'adoption et à l'expérimentation de plateformes e-GP dans plusieurs pays. Ces systèmes numériques améliorent la transparence, rationalisent les procédures et jettent les bases de réformes plus larges axées sur la technologie.
- **Les principales lacunes suivantes ont été identifiées :** faiblesses dans la gestion des contrats et la tenue des registres, variabilité des mécanismes de traitement des plaintes, capacités limitées en matière d'audit et de contrôle des marchés publics, et fragmentation de la gestion des données et du suivi des performances.
- **Faiblesses dans la gestion des contrats et la tenue des registres :** de nombreux pays continuent de rencontrer des difficultés pour assurer une administration efficace des contrats et mettre en place des pratiques d'archivage solides. Cette lacune entraîne souvent des difficultés pour surveiller l'exécution des contrats et garantir le respect des conditions convenues.
- **Variabilité des mécanismes de traitement des plaintes :** les mécanismes de traitement des plaintes en matière de passation de marchés ne sont pas uniformes d'un pays à l'autre. L'absence de processus normalisés et transparents nuit à la crédibilité du système de passation de marchés et peut décourager la participation de fournisseurs potentiels.
- **Capacité limitée en matière d'audit et de contrôle des marchés publics :** plusieurs PMR sont confrontés à des difficultés liées à l'insuffisance des capacités humaines et institutionnelles pour mener des audits complets des marchés publics et assurer un contrôle efficace. Cette limitation entrave la capacité à détecter et à traiter rapidement les irrégularités.
- **Gestion fragmentée des données et suivi des performances :** les systèmes de données liés aux achats restent fragmentés et le suivi des performances est généralement insuffisant. Il est

8. Selon la terminologie anglaise : E-Government Procurement

donc difficile de générer des analyses fiables, de suivre les progrès et d'éclairer la prise de décision fondée sur des données probantes.

Exemple illustratif : le Rwanda

Le Rwanda a réalisé les évaluations MAPS et BPAR en 2022, obtenant des scores élevés pour les indicateurs juridiques, institutionnels et opérationnels. En conséquence :

- Le SPME a été utilisé dans 90 % des projets financés par la BAD en 2023-2024.
- La conformité des audits des marchés publics a dépassé 85 %.
- Des plans stratégiques d'achats ont été mis à l'essai dans les secteurs de l'énergie et des transports.

Ce modèle montre comment les diagnostics peuvent se traduire par des réformes concrètes et de meilleurs résultats en matière d'achats. Les conclusions des diagnostics présentées constituent la base analytique permettant d'évaluer la maturité et l'état de préparation des réformes au niveau national. En synthétisant les enseignements tirés des exercices MAPS, BPAR et RACI, l'examen identifie les points forts communs, les lacunes systémiques et les modèles institutionnels dans l'ensemble des PMR. Ces conclusions éclairent directement le paysage de la préparation et les implications stratégiques explorées dans la section suivante, où les données diagnostiques sont traduites en trajectoires de réforme concrètes et en priorités de soutien adaptées.

5.5 Évaluation de la qualité à l'entrée

S'appuyant sur les conclusions du diagnostic, cette section dresse un état des lieux de la préparation régionale à la réforme des marchés publics. Elle identifie les trajectoires de réforme, les goulots d'étranglement institutionnels et les implications stratégiques pour le soutien de la Banque, en soulignant la nécessité de modèles d'engagement différenciés.

L'Afrique australe et occidentale affichent des scores de préparation plus élevés, ce qui suggère une capacité institutionnelle plus forte, tandis que l'Afrique centrale est à la traîne, ce qui indique des besoins de soutien ciblés.

Le tableau suivant présente une comparaison de l'état de préparation des systèmes de passation des marchés dans les différentes régions africaines. L'Afrique du Nord se distingue par une couverture diagnostique élevée, un engagement fort et des systèmes matures, alignés sur le MAPS, qui font l'objet d'une adoption cohérente. L'Afrique de l'Ouest fait preuve d'efforts diagnostiques importants et d'un engagement croissant, stimulés par une dynamique de réforme solide, même si des lacunes en matière de capacités subsistent. L'Afrique de l'Est affiche une couverture modérée et un engagement mitigé, reflétant des objectifs ambitieux mais une force institutionnelle inégale. L'Afrique centrale se caractérise par des diagnostics émergents et un engagement limité, où la fragilité des

contextes opérationnels conduit à privilégier des approches hybrides. En revanche, l'Afrique australe affiche une couverture inégale et un engagement sélectif, l'inertie institutionnelle entravant les progrès et signalant la nécessité d'un soutien plus ciblé.

Tableau 15. État de préparation par région

Région	Couverture diagnostique	Engagement SPME	Résumé de l'état de préparation
Afrique du Nord	Élevée	Fort	Systèmes matures ; alignés sur le MAPS ; adoption cohérente
Afrique de l'Ouest	Large	En expansion	Forte dynamique de réforme ; lacunes persistantes en matière de capacités
Afrique de l'Est	Modérée	Mixte	Ambition élevée ; profondeur institutionnelle inégale
Afrique centrale	Émergente	Limitée	Contextes fragiles ; approches hybrides privilégiées
Afrique australe	Inégale	Sélective	Inertie institutionnelle ; soutien ciblé nécessaire

Implications stratégiques

Les conclusions du diagnostic soulignent la nécessité de :

- **Feuilles de route de réforme sur mesure :** les approches uniformisées sont inefficaces ; les diagnostics permettent d'élaborer des plans d'action spécifiques à chaque pays.
- **Renforcement des capacités lié aux diagnostics :** la formation et le soutien institutionnel doivent être prioritaires dans les pays dont les scores de préparation sont faibles.
- **Une surveillance fondée sur les risques :** les résultats du diagnostic doivent déterminer le niveau et le type de surveillance exercée par la Banque (par exemple, examen préalable ou a posteriori, recours à des Procédures de passation des marches de tiers).
- **Intégration dans la conception des projets :** les résultats des diagnostics devraient être intégrés dans les documents de stratégie par pays et les documents d'évaluation des projets.

Recommandations

Les recommandations mettent l'accent sur la formalisation des voies menant du diagnostic à l'action, l'élaboration d'un tableau de bord régional sur l'état de préparation et l'avancement des réformes, la mise à jour régulière des évaluations et l'utilisation des résultats du diagnostic pour éclairer le dialogue politique avec les principales parties prenantes.

- **Formalisme des voies menant du diagnostic à l'action :** relier les conclusions du MAPS/BPAR au financement des réformes et à l'assistance technique.
- **Développer un tableau de bord régional :** visualiser l'état de préparation et l'avancement des réformes dans les pays membres régionaux pour les parties prenantes internes et externes.
- **Mettre à jour régulièrement les diagnostics :** veiller à ce que les évaluations reflètent les réalités actuelles, en particulier dans les États fragiles ou en transition.

- **Tirer parti des diagnostics dans le dialogue politique :** utiliser les conclusions pour inciter les ministères des Finances et les autorités chargées des marchés publics à s'engager en faveur des réformes.

5.6 Supervision dans le cadre des Procédures de passation des marches de tiers - Accords de reconnaissance mutuelle (ARM)

Le CPMO facilite la mise en œuvre de projets cofinancés par la Banque et d'autres bailleurs de fonds dans certaines circonstances afin de promouvoir des approches harmonisées. Pour ce faire, il conclut des *accords de reconnaissance mutuelle* (ARM) qui permettent aux cofinanciers, tels que d'autres banques multilatérales de développement, de s'en remettre au cofinancier principal désigné pour mener à bien le processus de passation des marchés, en appliquant leur propre politique de passation des marchés et leurs procédures internes d'examen et d'autorisation, en prenant les décisions finales et en appliquant des mesures correctives au nom des cofinanciers.

La Banque a signé des accords de reconnaissance mutuelle avec la BERD en 2017, la BEI en 2018 et la Banque mondiale en 2024, tandis que les négociations avec le FIDA sont à un stade avancé et qu'un accord devrait être signé en 2025.

Les accords de reconnaissance mutuelle visent à contribuer à une meilleure répartition des tâches entre les bailleurs de fonds et à renforcer la cohérence et l'impact sur le développement des opérations et activités de financement conjointes au profit des PMR. Voici quelques exemples de projets s'appuyant sur des accords de reconnaissance mutuelle : (i) BERD en Tunisie (projet municipalités de moins de 10 000 habitants, 127 millions d'UC avec un cofinancement de la BERD de 75 millions d'euros) ; (ii) BEI en Tunisie (projet de pont à BIZERTE, 207 millions d'UC avec un cofinancement de la BEI de 123 millions d'euros) ; (iii) BEI en Mauritanie (pont de ROSSO, 51 millions d'UC avec un cofinancement de la BEI de 22 millions d'euros) ; et (iv) BEI au Rwanda, programme durable d'approvisionnement en eau et d'assainissement (189,49 millions d'UC avec un cofinancement de la BEI de 45 millions d'euros).

5.7 Supervision dans le cadre des Procédures de passation des marchés de tiers - Accords sur les principes fiduciaires (APF)

Le CPMO prévoit en outre la signature d'accords de partenariat avec les organisations des Nations Unies afin de faciliter les opérations dans certaines circonstances, car celles-ci sont souvent mieux placées pour mettre en œuvre des opérations spécialisées, notamment dans les situations d'urgence dans les pays en transition et les pays en situation de fragilité, y compris pour l'exécution d'activités de relèvement.

Sur la base du modèle d'APF approuvé par les conseils d'administration le 25 janvier 2017, 15 APF ont été signés à ce jour.

Tableau 16. APF signés avec des organisations des Nations Unies au 31 décembre 2024

N°	Organisation du système des Nations Unies	Acronyme	Date de l'accord
1	Organisation internationale du travail	OIT	8 août 2017
2	Programme des Nations Unies pour le développement	PNUD	22 août 2017
3	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets	UNOPS	8 septembre 2017
4	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	HCR	12 décembre 2017
5	Programme alimentaire mondial	PAM	16 janvier 2018
6	Organisation météorologique mondiale	OMM	14 février 2018
7	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	FAO	8 mars 2018
8	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	ONUDI	5 avril 2018
9	Organisation internationale pour les migrations	OIM	11 septembre 2018
10	Fonds d'équipement des Nations Unies	FNUDC	28 février 2019
11	Fonds des Nations Unies pour l'enfance	UNICEF	18 mars 2019
12	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	CNUCED	29 juin 2019
13	Organisation mondiale de la santé	OMS	12 juillet 2019
14	ONU Femmes	ONU Femmes	7 octobre 2019
15	Nations Unies	UNECA	14 juillet 1905

La Banque, par le biais de ces APF, fait régulièrement appel aux organes des Nations Unies en fonction de leur domaine d'expertise, dans les situations où les pays membres de la région manquent de capacités et/ou dans le cadre de projets d'urgence. En 2024, jusqu'à cinquante et un (51) projets et programmes ont utilisé ces APF pour exécuter une partie ou l'ensemble de leurs activités, cinquante et un (51) projets qui contribuent à accélérer la mise en œuvre pour atteindre et réaliser les objectifs de développement. Le montant total alloué à ces projets s'élève à environ 511,323 millions d'UC (voir annexe 8). Le principal défi lié à l'utilisation de ces organes des Nations Unies est la soumission en temps voulu des états financiers annuels et des rapports d'activité, conformément aux exigences des APF. Ces questions sont discutées avec ces organes afin d'améliorer la collaboration et de garantir le respect total des dispositions des APF.

5.8 Réformes dans les pays membres de la Banque

La Banque a apporté son soutien de diverses manières aux PMR dans leurs initiatives de réforme des marchés publics. Au total, 3,306 millions d'UC ont été mobilisés à partir de diverses sources de la Banque pour financer essentiellement les réformes des marchés publics, soit une légère baisse par rapport aux millions d'UC en 2023, la diffusion des nouvelles réglementations et des nouveaux manuels en matière de marchés publics, le renforcement des capacités des pays membres en transition en matière de marchés publics, les voyages d'étude, l'équipement des autorités chargées des marchés publics, les évaluations MAPS2 et les audits des marchés publics. Les tableaux suivants détaillent les types d'audits réalisés.

Tableau 17. Soutien de la Banque au financement des réformes des marchés publics dans les PMR en 2023 et 2024

Année	Partenaires	Montant	Pays	Activités
2024				
SNFI1	ECGF	37 600	Ghana	Activités : Atelier sur le renforcement des capacités en matière de passation de marchés et clinique
	ECGF	100 000	Tchad	MAPS II
	AHHD	265 000	RDC	Projet PAGDC-PTA – RDC, approuvé en février 2024 pour appuyer l'élaboration du plan global de formation en appui à l'ARMP
SNFI3		727 802,04 USD	Angola	Montant mobilisé dans le cadre du projet pour l'emploi des jeunes en Angola pour les activités suivantes : ◆ Services de conseil pour l'élaboration d'un modèle de compétences et d'un cadre de certification pour les marchés publics en Angola, ◆ Services de conseil pour le renforcement des capacités et la professionnalisation des marchés publics en Angola - Phase I : Préparation de la stratégie et ◆ Stratégie de passation durable des marchés publics (SPP) pour l'Angola.
		85 000 UC	Angola	Montant mobilisé dans le cadre de la SUBVENTION MIC pour la préparation de l'évaluation du secteur de la santé du système angolais de passation des marchés publics.
	N/A	UC 200 000,00	Botswana	Soutenir le PPRA dans l'élaboration d'un ensemble de documents d'appel d'offres standardisés et d'un plan de mise en œuvre pour l'utilisation de ces documents, y compris la formation et le renforcement des capacités des praticiens des marchés publics.
	N/A	240 000 UC	Malawi	Élaborer une politique d'achats durable pour la PPDA dans le cadre du système national d'achats (au titre du projet DFIC).
	N/A	UC 149 183	Malawi	Rédiger le règlement E-GP pour la PPDA, sur le système national d'achats (dans le cadre du projet DFIC)
	COBI	3 900,00	Burundi	Renforcement des capacités du personnel Organe d'exécution/ UGP/Banque
		75 728	Rwanda	Soutien au Réseau africain de la commande publique lors de la quatrième Assemblée générale.

Année	Partenaires	Montant	Pays	Activités
2023				
SNFI1	ECGF	35 000	Mauritanie	Projet PAGEP Gouvernance Étude pour l'intégration du volet Passation des marchés à la chaîne des dépenses publiques RACHAD
	SNFI	42 000	Mauritanie	MAPS II recrutement de 3 consultants
	ARMP et CNCP	125 000	Mauritanie	PA2GI Appui aux réformes sur le système national de la commande publique
	RWSSi	22 616	Égypte	Soutien à l'audit des marchés publics
	ECGF	50 000	RCA	PAMRET – Formations des acteurs
	ECGF	495 000	TCHAD	PAGESE (Audit, MAPS, formation, manuel de procédure, élaboration des barèmes de prix...)
	ECGF/AHHD	260 000	RDC	PAGDC-PTA – Financer le plan global de formation des acteurs de la commande publique prévus dans le plan d'action du MAPS.2
SNFI3	SNFI	5 112	Madagascar	Appui à la région de l'Afrique de sud dans les activités relatives à la passation des marches des projets au bureau national de Madagascar (Pierre Chrysologue OUEDRAOGO) (6 mois à compter du 17 avril - 15 décembre 2023) (55 020 EUR) (Budget SNFI)
	SNFI	32 413	RDGS	Consultant en achats - RDGS (MOSES AYIEMBA) (15 décembre 2022 - 14 juin 2023/6 mois) (42 900 USD) (14 000 USD) (Budget SNFI)
	SNFI	10 577	Zambie	Soutien à l'achats, portefeuille zambien (Chisulo Mwamba ZIMBA) (40 jours à compter du 26 avril 2023 - 25 octobre 2023) (budget SNFI)
	Madagascar/ MOF	74 346	Madagascar	98 400 USD MAPS (mobilisés)
	PICU7	25 000	Malawi	A fait pression pour que le projet routier de la CDAA recrute des stagiaires en achats pendant cinq (5) ans pour les deux stagiaires (mobilisés - projet sous-régional de la CDAA pour la facilitation des transports et du commerce).
	ECGF	1 167 000	Mozambique	Montants mobilisés dans le cadre du programme de soutien institutionnel à l'environnement des affaires et à la gouvernance, pour les activités suivantes : (i) Assistance technique pour développer l'application informatique du Tribunal Administratif afin d'accéder au système informatisé de gestion financière du gouvernement (e-SISTAFE) ; (ii) Élaboration d'une stratégie en matière d'achats durables (MPME, entreprises détenues par des femmes et achats tenant compte du climat) ; (iii) Formation aux meilleures pratiques en matière de marchés publics, mise en œuvre de la stratégie d'achats électroniques et élaboration d'une stratégie de communication ; et (iv) Achat de matériel informatique et d'accessoires pour l'IGF, l'UFSA et l'unité de gestion du projet. (Programme de soutien institutionnel aux entreprises)
	Eswatini	7 543	Eswatini	Systèmes de passation des marchés publics en Eswatini à l'aide du MAPS (M. Tiago Luis Neto De Carvalho Leite) (20 jours ouvrables) (9 200 euros) (budget SNFI)
	STP	64 500	STP	86 000 dollars américains dans le cadre de l'ISP-CAPEM (ISP-CAPEM)
	Afrique du Sud	32 000	Afrique du Sud	Avocat spécialisé en marchés publics pour évaluer le programme MAPS en Afrique du Sud (42 500 USD) (Susan Penelope SMITH) (50 jours ouvrables) (budget SNFI)
	Éthiopie	755 549	Éthiopie	Demande d'un million de dollars américains adressée au fonds fiduciaire KOAFEC pour soutenir la mise en œuvre des recommandations du MAPS II (Fonds fiduciaire KOAFEC)

Année	Partenaires	Montant	Pays	Activités
	CORW	5 333	Rwanda	Les ateliers fiduciaires couvrent un large éventail de sujets, notamment les méthodes de sélection des consultants telles que la sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC), la sélection au moindre coût (SMC) et la sélection fondée sur un budget déterminé (SBD), avec un accent particulier sur les méthodes utilisées au Rwanda. Les ateliers fournissent également des informations détaillées sur les différentes étapes de chaque méthode.
	Ouganda	8 100	Ouganda	Ouganda : finalisation du rapport MAPS , consultant individuel (M. Naushad Khan) (budget SNFI)
	Ouganda	2 890	Ouganda	Ouganda : finalisation du rapport MAPS (consultant individuel (Dr Charles Ndandiko) (budget SNFI)
	SNFI	45 332	Kenya	Soutien à RDGE-KENYA (Fatou Njie-Faal) (6 mois (du 1er décembre 2023 au 1er mai 2024) (60 000 USD) (budget SNFI)
	SNFI	45 332	Burundi-Comores-Djibouti	Appui RDGE- Burundi, Comores, Djibouti (M. Wenyaoda Dit Justin YAMEOGO) (1er août 2023 au 31 janvier 2024 - 6 mois renouvelables) (60 000 USD) (Budget SNFI)
	Soudan du Sud	50 000	Soudan du Sud	Le montant a été obtenu dans le cadre du projet de développement des compétences entrepreneuriales afin de former le personnel chargé des achats du ministère du Commerce et de l'Industrie. (Projet de développement des compétences entrepreneuriales)

6. Statistiques de passation des marchés, délais et tendances de la performance



Les performances en matière de passation des marchés restent un élément central pour évaluer l'efficacité opérationnelle, l'accès au marché et le risque institutionnel. Cette section présente une analyse structurée des contrats administrés par l'emprunteur et soumis à un examen préalable. S'appuyant sur les données SAP-PS, elle examine les volumes d'achat, la répartition de la valeur, les délais d'exécution, les modalités concurrentielles et les modèles de modification. L'objectif est de dégager des enseignements exploitables pour affiner les politiques, renforcer les capacités et assurer une supervision stratégique. Les indicateurs clés sont présentés dans le corps du texte, tandis que les tableaux et figures détaillés sont regroupés dans l'annexe 1 à titre de référence technique.

6.1 Portée et ensemble de données

L'analyse couvre tous les contrats enregistrés dans SAP-PS qui ont fait l'objet d'un examen préalable par la Banque entre 2016 et 2024. Elle inclut les marchés publics de biens, de travaux et de services de conseil, et exclut les opérations basées sur des programmes (OBP), les prêts non souverains, les achats de faible valeur sur le compte spécial et les autres transactions ne relevant pas du cadre standard d'examen préalable.

L'unité de compte est l'UC (équivalente au DTS), et toutes les valeurs sont présentées en termes nominaux. Les conversions en dollars américains sont fournies dans le tableau de bord à titre indicatif uniquement. L'ensemble de données reflète les entrées au niveau des contrats au 31 décembre 2024 et comprend à la fois les contrats achevés et les contrats actifs pour lesquels les étapes clés de l'achat ont été franchies.

Les modalités d'achats sont classées selon le codage SAP-PS, avec une harmonisation appliquée pour assurer la cohérence entre les années. Les calculs des délais sont basés sur les horodatages du système, depuis le lancement de l'acquisition jusqu'à la signature du contrat. Les classifications des fournisseurs (PMR vs PMNR) suivent les définitions standard de la Banque, et les ventilations régionales sont basées sur le pays d'exécution de l'emprunteur.

Les notes méthodologiques complètes, y compris les définitions des colonnes SAP-PS, le traitement des exclusions et les protocoles de nettoyage des données, sont fournies à l'annexe 1.

6.2 Tableau de bord des performances en matière d'achats

Le tableau de bord résume cinq indicateurs clés pour 2024, offrant un aperçu de la santé et des tendances en matière d'acquisitions. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour leur pertinence en matière de surveillance stratégique et de risque opérationnel.

Tableau 18. Tableau de bord des performances en matière d'achats

Indicateur	Valeur 2024	Tendance (2016-2024)	Perspective stratégique
Valeur totale des contrats	5,2 milliards USD / 2,036 milliards UC	▲ Croissance régulière	Reflète le volume d'investissement soutenu dans les opérations souveraines / 3 630 contrats attribués
Délai moyen d'achats	189 jours calendaires / 189 jours	▼ Réduction de 12	Indique des gains d'efficacité modérés / Réduction de 12 % depuis 2016
Taux d'utilisation du SPME	35	▲ Augmentation significative	Démontre une dépendance croissante à l'égard du SPME / En hausse par rapport à 12,4 % en 2021
Taux de résolution des plaintes	~75 % 18 PMR	▲ Augmentation significative	Amélioration de la réactivité et de la transparence
Couverture de l'examen préalable	68 % des contrats / 41 %	— Stable	Suggère une surveillance fiduciaire cohérente ; potentiel de ciblage basé sur les risques / De la valeur totale du portefeuille
Intégration de la valeur pour l'argent dans l'évaluation	61 % des nouveaux projets / 61 %	▲ En hausse par rapport à 28 % en 2016	Montre une meilleure intégration des principes de qualité-prix (VfM) dans la conception des projets / Sur la base d'indicateurs de qualité-prix (VfM) intégrés
Incidence des achats inappropriés	Incidence des achats inappropriés	▼ Réduction significative	Baisse marquée ; meilleurs contrôles en amont
Plans d'achats stratégiques (PAS)	Plus de 60 projets	▲ Augmentation significative	Institutionnalisation dans les secteurs clés

Ces chiffres reflètent une croissance continue du volume des achats, des gains modestes en termes d'efficacité temporelle et une adoption régulière des modalités du système d'achats des emprunteurs (SPME). L'augmentation de l'intégration de l'optimisation des ressources témoigne d'un meilleur alignement entre les achats et la conception des projets.

L'ensemble d'indicateurs clés de performance (KPI) montre des progrès significatifs : le rapport qualité-prix est désormais évalué régulièrement, les délais de traitement des plaintes ont été relativement raccourcis, la résolution des plaintes s'est améliorée, l'adoption du SPME s'est généralisée, les cas d'achats irréguliers restent marginaux et les achats durables se développent ; cependant, le tableau de bord mélange actuellement les résultats et les effets, utilise des bases de référence et des définitions incohérentes entre les indicateurs, et manque de la désagrégation et de l'intégration en temps réel nécessaires à une prise de décision rapide fondée sur les risques. Il en résulte un signal crédible de la dynamique de réforme, mais une granularité insuffisante pour cibler la supervision, calibrer les seuils d'examen préalable/postérieur et surveiller l'équité et l'impact stratégique dans les différentes régions et secteurs.

Mesures recommandées pour combler les lacunes et mettre en œuvre la voie à suivre

- **Normaliser les indicateurs et les définitions :** adopter un glossaire unique des indicateurs clés de performance (VfM, délais de passation des marchés, clôture des plaintes, achats non conformes, adoption du SPME, couverture des achats durables) avec des règles de mesure et des références précises afin de garantir la comparabilité dans le temps et entre les régions.

- **Dissocier et hiérarchiser les KPI :** rendre compte de chaque KPI par région, catégorie de dépenses, procédure d'appel d'offre, SPME vs procédures de passation des marchés de la Banque afin de mettre en évidence les goulots d'étranglement et les problèmes d'équité et de permettre des interventions ciblées.
- **Intégrer les KPI dans un tableau de bord en temps réel :** relier les workflows SAP-PS, ProcA, RQE et plaintes au tableau de bord d'impact des achats pour un suivi en temps quasi réel et des alertes automatisées en cas d'exceptions (par exemple, pics de délais de passation de marchés, taux de modification élevés, signaux récurrents de sélection de consultants).
- **Intégrer des déclencheurs basés sur les risques :** traduire les seuils des indicateurs clés de performance en règles opérationnelles qui ajustent automatiquement l'intensité de la surveillance (par exemple, examen préalable/postérieur, examen indépendant, revue fiduciaires indépendantes) pour les projets ou les pays qui dépassent les seuils de risque définis.
- **Renforcer la mesure des résultats pour le rapport qualité-prix et les achats durables:** introduire des modèles d'évaluation qualité-prix standardisés pour les contrats à forte valeur ajoutée et des points de contrôle trimestriels pour les achats durables qui mesurent la contribution des achats aux résultats sectoriels et au développement des soumissionnaires locaux.
- **Institutionnaliser les mesures trimestrielles des KPI avec un suivi clair :** exiger des responsables des achats et des coordinateurs régionaux des achats qu'ils examinent les tendances des KPI chaque trimestre, documentent les mesures correctives et rendent compte de l'état d'avancement à la direction.
- **Publier un tableau de bord interne des performances et un résumé externe :** produire un tableau de bord interne à usage opérationnel et un résumé externe concis afin d'améliorer la transparence, la confiance des parties prenantes et la signalisation du marché tout en protégeant les enquêtes sensibles.

La mise en œuvre de ces mesures permettra de convertir les améliorations globales en informations utiles sur le plan opérationnel, de concentrer le renforcement des capacités là où cela est le plus important et de garantir que les objectifs stratégiques du CPMO sont suivis et mis en œuvre avec la précision requise pour une réforme durable.

6.3 Résumé des achats (2024)

En 2024, les emprunteurs ont attribué 3 630 contrats pour un montant total de 2,036 milliards d'UC. Les travaux ont représenté 74,2 % de la valeur totale (1,51 milliard d'UC), mais seulement 26,4 % des contrats, ce qui souligne l'intensité capitalistique des investissements dans les infrastructures. Les biens représentaient 32,8 % des contrats et 14,5 % de la valeur, tandis que les services de conseil représentaient 40,8 % des contrats, mais seulement 10,3 % de la valeur.

L'équité entre les soumissionnaires reste une préoccupation majeure. Les PMR ont remporté 82 % des contrats en nombre, mais les PMNR ont obtenu 61 % de la valeur totale au cours de la période d'évaluation. Cette disparité reflète la concentration des contrats à forte valeur ajoutée entre les entreprises internationales et souligne la nécessité d'un renforcement ciblé des capacités afin de permettre aux PMR de concourir pour des marchés plus importants.

6.4 Tendances en termes de volume et de valeur (2016-2024)

Les volumes d'achats ont augmenté régulièrement au cours de la dernière décennie, avec une augmentation notable du nombre de contrats, qui est passé de 2 917 en 2016 à plus de 3 600 en 2024. Cependant, la valeur totale a fluctué, avec une baisse en 2023-2024 liée à des retards dans les décaissements et à l'allongement des délais de préparation des projets dans le cadre d'opérations de grande envergure.

Figure 12. Évolution du volume d'activité en fonction du nombre de contrats (2016-2024)

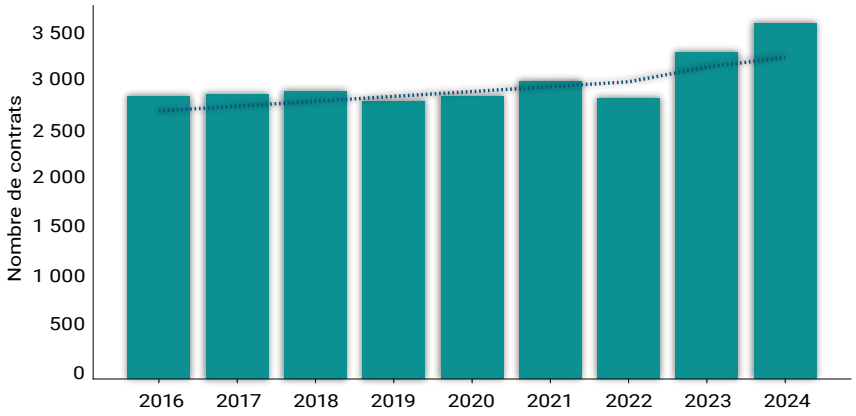
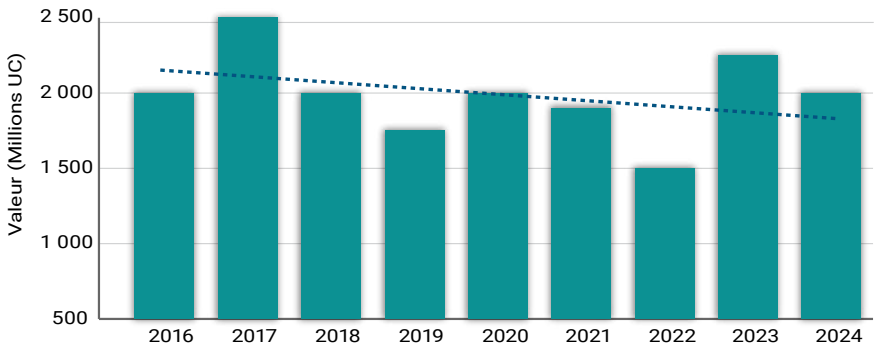


Figure 13. Évolution du volume d'activité en fonction de la valeur des contrats (2016-2024)

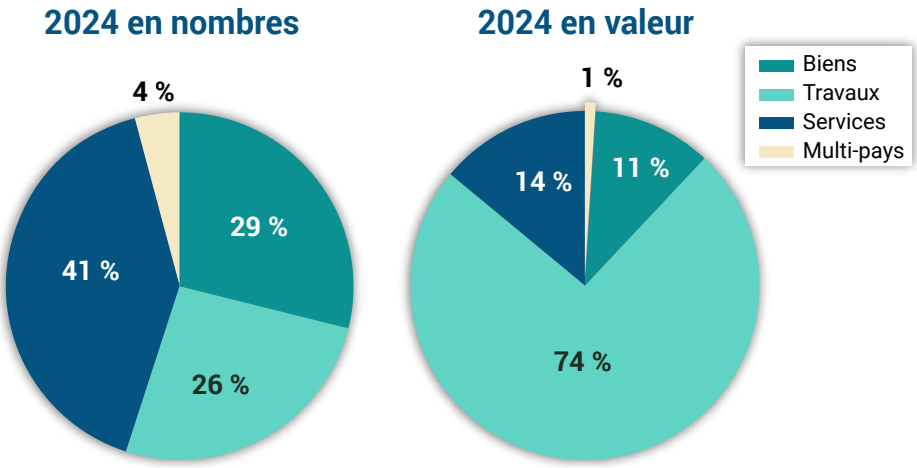


Ces tendances suggèrent que, si le débit opérationnel s'est amélioré, la concentration de la valeur et la volatilité restent des défis à relever. Les données reflètent également une évolution vers des achats plus petits et plus fréquents dans certains secteurs, en particulier la santé et l'éducation.

6.5 Répartition par catégorie de dépenses (2024)

En 2024, les acquisitions ont continué d'être dominées par les contrats de travaux, qui représentaient près des trois quarts de la valeur totale. Cela reflète la nature capitalistique des investissements dans les infrastructures, en particulier dans les secteurs des transports, de l'énergie et de l'eau. Malgré leur part moins importante dans la valeur totale, les marchés de biens et de services de conseil sont restés plus fréquents en termes de nombre de contrats, répondant à un large éventail de besoins opérationnels et techniques dans tous les secteurs.

Figure 14. Répartition du volume par catégorie de dépenses en valeur et en nombre en 2024



Cette répartition est restée globalement stable au cours des cinq dernières années, les travaux représentant systématiquement la plus grande part de la valeur des marchés publics. Cependant, les services de conseil ont connu une légère augmentation du nombre de contrats, grâce à l'expansion des activités d'assistance technique, de supervision et de renforcement des capacités, en particulier dans les contextes fragiles et en transition.

La prédominance des travaux en termes de valeur a des implications importantes pour la supervision des marchés publics. Ces contrats ont tendance à être plus importants, plus complexes et plus susceptibles d'être modifiés, ce qui en fait un point central pour l'assurance qualité et l'atténuation des risques. L'achat de biens, bien que plus standardisé, implique souvent des transactions à haute fréquence qui bénéficient de procédures

rationalisées. Les services de conseil, quant à eux, nécessitent l'élaboration minutieuse des termes de référence et une gestion rigoureuse de l'évaluation afin d'éviter les retards et les dérives de périmètre.

Une ventilation complète des catégories de dépenses par année, par région et par procédures d'appel d'offres est fournie à l'annexe 1, y compris des tendances comparatives et des tableaux désagrégés pour examen technique.

6.6 Procédures d'appels d'offres et concurrence

Les procédures d'appel d'offres restent un facteur déterminant pour la concurrence, la transparence et l'efficacité. En 2024, les procédures concurrentielles ont continué de dominer, les *appels d'offres ouverts* (AOO) représentant la majorité de la valeur des achats. Cela reflète le strict respect des principes d'achats de la Banque et l'adoption soutenue de cadres d'appel d'offres standardisés dans toutes les régions.

Les *appels d'offres nationaux* (AON) ont représenté une part importante des contrats, en particulier dans la catégorie des biens, tandis que les *procédures de négociation directe* (PND) ont été utilisées avec parcimonie, principalement pour des missions de conseil spécialisées, des interventions d'urgence et des cas justifiés de source unique. Le recours au consultations de fournisseurs et à d'autres modalités mixtes est resté stable, favorisant les transactions de moindre valeur et les transactions courantes.

Tableau 19. Résumé des modes de passation des marchés (2024)

Mode	Valeur (en millions d'UC)	% de la valeur	Nombre de contrats	Remarques
AOO	1 282	63	1 120	Forte adoption régionale
AON	415	20	1 050	Principalement des biens
PND	142	7	320	Usage contrôlé
Consultations de fournisseurs	102	5	780	Consulting intensif
Autre	95	5	360	Modalités mixtes

La répartition reflète un environnement concurrentiel sain, l'appel d'offres ouvert et l'appel d'offres national représentant ensemble plus de 80 % de la valeur totale. L'utilisation de la procédure de négociation directe est restée dans des limites acceptables et son application était généralement bien justifiée dans les dossiers du système. Toutefois, une vigilance constante s'impose pour garantir que la PND reste une exception et ne devienne pas une pratique courante, en particulier dans les services de conseil où les pressions en faveur du recours à un fournisseur unique sont plus fréquentes.

Le nombre relativement élevé de contrats de Consultations de fournisseurs (780) indique que l'on continue de recourir à des procédures simplifiées pour les missions de conseil de moindre valeur. Bien qu'efficace, cette modalité nécessite une surveillance attentive afin de garantir la qualité et d'éviter la fragmentation du champ d'application.

L'adoption régionale de l'AOO s'est nettement améliorée, plusieurs emprunteurs étant passés de l'AON à l'AOO pour les marchés de valeur moyenne. Cette évolution favorise un accès plus large au marché et s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par la Banque pour harmoniser les normes de passation des marchés dans l'ensemble de ses opérations.

Les matrices complètes des modes de passation des marchés, y compris les données ventilées par région, catégorie de dépenses et fourchettes de valeur des contrats, sont présentées à l'annexe 1. Elles permettent d'établir des diagnostics spécifiques à chaque modalité et peuvent servir de base à des ajustements futurs des seuils de planification des marchés et des directives procédurales.

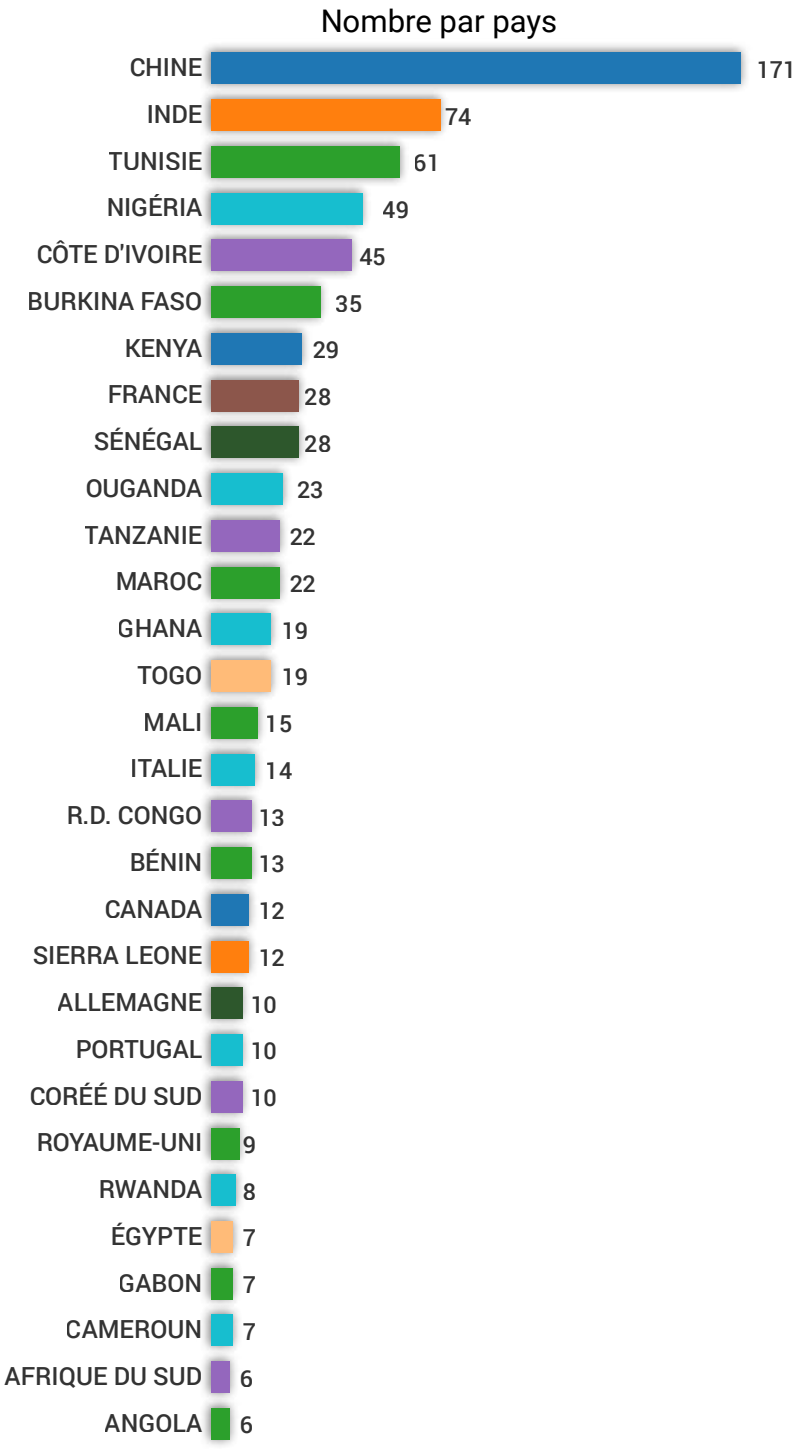
6.7 Participation des soumissionnaires et égalité des fournisseurs

Entre 2020 et 2024, le nombre moyen d'offres reçues pour les contrats soumis à un appel d'offres ouvert (AOO) s'est élevé à six par appel d'offres. Ce chiffre constitue un repère important pour évaluer le niveau de concurrence atteint dans le cadre des modalités AOO au cours de cette période. Une moyenne constante de six offres suggère que l'AOO continue d'attirer un nombre important de fournisseurs, ce qui favorise une plus large participation au marché et renforce les efforts de la Banque pour harmoniser les normes en matière de passation de marchés. Toutefois, bien que ce chiffre indique un engagement solide pour la plupart des appels d'offres, une analyse plus approfondie est nécessaire pour identifier les cas d'exposition à une offre unique et les domaines dans lesquels la participation des soumissionnaires peut être stagnante ou en baisse. En surveillant les moyennes des offres et en étudiant les tendances en matière de participation, la Banque peut mieux adapter ses initiatives de développement du marché et ajuster les seuils de planification des marchés publics afin de garantir une concurrence et une efficacité durables dans toutes les régions et pour tous les types de contrats.

Les attributions de contrats restent concentrées, comme l'illustre le graphique suivant : La Chine arrive en tête avec 137 contrats remportés, suivie par l'Inde (62) et la Tunisie (47) pour la période 2020-2024. Plusieurs pays membres de la *Commission économique pour l'Afrique* (CEA), dont le Nigeria, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Kenya et l'Ouganda, ont également remporté un nombre notable de contrats. Cette répartition, caractérisée par un groupe

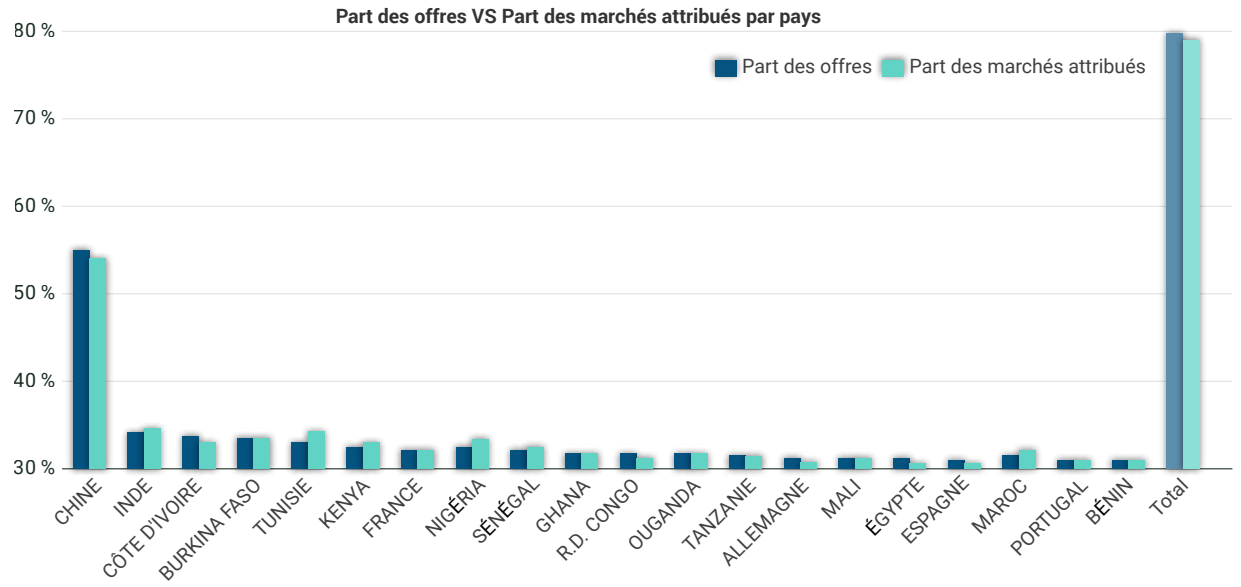
dominant de fournisseurs très performants et une longue liste de pays ayant remporté peu de contrats, souligne la forte compétitivité de certaines nationalités tout en révélant des taux d'attribution relativement faibles pour d'autres. Ces résultats soulignent l'importance des initiatives ciblées de développement des marchés et de la facilitation des coentreprises pour renforcer les capacités des fournisseurs régionaux et approfondir l'accès aux marchés.

Figure 15. Top 30 du nombre de contrats attribués (2020-2024)



Le paysage des soumissionnaires est concentré, les 20 premières nationalités représentant 79,2 % des offres et 77,2 % des adjudications, et une seule nationalité, la Chine, contribuant à elle seule à 24,3 % des offres et 19,5 % des adjudications. Les performances en matière de conversion varient considérablement d'une nationalité à l'autre : l'Inde, la Tunisie et le Nigeria convertissent une part plus importante des adjudications par rapport à leur part des soumissions, ce qui témoigne d'une forte compétitivité ou d'un avantage en matière de sélection, tandis que l'Espagne et l'Égypte affichent un taux de conversion des adjudications particulièrement faible par rapport aux soumissions, ce qui suggère un succès limité lorsqu'elles participent. Plusieurs nationalités de pays membres régionaux, telles que la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Kenya, le Sénégal et le Ghana, enregistrent des parts significatives dans les soumissions et les adjudications, ce qui démontre une participation régionale active, mais généralement inférieure à celle des leaders mondiaux. Prises ensemble, ces tendances indiquent un marché des fournisseurs modérément concentré avec des taux de réussite hétérogènes, ce qui laisse entrevoir des possibilités de renforcer l'accès au marché pour les entreprises régionales et d'étudier les facteurs de conversion élevée ou faible pour le développement ciblé des fournisseurs.

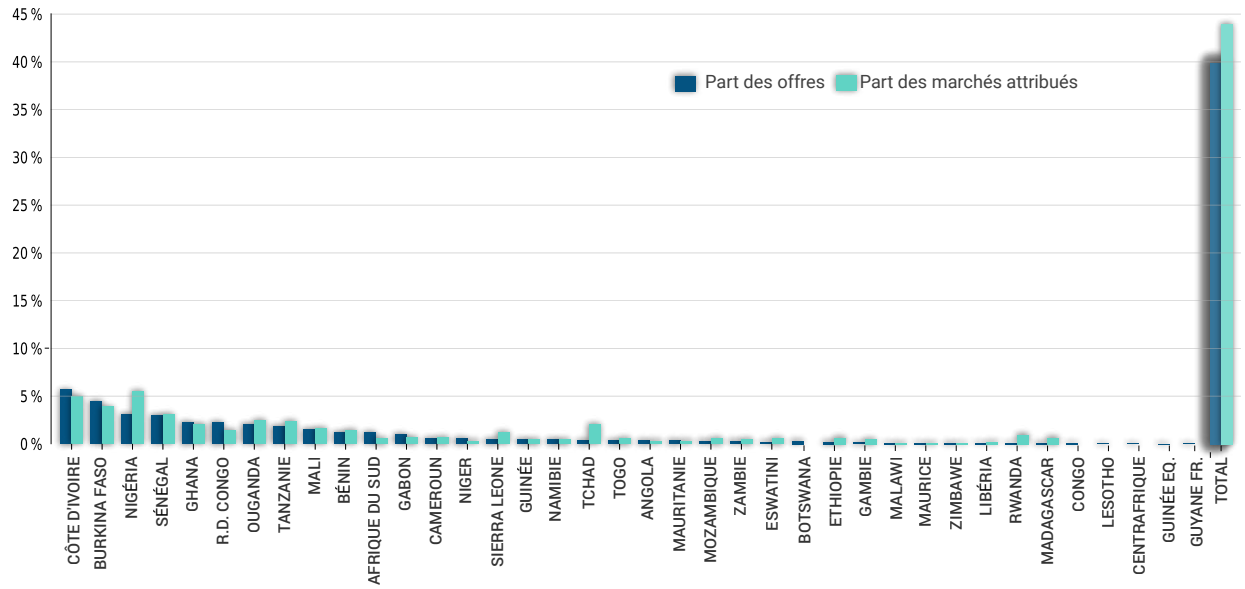
Figure 16. Part des 20 principaux soumissionnaires par rapport à la part des marchés attribués



Les soumissionnaires régionaux représentent 40,1 % des soumissions et 44,2 % des adjudications, ce qui indique que les pays membres régionaux convertissent globalement les soumissions en adjudications à un taux légèrement supérieur à leur part de participation. La Côte d'Ivoire et le Burkina Faso sont les principaux contributeurs et affichent une quasi-parité entre les soumissions et les adjudications, tandis que

la part des adjudications du Nigeria (5,6 %) dépasse sa part des soumissions (3,2 %), ce qui témoigne d'une forte performance en matière de conversion. À l'inverse, plusieurs pays (par exemple, l'Afrique du Sud, la République démocratique du Congo et l'Angola) affichent un taux de conversion des adjudications inférieur à celui des soumissions, et quelques-uns (par exemple, le Botswana, le Congo et le Lesotho) affichent des adjudications négligeables ou nulles malgré les soumissions. Le Togo et la Sierra Leone constituent des exceptions notables, où les adjudications dépassent largement la part des soumissions, ce qui suggère une compétitivité sélective ou une concentration dans des niches. Dans l'ensemble, cette tendance indique une profondeur significative du marché régional avec des taux de réussite hétérogènes selon les pays, ce qui met en évidence les opportunités suivantes : renforcer les capacités là où l'activité d'appel d'offres est élevée, mais où la conversion est faible, étudier les facteurs de conversion exceptionnelle dans un petit groupe de pays et adapter le développement des fournisseurs afin d'accroître la compétitivité régionale.

Figure 17. Part des offres vs part des marchés attribués



6.8 Efficacité temporelle

Le *délai de passation du marché* (DPM) reste un indicateur essentiel de l'efficacité opérationnelle et de l'état de préparation des projets. En 2024, le DPM moyen pour tous les contrats soumis à un examen préalable était de 189 jours, soit une réduction de 12 % par rapport à la référence de 215 jours en 2016. Cette amélioration reflète les progrès réalisés en matière de planification des achats, de qualité des documents et de réactivité tant de la part des emprunteurs que des équipes de la Banque.

Cependant, la moyenne globale masque des retards persistants dans certaines catégories

spécifiques. Les services de conseil continuent d'afficher les délais de livraison les plus longs, avec une durée médiane supérieure à 8,5 mois. Ces retards sont souvent dus à des processus de présélection prolongés, à des critères d'évaluation complexes et à des négociations interminables, en particulier dans le cas des contrats d'assistance technique et de supervision multi-pays.

Les contrats de travaux affichent également des inefficacités persistantes en termes de délais, souvent liées à des révisions de conception, à des autorisations environnementales et à des problèmes de préparation des sites. Si les marchés de biens ont tendance à être plus rapides, en particulier dans le cadre de modalités standardisées telles que le consultations de fournisseurs, des variations subsistent entre les régions et les modes de passation des marchés.

Ce graphique présente une série chronologique comparative de l'évolution des coûts de mise en œuvre pour les travaux, les biens et les services de conseil. Il met en évidence la tendance constante à la baisse des coûts globaux de mise en œuvre, tout en illustrant l'écart persistant entre les services de conseil et les autres catégories.

Les données suggèrent que si les réformes procédurales et les améliorations du système ont contribué à raccourcir les délais, les progrès supplémentaires dépendront d'interventions en amont, notamment dans la préparation des projets, l'élaboration des termes de référence et l'engagement précoce du marché.

Les données sur les délais de passation des marchés ventilées par région et par procédures d'appels d'offres sont fournies à l'annexe 1, y compris les distributions quartiles et les diagnostics des valeurs aberrantes afin de faciliter un suivi ciblé.

Il est recommandé de surveiller le DPM tous les trimestres, avec une ventilation par catégorie et par région, afin d'identifier rapidement les goulots d'étranglement et d'orienter les mesures correctives. Cela sera particulièrement important dans les secteurs à fort volume et les contextes fragiles où les retards aggravent les risques en aval.

6.9 Modifications de contrats

Les modifications de contrats restent une source persistante et importante de risque opérationnel. Pour la seule année 2024, les modifications ont totalisé 305 millions d'UC, soit 7 % de la valeur des contrats concernés. Ce chiffre est conforme aux moyennes historiques, mais sa concentration dans des catégories et des modalités spécifiques justifie un examen plus approfondi.

Les services de conseil ont affiché le taux de modification le plus élevé, à 13,1 %, reflétant les difficultés rencontrées dans la définition du périmètre, l'élaboration des termes de référence et la flexibilité de mise en œuvre. Ces contrats impliquent souvent des exigences techniques en constante évolution, une coordination entre plusieurs parties prenantes et des livrables adaptables, autant d'éléments

qui augmentent la probabilité de modifications après l'attribution du marché.

Les contrats de travaux, bien que moins fréquents en termes de nombre de modifications, ont représenté la majeure partie de la valeur des modifications, soit 240 millions d'UC, ou 6,8 % des contrats de travaux concernés. Cela s'explique en grande partie par des révisions de conception, des conditions imprévues sur le site et des retards dans la mise en conformité environnementale. L'ampleur de ces contrats amplifie l'impact financier de modifications même modestes du champ d'application.

Les marchés de fournitures ont affiché le taux de modification le plus faible, à 4,2 %, ce qui correspond à leur nature plus standardisée et à leurs cycles de mise en œuvre plus courts.

Tableau 20 : Taux de modification par catégorie de dépenses (2024)

Catégorie	Valeur de modification (MUC)	% de la valeur concernée
Travaux	240	6,8
Biens	25	4,2
Conseil	40	13,1

Sur l'ensemble de la période 2016-2024, les modifications cumulées ont atteint 2,271 milliards d'UC, ce qui renforce la nécessité de contrôles en amont plus stricts. Ceux-ci comprennent une meilleure préparation des projets, des spécifications techniques plus claires, une estimation des coûts plus fiable et des mécanismes de supervision renforcés.

Les tendances en matière de modifications sont également corrélées à des délais de réalisation plus longs, en particulier dans les domaines du conseil et des travaux. Cela suggère que les retards et les modifications peuvent avoir des causes communes, telles qu'une planification insuffisante au stade initial, une analyse de marché insuffisante ou un alignement faible des parties prenantes.

Les stratégies d'atténuation devraient se concentrer sur :

- Le renforcement des diagnostics préalables à l'achat et des évaluations de faisabilité.
- L'intégration de l'analyse des risques liés aux modifications dans les modèles de planification des achats.
- L'amélioration de la formation à la gestion des contrats pour les emprunteurs, en particulier dans les secteurs à haut risque.

Les profils complets des modifications, y compris les ventilations régionales, les tendances spécifiques aux modalités et les signaux d'alerte d'audit, sont fournis à l'annexe 1, ainsi que les mesures d'atténuation proposées et les options de suivi.

6.10 Équité des fournisseurs : pays membres régionaux (PMR) vs pays membres non régionaux (PMNR)

Le paysage des fournisseurs dans le cadre des marchés financés par la Banque reste structurellement déséquilibré. Si les entreprises des pays membres régionaux (PMR) dominent en termes de nombre de contrats, les fournisseurs non membres régionaux (PMNR) continuent de capter la majorité de la valeur des marchés, en particulier dans le domaine des infrastructures à grande échelle et des missions de conseil spécialisées.

Cette tendance s'est maintenue au cours de la dernière décennie, les PMR remportant systématiquement des contrats plus petits et plus fréquents, tandis que les PMNR obtenaient moins de contrats, mais d'une valeur nettement supérieure. Cette disparité reflète les différences en matière de capacités techniques, de solidité financière et de positionnement sur le marché international, autant de facteurs qui influencent le comportement des soumissionnaires et les résultats des appels d'offres..

Tableau 21. Résumé des fournisseurs (2016-2024)

Type de fournisseur	Nombre de contrats	Valeur totale (en millions d'UC)	Valeur moyenne des contrats
PMR	22 400	5 820	UC 260 000
PMNR	4 800	9 120	UC 1,9 millions

La valeur moyenne des contrats pour les PMNR est plus de sept fois supérieure à celle des PMR, ce qui souligne la concentration des marchés publics à forte valeur ajoutée parmi les entreprises internationales. Cela est particulièrement évident dans les travaux de génie civil et les services de conseil, où la complexité technique et l'expérience internationale sont souvent déterminantes dans les décisions d'attribution.

Si le taux de participation élevé des PMR est encourageant du point de vue de l'accès au marché, l'écart de valeur soulève des inquiétudes quant à la compétitivité régionale et au développement à long terme des fournisseurs. Sans interventions ciblées, les entreprises des PMR pourraient rester confinées à des segments de faible valeur, ce qui limiterait leur capacité à se développer, à innover et à contribuer de manière significative à la transformation économique régionale.

Pour remédier à cette situation, les mesures de soutien suivantes sont recommandées :

- Aide à la préparation des offres pour les appels d'offres de grande valeur, y compris le montage financier, la documentation technique et l'accompagnement en matière de conformité.
- Facilitation des coentreprises afin de permettre aux entreprises des PMR de s'associer à des fournisseurs

internationaux, de partager les risques et de renforcer leurs capacités.

- Accès au fonds de roulement et aux garanties de bonne exécution, en particulier pour les PME et les entrepreneurs de taille moyenne confrontés à des contraintes de liquidité.

Ces mesures devraient être intégrées dans les programmes nationaux de renforcement des capacités en matière d'achats et alignées sur des stratégies plus larges de développement industriel. Il sera essentiel de suivre l'équité des fournisseurs au fil du temps, par région, par secteur et par modalité d'achat, afin de suivre les progrès réalisés et d'ajuster les interventions.

La liste complète des pays fournisseurs, y compris le classement des dix premiers en termes de valeur et de nombre, figure à l'annexe 1, ainsi que des données ventilées sur la participation des PMR et des PMNR par catégorie de dépenses et procédures d'appels d'offres.

6.11 Principales implications

Les travaux dominent en termes de valeur, ce qui nécessite des contrôles plus stricts en matière d'assurance qualité et de modifications. La part disproportionnée de la valeur des achats concentrée dans les travaux (74,2 % en 2024) souligne la nécessité de disposer de spécifications techniques, de validations de conception et de protocoles de supervision solides. Le volume élevé de modifications dans cette catégorie suggère des risques persistants dans la préparation des projets et la gestion de leur portée.

Les délais d'exécution des projets s'améliorent, mais restent longs, en particulier pour les services de conseil. Alors que les délais moyens ont diminué de 12 % depuis 2016, les services de conseil continuent d'afficher des durées prolongées, dépassant souvent 8,5 mois. Cela affecte les délais de démarrage des projets et souligne la nécessité de rationaliser la présélection, de clarifier les termes de référence et d'accélérer les cycles d'évaluation.

Les PMR remportent la plupart des contrats en nombre, mais les PMNR dominent en valeur. Les PMR ont obtenu 82 % des contrats en nombre, mais les PMNR ont remporté 61 % de la valeur totale. Ce déséquilibre reflète les obstacles structurels à l'échelle et à la compétitivité des entreprises des PMR, en particulier dans les domaines des infrastructures à forte valeur ajoutée et du conseil spécialisé. Un soutien ciblé est nécessaire pour combler cet écart.

Les procédures concurrentielles restent solides ; l'utilisation des procédures de négociation directe (PND) reste dans les limites fixées. Les appels d'offres ouverts (AOO) ont représenté 63 % de la valeur en 2024, les procédures de négociation directe (PND) n'ayant été utilisées que dans 7 % des cas. Cela témoigne d'un respect rigoureux des normes concurrentielles, même si une surveillance continue est nécessaire pour garantir que les PND restent exceptionnelles et bien justifiées.

Les taux de modification indiquent la nécessité d'une meilleure préparation des projets. Avec des modifications totalisant 305 millions d'UC en 2024 (7 % de la valeur des contrats concernés) et un taux de modification de 13 % pour les services de conseil, les données mettent en évidence des faiblesses en amont dans la planification, la définition du périmètre et la prévision des risques. Il sera essentiel de renforcer les diagnostics préalables à la passation des marchés et les examens techniques.

L'intégration du rapport qualité-prix progresse, mais de manière inégale selon les secteurs. Les indicateurs de rapport qualité-prix ont été intégrés dans 61 % des projets en 2024, ce qui marque une avancée dans l'alignement des marchés publics sur les résultats de développement plus larges. Cependant, leur adoption reste inégale, avec une intégration moindre dans les secteurs sociaux et les contrats de moindre envergure. Un cadre plus systématique en matière de rapport qualité-prix pourrait contribuer à normaliser les attentes.

6.12 Recommandations prioritaires

Les mesures prioritaires suivantes sont proposées pour relever les défis en matière de performance et remédier aux déséquilibres structurels identifiés dans cette analyse. Chaque recommandation s'appuie sur les tendances observées et vise à renforcer les résultats des marchés publics en termes de valeur, de délai, d'équité et d'efficacité.

- **Renforcer l'assurance qualité (AQ) pour les contrats de travaux à forte valeur ajoutée.** Compte tenu de la part prépondérante des travaux dans la valeur totale des marchés publics et de leur incidence élevée en matière de modifications, il est nécessaire de renforcer les mécanismes d'assurance qualité aux stades de la conception, de l'appel d'offres et de la mise en œuvre. Cela comprend l'examen technique par les pairs, la validation précoce du site et des protocoles de supervision plus stricts afin de réduire les dérives de périmètre et les ajustements postérieurs à l'attribution.
- **Renforcer les capacités des PME régionales qui soumissionnent pour des contrats de grande valeur.** L'écart de valeur persistant entre les fournisseurs PME régionales et non régionales souligne la nécessité d'un soutien ciblé pour aider les entreprises régionales à se développer. Cela devrait inclure des ateliers de préparation des soumissions, l'accès à des instruments financiers et la facilitation de coentreprises, en particulier dans les secteurs des infrastructures et du conseil, où la valeur moyenne des contrats est la plus élevée.
- **Introduire des seuils de contrôle préalable basés sur les risques.** Afin d'optimiser la surveillance et de réduire la charge administrative, le contrôle préalable devrait être calibré en fonction du profil de risque du contrat plutôt que sur la base de seuils de valeur fixes uniquement. Cela permettrait un examen plus approfondi des marchés à haut risque (par exemple,

les travaux complexes ou les services de conseil à fournisseur unique) tout en rationalisant les transactions courantes à faible risque.

- **Améliorer la planification des achats afin de réduire les modifications.** Les modifications représentant 7 % de la valeur des contrats en 2024 et les services de conseil affichant un taux de modification de 13 %, la planification en amont doit être renforcée. Cela passe par des termes de référence plus clairs, une meilleure estimation des coûts et une harmonisation précoce des parties prenantes afin de minimiser les changements et les retards après l'attribution.
- **Surveiller les délais de livraison par catégorie et par région sur une base trimestrielle.** Si les délais de livraison se sont globalement améliorés, des retards persistants dans le domaine du conseil et des disparités régionales subsistent. Un tableau de bord trimestriel des délais de livraison, ventilé par catégorie de dépenses et par région, permettrait de détecter rapidement les goulets d'étranglement et de soutenir des interventions ciblées.
- **Renforcer l'intégration du rapport qualité-prix dans la conception des projets.** Avec des indicateurs de rapport qualité-prix intégrés dans 61 % des projets, la dynamique est lancée, mais leur adoption reste inégale. Un cadre normalisé de rapport qualité-prix, intégré dans l'évaluation des projets et la planification des marchés publics, contribuerait à garantir une application cohérente dans tous les secteurs et pour tous les types de contrats.

Ces six recommandations représentent les mesures prioritaires à mettre en œuvre immédiatement. L'ensemble complet des recommandations, y compris les mesures opérationnelles, les options de séquençage et les propositions de suivi, figure à l'annexe 1.

6.13 Plus de détails

Les tableaux complets, les ventilations régionales, les parts des pays fournisseurs et les profils détaillés des DPM et des modifications sont disponibles à l'annexe 1. Chaque figure et tableau cités ci-dessus font l'objet d'un renvoi dans l'index de l'annexe afin de faciliter la navigation.



7. Impact des politiques et résultats stratégiques

Cette section évalue l'influence du CPMO sur le contrôle fiduciaire, l'efficacité du développement et la capacité institutionnelle. Elle s'appuie sur des tableaux de bord de performance, des comparaisons régionales et des évaluations de la maturité des réformes pour déterminer si les réformes en matière de passation de marchés ont donné lieu à des résultats mesurables. L'analyse met en évidence à la fois les gains systémiques et les lacunes persistantes, offrant ainsi un aperçu des domaines dans lesquels un réajustement stratégique pourrait être nécessaire.

7.1 Aperçu et objectifs

Évaluer l'influence du CPMO sur les résultats des marchés publics en matière de contrôle fiduciaire, d'efficacité du développement et de capacité institutionnelle.

7.2 Résultats qualitatifs

Contrôle fiduciaire : Le renforcement du contrôle fiduciaire a constitué une avancée majeure, obtenue grâce à la mise en place de lignes hiérarchiques plus claires, à l'utilisation de modèles standardisés et à l'introduction de processus de dépistage des risques en amont. Ces mesures ont permis de rationaliser les opérations, mais aussi de garantir une identification et une gestion proactives des risques à un stade plus précoce du cycle de vie du projet. Il en résulte une plus grande transparence dans la prise de décision et une meilleure capacité à contrôler la conformité, ce qui, collectivement, soutient l'intégrité du processus de passation des marchés.

Efficacité du développement En termes d'efficacité du développement, les activités d'achat sont désormais davantage alignées sur les résultats spécifiques à chaque secteur, tels que ceux liés à l'énergie et aux transports. Cet alignement renforcé signifie que les décisions d'acquisition sont de plus en plus motivées par l'impact anticipé sur les objectifs sectoriels, plutôt que par des considérations de conformité uniquement. Cependant, il est important de noter que, bien que ces améliorations aient été significatives, le suivi des résultats reste incohérent. Ce suivi inégal compromet la capacité à évaluer de manière exhaustive la contribution des achats aux objectifs généraux de développement.

Renforcement des capacités : Les efforts de renforcement des capacités ont donné des résultats positifs, les unités de gestion projets (UGP) et les emprunteurs faisant état d'une meilleure compréhension des principes et des pratiques stratégiques en matière de passation de marchés. Les initiatives de formation ont permis au personnel d'acquérir les compétences nécessaires pour s'y retrouver efficacement dans le paysage en constante évolution de la passation de marchés. Malgré ces progrès, le maintien en poste du personnel formé reste un défi permanent. Le taux de rotation élevé du personnel et la perte de mémoire institutionnelle au sein des UGP menacent la durabilité de ces améliorations

des capacités, ce qui souligne la nécessité d'un soutien continu et de stratégies visant à retenir l'expertise au sein des organisations.

Défis et lacunes

Adoption fragmentée des réformes du SPME dans les pays membres régionaux. L'adoption du système d'achat des emprunteurs (SPME) et les réformes dans les pays membres régionaux ont été inégales, ce qui a entraîné des progrès fragmentés vers des pratiques d'acquisitions acceptables. Alors que certains pays ont fait des progrès considérables dans l'adoption de nouveaux processus et systèmes, d'autres sont à la traîne en raison de niveaux variables de capacité institutionnelle et d'engagement. Cet écart ralentit l'harmonisation régionale, mais complique également les efforts visant à harmoniser les normes d'achats entre les régions. Pour combler ces écarts, il faudra des interventions ciblées, un soutien sur mesure et une approche plus cohérente de la mise en œuvre des réformes.

Application incohérente des principes de qualité-prix (VfM) dans les marchés publics complexes. Un autre défi majeur est l'application incohérente des principes de qualité-prix (VfM), en particulier dans les scénarios d'achats complexes. Bien que le rapport qualité-prix (VfM) soit reconnu comme un concept fondamental, son intégration pratique dans les décisions d'achats reste sporadique. Dans les projets difficiles ou de grande valeur, les décideurs reviennent parfois à des approches traditionnelles basées sur la conformité, manquant ainsi des occasions de maximiser l'impact et l'efficacité. Pour remédier à ce problème, il faut renforcer les orientations, dispenser des formations spécialisées et développer des outils qui aident à intégrer les considérations de de qualité-prix (VfM) tout au long du cycle d'achats.

Intégration limitée des indicateurs clés de performance (KPI) en matière d'acquisitions dans les cadres de performance des projets. L'intégration limitée des KPI en matière d'achats dans les cadres de performance plus larges des projets a restreint la capacité à surveiller et à évaluer systématiquement l'efficacité des achats. Sans indicateurs clairs et sans suivi régulier, il devient difficile d'évaluer la contribution des activités d'achats aux résultats globaux des projets et aux objectifs organisationnels. Une meilleure intégration des KPI en matière d'acquisition dans les systèmes de gestion et de reporting des projets renforcerait la responsabilité, favoriserait l'apprentissage continu et faciliterait la prise de décision fondée sur des données probantes.

Rotation du personnel et perte de mémoire institutionnelle dans les unités de mise en œuvre des projets. La rotation fréquente du personnel et la perte de mémoire institutionnelle qui en résulte au sein des unités de mise en œuvre des projets continuent de compromettre les efforts de renforcement des capacités. À mesure que le personnel formé quitte l'organisation, celle-ci éprouve des difficultés à maintenir des normes cohérentes et à conserver son expertise. Ce défi souligne l'importance de développer des systèmes de gestion des connaissances robustes, d'investir dans le

développement professionnel continu et de mettre en œuvre des stratégies visant à retenir le personnel expérimenté. En donnant la priorité à la continuité institutionnelle, les organisations peuvent préserver les acquis obtenus grâce aux initiatives de formation et de réforme précédentes.

7.3 Implications stratégiques

L'introduction du CPMO a profondément transformé l'approche de la BAD en matière de passation de marchés, qui est passée d'un modèle purement axé sur la conformité à un paradigme plus stratégique et axé sur la performance. Ce changement a permis d'aligner davantage la passation de marchés sur les résultats sectoriels, notamment dans les domaines de l'énergie et des transports, donnant ainsi la priorité à l'impact attendu des décisions en matière de passation de marchés sur les objectifs de développement globaux plutôt que de se contenter de respecter les exigences réglementaires.

Toutefois, les effets de ces réformes n'ont pas été uniformes dans toutes les régions. Il existe des disparités notables dans la manière dont les différents pays membres régionaux ont tiré parti du CPMO, certains ayant réalisé des progrès substantiels dans l'adoption de nouveaux processus et systèmes, tandis que d'autres continuent de rencontrer des difficultés en raison de capacités institutionnelles et de niveaux d'engagement variables. Ces différences régionales soulignent l'importance de développer des modèles de soutien adaptés qui répondent aux besoins et aux contextes propres à chaque pays membre régional, afin de garantir que tous les pays puissent tirer pleinement parti des avantages des pratiques d'achats normalisées.

Afin de renforcer davantage la responsabilité et de promouvoir une culture d'apprentissage au sein de la BAD, il est essentiel d'intégrer les indicateurs clés de performance (KPI) en matière d'achats dans des cadres plus larges axés sur les résultats des projets et de l'organisation. En intégrant des mesures claires et des mécanismes de suivi réguliers, la Banque peut surveiller et évaluer plus efficacement la contribution des activités d'achat aux résultats globaux des projets. Cela permet de prendre des décisions fondées sur des données, d'améliorer la transparence et de favoriser l'amélioration continue au sein de l'institution.

7.4 Résultats stratégiques

Amélioration de la surveillance fiduciaire : la Banque a renforcé la surveillance fiduciaire en déployant des inspections et des audits ciblés, en optimisant le mécanisme d'examen préalable/postérieur et en affinant les protocoles de traitement des plaintes. Ces mesures ont réduit l'ambiguïté des procédures et amélioré la responsabilité dans l'ensemble des opérations souveraines.

Utilisation accélérée des systèmes d'achat des emprunteurs : l'utilisation des SPME a atteint 35 % du portefeuille actif en 2024, reflétant la confiance croissante des emprunteurs et une meilleure harmonisation avec les cadres nationaux de passation des marchés. L'adoption reste inégale, avec un taux plus élevé dans les secteurs sociaux (transactions de faible valeur et à faible risque) et une pénétration plus faible dans les portefeuilles à forte composante infrastructurelle.

Réduction des délais de passation des marchés : les délais de passation des marchés ont été en moyenne de 189 jours, en baisse par rapport aux références précédentes. Bien que cela reflète des progrès modérés, des disparités régionales persistent, en particulier en Afrique centrale et orientale.

Maturité accrue des réformes : les rapports MAPS ou, à défaut, les diagnostics BPAR ou RACI ont révélé des besoins de dialogue et de réforme dans la plupart des pays. Cependant, les goulets d'étranglement institutionnels et les lacunes en matière de capacités continuent de freiner l'amélioration attendue des systèmes nationaux.

Utilisation élargie des instruments stratégiques : Extension du recours aux instruments stratégiques : les accords-cadres et les partenariats avec des tiers (accords de reconnaissance mutuelle – ARM, et accords sur les principes fiduciaires – APF) ont été utilisés de manière appropriée, permettant d'améliorer l'efficacité des processus de passation des marchés et d'optimiser le rapport qualité-prix (VfM).

8. Conclusions et recommandations

Cette dernière section synthétise les principales conclusions et présente les priorités stratégiques pour la prochaine phase de mise en œuvre. Elle propose des réformes réalisables, des mises à niveau du système et des efforts d'harmonisation afin d'approfondir l'impact du cadre et de maintenir la dynamique de réforme.

8.1 Principales conclusions

Adoption opérationnelle et portée systémique : Le CPMO a été largement adopté dans le cadre des opérations souveraines. Plus de 1 200 contrats ont été attribués en vertu de ses dispositions, et les emprunteurs utilisent de plus en plus leurs propres systèmes de passation des marchés. Cela reflète la confiance croissante dans le SPME et une évolution vers une gouvernance décentralisée des achats. Cependant, l'adoption reste inégale selon les régions et les secteurs, les portefeuilles à forte composante infrastructurelle affichant une adoption plus lente en raison de leur complexité et de leur sensibilité au risque.

Déploiement des diagnostics et ciblage des réformes : La Banque a déployé les diagnostics MAPS, BPAR et RACI dans plus de 30 pays, ce qui lui a permis d'apporter un soutien sur mesure aux réformes et d'améliorer la visibilité sur les goulots d'étranglement systémiques. Ces outils ont aidé à identifier les niveaux de maturité des réformes et l'état de préparation des institutions, mais leur intégration dans les stratégies nationales et la conception des projets reste inégale. Dans certains cas, les conclusions des diagnostics n'ont pas été traduites en plans de réforme ou en programmes de renforcement des capacités concrets.

Délais moyens de traitement et gains d'efficacité : les délais moyens de traitement ont diminué pour atteindre 189 jours, ce qui reflète des gains d'efficacité modérés. Les améliorations sont particulièrement notables dans les secteurs sociaux et les contrats de faible valeur, tandis que les projets d'infrastructure continuent de subir des retards en raison de la complexité des processus d'évaluation et d'approbation. Les disparités régionales persistent, l'Afrique centrale et orientale affichant des délais moyens de traitement plus longs que l'Afrique australe et occidentale.

Traitement des plaintes et transparence : La Banque a reçu 38 plaintes en 2023, ce qui témoigne d'un engagement accru des parties prenantes et d'une meilleure accessibilité du système. Si cela reflète les progrès réalisés en matière de transparence et de réactivité, le processus de traitement des plaintes reste fragmenté d'une région à l'autre. Les protocoles d'escalade, les délais de résolution et les mécanismes de retour d'information varient, ce qui limite l'efficacité et la crédibilité globales du système.

Instruments stratégiques et résultats en matière de rapport qualité-prix : des accords-cadres et des partenariats avec des tiers ont été mis en place dans certaines régions, en particulier dans des secteurs à fort volume tels que la santé et l'éducation. Ces instruments ont contribué à réduire la durée des cycles

d'achats et à améliorer les résultats en matière de rapport qualité-prix. Cependant, leur utilisation reste limitée et une adoption institutionnelle plus large est nécessaire pour exploiter pleinement leur potentiel.

Le CPMO a jeté des bases solides pour des achats adaptés aux besoins. Afin de maintenir la dynamique de réforme, la Banque doit approfondir son engagement auprès des pays, renforcer les systèmes de contrôle et développer les outils numériques qui permettent une gestion axée sur les performances.

Des investissements stratégiques dans le diagnostic, le renforcement des capacités et l'harmonisation des protocoles seront essentiels pour obtenir des résultats en matière d'achats qui favorisent un développement inclusif et durable. En alignant les réformes opérationnelles sur les priorités institutionnelles, la Banque peut garantir que les achats continuent de jouer un rôle stratégique dans l'impact sur le développement.

8.2 Efficacité par rapport aux objectifs fondamentaux

Ce document présente des jugements évaluatifs explicites sur l'efficacité du Cadre de passation des marchés pour les opérations (CPMO) par rapport à ses objectifs fondamentaux. S'appuyant sur des données de performance, des conclusions diagnostiques et les commentaires des parties prenantes, l'analyse évalue dans quelle mesure le Cadre a rempli son double mandat d'assurance fiduciaire et d'efficacité du développement. Chaque objectif (optimisation des ressources, utilisation du SPME, durabilité, intégrité et efficacité) est examiné à la lumière des résultats de la mise en œuvre, avec des notes et des commentaires interprétatifs fournis pour guider l'amélioration et la hiérarchisation opérationnelle.

Optimisation des ressources

Opinion : partiellement efficace

L'intensité concurrentielle a diminué depuis 2019, avec une part croissante d'appels d'offres à soumission unique, bien que les gains des délais de passation des marchés soient évidents. La concurrence permet de réaliser des économies dans les appels d'offres bien définis, mais la faible participation du marché et la fréquence des appels d'offres à soumission unique réduisent la valeur des marchés publics plus complexes.

Preuves et interprétation : les tendances annuelles montrent une baisse de l'intensité concurrentielle ces dernières années, l'analyse comparative des coûts n'est pas systématiquement appliquée pour les contrats de valeur moyenne et élevée, et la combinaison des procédures d'appels d'offres tend à privilégier les voies limitées et à source unique dans les contextes fragiles.

Principaux facteurs : faible couverture du marché pour les besoins complexes, spécifications incomplètes entraînant une redéfinition du périmètre et application incohérente du principe du soumissionnaire le moins disant.

Recommandations : 1) Rendre obligatoires l'engagement préalable du marché et les évaluations du marché pour tous les contrats dépassant le seuil moyen ; 2) Exiger une étape standardisée de comparaison des coûts pour les adjudications dépassant le seuil de valeur élevée.

Utilisation des systèmes de passation des marchés des emprunteurs

Avis : largement efficace

L'adoption des SPME s'est considérablement développée depuis 2020, mais les contextes fragiles et à haut risque continuent d'accuser un retard. Les systèmes des emprunteurs répondent aux critères fiduciaires minimaux, mais leur application est inégale selon les régions et leur adoption est plus faible dans les États fragiles.

Preuves et interprétation : La proportion des dépenses utilisant le SPME a augmenté dans les régions stables, mais est restée faible dans les pays fragiles ou à haut risque. La documentation relative aux évaluations du système est incohérente.

Principaux facteurs : équipes de projet peu enclines à prendre des risques, critères d'éligibilité peu clairs et renforcement limité des capacités liées aux décisions d'utilisation.

Recommandations : 1) Clarifier et publier les critères d'éligibilité ; 2) Lier les autorisations d'utilisation progressive des systèmes nationaux à des plans de renforcement institutionnel assortis de délais.

Durabilité

Avis : partiellement efficace

Les clauses de durabilité sont de plus en plus souvent incluses dans les contrats, mais les indicateurs clés de performance mesurables et le suivi systématique après l'attribution restent limités.

Preuves et interprétation : le taux d'inclusion de clauses a augmenté, mais le suivi des indicateurs clés de performance en matière de durabilité après l'attribution et les mesures de conformité budgétisées sont rares, et l'adoption des marchés publics écologiques se limite à certains secteurs pilotes.

Principaux facteurs : faible inclusion d'indicateurs de performance clés mesurables lors de l'attribution et faibles incitations pour les entrepreneurs à adopter des pratiques durables.

Recommandations : 1) Normaliser les clauses de durabilité avec des indicateurs de performance clés mesurables et des pénalités forfaitaires, le cas échéant ; 2) Introduire un petit pourcentage de la valeur du contrat réservé à la conformité en matière de durabilité après l'attribution du marché et au renforcement des capacités.

Respect des règles en matière de marchés publics et surveillance

Avis : globalement efficace

Les cas d'achats irréguliers ont diminué et la surveillance s'est renforcée, même si des lacunes persistent dans la sélection des consultants et la documentation. La non-conformité sélective et l'incohérence de la documentation réduisent la transparence et la vérifiabilité.

Preuves et interprétation : Respect global élevé des procédures avec un minimum d'erreurs dans les marchés publics. Facteurs clés : Grande capacité et bonne compréhension des règles requises en matière de marchés publics.

Recommandations : 1) Renforcer les audits ponctuels et publier des résumés d'audit anonymisés.

Efficacité et délais de passation de marchés

Avis : partiellement efficace

Le délai moyen de passation des marchés a diminué d'environ 25 %, mais les marchés complexes et de grande valeur continuent de subir des retards importants en raison de goulots d'étranglement au niveau des autorisations et de lacunes dans l'évaluation. Les marchés courants se déroulent à un rythme acceptable, tandis que les marchés complexes connaissent des délais prolongés en raison des autorisations, des évaluations et des cycles d'examen externe.

Preuves et interprétation : Le délai moyen de traitement des offres est acceptable pour les petits contrats, mais plusieurs appels d'offres de grande valeur dépassent largement les délais prévus.

Facteurs clés : autorisations internes en plusieurs étapes, retards dans l'évaluation en raison d'offres incomplètes et retards dans l'examen externe. Recommandations : 1) Introduire des fourchettes cibles de délais de traitement par catégorie d'achat et exiger un flux de travail horodaté.

Participation des soumissionnaires et profondeur du marché

Opinion : mitigée

Les groupes de soumissionnaires sont suffisants pour les appels d'offres portant sur des produits de base et des travaux de génie civil, mais insuffisants pour les biens et services spécialisés, avec une part croissante de résultats à soumission unique dans certains secteurs.

Preuves et interprétation : La moyenne et la médiane du nombre de soumissionnaires par appel d'offres varient selon le secteur et la procédure d'appel d'offres.

Principaux facteurs : capacité limitée des fournisseurs sur les marchés spécialisés, coûts de transaction élevés et critères de préqualification restrictifs.

Recommandations : 1) Développer les activités de développement du marché et simplifier la préqualification pour les marchés non complexes ; 2) Utiliser des spécifications techniques plus claires afin d'élargir l'intérêt des fournisseurs.

Vous trouverez ci-dessous une évaluation détaillée de l'efficacité par rapport aux objectifs fondamentaux, résumant les notes et les commentaires clés pour chacun d'entre eux.

Tableau 22. Efficacité par rapport aux objectifs fondamentaux

Objectif	Résumé de l'évaluation	Note (élevée / moyenne / faible)	Commentaire
Rapport qualité-prix (RQP)	Gains modérés	Moyen	Amélioration de l'efficacité, mais persistance des écarts en matière d'équité
Utilisation du SPME	Forte adoption	Élevée	L'utilisation du SPME est passée de 12,4 % à 35 % (2021-2024)
Durabilité	Progrès mitigés	Moyen	Amélioration de la profondeur institutionnelle, mais adoption inégale des outils
Intégrité	Renforcée	Élevée	Augmentation du nombre d'audits, baisse de 21 % des achats irréguliers
Efficacité (délais de passation des marchés	Gains modérés	Moyen	Réduction des délais de livraison d'environ 25 %, mais persistance de retards dans la sélection des consultants

Ces évaluations reflètent à la fois les tendances quantitatives et les observations qualitatives et visent à éclairer les priorités stratégiques et la feuille de route opérationnelle.

8.3 La voie à suivre – recommandations

Dans le cadre de l'amélioration continue de l'exécution des mandats fiduciaires et de développement durable de la Banque, de la résolution des problèmes récurrents en matière de passation des marchés et du maintien d'une application accélérée de la politique de passation des marchés, le Département a identifié les décisions, mesures et activités clés suivantes à mettre en œuvre :

a. Affiner et ajuster le CPMO en fonction des enseignements tirés lors de sa mise en œuvre.

b. Accélérer le déploiement du programme d'accréditation des achats de la Banque, conformément à la directive présidentielle 03/2023 (signée le 17 septembre 2023), afin de constituer une masse critique de personnel accrédité de la Banque grâce à une formation structurée, un mentorat et une certification.

c. Développer et mettre en œuvre un système complet de suivi des marchés publics qui permette la saisie de données en temps réel, facilite la mesure des performances grâce à l'analyse et favorise la prise de décisions fondées sur des données probantes.

d. Renforcer les systèmes nationaux de conformité et de suivi des audits afin d'améliorer la préparation, la soumission, l'examen et le suivi des rapports d'audit des marchés publics.

e. Achever ou mettre à jour les documents de diagnostic nationaux, notamment les MAPS2, les BPAR, les RACI et les évaluations des risques fiduciaires des pays, et accélérer la mise en œuvre des plans d'action associés en matière de renforcement des capacités. Soutenir le développement des systèmes nationaux de passation des marchés et des institutions de contrôle, notamment les organismes de contrôle des marchés publics et les institutions supérieures de contrôle, dans le cadre des plateformes nationales.

f. Renforcer le soutien apporté par la Banque aux pays pour renforcer les capacités des acteurs du secteur privé nationaux et régionaux, des entrepreneurs, des fournisseurs, consultants et auditeurs des marchés publics, en mettant particulièrement l'accent sur les PME participant à des projets financés par la Banque.

g. Aider les pays à adopter et à mettre en œuvre des approches d'achats durables, en apportant un soutien ciblé aux États en transition.

h. Approfondir la collaboration avec les partenaires de développement afin de promouvoir et de soutenir la migration des pays membres de la Banque vers des plateformes d'achats électroniques, y compris l'adoption et la mise en œuvre de systèmes de passation des marchés électroniques.

i. Faire progresser les efforts d'harmonisation avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) par le biais d'accords de reconnaissance mutuelle (ARM) et étendre l'utilisation d'instruments de reconnaissance tierce tels que les accords-cadres. Ces initiatives

complètent l'engagement de la Banque en faveur de l'intégration des plateformes nationales et s'alignent sur le programme mondial en constante évolution des BMD.

j. Concevoir et mettre en œuvre un tableau de bord complet de l'impact des achats qui regroupe en temps réel les principaux indicateurs et mesures de performance en matière d'achats. Le tableau de bord doit permettre de rendre compte chaque trimestre à la direction générale, de présenter visuellement des données telles que les délais du cycle d'achat, les valeurs des marchés attribués, les taux de conformité, les conclusions des audits et les résultats en matière d'achats durables, et d'intégrer les données du système de suivi des achats du projet et des plateformes nationales. Il doit également inclure des vues personnalisables pour les différentes parties prenantes et faciliter les discussions fondées sur des données factuelles lors des réunions de la direction générale.

k. Mettre en place un processus formel pour la réalisation d'audits prix-qualité (VfM) sur tous les projets d'acquisitions de grande valeur. Cela comprend l'élaboration de lignes directrices et de procédures d'audit normalisées pour évaluer l'efficacité, l'efficience et l'économie des processus et des résultats en matière d'acquisitions. Les audits prix-qualité (VfM) doivent être intégrés dans le cycle de vie du projet et liés aux mécanismes de contrôle des achats, leurs conclusions étant systématiquement communiquées à la direction afin d'éclairer l'amélioration continue et le perfectionnement des politiques.

l. Étendre l'application des diagnostics MAPS et BPAR à tous les autres pays membres régionaux. Pour chaque pays, élaborer une feuille de route de réforme sur mesure, fondée sur les conclusions du diagnostic, qui comble les lacunes et exploite les possibilités spécifiques de leurs systèmes de passation des marchés. Ces feuilles de route devraient inclure des mesures de renforcement des capacités, un soutien au renforcement des institutions de contrôle et des calendriers de mise en œuvre clairs. La collaboration avec les parties prenantes nationales et les partenaires de développement sera essentielle pour garantir le succès de la mise en œuvre et l'alignement sur les efforts plus larges de modernisation des marchés publics.

m. Veiller à ce que les indicateurs clés en matière de passation de marchés, tels que les délais des processus de passation de marchés, l'efficacité de la gestion des contrats, le respect des politiques de passation de marchés et la réalisation des objectifs de passation de marchés durables, soient systématiquement intégrés dans les rapports d'achèvement des projets et les exercices d'examen du portefeuille. Cette intégration permettra d'avoir une vue d'ensemble des performances en matière de passation de marchés, tant au niveau des projets qu'au niveau du portefeuille, de soutenir l'évaluation fondée sur des données probantes des résultats des projets et d'éclairer la conception des futurs projets et l'amélioration des politiques de passation de marchés. L'analyse régulière de ces indicateurs facilitera également l'étalonnage et l'identification des meilleures pratiques entre les projets et les pays.

n. Renforcer l'appui aux régions et aux pays en veillant à la présence d'effectifs adéquats en passation des marchés au sein des bureaux régionaux et des bureaux pays.

o. Mettre à jour la note d'orientation sur les achats durables afin de l'aligner sur les évolutions récentes, notamment l'intégration complète des exigences de qualité et des autres critères de durabilité.

8.4 Mise en œuvre des indicateurs clés de performance et suivi des performances

Cette sous-section convertit les conclusions des KPI en un programme de travail compact et réalisable que la SNFI et ses partenaires peuvent mettre en œuvre rapidement afin de renforcer la supervision des achats, de combler les lacunes en matière de données et de transformer les indicateurs clés en informations opérationnelles. Elle définit clairement les responsables, des délais courts et des critères de réussite mesurables afin que la direction et les équipes régionales puissent suivre les progrès, déclencher une supervision basée sur les risques et cibler le soutien aux capacités.

- **Normaliser le cadre et le glossaire des KPI :** la SNFI doit finaliser les définitions, les règles de calcul, les champs de désagrégation et les bases de référence ; publication sur l'intranet dans un délai de 3 mois.
- **Créer un tableau de bord de l'impact des achats :** en collaboration avec les autres BMD, développer un système intégré de suivi de la passation des marchés des projets, de bout en bout, doté de tableaux de bord et de rapports clairs couvrant l'ensemble des indicateurs clés de performance (KPI) critiques.
- **Définir les seuils des indicateurs clés de performance (KPI) et les seuils de déclenchement des risques :** approuver le tableau des seuils dans un délai de 4 mois et associer les infractions à des mesures de surveillance (examen préalable, examen indépendant, examen fiduciaire indépendant).
- **Institutionnaliser les examens trimestriels des KPI :** la SNFI préside l'examen conjoint avec les coordinateurs régionaux des achats et les directeurs des opérations ; les plans correctifs sont suivis jusqu'à leur achèvement.
- **Rendre opérationnelles les mesures VfM et achats durables :** imposer des modèles prix-qualité (VfM) pour les contrats à forte valeur ajoutée et des points de contrôle achats durables trimestriels ; intégrer les conclusions dans la supervision des projets.

Annexes

Annexe 1. Statistiques et chiffres détaillés sur les achats 91
Annexe 2. Renforcement des capacités en matière de passation des marchés dans les pays membres régionaux 118
Annexe 3. Conclusions de l'inspection indépendante 119
Annexe 4. Examen de l'état de préparation à la passation de marché 2019-2024 120
Annexe 5. Notes attribuées à l'examen de l'état de préparation à la passation de marché 2024 121
Annexe 6. Évaluations MAPS 122
Annexe 7. État d'avancement des évaluations dans les pays membres régionaux 123
Annexe 8. Projets signés avec des organisations des Nations Unies dans le cadre d'accords de partenariat financier au 31 décembre 2024 128

Annexe 1. Statistiques et chiffres détaillés sur les achats

Cette annexe fournit l'ensemble des données statistiques et des preuves à l'appui de l'analyse des performances en matière d'approvisionnement présentée à la section 6. Elle comprend des tableaux ventilés, des chiffres pluriannuels, des notes méthodologiques et des diagnostics détaillés qui étayent les principales conclusions. L'annexe est structurée par thème afin de refléter le déroulement de la section principale, ce qui permet aux lecteurs de trouver rapidement les preuves à l'appui et de remonter à la source de chaque information.

Alors que la section 6 du rapport présente les indicateurs clés et les commentaires interprétatifs, l'annexe 1 offre une transparence aux réviseurs techniques, aux auditeurs et aux équipes opérationnelles qui cherchent à valider les tendances, à explorer les variations régionales ou sectorielles et à évaluer les risques liés aux marchés publics de manière plus détaillée. Chaque sous-section comprend des renvois aux paragraphes pertinents du rapport principal et est conçue pour être autonome afin de faciliter son utilisation.

Tendances en matière de volume d'activité

Attribution des contrats : alors que les PMR ont obtenu 92,9 % des contrats en nombre, les PMNR ont remporté 33,1 % de la valeur totale des contrats, ce qui souligne une concentration persistante des contrats à forte valeur ajoutée parmi les entreprises non régionales. Cette répartition suggère que, si les entreprises régionales participent activement aux marchés publics, les contrats à forte valeur ajoutée continuent de favoriser les entités non régionales. Ce déséquilibre peut refléter les contraintes de capacité des PMR dans la réalisation de projets à grande échelle ou techniquement complexes et souligne la nécessité d'un soutien ciblé pour renforcer la compétitivité régionale dans les appels d'offres de grande valeur.

En 2024, les emprunteurs du Groupe de la Banque ont attribué 3 630 contrats d'approvisionnement pour un montant total de 2,036 milliards d'UC dans le cadre de son financement, contre 3 383 contrats d'une valeur de 2,233 milliards d'UC en 2023. Cela reflète une augmentation de 7,3 % du nombre de contrats et une diminution de 8,97 % de leur valeur entre les deux années. Toutefois, depuis la mise en œuvre du CPMO, le volume d'activité en valeur et en nombre a augmenté de manière constante, comme le montre le graphique suivant.

Figure A1-1. Évolution du volume d'activité en nombre de contrats (2016-2024)

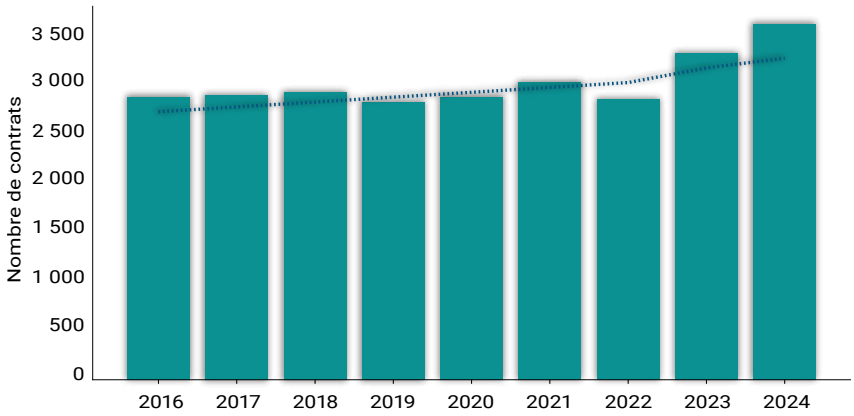
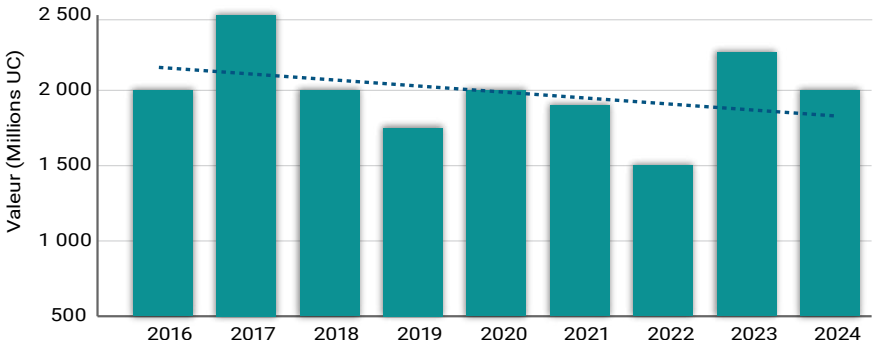


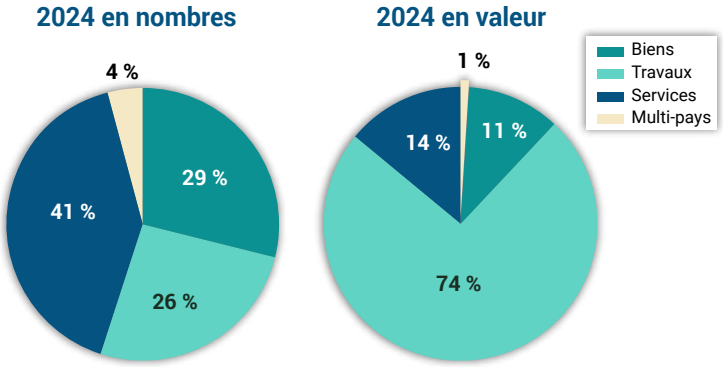
Figure A1-2. Évolution du volume d'activité en valeur des contrats (2016-2024)



Répartition par catégorie de dépenses : sur la base des catégories de dépenses définies par la Banque, à savoir les biens, les travaux et les services de conseil, les travaux ont représenté la plus grande part en valeur. En 2024, 958 contrats de travaux ont été attribués, pour un montant total de 1,51 milliard d'UC, ce qui représente 26,4 % du nombre de contrats et 74,2 % de la valeur totale des contrats. Les contrats de services de conseil ont été plus nombreux (1 481, soit 40,8 %), mais leur valeur était inférieure (210,52 millions d'UC, soit 10,3 %). Les contrats de biens pour la même période ont totalisé 1 041 (28,7 %) pour une valeur de 291,71 millions d'UC (14,3 %), comme le montrent les chiffres suivants.

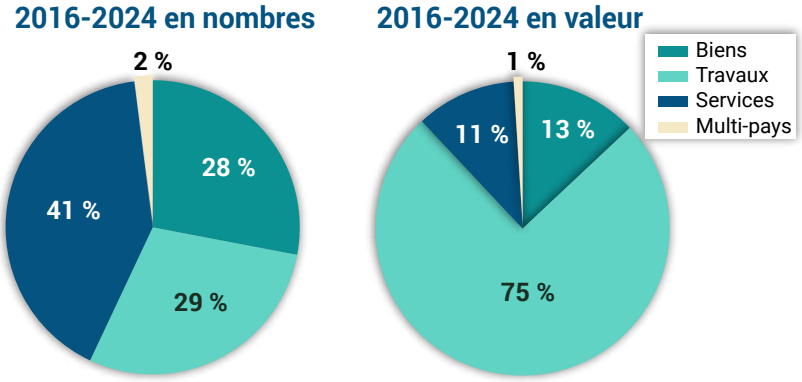
Répartition par catégorie de dépenses : sur la base des catégories de dépenses définies par la Banque, à savoir les biens, les travaux et les services de conseil, les travaux ont représenté la plus grande part en valeur. En 2024, 958 contrats de travaux ont été attribués, pour un montant total de 1,51 milliard d'UC, ce qui représente 26,4 % du nombre de contrats et 74,2 % de la valeur totale des contrats. Les contrats de services de conseil ont été plus nombreux (1 481, soit 40,8 %), mais leur valeur était inférieure (210,52 millions d'UC, soit 10,3 %). Les contrats de biens pour la même période ont totalisé 1 041 (28,7 %) pour une valeur de 291,71 millions d'UC (14,3 %), comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure A1-3. Répartition du volume par catégorie de dépenses en nombre et en valeur - 2024



Entre 2016 et 2024, il y a eu 8 098 contrats de travaux (29,4 % du total des contrats), d'une valeur de 13,780 milliards d'UC, ce qui représente 75,3 % de la valeur totale des contrats. Il y a eu 7 575 contrats de biens (27,5%), d'une valeur totale de 2,39 milliards d'UC (13,1 %). Les contrats de services de conseil ont représenté 11 330 contrats (41,2 %) et 1,948 milliard d'UC (10,6 %), comme le montre le graphique suivant.

Figure A1-4. Répartition du volume d'activité par catégorie de dépenses (2016-2024)



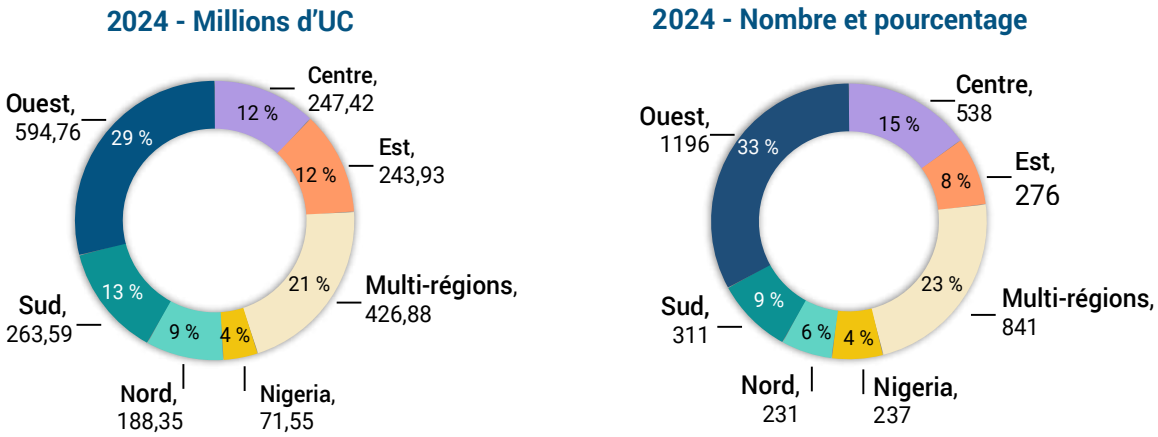
Les contrats de travaux ont représenté la plus grande part en valeur entre 2016 et 2024. Étant donné que les contrats de travaux en Afrique impliquent généralement une part importante de main-d'œuvre (généralement comprise entre 25 % et 40 %), ils ont un effet notable sur l'emploi local. En revanche, les services de conseil ont représenté le plus grand nombre de marchés attribués. Ces services comprenaient à la fois des contrats individuels et des contrats avec des cabinets de conseil, ce qui s'est traduit par un nombre relativement élevé, mais une valeur globale inférieure tout au long de la période considérée. Des informations supplémentaires sur les marchés attribués par catégorie de dépenses sont disponibles dans la sous-section 5.9.

Depuis l'année de référence 2015, la part de la valeur des contrats allouée aux travaux de génie civil a diminué de 6 %, tandis que la Banque a augmenté son financement pour l'achat de biens d'une valeur équivalente

de 6 %, ce qui reflète un changement dans la répartition des catégories de dépenses.

Répartition par région : les contrats attribués en 2024 ont été répartis entre les cinq centres régionaux. L'Ouest représentait 29 % de la valeur totale des contrats et 33 % du nombre de contrats ; l'Est représentait 12 % de la valeur et 8 % du nombre ; la région centrale représentait 12 % de la valeur et 15 % du nombre ; le Nord représentait 9 % de la valeur et 6 % du nombre ; et le Sud représentait 13 % de la valeur des contrats et 9 % du nombre. Le Nigeria a reçu 4 % de la valeur des contrats et 6 % du nombre de contrats. Les contrats multinationaux ou couvrant plusieurs pays ont représenté 21 % de la valeur totale et 23 % du nombre de contrats, comme le montre le graphique suivant.

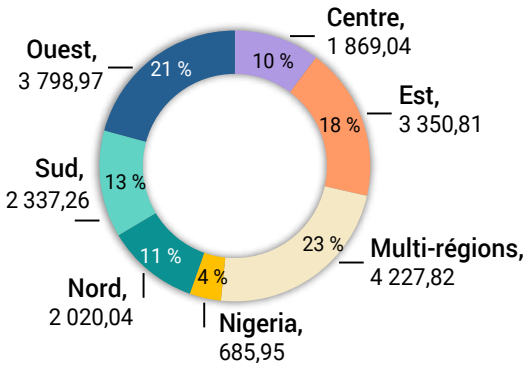
Figure A1-5. Répartition des contrats attribués par région en 2024



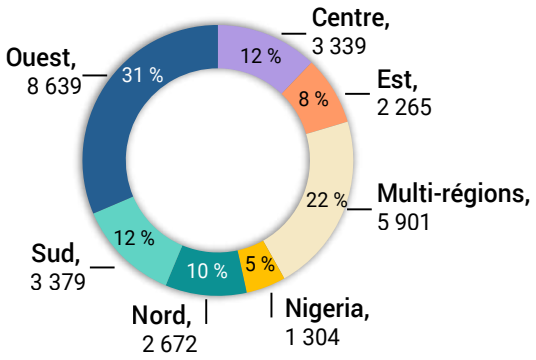
La répartition régionale des contrats attribués entre 2016 et 2024 montre que la région Ouest représentait 21 % de la valeur totale et 31 % du nombre de contrats. La région Est représentait 18 % de la valeur et 8 % du nombre, tandis que la région Nord détenait 11 % de la valeur et 10 % du nombre. La région Sud représentait 13 % de la valeur et 12 % du nombre de contrats, tandis que la région Centre représentait 10 % de la valeur et 12 % du nombre. Les contrats couvrant deux pays ou plus représentaient 23 % de la valeur totale et 22 % du nombre.

Figure A1-6. Répartition des marchés attribués par région (2016-2024)

2016-2024 | Millions d'UC



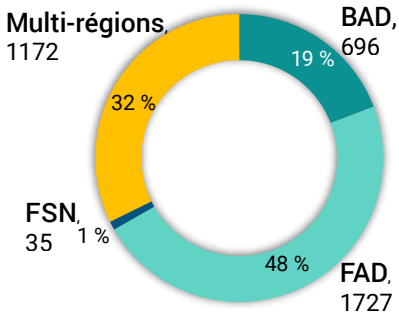
2016-2024 | Nombre et pourcentage



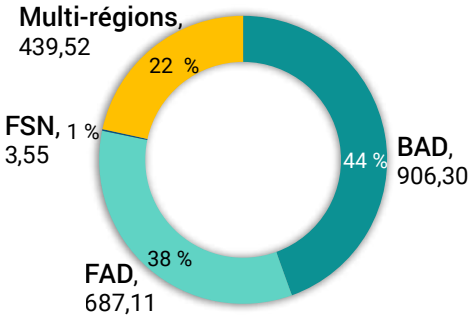
Répartition par source de financement : en 2024, le Fonds africain de développement (FAD) représentait la plus grande part des contrats attribués en nombre, soit 48 % de l'ensemble des contrats émis. Les autres sources de financement se classaient en deuxième position, avec 32 % des contrats attribués, suivies par la Banque avec 19 %. Toutefois, en termes de valeur, la Banque arrivait en tête avec 44 %, le FAD fournissait 34 % et les autres sources contribuaient à hauteur de 23 % de la valeur totale des contrats attribués, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure A1-7. Marchés attribués par source de financement en 2024

2024 | Nombre et pour centage

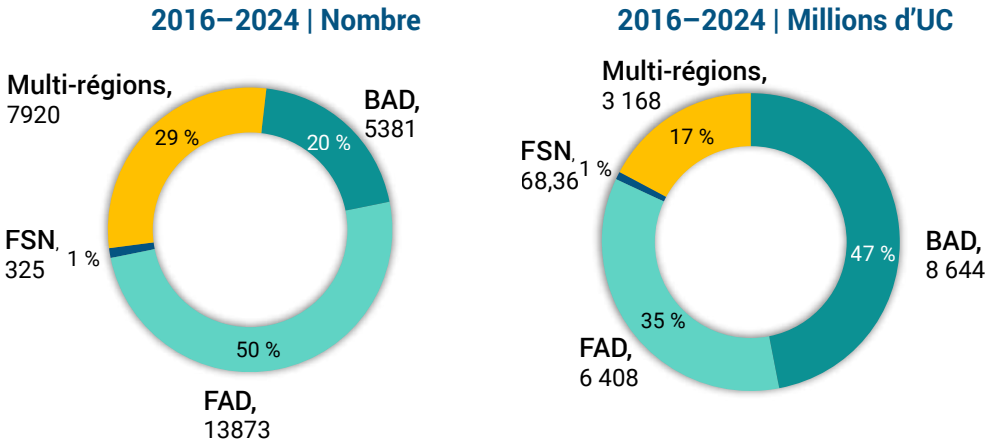


2024 | Millions d'UC



Entre 2016 et 2024, la Banque représentait 47 % de la valeur des marchés attribués, tandis que le FAD représentait 35 %. En termes de nombre de marchés, le FAD représentait 50 % et la Banque 20 %. Les autres sources de financement ont contribué à hauteur de 29 % au nombre de marchés attribués et de 17 % à la valeur globale pendant cette période, comme le montre le graphique suivant.

Figure A1-8. Adjudications de contrats par source de financement (2016-2024)



Depuis l'année de référence 2015, la répartition de la valeur des contrats attribués entre la Banque et le FAD a considérablement évolué. La part de la Banque en valeur a augmenté, passant de 21 % en 2015 à 44 % en 2024. En revanche, la part du FAD en valeur a considérablement diminué, passant de 69 % en 2015 à 34 % en 2024. Cette tendance met en évidence un rééquilibrage des sources de financement, la Banque jouant un rôle croissant dans l'attribution des contrats au cours de la période considérée.

Répartition des marchés par emprunteurs

Les projets et programmes couvrant deux pays ou plus, c'est-à-dire les opérations multinationales ou multi-pays, ont représenté 21 % de la valeur totale des contrats, tandis que 50,4 % de la valeur des marchés attribués est allée aux neuf premiers pays en 2024. Ces pays étaient l'Angola, la République démocratique du Congo, le Gabon, la Namibie, le Rwanda, la Tanzanie, le Sénégal, la Tunisie et le Nigeria. Ainsi, 71,3 % de la valeur totale des contrats ont été attribués à des projets et programmes dans les dix principaux pays membres de la Banque, y compris ceux couvrant plusieurs pays en 2024, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure A1-9. Valeurs des marchés par emprunteurs (en millions d'UC) - Dix premiers - 2024

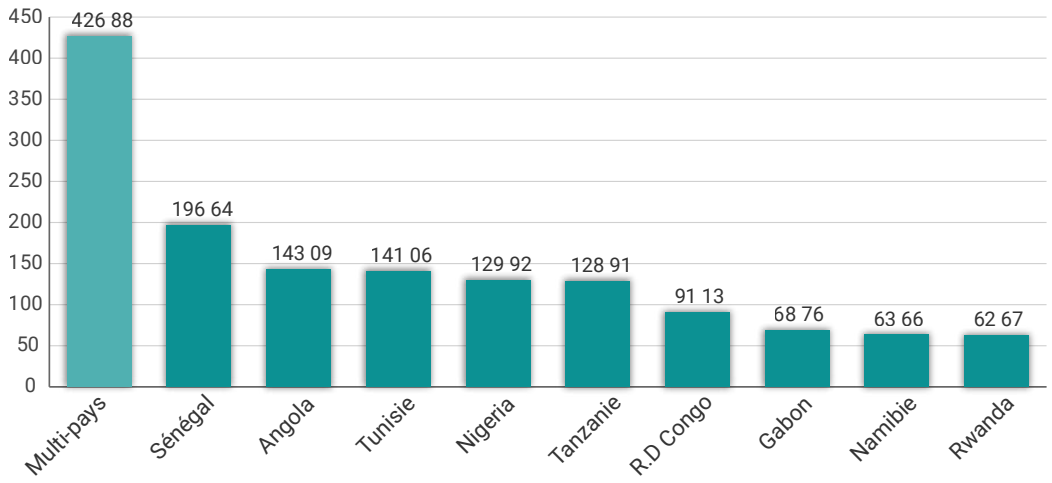
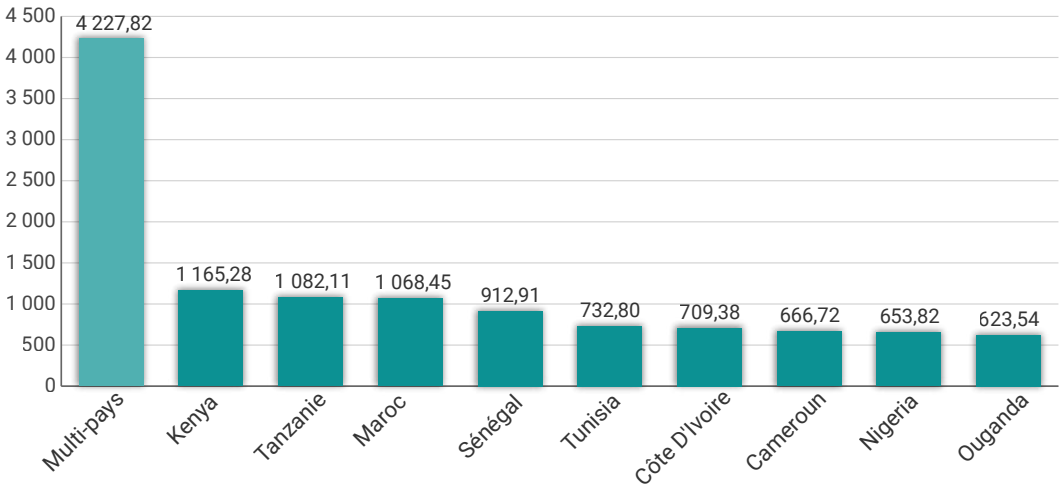


Figure A1-10. Valeurs des marchés par emprunteurs (en millions d'UC) - Dix premiers - (2016-2024)



Entre 2016 et 2024, les projets et programmes impliquant plusieurs pays ont constitué la catégorie la plus importante de marchés attribués, avec 23 % de la valeur des contrats. En ce qui concerne les PME uniques, 42 % de la valeur des marchés attribués ont été réalisés dans les neuf premiers pays. Ces pays étaient le Kenya, la Tanzanie, le Maroc, le Sénégal, la Tunisie, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Nigeria et l'Ouganda.

Répartition des marchés par secteur

En 2024, les prêts du Groupe de la Banque ont principalement été accordés à quatre secteurs, sur la base des montants des contrats attribués : les transports (38 %), l'énergie (26 %), l'agriculture (17 %) et l'approvisionnement en eau et l'assainissement (9 %), qui représentaient ensemble 90 % de la valeur totale des marchés attribués

(figure A7-11a). Les contrats dans les secteurs des infrastructures et de l'agriculture ont représenté 59 % du nombre total de contrats (figure A7-11b). La valeur proportionnellement plus élevée des contrats dans le domaine des infrastructures s'explique par des coûts unitaires plus élevés dans ces secteurs par rapport à l'agriculture, au développement rural et aux secteurs sociaux.

Figure A1-11a. Répartition des marchés par secteur en valeur en 2024 (% du nombre de contrats)

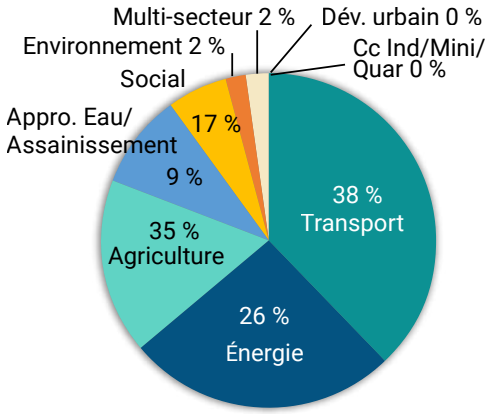
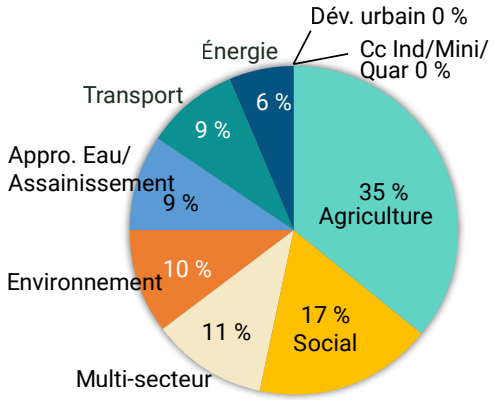


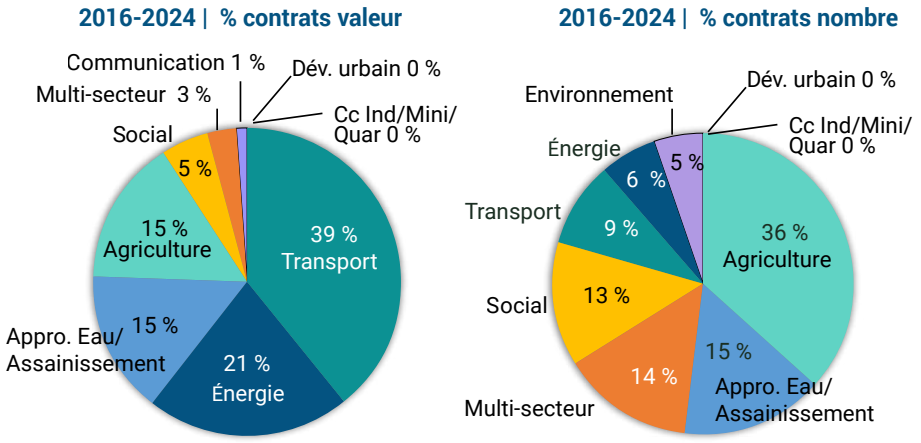
Figure A1-11b. Répartition des marchés par secteur en 2024 (en nombre de contrats)



La place importante occupée par les projets d'infrastructure, d'agriculture et de développement rural en 2023 et 2024 reflète également l'orientation stratégique de la Banque vers la stratégie décennale et le programme High 5s. Les deux autres secteurs importants étaient les secteurs multisectoriels et sociaux, avec respectivement 13 % et 14 % du nombre de contrats, mais avec une faible proportion de la valeur des contrats, soit 2 % et 5 %.

Entre 2016 et 2024, les contrats signés par les emprunteurs dans les secteurs des transports, de l'électricité, de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement, ainsi que de l'agriculture et du développement rural ont représenté 90,1 % de la valeur totale des contrats et 65,4 % du nombre de contrats. Plus précisément, les transports ont représenté 39,4 % de la valeur totale des contrats, mais seulement 8,8 % du nombre total de contrats. Dans l'ensemble, la répartition des marchés attribués entre les principaux secteurs est restée relativement stable.

Figure A1-12. Répartition des marchés par secteur (en millions d'UC) (2016-2024)

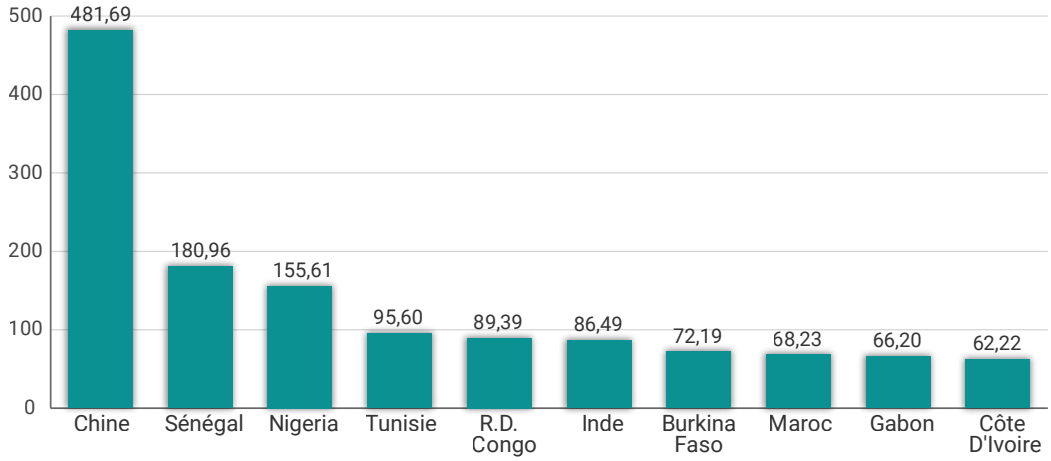


La Banque a toujours contribué au développement des infrastructures, ce qui s'est traduit par une amélioration tangible de la qualité de vie de nombreux Africains grâce à des investissements dans les transports, l'énergie, l'eau et l'assainissement, l'agriculture et le développement rural. De 2016 à 2024, les investissements dans le sous-secteur de l'environnement ont représenté environ 1 % en valeur et 6 % en nombre de contrats. À l'avenir, la Banque reste déterminée à faire progresser les initiatives en matière d'infrastructures conformément à sa stratégie décennale et aux « High 5 », dans le but de libérer le potentiel du secteur privé, de promouvoir l'égalité des sexes, d'encourager la participation communautaire et de soutenir la durabilité environnementale et l'atténuation des changements climatiques.

Répartition des contrats par pays fournisseur

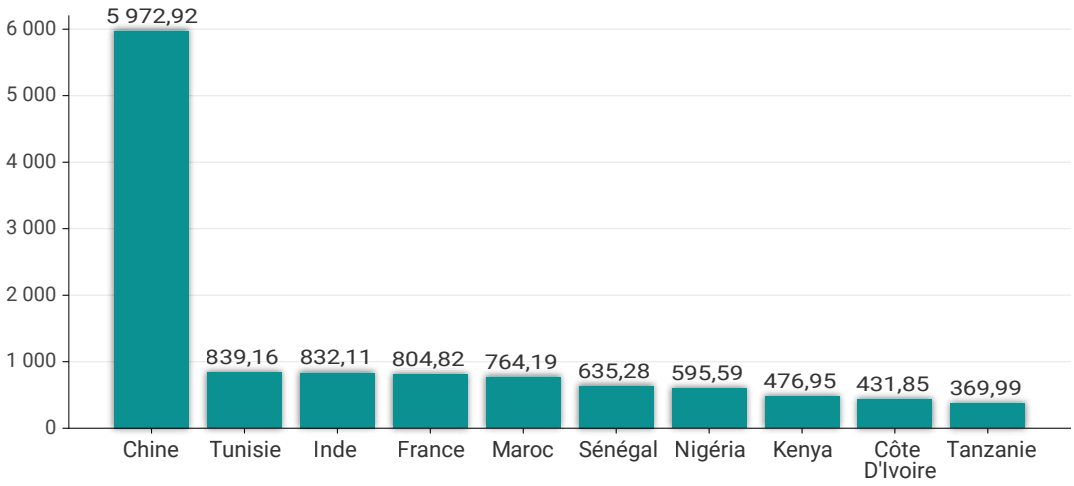
En ce qui concerne la part des contrats attribués par les emprunteurs en 2024 à des prestataires de services de chacun des pays membres de la Banque désignés comme pays fournisseurs, la Chine, le Sénégal, le Nigeria, la Tunisie, la République démocratique du Congo, l'Inde, le Burkina Faso, le Maroc, le Gabon et la Côte d'Ivoire sont les dix pays qui ont reçu les proportions les plus importantes. Les entreprises et les particuliers de ces pays ont représenté 66,7 % de la valeur totale des contrats et 29,72 % du nombre total de contrats attribués, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure A1-13. Part des marchés attribués par pays fournisseur en 2024 (en millions d'UC)



De 2016 à 2024, les fournisseurs de Chine, de Tunisie, d'Inde, de France, du Maroc, du Sénégal, du Nigeria, du Kenya, de Côte d'Ivoire et de Tanzanie ont obtenu 64,1,5 % de la valeur des contrats (figure A7-14). Les contrats remportés par les entrepreneurs enregistrés dans les pays membres régionaux (PMR) étaient généralement d'une valeur inférieure à ceux attribués à leurs homologues des pays membres non régionaux (PMNR). La sous-section 5.6 fournit une analyse plus approfondie de ces tendances en matière d'attribution des contrats.

Figure A1-14. Part des marchés attribués par pays fournisseur (2016-2024) (en millions d'UC)

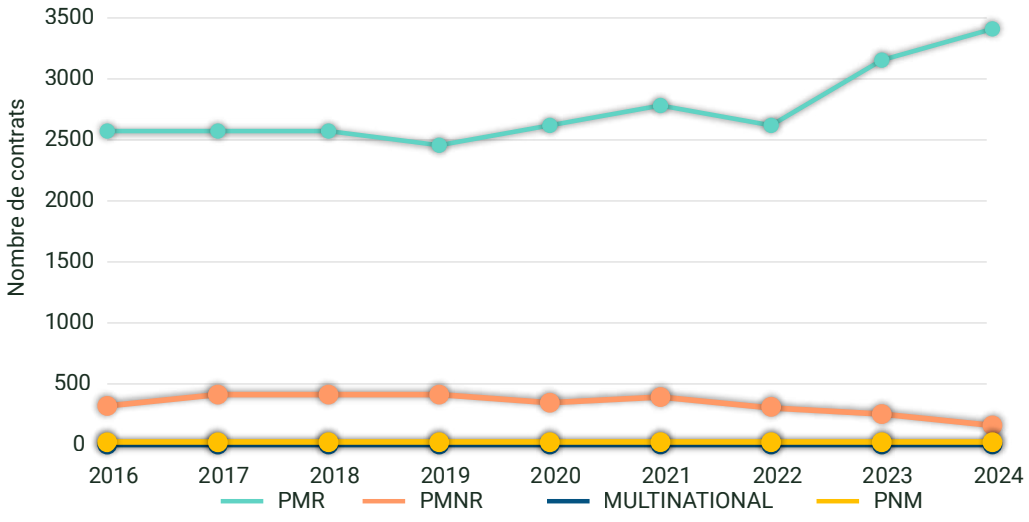


Répartition des marchés attribués entre les entreprises régionales et non régionales

L'analyse du volume d'activité, mesuré par le nombre de contrats attribués à des entrepreneurs, fournisseurs et consultants des PMR et des PMNR, révèle qu'en 2024, un total de 3 372 contrats (92,9 %) ont été attribués à des entreprises des PMR pour des travaux, des biens et des services. En revanche, les prestataires de services des PMNR ont obtenu 232 contrats, soit 6,4 % du total (figure A7-15a). Toutefois, si l'on considère la valeur des contrats, les entreprises des PMNR ont obtenu 673 millions d'UC (33,1 %), ce qui est proportionnellement plus élevé que leur nombre de contrats, tandis que les PMR ont représenté 1 353 millions d'UC (66,5 %) en 2024 (voir figure A7-15b).

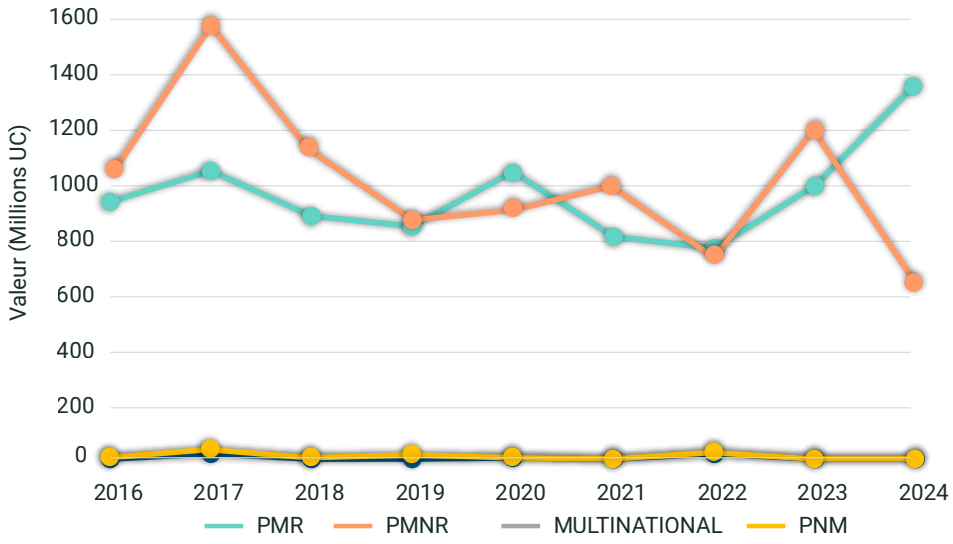
Year	Pays Membre Régional (PMR)		Pays Membre Non Régional (PMNR		Multinaltional		Pays non membre (PNM)		Tous les pays	
	Nombre	Montant (en millions d'UC)	Nombre	Montant (en millions d'UC)	Nombre	Montant (en millions d'UC)	Nombre	Montant (en millions d'UC)	Nombre	Montant (en millions d'UC)
2016	2 544	950,25	327	1 041,21	35	3,81	11	32,66	2 917	2 027,93
2017	2 540	1 111,44	366	1 595,11	14	8,89	12	43,88	2 932	2 759,32
2018	2 544	903,20	371	1 122,61	6	4,53	20	27,92	2 941	2 058,26
2019	2 457	863,04	369	879,29	5	0,53	18	8,94	2 849	1 751,80
2020	2 590	1 055,37	302	950,14	2	1,06	13	21,37	2 907	2 027,94
2021	2 725	836,00	317	1 024,03	9	4,42	19	7,07	3 070	1 871,52
2022	2 578	768,54	261	721,46	11	3,67	20	29,19	2 870	1 522,87
2023	3 095	992,31	268	1 232,64	9	3,30	11	5,52	3 383	2 233,77
2024	3 372	1 353,59	232	673,32	9	3,61	17	5,96	3 630	2 036,48

Figure A1-15a. Contrats attribués aux entreprises des PMR et des PMNR par nombre (2016-2024)



Entre 2016 et 2024, les PMR ont obtenu 24 445 contrats de prestation de services, soit 88,9 % du total, tandis que les PMNR ont obtenu 2 813 contrats, soit 10,2 %. En termes de valeur, les contrats cumulés attribués aux PMR se sont élevés à 8,833 milliards d'UC (48,3 %), contre 9,239 milliards d'UC (50,5 %) pour les PMNR. Il convient toutefois de noter que les données présentées excluent de nombreux contrats de moindre valeur traités par le biais de comptes spéciaux, qui sont principalement attribués à des entreprises ou à des particuliers locaux. La part réelle des contrats attribués aux prestataires de services des PMR est probablement sous-estimée dans cette section.

Figure A1-15b. Marchés attribués à des entreprises des PMR et des PRNM par valeur (2016-2024)

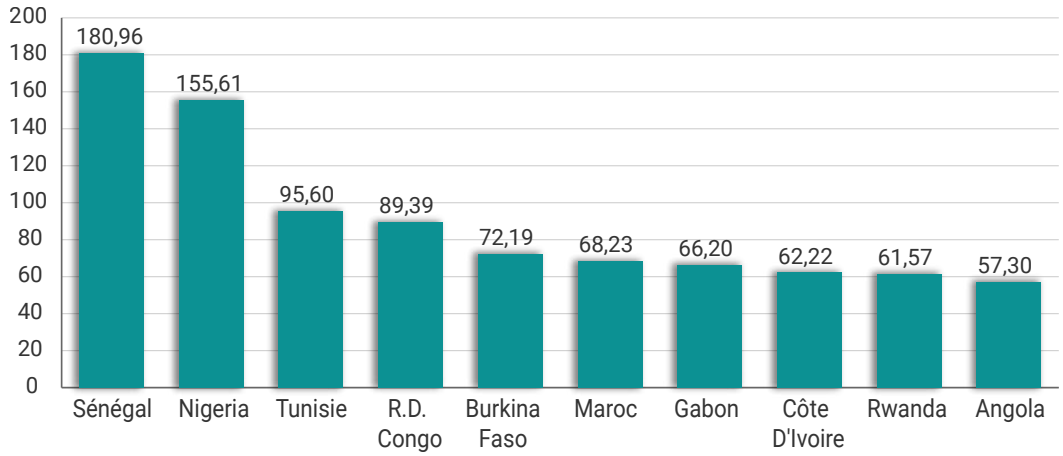


La valeur moyenne des contrats attribués à des prestataires de services des PMNR était de 3,28 millions d'UC, soit près de dix fois plus que celle des PMR, qui était de 0,36 million d'UC pour la période 2016-2024. Les données indiquent que les prestataires de services des PMNR ont tendance à soumissionner et à obtenir des contrats plus importants, tandis que ceux des PMR obtiennent souvent des contrats de moindre importance. Cela correspond aux pratiques internationales standard en matière de passation de marchés. Toutefois, comme cette analyse n'inclut pas les contrats de faible valeur généralement remportés par les entreprises des PMR par le biais de comptes spéciaux dans le cadre de projets et de programmes financés par le Groupe de la Banque, la valeur moyenne des contrats pour ces prestataires de services des PMR pourrait être encore plus faible. La valeur moyenne des contrats des PMNR est près de dix fois supérieure à celle des PMR, ce qui souligne la nécessité d'un renforcement ciblé des capacités dans les secteurs à forte valeur ajoutée.

Part des marchés attribués aux PMR en tant que pays fournisseurs

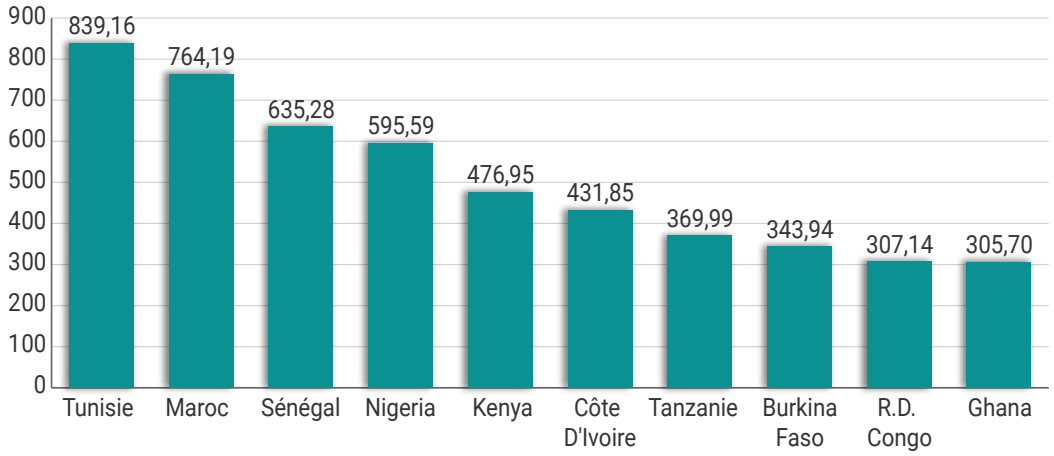
Si l'on examine la part du total des contrats attribués en 2024 à des prestataires de services des pays membres de la Banque en tant que pays fournisseurs, les dix premiers pays fournisseurs africains sont le Sénégal, le Nigeria, la Tunisie, la République démocratique du Congo, le Burkina Faso, le Maroc, le Gabon, la Côte d'Ivoire, le Rwanda et l'Angola. La composition des pays membres de la Banque dans cette liste varie chaque année en fonction des activités opérationnelles de chaque pays.

Figure A1-16. Part des contrats attribués à des prestataires de services des pays membres régionaux - 2024 (en millions d'UC)



Selon les données statistiques de 2016 à 2024, les dix principaux pays fournisseurs africains étaient la Tunisie, le Maroc, le Sénégal, le Nigéria, le Kenya, la Côte d'Ivoire, la Tanzanie, le Burkina Faso, la République démocratique du Congo et le Ghana. Si ces principaux pays fournisseurs représentent une large répartition géographique à travers le continent, les pays d'Afrique du Nord affichent généralement les valeurs les plus élevées. En revanche, la contribution de l'Afrique australe reste relativement limitée. Cela s'explique en partie par une plus grande concentration de projets d'infrastructure à forte valeur ajoutée financés par la Banque en Afrique du Nord par rapport à l'Afrique australe.

Figure A1-17. Part des marchés attribués à des prestataires de services des PMR - 2016-2024 (en millions d'UC)



Parts des marchés attribués par région et par mode de passation des marchés

Au sein des régions africaines désignées par la Banque, la région Est a enregistré la plus forte proportion d'appels d'offres ouverts (AOO) ou d'appels d'offres internationaux (AOI) en valeur globale, suivie par la région Sud et les projets multinationaux. Le Nigeria a représenté la valeur la plus faible en matière d'AOO. En termes d'appels d'offres nationaux (AON), la région Nord a représenté la plus grande part, suivie par la région Centre et la région Ouest, tandis que la région Sud a enregistré la valeur la plus faible. (Voir le tableau A1-1 et les figures A7-18 et 19).

Tableau A1-1. Contrats par région et mode d'approvisionnement en valeur (en millions d'UC) - 2024

Région	PND	AOI	AON	Demande de cotation	AUTRES	Total
Centre	46,10	118,69	61,63	18,39	2,61	247,42
Est	3,57	176,39	53,86	1,41	8,70	243,93
Multi-régions	20,29	327,99	27,82	18,02	32,76	426,88
Nigeria	10,81	48,09	5,82	4,24	2,60	71,55
Nord	1,24	80,30	72,41	32,61	1,78	188,35
Sud	27,27	198,27	18,64	9,21	10,20	263,59
Ouest	24,08	350,34	75,19	53,88	91,26	594,76
Total	**133,37**	**1 300,08**	**315,38**	**137,75**	**149,91**	**2 036,48**

Figure A1-18. Nombre de marchés attribués par région et par mode de passation des marchés en 2024

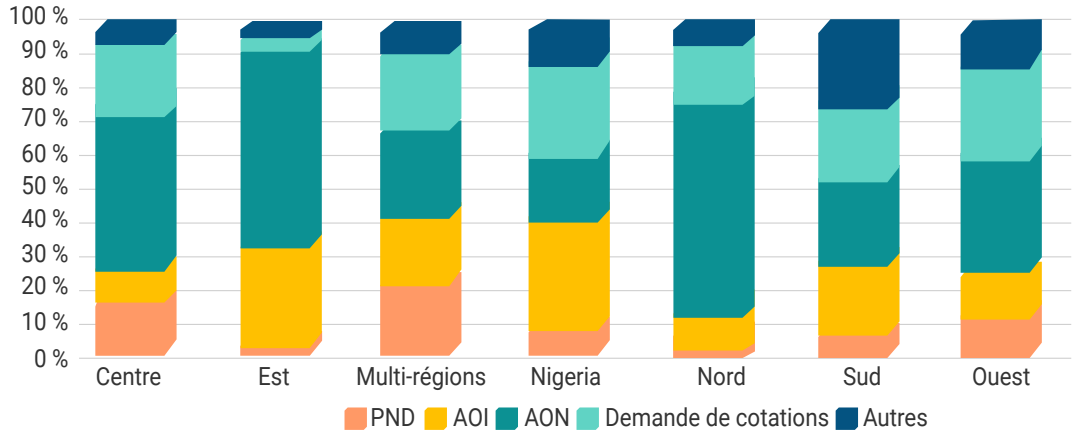
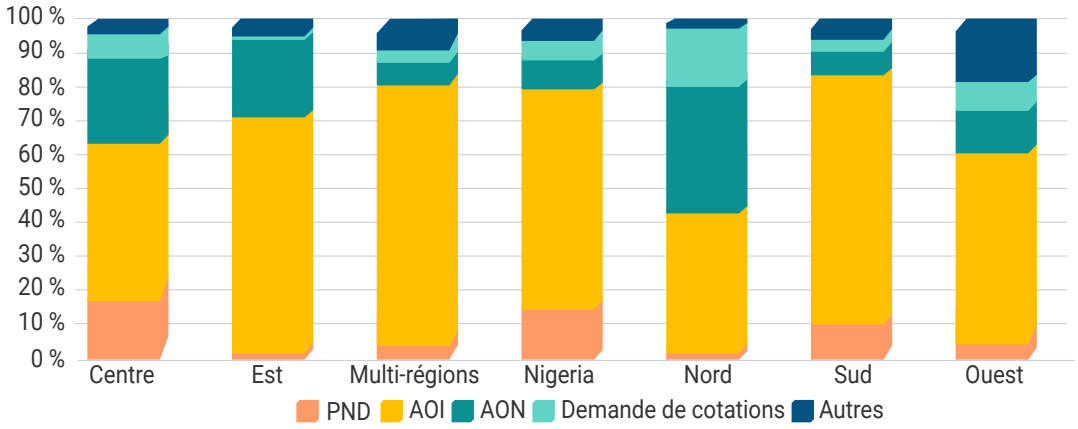


Figure A1-19. Valeur des marchés attribués par région et par mode de passation des marchés en 2024



À l'inverse, la région Ouest représentait la part la plus élevée de passation directe en valeur, suivie de la région Centre. Le Nord enregistrait la proportion la plus faible de passation directe, comme l'illustre la figure A7-19.

Tableau A1-2. Contrats par région et par mode de passation des marchés en valeur (en millions d'UC) – (2016-2024)

Région	PD	AOI	AON	Demande de cotation	Autres	Total
Centre	193,55	1 153,43	268,31	181,84	71,90	1 869,04
Est	52,79	2 883,16	260,96	123,91	29,99	3 350,81
Multi-régions	172,39	3 227,86	337,89	271,83	217,85	4 227,82
Nigeria	57,33	518,78	58,55	44,38	6,91	685,95
Nord	10,38	1 146,11	633,90	192,41	37,25	2 020,04
Sud	229,09	1 629,14	263,01	129,82	86,20	2 337,26
Ouest	183,08	2 281,57	751,81	270,74	311,77	3 798,97
Total	898,61	12 840,04	2 574,43	1 214,94	761,87	18 289,89

Entre 2016 et 2024, la répartition de la valeur des attributions de marchés selon la procédure d'appel d'offres ouvert international (AOOI) montre que la région Est détient la part la plus élevée, avec 22,5 %, suivie de la région Ouest (17,8 %) et de la région Sud (12,7 %). La région Nord enregistre la part la plus faible, avec 4,0 %. Les projets multinationaux représentent 25,1 % de la valeur totale des marchés passés par appel d'offres ouvert international.

S'agissant de la passation directe (PD), la région Sud concentre la part la plus importante de la valeur des marchés attribués (25,5 %), suivie de la région Centrale (21,5 %) et de la région Ouest (20,4 %). La région Est représente 5,9 %, tandis que la région Nord affiche la part la plus faible, avec 1,2 %. Les marchés multinationaux constituent 19,2 % de la valeur totale des marchés attribués par passation directe.

Figure A1-20. Valeur des marchés attribués par région et mode d'approvisionnement (2016-2024)

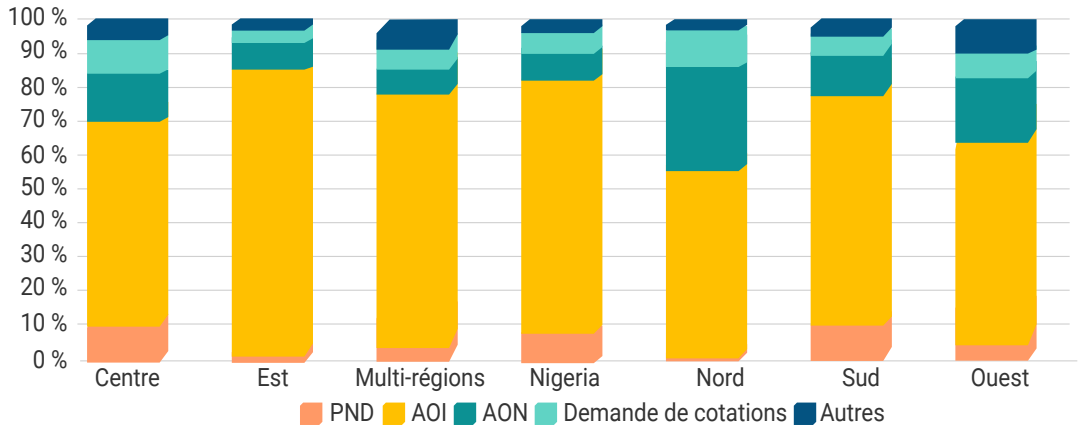
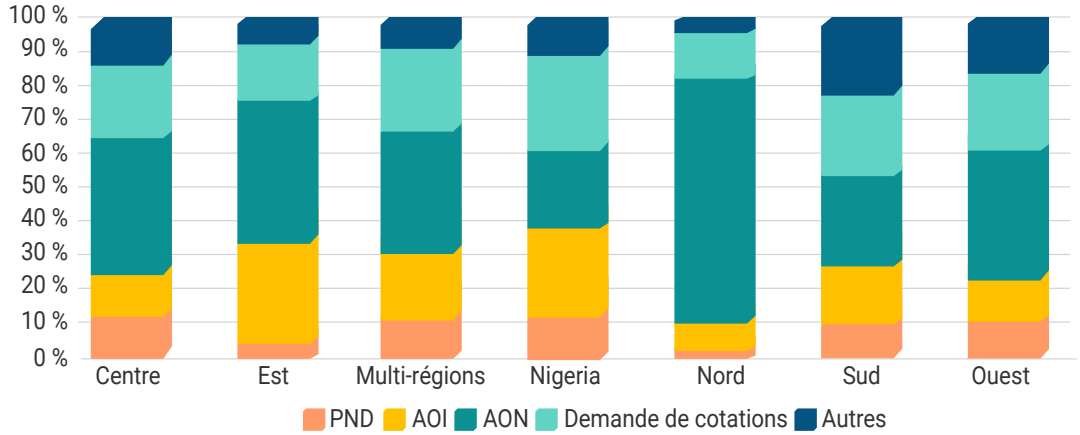


Figure A1-21. Nombre de marchés attribués par région et mode de passation (2016-2024)



Marchés attribués par région et source de financement

En 2024, 20,9 % des contrats attribués financés par la Banque ont été attribués à la région Ouest, suivie par la région Centre avec 11,4 % et la région Est avec 8,7 % en valeur. Cela s'explique principalement par le nombre de pays membres de la Banque dans ces régions. D'autre part, le FAD a financé 50,3 % des contrats multinationaux attribués en 2024, suivi par 30,88 % dans la région Est, 12,41 % des contrats attribués dans la région Ouest, 10,40 % dans la région Centre et 3,51 % au Nigeria, comme le montre le graphique suivant.

Figure A1-22. Adjudications de contrats par région et source de financement – 2024 - en valeur

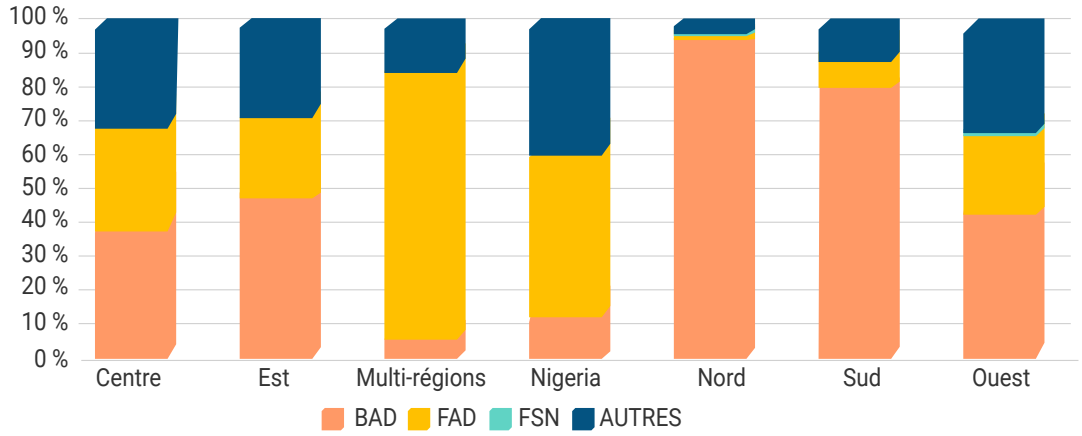
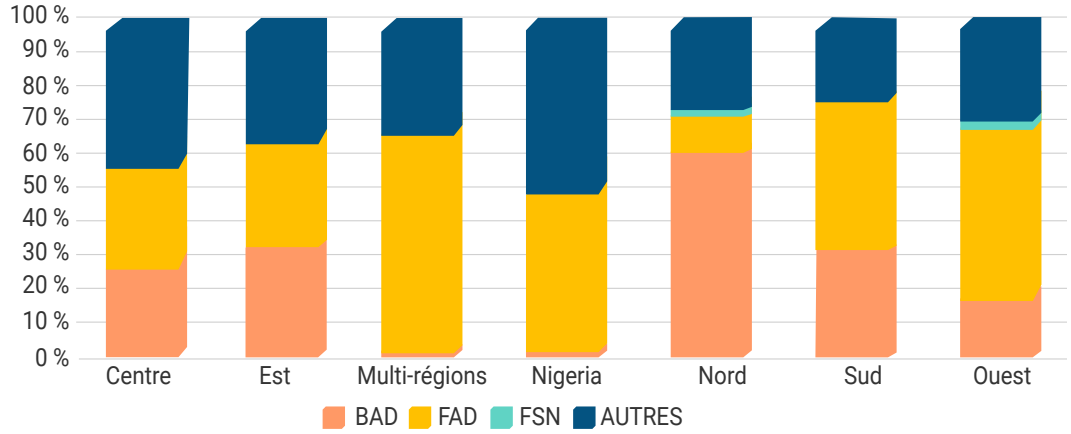


Figure A1-23. Marchés attribués par région et source de financement – 2024 - en nombre



Au cours de la période 2016-2024, la Banque a financé 23,9 % des marchés attribués en valeur dans la région Est, 21,5 % dans la région Ouest, 21 % dans la région Nord, 17,2 % dans la région Sud et 8,8 % dans la région Centre. D'autre part, le FAD a financé 45,5 % des marchés multinationaux, 18,7 % des marchés dans l'Ouest, 13,2 % dans l'Est, 10,4 % dans

la région Centre, 6,3 % dans le Sud et 5,3 % des marchés au Nigeria. Les pays à revenu intermédiaire à moyen et long terme d'Afrique du Nord et d'Afrique de l'Est sont les principaux utilisateurs des fonds de la Banque, tandis que le FAD soutient les projets multinationaux ainsi que ceux des régions Est, Ouest et Centre, comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure A1-24. Marchés attribués par région et source de financement – (2016-2024) - en valeur

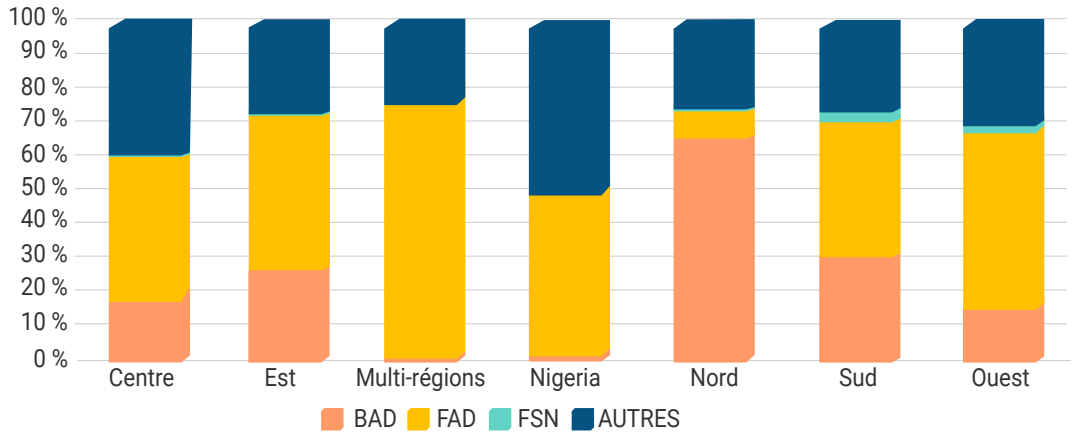
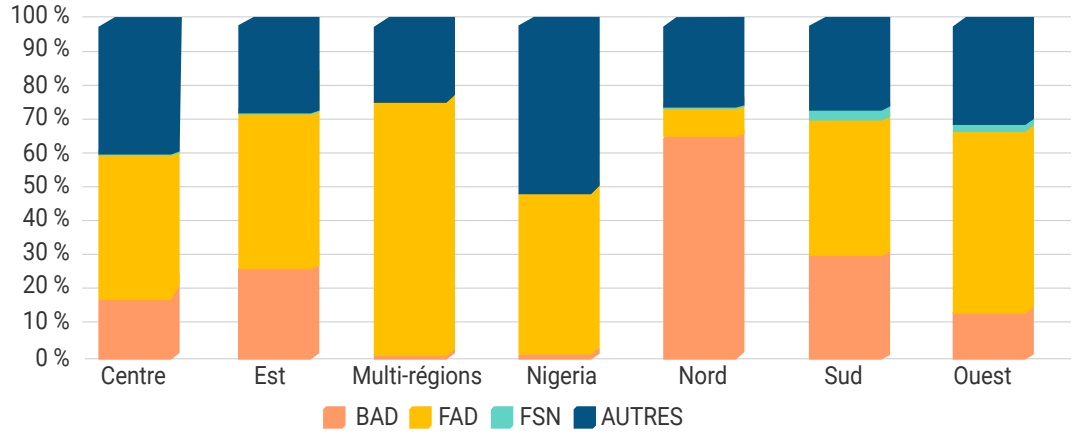


Figure A1-25. Marchés attribués par région et source de financement - (2016-2024) - en nombre



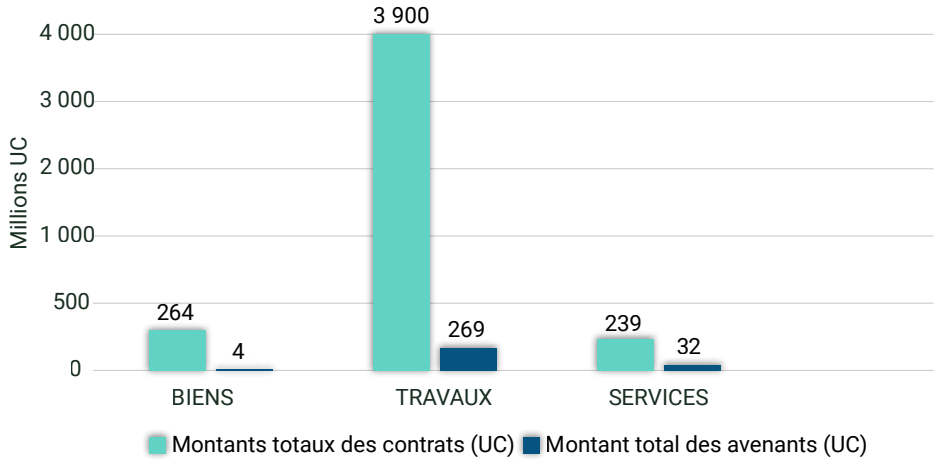
Modifications de contrats

Les modifications de contrats comprennent les avenants, les ordres de modification et les ordres de variation ; ces changements interviennent pendant l'exécution du projet afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces modifications dépendent généralement de facteurs tels que la complexité et la durée des contrats initiaux, l'exactitude des estimations de coûts, l'adéquation des spécifications, la qualité de la conception du projet, la survenance de circonstances imprévues pendant l'exécution et l'efficacité de la supervision du contrat. La répartition

du nombre et de la valeur des modifications apportées aux contrats, telle qu'elle figure dans les données SAP-PS relatives aux marchés publics de la Banque pour la période 2016-2024, est présentée par catégorie de dépenses et exprimée en pourcentage du montant initial du contrat dans cette sous-section.

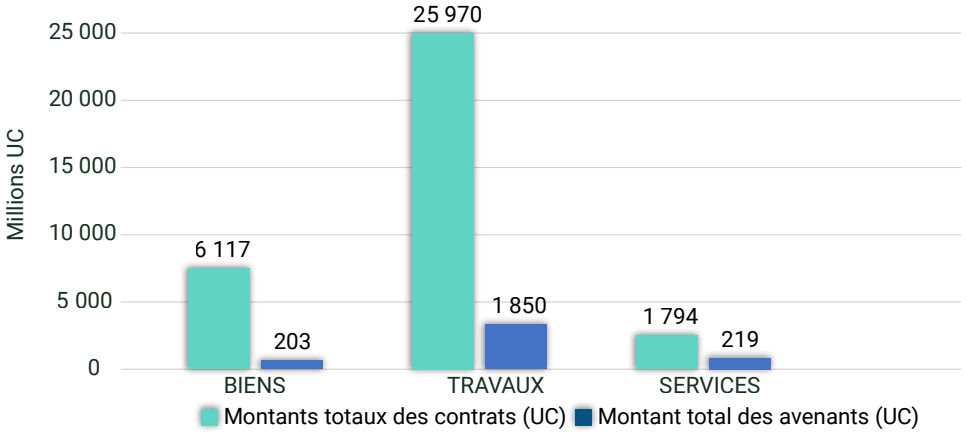
En 2024, la Banque a approuvé 305 millions d'UC de modifications de contrats, soit 7 % de la valeur totale des contrats concernés. Les modifications relatives aux travaux de génie civil ont été les plus importantes, avec 269 millions d'UC (7 %), principalement en raison de la mauvaise qualité des projets et de problèmes de conception. Les services de conseil ont enregistré le taux de modification le plus élevé, avec 13 %, ce qui fait actuellement l'objet d'un examen en vue d'une amélioration. Les modifications de grande valeur sont approuvées par le Comité d'examen des marchés conformément aux directives actuelles du DAM.

Figure A1-26. Modifications contractuelles par catégorie de dépenses (2024)



Entre 2016 et 2024, la Banque a approuvé des modifications pour un montant total de 2,271 milliards d'UC, soit 7 % de la valeur totale des contrats. La majorité de ces modifications ont été attribuées aux travaux de génie civil, pour un montant de 1,849 milliard d'UC, soit 7 % de la valeur totale de cette catégorie. Pour les biens, les chiffres étaient de 202 millions d'UC et 3 %, tandis que les services de conseil ont reçu 218 millions d'UC et 12 %. Les travaux de génie civil et les services de conseil ont connu des proportions de modifications plus élevées que les biens, qui ont enregistré la proportion la plus faible. Cette différence est liée à la durée plus courte des contrats de biens, qui impliquent généralement la fourniture et l'installation, par rapport aux délais plus longs pour les travaux de génie civil et les services de supervision de conseil connexes. Des mesures sont mises en œuvre pour remédier à ces tendances grâce à l'amélioration des Evaluations de l'état de préparation.

Figure A1-27. Modifications de contrats par catégorie de dépenses (2016-2024)



Les directives internationales en matière de passation de marchés suggèrent que les modifications cumulées des contrats ne devraient généralement pas dépasser 10 % du montant initial du contrat. Selon les données de la Banque pour 2016-2024, les ratios des biens et des travaux de génie civil sont acceptables, mais ceux des services de conseil restent élevés, reflétant des tendances similaires à celles observées entre 2011 et 2021. La Banque procède actuellement à une analyse détaillée des caractéristiques des modifications apportées aux contrats afin de déterminer les mesures appropriées à prendre pour les réduire. De plus amples détails seront fournis dans une note séparée et dans le rapport de 2023.

Utilisation des procédures concurrentielles - Répartition des contrats par catégorie de dépenses et par mode de passation des marchés

Les appels d'offres ouverts (AOO), y compris les appels d'offres internationaux et les appels d'offres nationaux, ont représenté 79,9 % de la valeur des contrats en 2024, ce qui confirme une forte adhésion aux principes de transparence. Les procédures de passation directe, qui représentent 5,9 % de la valeur, restent dans des limites acceptables, ce qui suggère une utilisation prudente dans des contextes spécialisés ou urgents.

Le Cadre de 2015 établi par la Banque fixe comme objectif ultime de permettre à ses emprunteurs d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix grâce à l'application des 4E : économie, efficacité, efficience et équité. L'analyse des statistiques relatives aux marchés publics constitue une méthode efficace pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif. En conséquence, cette sous-section examine les tendances en matière de passation de marchés dans les principales catégories de dépenses, à savoir les biens, les travaux de génie civil et les services de conseil, ainsi que les différentes modalités de passation de marchés. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les procédures concurrentielles contribuent aux efforts des emprunteurs pour atteindre le rapport qualité-prix.

Les AOO étaient le principal mode de passation de marchés utilisée par les emprunteurs en 2024, représentant 64,4 % de la valeur totale des contrats, mais seulement 18,2 % du nombre de contrats, soit une augmentation par rapport aux 10,5 % enregistrés en 2023. Au niveau national, ces proportions étaient de 15,5 % en valeur et de 37,6 % en nombre (voir paragraphe 5.7.2). Ainsi, l'AOO, qui comprend à la fois l'AOI et le l'AON, a été appliqué à 79,9 % de la valeur des contrats. En revanche, la passation directe, qui est une approche plus restrictive, représentait 5,9 % en valeur et 11,3 % en nombre (tableaux 14 (a & b)). Ces chiffres indiquent la répartition des méthodes de passation de marchés utilisées par les emprunteurs dans le cadre des opérations de prêt de la Banque en 2024 pour les contrats soumis à un examen préalable.

Figure A1-28. Répartition des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en valeur en 2024

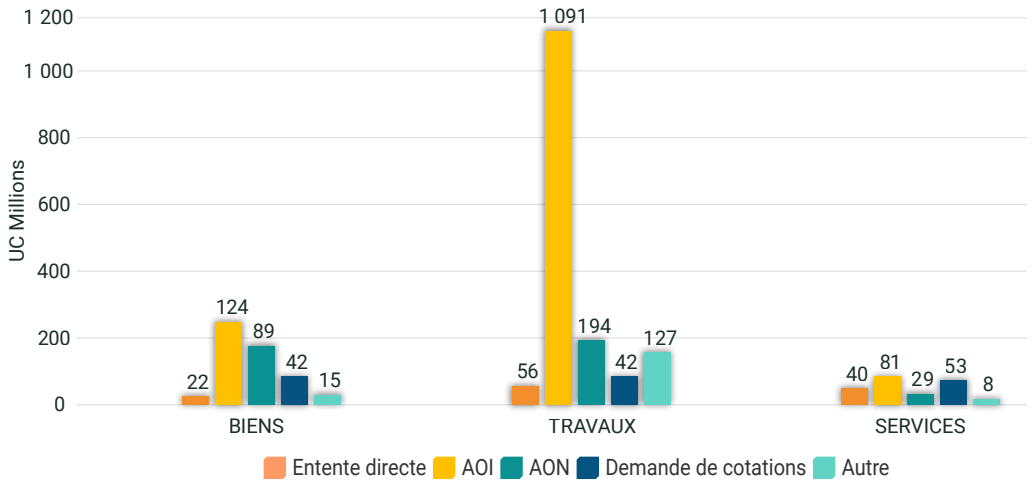


Tableau A1-3a. Utilisation des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en nombre en 2024

Catégorie de dépenses	PD	AOI	AON	Demande de cotation	AUTRES	Total
BIENS	56	169	501	139	176	1 041
TRAVAUX	79	184	539	125	31	958
SERVICES	258	281	270	560	112	1 481
Total	393	634	1 310	824	319	3 480

Tableau A1-3b. Utilisation des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en valeur en 2024

Catégorie de dépenses	PD	AOI	AON	Demande de cotation	AUTRES	Total
BIENS	22	124	89	42	15	292
TRAVAUX	56	1 091	194	42	127	1 510
SERVICES	40	81	29	53	8	211
Total	118	1 296	312	137	150	2 013

L'analyse des procédures de mise en concurrence dans l'attribution des contrats entre 2016 et 2024 montre que l'AOO, y compris l'AOI et l'AON, a été appliqué à 84,8 % de la valeur totale des contrats de l'emprunteur et représentait 57,1 % en nombre en 2023. Cette répartition et cette utilisation de l'AOO sont restées cohérentes avec l'année de référence 2015.

Figure A1-29. Répartition des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en valeur (2016-2024)

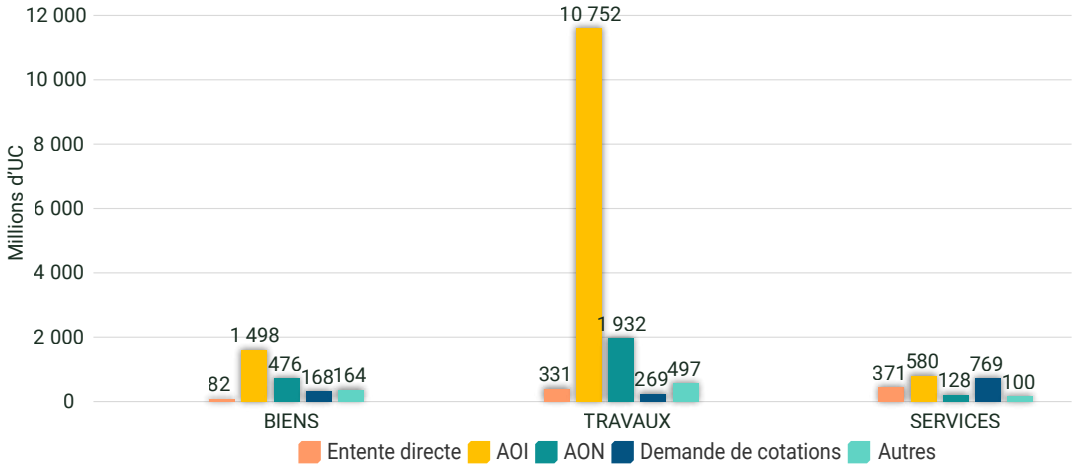


Tableau A1-4a. Utilisation des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en nombre (2016-2024)

Catégorie de dépenses	PD	AOI	AON	Demande de cotation	Autres	Total
BIENS	287	1 209	3 842	649	1 588	7 575
TRAVAUX	286	1 507	5 442	504	359	8 098
SERVICES	2 026	1 760	1 514	4 971	1 059	11 330
Total	2 599	4 476	10 798	6 124	3 006	27 003

Tableau A1-4b. Utilisation des modes de passation des marchés par catégorie de dépenses en valeur (2016-2024)

Catégorie de dépenses	PD	AOI	AON	Demande de cotation	Autres	Total
BIENS	82	1 498	476	168	164	2 387
TRAVAUX	331	10 752	1 932	269	497	13 780
SERVICES	371	580	128	769	100	1 948
Total	784	12 829	2 536	1 206	761	18 115

L'analyse indique que les marchés financés par la Banque et passés par les emprunteurs, qui sont soumis à un examen préalable par la Banque, sont pour la plupart réalisés dans le cadre d'une concurrence ouverte et présentent un bon rapport qualité-prix. Selon les normes générales en matière de passation de marchés, les marchés en passation directe devraient représenter moins de 10 % des transactions dans un système d'achats ; ce critère de référence a été respecté dans les données de 2016 à 2024.

Économie et efficacité – Rentabilité et efficacité temporelle

Deux éléments clés pour évaluer le principe d'économie et d'efficacité dans le processus d'approvisionnement consistent à déterminer dans quelle mesure la rentabilité et l'efficacité temporelle ont été atteintes. La première est généralement obtenue à l'aide de l'approche du coût du cycle de vie, qui comprend l'analyse de la somme des coûts d'achat, des coûts de transaction, des coûts d'exploitation et de maintenance, des coûts d'amortissement et, parfois, en cas de litige, des frais de justice, dans les décisions relatives aux projets.

L'efficacité temporelle, quant à elle, est mesurée par le temps écoulé pendant le processus de passation des marchés. Aux fins du présent rapport, le délai de passation du marché (DPM) est défini comme le temps écoulé entre la date de publication de l'avis de passation de marché et la signature du contrat par l'emprunteur, et il inclut la période d'appel d'offres de l'emprunteur. Le DPM est la mesure de la performance (KPI) de la fonction d'achat de la Banque et de l'emprunteur. L'unité de temps est le jour calendaire ou le mois, comme indiqué dans le cas spécifique.

Au cours de la période 2016-2024, le DPM pour les opérations d'approvisionnement des emprunteurs précédemment examinées par la Banque a été calculé à partir des données du SAP-PS pour chaque catégorie de dépenses, région et mode d'approvisionnement. La tendance est globalement stable. Le DPM pour l'approvisionnement en biens a légèrement diminué, passant de 8,4 mois en 2022 à 7,7 mois en 2024. Pour les marchés de travaux, la tendance est restée globalement stable, autour de 7,4 en 2024, avec une légère augmentation à 8,5 en 2021 en raison de la Covid-19.

Figure A1-30. Évolution des délais de passation de marchés par catégorie de dépenses – avec contrats AON (2016-2024)

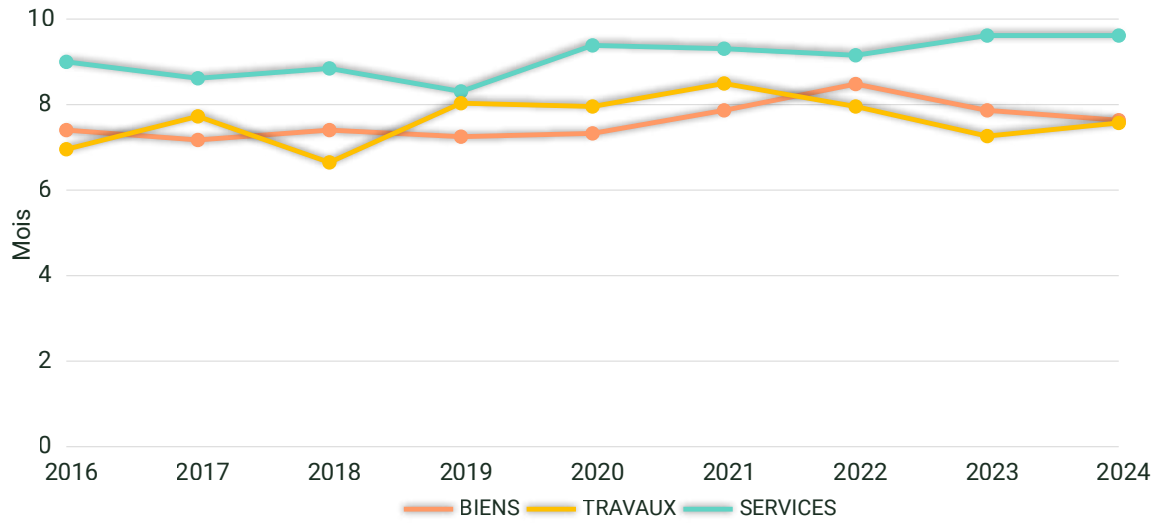
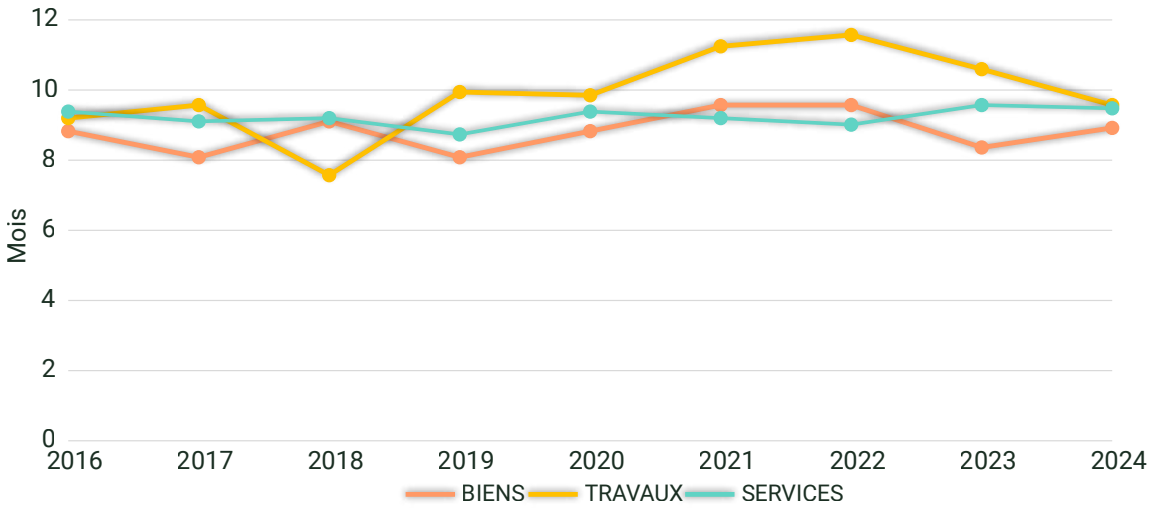


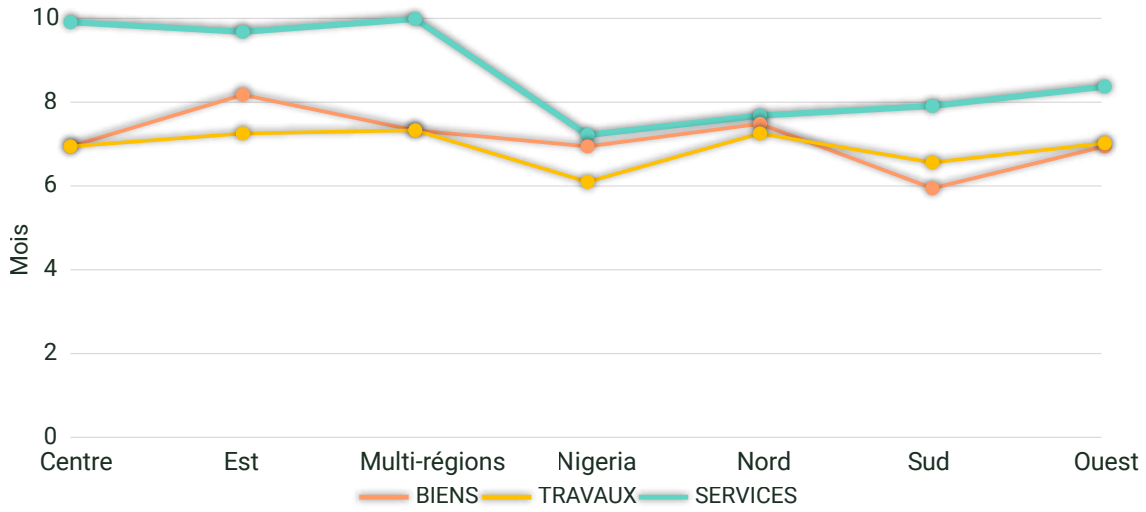
Figure A1-31. Évolution des délais de passation de marchés par catégorie de dépenses – sans contrats AON (2016-2024)



Les services de conseil, en revanche, ont présenté des valeurs stables mais légèrement plus élevées, avec des délais de traitement variant entre 8,8 et 9,7 mois au cours de la période. Ces services prennent généralement un peu plus de temps à traiter que la moyenne des biens et la majorité des travaux de génie civil simples en raison de la nature en deux étapes de leur processus d'évaluation.

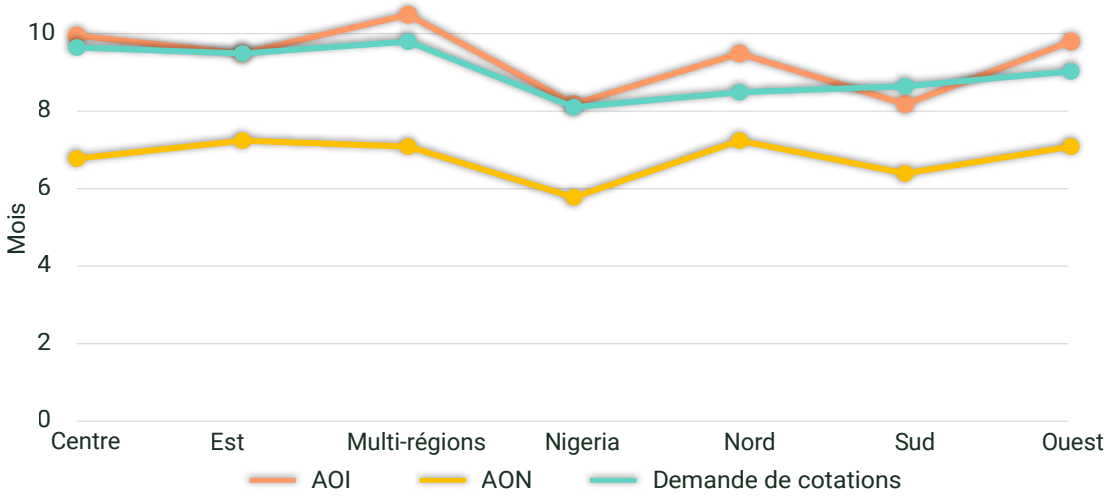
L'analyse des délais de traitement par catégorie de dépenses et par région montre que les projets multirégionaux présentent les niveaux les plus élevés, tandis que les régions affichent généralement des niveaux de délais de traitement similaires.

Figure A1-32. Tendances des délais de passation de marchés par catégorie de dépenses et par région (2016-2024)



En termes de modes de passation de marchés, les délais de traitement des demandes de paiement pour les NCB ou les OCB au niveau national dans toutes les régions sont compris entre 6,1 et 10,2 mois. En revanche, les délais de traitement des demandes de paiement pour les OCB internationales (ICB) varient d'une région à l'autre, les niveaux les plus élevés étant observés dans les attributions de contrats multinationaux.

Figure A1-33. Tendances des délais de passation des marchés par mode de passation et par région (2016-2024)



Équité - Égalité des chances et transparence

Les efforts visant à garantir un traitement approprié des informations relatives aux marchés publics, reflétant le principe d'équité à travers les opportunités offertes à la communauté des affaires de soumissionner, ainsi que la transparence, comprennent : (i) la publication des opportunités de marchés publics ; (ii) la publication des informations relatives à l'attribution des contrats ; et (iii) l'organisation de séminaires sur les opportunités commerciales afin de diffuser librement ces opportunités.

La politique exige des emprunteurs qu'ils publient des informations fiables sur les appels d'offres, les soumissions et les contrats, tout en respectant les exigences appropriées en matière de confidentialité des informations exclusives des soumissionnaires, et encourage une discussion franche et ouverte lors de l'évaluation des soumissions ou des propositions. Pour ce faire, les opportunités de marchés pour le projet sont publiées par le biais des *Avis de passation de marchés généraux* (APMG) et *Avis de passation de marchés spécifiques* (APMS).

L'APMG est publié sur le site web de la Banque et dans le *United Nations Development Business* (UNDB) en ligne, ainsi que dans les médias concernés pour une diffusion plus large dans le pays membre concerné. La publication des APMS se fait sous la forme de documents d'appel d'offres spécifiques, tels que des

invitations à préqualification, des invitations à soumissionner et des appels à manifestation d'intérêt. Les APMS sont publiés par l'emprunteur via un portail électronique en libre accès (et, si nécessaire, conformément aux lois sur les marchés publics de l'emprunteur, dans un journal à diffusion nationale ou un journal officiel) ainsi que sur le site web de la Banque (et sur le site web de l'UNDB). Au cours de la période considérée, tous les APMG, APMS et attributions de marchés ont été publiés sur le site web de la Banque[9]

En outre, au cours de la période considérée, le département a participé activement à toutes les réunions d'information sur les marchés publics organisées par la Banque, qui ont généralement lieu deux fois par an. L'objectif principal d'une réunion d'information sur les marchés publics est de présenter les opportunités commerciales découlant du financement du Groupe de la Banque. Les présentations et les réunions ciblées avec la communauté des soumissionnaires avaient pour but de donner un aperçu des politiques et des opérations du Groupe de la Banque en matière de passation de marchés, ainsi que des opérations en cours et potentielles dans les différents pays. L'objectif est d'accroître la participation des milieux d'affaires des pays bénéficiaires dans le cadre des opérations de la Banque.

Retards dans le processus de passation des marchés

Pour remédier aux problèmes identifiés, les recommandations suivantes sont proposées aux décideurs politiques, aux responsables des marchés publics et aux chefs de projet afin d'intégrer les bonnes pratiques dans leurs organisations.

- Investir dans la préparation des projets : des études de site appropriées, des conceptions complètes, des délais de mise en œuvre raisonnables, un accès opportun au chantier en fonction de la saison de construction et l'engagement des communautés locales permettront de réduire les risques de retards au cours des étapes suivantes du cycle du projet.
- Utiliser un cadre de projet et de contrat adaptable : gérer les risques du projet, promouvoir le travail collaboratif et contribuer à instaurer la confiance entre le client et sa chaîne d'approvisionnement.
- Assurer la trésorerie tout au long de la chaîne d'approvisionnement : éviter le « financement de la chaîne d'approvisionnement », réduire les risques de manque de liquidités et de projets inachevés dus à un budget insuffisant et à des retards de paiement.
- Adopter des outils de gestion des risques : par exemple, utilisez un registre des risques tout au long du cycle du projet afin de gérer de manière proactive les risques potentiels liés aux marchés publics et de réduire les risques de retard, en particulier pendant

9. https://www.afdb.org/en/projects-and-operations/procurement

la phase d'évaluation des offres et la mise en œuvre.

- Aider les organisations clientes à développer leurs capacités et leurs compétences : une formation à la gestion des achats et des contrats contribuera à améliorer la préparation, la planification et les appels d'offres des projets.
- Utiliser un système de passation de marchés publics en ligne : l'étendre pour inclure un module de gestion des contrats afin de garantir une mise en œuvre efficace des marchés publics et un suivi et une gestion efficaces des contrats.
- Investir dans des systèmes de collecte et d'analyse de données : permettre aux décideurs et aux cadres supérieurs d'accéder à un tableau de bord numérique sur les performances des projets.
- Divulguer les résultats des appels d'offres et les données sur la performance des contrats : informer les parties prenantes telles que la société civile, les médias, les auditeurs et les contribuables des retards éventuels.

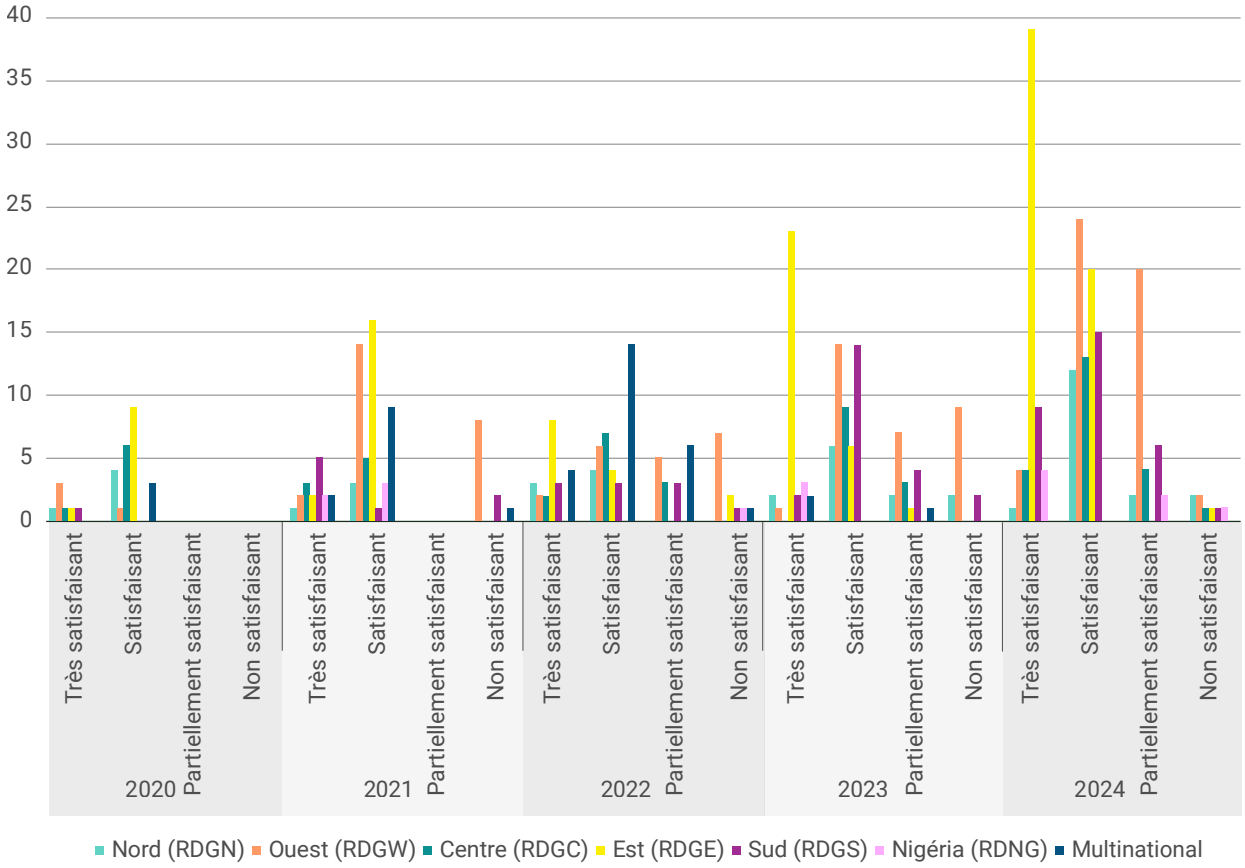
Annexe 2. Renforcement des capacités en matière de passation des marchés dans les pays membres régionaux

Region	Nombre de FC		Nombre de formations		Total des formations et des FC		Nombre de participants au renforcement des capacités en matière de passation des marchés		Nombre de participants à la formation		Total Number of Participants	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Nord	15	13	39	44	54	57	907	300	331	179	1238	479
Ouest	48	45	78	49	126	94	1221	482	637	448	1858	930
Centre	39	22	27	43	66	65	1545	645	177	194	1722	839
Est	5	3	17	19	22	22	305	174	204	320	509	494
Sud	3	0	31	17	34	17	116	0	417	292	533	292
Nigeria	8	1	3	3	11	4	278	95	22	30	300	125
Total	**118**	**84**	**195**	**175**	**313**	**259**	**4372**	**1696**	**1788**	**1463**	**6160**	**3159**

Annexe 3. Conclusions de l'inspection indépendante

Dates	Pays	Projets	Secteur	% of Portfolio: pourcentage du portefeuille	Nombre de contrats examinés	Notation du Risque Fiduciaire	Principaux points de vigilance		Risque de passation irrégulière des marches			Indicateurs d'alerte pour investigation	
							Acquisitions	Insp. Physiques	Nombre de cas	Montant UC	Confirmé	Nombre de cas	Statut de l'investigation
Septembre 2023	Sénégal	Projet énergétique OMVG (composante Sénégal)	Energie,	9,20%	7	Substantiel	Gestion du contrat		0			0	
Septembre 2023	Sénégal	Projet PZTA-SUD (ou Agropole Sud)	Agriculture	10,40%	10	Modéré	Gestion du contrat		0			0	
Octobre 2022	Tanzanie	Projet de Bus à Haut Niveau de Service (BHNS / BRT) de Dar es-Salaam	Transport	60%	3	Substantiel	Gestion du contrat		0			0	
Octobre 2022	Tanzanie	Projet d'approvisionnement durable en eau urbaine et d'assainissement à Arusha	Eau et Assainissement	9%	6	Modéré	Gestion du contrat		0			0	
Mai 2019	Kenya	Projet de résilience à la sécheresse et de moyens de subsistance durables au Kenya (DRSLP)	Agriculture	5%	6	Substantiel	Attribution du contrat	Quality of Output	0				.
		Projet d'appui à l'enseignement supérieur, aux sciences et aux technologies pour l'amélioration de la qualité (HEST)	Social	6%	5	Substantiel	Attribution du contrat	Gestion du contrat	0			1	Investigation finalisée et aucune pratique répréhensible établie
Juin 2019	Burkina Faso	Projet de développement des routes d'accès internes – PARDI	Transport	28%	9	Élevé		Gestion du contrat	1	10 200	1		.

Annexe 4. Examen de l'état de préparation à la passation de marché 2019-2024



Annexe 5. Notes attribuées à l'examen de l'état de préparation à la passation de marché 2024

Region	North RDGN		West RDGW		Central RDGC		East RDGE		South RDGS		Nigeria RDNG		Multinational		Total SNFI	
Année	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
CONFORMITÉ NOTE DE CONCEPT DE PROJET (OUI/NON)																
Oui	6	15	24	48	17	21	22	59	16	25	2	6	2	N/A	89	179
Non	1	2	0	2	1	1	4	1	3	1	0	1	0	N/A	9	8
Note de concept non réalisé cette année	1	1	0	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	N/A	3	3
Total note de concept de projet	8	18	24	50	20	22	26	61	19	32	2	7	2	N/A	101	8
Note (1er examen)															**Total SNFI**	
Très satisfaisant	2	1	1	1	0	1	23	20	2	4	3	2	2	N/A	33	29
Satisfaisant	6	3	14	13	9	6	6	10	14	6	0	0	0	N/A	49	38
Partiellement satisfaisant	2	2	7	12	3	4	1	0	4	4	0	1	1	N/A	18	23
Insatisfaisant	2	2	9	2	0	1	0	1	2	1	0	1	0	N/A	13	8
Pas terminé	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	N/A	0	2
Total 1er examen	12	9	31	28	12	12	30	31	22	16	3	4	3	N/A	113	100
Note (2e examen)															**Total SNFI**	
Très satisfaisant	1	0	10	3	0	3	24	19	5	5	3	2	1	N/A	44	32
Satisfaisant	7	9	16	11	8	7	8	10	11	9	0	0	1	N/A	51	48
Partiellement satisfaisant	1	0	3	8	0	0	0	0	4	2	0	1	0	N/A	8	11
Insatisfaisant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N/A	0	0
Pas terminé	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N/A	0	1
Total 2e examen	9	9	29	22	8	10	32	30	20	16	3	3	2	N/A	103	90

Annexe 6. Évaluations MAPS

Pays	Institut principal	Date cible d'achèvement	Statut
Angola	BAfD	N/A	Terminé
Bénin	Banque mondiale	N/A	Terminé
Burkina Faso	BAfD	N/A	Terminé
Burundi			En cours
Cap-Vert	AfDB	N/A	Terminé
Cameroun	AfDB	Mars 2026	En cours
République centrafricaine	À déterminer	À déterminer	Pas encore commencé
Tchad	BAfD	Mars 2026	En cours
Congo	Banque mondiale	À déterminer	Pas encore commencé
Côte d'Ivoire	N/A	Mars 2024	Terminé
Djibouti		N/A	En cours
RDC	Banque mondiale	N/A	Terminé
Égypte	BAfD	À déterminer	En cours
Eswatini	AfDB	N/A	Terminé
Éthiopie	Banque mondiale	N/A	Terminé
Gabon	Banque mondiale	À déterminer	En cours
Guinée	Banque mondiale	À déterminer	En cours
Kenya		À déterminer	En cours
Madagascar		N/A	Terminé
Malawi	Banque mondiale	Juin 2019	Terminé
Mali	Auto-évaluation	À déterminer	En cours
Mauritanie	Auto-évaluation	N/A	Terminé
Maurice	BAfD	N/A	Terminé
Maroc	Auto-évaluation	Décembre 2023	En cours
Mozambique		À déterminer	En cours
Namibie	Banque mondiale	N/A	Terminé
Nigeria	Auto-évaluation	À déterminer	En cours
Rwanda	Banque mondiale	N/A	Terminé
Sierra Leone	BAfD	Décembre 2025	En cours
Afrique du Sud	Banque mondiale	N/A	Terminé
Tanzanie	Banque mondiale	N/A	Terminé
Togo	BAfD	N/A	Terminé
Tunisie	Banque mondiale	N/A	Terminé
Ouganda	BAfD	N/A	Terminé
Zambie		N/A	Terminé
Zanzibar		À déterminer	En cours
Zimbabwe		À déterminer	En cours

Annexe 7. État d'avancement des évaluations dans les pays membres régionaux

ÉTAT D'AVANCEMENT RACI-BPAR-MAPS						
Pays		**RACI terminé**	**BPAR terminé**	**MAPS terminé**	**Utilisation de SPME (Oui ou Non)**	**Commentaires**
RÉGION NORD		**2**	**3**	**1**	**3**	
NORD	Algérie	Terminé - janvier 2019	En cours	N/A	Non	BPAR rédigé par la Banque mais non encore validé par le pays.
	Égypte	Terminé - novembre 2018	En cours	N/A	Non	
	Libye	N/A	N/A	N/A	Non	Compte tenu de la situation politique dans ce pays, la Banque et les autres banques multilatérales de développement n'ont pas été en mesure d'accéder aux informations sur le système de passation des marchés publics en place. De plus, il n'y a pas d'opération à proprement parler, à l'exception de certains projets d'assistance technique mis en œuvre par l'intermédiaire des agences des Nations Unies.
	Maroc	N/A	Terminé - décembre 2017	En cours	Oui	MAPS (note conceptuelle approuvée par le secrétariat du MAPS en juin 2023).
	Mauritanie	N/A	Terminé - mars 2018	En cours	Oui	MAPS (auto-évaluation du pays), mais la Banque apporte une contribution financière.
	Tunisie	N/A	Terminé - mars 2018	Terminé - 2019	Oui	Banque mondiale responsable du programme MAPS

ÉTAT D'AVANCEMENT RACI-BPAR-MAPS						
Pays		RACI terminé	BPAR terminé	MAPS terminé	Utilisation de SPME (Oui ou Non)	Commentaires
RÉGION OUEST		11	4	5	9	
OUEST	Bénin	Terminé - septembre 2019	N/A	Terminé - novembre 2023	Oui	Banque mondiale responsable du programme MAPS
	Burkina Faso	N/A	Terminé - février 2019	Terminé en 2022	Oui	Banque mondiale responsable du MAPS et Banque coresponsable
	Cap-Vert	Terminé - juin 2019	N/A	Terminé - août 2024	Non	Banque responsable du MAPS
	Côte d'Ivoire	Terminé - décembre 2022	Terminé - novembre 2018 à l'aide des indicateurs MAPS2	Terminé - août 2024	Oui	Banque responsable du MAPS
	Gambie	Terminé - juin 2019	N/A	N/A	Non	
	Ghana	Terminé	N/A	En cours	Oui	Banque mondiale responsable du programme MAPS
	Guinée	Terminé - 2022	NA	En cours	Non	Banque mondiale responsable du programme MAPS
	Guinée-Bissau	Terminé - juin 2020	N/A	N/A	Non	
	Libéria	Terminé - 1er trimestre 2020	N/A	N/A	Non	
	Mali	Terminé - Décembre 2019	N/A	En cours	Oui	MAPS (Auto-évaluation du pays)
	Niger	Terminé - décembre 2019	N/A	En cours	Oui	MAPS (auto-évaluation du pays)
	Sénégal	N/A	Terminé - novembre 2016	Terminé - mars 2017	Oui	Pays pilote de la Banque pour MAPS2
	Sierra Leone	N/A	Terminé - février 2018	En cours	Oui	Dirigé par la Banque
	Togo	Terminé - septembre 2019	N/A	Annulé	Oui	Rapport MAPS terminé, mais ne sera pas soumis à la certification du secrétariat MAPS

ÉTAT D'AVANCEMENT RACI-BPAR-MAPS						
Pays		RACI terminé	BPAR terminé	MAPS terminé	Utilisation de SPME (Oui ou Non)	Commentaires
RÉGION CENTRALE		4	1	2	4	
CENTRE	Congo	Terminé - novembre 2018	N/A	À faire	Non	
	Cameroun	Terminé – Décembre 2018	N/A	N/A	Oui	
	Gabon	Terminé – Décembre 2019	N/A	Terminé - juin 2019	Oui	Organisation pilote : Banque mondiale
	Guinée équatoriale	N/A	N/A	N/A	Non	Il n'existe pas de loi sur les marchés publics dans le pays.
	République centrafricaine	À faire	N/A	N/A	Non	En raison des nombreuses crises politiques et sociales, la Banque n'a pas été en mesure de procéder à l'évaluation du pays. Toutefois, dès que la situation s'améliorera, cette évaluation sera réalisée en recueillant des informations directement sur le terrain.
	Démocraties République du Congo	N/A	Terminé – juin 2017	Terminé – 2022	Oui	Organisation pilote : Banque mondiale
	Tchad	Terminé novembre 2018	N/A	En cours	Oui	
TOTAL SNFI.1		17	8	8	16	

ÉTAT D'AVANCEMENT RACI-BPAR-MAPS						
Pays		RACI terminé	BPAR terminé	MAPS terminé	Utilisation de SPME (Oui ou Non)	Commentaires
RÉGION EST		5	2	5	4	
EST	Burundi	En cours	N/A	En cours	Non	MAPS En cours.
	Comores	N/A	Terminé	N/A	Non	
	Djibouti	N/A	N/A	Terminé - 2019	Non	Le programme MAPS2 a été réalisé par la Banque mondiale en 2019.
	Éthiopie	Terminé - 2019 (MAPS2)	N/A	Réalisé – 2020	Oui	Évaluation terminée et publiée. Banque mondiale responsable.
	Érythrée	N/A	N/A	N/A	Non	RACI et BPAR en cours de planification.
	Kenya	Terminé - 2019 (MAPS2)	N/A	En cours	Oui	
	Rwanda	N/A	Terminé - 2017	Terminé - 2019	Oui	En 2020, le MAPS du Rwanda a été achevé. Dirigé par la Banque mondiale.
	Seychelles	Terminé - 2020 (MAPS2)	N/A	N/A	Non	
	Somalie	Fait - 2023	N/A	N/A	Non	En raison de la situation politique, la Banque n'a pu réaliser ni BPAR ni RACI.
	Soudan du Sud	En cours	N/A	N/A	Non	En raison de la situation politique, la Banque n'a pu réaliser ni BPAR ni RACI.
	Soudan	En cours	N/A	N/A	Non	Version RACI MAPS 2 (2022 - stade de projet)
	Tanzanie	Terminé - 2018 (MAPS2)	N/A	Terminé – août 2024	Oui	En 2023, le programme MAPS a été lancé en Tanzanie. La Banque mondiale dirige l'évaluation et la Banque va y participer activement. La demande de participation de la Banque est en cours d'examen par la Banque mondiale.
	Ouganda	N/A	N/A	Terminé	Oui	MAPS2 est en cours, sous la direction de la Banque.

ÉTAT D'AVANCEMENT RACI-BPAR-MAPS						
Pays		RACI terminé	BPAR terminé	MAPS terminé	Utilisation de SPME (Oui ou Non)	Commentaires
RÉGION SUD		8	4	5		
SUD	Angola	Terminé - 2018 (MAPS1)	Terminé - 2017	Terminé	Oui	Projet de rapport MAPS soumis en novembre 2023.
	Botswana	Terminé - 2022 (MAPS2)	N/A	N/A	Non	
	Eswatini	Terminé - 2018 (MAPS2)	N/A	En cours	Non	Dirigé par la Banque.
	Lesotho	En cours	N/A	N/A	Non	RACI dans le processus de planification
	Madagascar	Terminé - 2018 (MAPS1)	N/A	N/A	Oui	
	Malawi	Terminé -- 2018 (MAPS2)	N/A	Terminé - 2019	Oui	MAPS2 réalisé par la Banque mondiale en 2019.
	Maurice	N/A	N/A	Réalisé - 2022	Oui	Le programme MAPS2 a démarré en 2020 et s'achèvera en 2022 sous la direction de la Banque.
	Mozambique	N/A	Terminé --2017	Terminé - 2022	Oui	MAPS2 réalisé par la Banque mondiale en 2020
	Namibie	Terminé en 2023	N/A	En cours	Oui	RACI achevé en 2023. Dirigé par la Banque mondiale
	Sao Tomé	Terminé - 2018 (MAPS1)	Terminé --2017	N/A	Non	
	Afrique du Sud	N/A	N/A	En cours	Oui	MAPS en cours (dirigé par l'OCDE)
	Zambie	N/A	Terminé --2017	Terminé - 2019 (MAPS2)	Oui	MAPS2 réalisé par la Banque mondiale en 2019
	Zimbabwe	(Version MAPS2 en cours d'approbation)	N/A	N/A	Non	
NIGERIA		1	0	0		
NIGERIA	Nigeria	MAPS1 terminé en 2021	N/A	N/A	Non	MAPS1 terminé en 2021/MAPS2 en cours sous la direction de la Banque mondiale
TOTAL SNFI.3		14	6	10	13	
TOTAL SNFI.1 & 3		31	14	18	29	Nombre total de pays pour lesquels des évaluations sont disponibles : 43 sur 54

Annexe 8. Projets signés avec des organisations des Nations Unies dans le cadre d'accords de partenariat financier au 31 décembre 2024

Pays	Nom du projet comprenant une composante FPA	Date d'approbation	Organisation (ONU, autre)	Montant au titre de l'APR en UC
RÉGION NORD			7	207 167 209
Libye	Aide humanitaire d'urgence dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (P-LY-I00-001)	07 octobre 2020	OMS	341 013
Libye	Aide humanitaire d'urgence dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (P-LY-I00-001)	05 avril 2022	PNUD	642 857
Libye	Étude d'assistance technique sur l'évaluation de la cartographie des cultures irriguées et l'estimation des besoins en eau pour l'agriculture	20 novembre 2021	FAO	200 000
Libye	Stratégie en matière de sécurité alimentaire et de nutrition	10 novembre 2023	PAM	300 000
Maroc	Complexe solaire de MIDELT – Phase I – Centrales NOORM I et II (Système de la Banque mondiale, avec examen préalable par la Banque)	06 décembre 2017	Banque mondiale	194 260 000
Mauritanie	Projet d'appui aux pays membres du G5 Sahel dans la lutte contre la pandémie de coronavirus (Covid-19)	17 juin 2020	HCR	11 422 770
Mauritanie	Préparation du programme de développement du potentiel agropastoral naturel de la zone saharienne - Projet Awkar	Juin 2023	FAO	569
RÉGION OUEST			7	19 864 698
Côte d'Ivoire	Projet d'appui à la mise en œuvre du programme de développement pour la prestation de services inclusifs	Juillet 2019	FNUAP	4 790 000
Gambie	Projet pour l'agriculture et la sécurité alimentaire en Gambie (GAfSP) - Une composante du projet	12 octobre 2021	Programme alimentaire mondial	5 032 760
Ghana	Programme de développement routier du corridor oriental (ECRDP) - Phase 1	03 décembre 2020	UNOPS	485 983
Guinée	Assistance technique au projet pour l'emploi des jeunes (PATEJ)	05 octobre 2020	PNUD	597 497

Pays	Nom du projet comprenant une composante FPA	Date d'approbation	Organisation (ONU, autre)	Montant au titre de l'APR en UC
Mali	Projet d'aide humanitaire d'urgence aux personnes déplacées à l'intérieur du pays (PAHU-IDP)	09 mars 2021	ONU/HCR	104 458
Niger	Prêt supplémentaire au titre du projet d'appui au développement de l'enseignement et de la formation professionnels et techniques (PADEFPT)	17 novembre 2020	PNUD	4 640 000
Niger	Programme d'intervention et d'appui d'urgence face à la crise alimentaire (PRECASOU)	15 juillet 2022	FAO	4 000 000
Sierra Leone	Mettre en place des écosystèmes commerciaux inclusifs pour la stabilisation et la transformation dans l'Union du fleuve Mano (BI-BEST)	22 novembre 2021	OIT	214 000
RÉGION CENTRALE			11	83 433 756
Cameroun	PD-CVA	26 octobre 2016	UNOPS	73 107 006
Cameroun	PDCVEP	03 avril 2020	BIT	875 000
Cameroun	PDCVEP	03 avril 2020	FAO	660 750
Cameroun	PAST 3	30 novembre 2019	BIT	1 348 000
Cameroun	PASSÉ 3	30 novembre 2019	ONU - FEMMES	1 193 000
Tchad	CBLT Tchad	01 novembre 2020	PNUD	2 000 000
Congo	PRODIVAC	23 décembre 2019	FAO	1 030 000
Congo	PRODIVAC	23 décembre 2019	BIT	730 000
RDC	PABEA-COBALT	13 juin 2019	BIT	100 000
RDC	Projet de développement routier Bukavu-Goma, phase 1 (tronçon Bukavu-Nyamukubi)	26 novembre 2022	OIT	910 000
RDC	Projet de construction du corridor économique transnational RDC-Angola, phase 1)	26 novembre 2022	OIT	1 480 000
MULTINATIONAL			10	23 672 000
Tchad, Cameroun, Niger, RCA, Nigeria	Commission du bassin du lac Tchad (CBLT)	1er novembre 2020	PNUD	2 000 000
Multinational	Projet régional de soutien à la lutte contre la COVID-19 dans la CEMAC et la RDC	2 juin 2020	OMS	8 004 000
Multinational	Crise pandémique Covid-19 : aide d'urgence pour soutenir la réponse à la Covid-19 dans les pays africains	31 mars 2020	OMS	1 456 000
Multinationale	Projet de soutien aux pays membres du G5 Sahel pour lutter contre la pandémie de coronavirus (COVID-19)	9 juin 2020	HCR	14 212 000
Tchad-Cameroun	PROSTABALT	11 mai 2024	PNUD	13 823 077
Multinationale	Multinationale - Réponse régionale à la COVID-19 pour l'Afrique de l'Est, la Corne de l'Afrique et l'Union des Comores	26 juin 2020	OMS	5 714 872
Union africaine	Aide d'urgence COVID-19	Décembre 2020	UNICEF	3 341 000

Pays	Nom du projet comprenant une composante FPA	Date d'approbation	Organisation (ONU, autre)	Montant au titre de l'APR en UC
CEA	Renforcement des capacités en matière de statistiques et de systèmes de suivi sur le genre		CEA	1 455 790
Multinationale - SADC	Soutien à la réponse à la crise pandémique COVID-19 dans la région de la SADC	23 juin 2020	OMS	6 500 000
Multinationale	Réponse d'urgence au MPOX dans les pays africains touchés		OMS	2 000 000
SNFI.1/.			**23**	**330 761 111**
RÉGION EST			**19**	**127 459 838**
Union africaine	Aide d'urgence COVID-19	Décembre 2020	UNICEF	3 341 000
Burundi	Projet de construction, de réhabilitation et d'extension des infrastructures d'approvisionnement en eau potable (PASEREC)	18 mars 2019	UNICEF	1 504 000
Comores	Projet de réhabilitation du réseau routier	23 janvier 2007	PNUD	750 000
Éthiopie	Projet intégré de soutien à l'agro-industrie en Éthiopie (AISP)	05 décembre 2018	ONUDI	3 194 049
Somalie	Infrastructure d'approvisionnement en eau en milieu urbain, phase I (Kismayo et Baidoa)	19 juillet 2019	OIM	9 589 000
Somalie	Infrastructure d'approvisionnement en eau en milieu urbain, phase I (Kismayo et Baidoa) - financement supplémentaire	01 février 2021	HCR	7 500 000
Somalie	Programme régional visant à améliorer le climat d'investissement pour l'autonomisation économique des femmes réfugiées, rapatriées et des communautés d'accueil/de retour dans l'Est et la Corne de l'Afrique et la région des Grands Lacs - Phase 1	Février 2021	HCR	1 500 000
Soudan du Sud	Améliorer l'accès et la qualité de l'éducation de base	5 septembre 2019	UNICEF	12 900 000
Soudan du Sud	Compétences pour l'employabilité et l'inclusion sociale des jeunes au Soudan du Sud	3 avril 2020	PNUD	1 000 000
Soudan du Sud	Projet sur les marchés agricoles, la valeur ajoutée et le commerce	18 décembre 2020	FAO	10 000 000
Soudan du Sud	Développement du secteur privé dans un contexte fragile : renforcement des capacités et accès au financement pour les jeunes et les femmes Projet	23 novembre 2021	ONU Femmes	1 500 000
Soudan du Sud	Projet de développement des entreprises de jeunes et de renforcement des capacités	3 décembre 2021	PNUD	7 000 000
Soudan du Sud	Programme d'urgence pour la production alimentaire au Soudan du Sud - Projet 1	15 juillet 2022	FAO	6 000 000
Soudan	Projet d'urgence pour la production de blé (SEWPP)	1er décembre 2022	PAM	56 760 000
Ouganda	Soutien au plan national de préparation et d'intervention contre la maladie à virus Ebola	10 janvier 2020	OMS	709 789

Pays	Nom du projet comprenant une composante FPA	Date d'approbation	Organisation (ONU, autre)	Montant au titre de l'APR en UC
Soudan du Sud	Soutien à l'entrepreneuriat des réfugiés et des communautés d'accueil au Soudan du Sud (ESRH-SS)	13 avril 2023	HCR	1 000 000
IGAD/EAC	Programme régional visant à améliorer le climat d'investissement pour l'autonomisation économique des réfugiés, des rapatriés et des femmes des communautés d'accueil/ de retour dans l'Est et la Corne de l'Afrique et la région des Grands Lacs	6 janvier 2022	HCR	1 577 000
Soudan du Sud	Mobilisation des recettes non pétrolières et responsabilité au Soudan du Sud (NORMA-SS)	30 mars 2017	PNUD	1 635 000
Sud-Soudan	Projet d'appui institutionnel au renforcement de la gouvernance économique au Soudan du Sud (ISP SEG)	09 novembre 2022	PNUD	5 000
RÉGION SUD			**10**	**48 969 322**
Mozambique	Fonds pour la résilience climatique et la sécurité nutritionnelle	Octobre 2024	OMS	UC 8 344 000
Angola	Projet d'intégration du changement climatique dans la gestion environnementale et l'utilisation durable des terres (ICE-SLM)	13 septembre 2019	FAO	2 400 000 USD
Zimbabwe	Aide d'urgence COVID-19	13 mai 2020	UNICEF	2 500 000
Zimbabwe	Aide d'urgence COVID-19	13 mai 2020	OMS	7 500 000
Zimbabwe	Solution innovante pour soutenir les moyens de subsistance des communautés vulnérables	13 juin 2018	HCR	1 000 000
Zimbabwe	Développement durable des entreprises pour les femmes et les jeunes	15 décembre 2021	OIT	2 125 000
Zimbabwe	Fonds fiduciaire multidonateurs pour l'entrepreneuriat et l'innovation des jeunes	5 juillet 2022	OIT	999 999
Zimbabwe	Projet d'urgence pour la production alimentaire au Zimbabwe	26 octobre 2022	FAO	15 300 000
Zimbabwe	Projet d'urgence pour le relèvement et la résilience après le cyclone IDAI	15 octobre 2019	UNOPS	8 800 000
Sao Tomé-et-Principe	Initiative Zuntámon du compact lusophone - Phase I	Septembre 2021	PNUD	323 890 UC
NIGERIA			**0**	**0**
SNFI.3			**28**	**180 539 121,00**
SNFI.1 et 3			**51**	**511 300 231,67**

Examen de la mise en oeuvre du cadre de passation de marchés pour les opérations

Département des services fiduciaires et de l'inspection | Banque africaine de développement
Siège social 5 Avenue Joseph Anoma 01 B.P. 1387, Abidjan 01- Côte d'Ivoire

www.afdb.org

procurementpolicy@afdb.org