



توصية المجلس بشأن التلاعب في عطاءات المشتريات العامة

جعة غير رسمية

الصكوك القانونية لمنظمة التعاون
والتنمية الاقتصادية

تمّ نشر هذا المستند تحت مسؤولية الأمين العام لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ويستنسخ صكًا قانونيًا للمنظمة وقد يتضمّن موادًا إضافية. إن الآراء والحجج المذكورة في هذه المواد لا تعكس بالضرورة وجهات النظر الرسمية للدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

إن هذا المستند، وكل البيانات والخرائط الواردة فيه، لا يخلّ بمكانة أي إقليم أو سيادته، أو بتعيين الحدود الدولية أو الحدود الرسمية، أو باسم أي إقليم أو مدينة أو منطقة.

للوصول إلى النصوص الرسمية والمحدّثة للصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، إضافة إلى معلومات أخرى ذات الصلة، يرجى مراجعة مجموعة الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الرابط التالي: <http://legalinstruments.oecd.org>.

يرجى الاستشهاد بهذه الوثيقة كما يلي:
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، توصية المجلس بشأن التلاعب في عطاءات المشتريات العامة،
OECD/LEGAL/0396

السلسلة: الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

مصادر الصور: © optimarc / Shutterstock.com

© OECD 2021

هذه الوثيقة متوفرة مجانًا. يُسمح بنسخها وتوزيعها مجانًا من دون الحاجة إلى إذن مسبق، شرط ألا يتم تعديلها بأي شكل من الأشكال، ولكن لا يُسمح ببيعها.

هذه الترجمة غير رسمية. على الرغم من بذل قصارى الجهود لضمان الاتساق مع النصوص الأصلية، فإن الصيغتين الرسميتين الوحيدتين هما النصان الانجليزي والفرنسي المتاحان على الموقع الشبكي لمنظمة التعاون والتنمية
<https://legalinstruments.oecd.org>

معلومات أساسية

اعتمد مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التوصية بشأن مكافحة التلاعب في عطاءات المشتريات العامة في 17 تموز/يوليو 2012 باقتراح من لجنة المنافسة. وتدعو التوصية الحكومات إلى تقييم قوانينها وممارساتها الخاصة بالمشتريات العامة على كل مستويات الحكومة بهدف تعزيز فاعلية قطاع المشتريات والحدّ من خطر التلاعب في عطاءات المناقصات العامة. وتشكل التوصية خطوة إلى الأمام في مكافحة التواطؤ في المشتريات العامة، والتي تقودها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منذ وقت طويل خصوصاً عبر إصدارها المبادئ التوجيهية بشأن مكافحة التلاعب في عطاءات المشتريات العامة عام 2009، ومن خلال العمل المرتبط بنشرها عالمياً.

لمزيد من المعلومات بشأن عمل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة التلاعب في المناقصات، يُرجى زيارة الرابط الآتي:

www.oecd.org/competition/cartels/fightingbidrigginginpublicprocurement.htm

الأهمية بالنسبة إلى الإستجابة إلى جائحة كوفيد-19 وإلى الإنتعاش الإقتصادي



تسببت الشواغل الصحية

وإجراءات الإقفال وإغلاق الحدود التي تمّ اعتمادها عقب انتشار فيروس كوفيد-19 بخلل في سلسلة إمدادات وتوزيع السلع والأعمال والخدمات التي يحتاج إليها القطاع العام. وفي الوقت عينه، يحتاج المشترون العامون في العالم إلى بعض السلع بشكل عاجل وبأحجام متزايدة. وارتفع خصوصاً وبشكل كبير الطلب على مستلزمات الرعاية الصحية (الكمامات، والقفازات الواقية، وأجهزة التنفس الاصطناعي، والأسرة، والأدوية، ومستلزمات العناية المركزة، وفحوصات كوفيد-19، ولوازم المختبرات، والبنى التحتية للمستشفيات). ونتيجة لذلك، في حالات عدّة، قد يجد المشتري العام مورّداً واحداً قادراً على تسليم المستلزمات التي يحتاج إليها. وفي أفضل الحالات، قد توجد مجموعة محدودة من الموردين ذوي القدرة على التسليم، ولكن في المقابل، لا يكفي الوقت ليتمكّن المشتري من إجراء عملية شراء تنافسية نظراً لضرورة تلبية هذه الاحتياجات بصورة ملحة. وفي هذه الحالات، قد يُضطرّ المشترون إلى التفاوض والشراء مباشرة من المورّد/الموردين القادرين على التسليم (ما يؤدي إلى "التزيم المباشر").

وتساعد هذه التوصية جميع الدول الأعضاء الملتزمة في تصميم عمليات المناقصة والاستراتيجيات الخاصة بالمشتريات بهدف تحقيق الحدّ الأقصى من النتائج التنافسية على صعيد المشتريات العامة. ويؤدي ذلك إلى تحسين الجودة أو الحصول على المنتجات الزهيدة السعر للمواطنين، ما يبقى مهماً حتى خلال الأزمات.

لمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على:

• [COVID-19: Competition and emergency procurement](#)

المجلس،

وبالنظر إلى المادة 5 ب) من اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تاريخ 14 كانون الأول/ديسمبر 1960؛

وبالنظر إلى توصية مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الإجراءات الفاعلة لمكافحة الكارتلات الرئيسية، التي تدعو "الدول الأعضاء [إلى] التأكد من أن قوانين المنافسة الخاصة بها توقّف الكارتلات الرئيسية وتردعها بفاعلية"، ويشمل ذلك "اتفاقاً مانعاً للمنافسة، أو ممارسة متفاهما عليها مانعة للمنافسة، أو ترتيباً مانعاً للممارسة من قِبَل المنافسين لتحديد الأسعار [أو] تقديم عطاءات مزورة (العطاءات التواطؤية)" [C(98)35/FINAL]؛

وبالنظر إلى توصية المجلس بشأن تعزيز النزاهة في المشتريات العامة، التي تُدرج التواطؤ في خانة "انتهاكات النزاهة" في مجال المشتريات العامة وتعترف بأن الجهود الرامية إلى تعزيز الحوكمة الرشيدة والنزاهة في قطاع المشتريات العامة تساهم في إدارة فاعلة وكفؤة للموارد العامة، وبالتالي لأموال المكلفين [C(2008)105]؛

وبالنظر بشكل خاص إلى المبدأ 1 (توفير درجة كافية من الشفافية في دورة الشراء الكاملة من أجل تعزيز المعاملة العادلة والمنصفة للموردين المحتملين) والمبدأ 7 (توفير آليات محدّدة لمراقبة المشتريات العامة والكشف عن سوء السلوك وتطبيق العقوبات وفقاً لذلك) من توصية المجلس بشأن تعزيز النزاهة في المشتريات العامة؛

وبالنظر إلى التقرير الثالث المتعلّق بتطبيق توصية المجلس بشأن الإجراءات الفاعلة لمكافحة الكارتلات الرئيسية، والتي تضع مكافحة السلوك المانع للمنافسة في المزادات وقطاع المشتريات، ضمن أولويات الإنفاذ التي ينبغي على الأعضاء السعي إلى تحقيقها في مكافحة الكارتلات الرئيسية [C(2005)159]؛

وإذ يعترف بأن المشتريات العامة نشاط اقتصادي أساسي للحكومات وله أثر واسع على المنافسة في السوق، على المدى القصير والطويل، إذ أنه قد يؤثر على درجة الابتكار ومستوى الاستثمار في قطاع صناعي محدّد والمستوى الإجمالي لتنافسية الأسواق، مع منافع مُحتملة للاقتصاد بأكمله؛

وإذ يعترف بأن المنافسة في قطاع المشتريات العامة تعزّز الفاعلية، وتساعد في التأكد من أن السلع والخدمات المعروضة على الهيئات العامة تطابق خياراتها المفضّلة، ما يُنتج منافع عدّة كالأسعار الأكثر انخفاضاً، والجودة المحسّنة، والابتكار المتزايد، والإنتاجية الأعلى، وعموماً، "القيمة مقابل المال" لصالح المستهلكين النهائيين، والمستفيدين من الخدمات العامة، والمكلفين؛

وإذ يعترف بأن التواطؤ في المناقصات العامة، أو التلاعب في العطاءات العامة، يندرجان في خانة أفضع الانتهاكات لقانون المنافسة الذي يضرّ بالمشتريين العامين من خلال زيادة الأسعار والحدّ من العرض، ما يؤدي إلى عدم توافر السلع والخدمات لبعض المشتريين ويجعلها باهظة الثمن للبعض الآخر من دون أي داعٍ، وذلك على حساب المكلفين والمستهلكين النهائيين للسلع والخدمات العامة؛

وإذ يعترف بأن بعض قواعد المشتريات العامة قد تسهّل التواطؤ، على نحو غير متعمّد، حتّى عندما لا يكون الهدف منها الحدّ من المنافسة؛

وإذ يعترف بأن القواعد التي تحدّ من المنافسة من دون أي مبرر، غالباً ما يمكن أن تتم مراجعتها على نحو يعزّز المنافسة في السوق ويحقّق في الوقت عينه أهداف السياسة العامة؛

وإذ يعترف بالجهود الرامية إلى نشر المبادئ التوجيهية بشأن مكافحة التلاعب في عطاءات المشتريات العامة التي اعتمدها لجنة المنافسة عام 2009 [DAF/COMP(2009)1/FINAL]؛

وإذ يلاحظ أن عددا من الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية قد وضع أدوات للكشف عن التلاعب في العطاءات في مناقصات المشتريات العامة؛

بناء على اقتراح لجنة المنافسة:

أ. يوصي بأن تقيم الدول الأعضاء الجوانب المختلفة للقوانين والممارسات الخاصة بها لجهة المشتريات العامة وأثرها على أرجحية التواطؤ بين مقدمي العطاءات. وينبغي على الدول الأعضاء أن تسعى إلى مناقصات المشتريات العامة على كل مستويات الحكومة، المصممة لتعزيز منافسة أكثر فاعلية والحد من خطر التلاعب في العطاءات مع ضمان القيمة الإجمالية مقابل المال.

ولهذه الغاية، ينبغي على جميع المسؤولين عن المشتريات العامة على كل مستويات الحكومة:

1. فهم، بالتعاون مع منظّمى القطاعات، الميزات العامة للسوق المعنية ومجموعة المنتجات و/أو الخدمات المتوفرة في السوق والتي تناسب متطلبات المشتري، والموردين المحتملين لهذه المنتجات و/أو الخدمات؛

2. تعزيز المنافسة عبر تحقيق أقصى قدر من المشاركة على صعيد مقدّمي العروض المحتملين من خلال:

(i) تحديد متطلبات المشاركة، تكون شفافة وغير تمييزية ولا تحدّ من المنافسة على نحو غير معقول؛

(ii) تصميم، قدر الإمكان، مواصفات للعطاءات واختصاصات تركز على الأداء الوظيفي، خصوصا لجهة ما ينبغي تحقيقه، عوضا عن كيفية تحقيقه، بهدف جذب العدد الأكبر من مقدّمي العطاءات إلى المناقصة، بمن فيهم مورّدي المنتجات البديلة؛

(iii) عند الاقتضاء، السماح بالمشاركة لشركات من دول أخرى أو مناطق أخرى داخل البلد المعني؛

(iv) وحيثما أمكن، السماح للشركات الأصغر بالمشاركة، حتّى ان لم تتمكّن من تقديم عطاء للعقد بكامله.

3. تصميم عملية المناقصة بطريقة تحدّ من فرص التواصل بين مقدّمي العطاءات، أكان قبل العملية أو خلالها. على سبيل المثال، ينبغي تفضيل عمليات المناقصات التي تفرض تقديم العطاءات في ظروف مختومة، والحدّ، حيثما أمكن، من الاجتماعات التوضيحية أو الزيارات الميدانية التي يحضرها مقدّم العطاءات شخصيا، وتفضيل العمليات التي تتمّ عن بعد حيث يمكن إبقاء هوية المشاركين فيها سرية، مثل التواصل عبر البريد الإلكتروني والتكنولوجيات الشبكية الأخرى.

4. اعتماد معايير اختيار مصمّمة (i) لتعزيز حدّة المنافسة وفعاليتها في عملية المناقصات، (ii) وضمان التوافر الدائم لعدد من مقدّمي العطاءات المحتملين ذوي المصداقية والاهتمام المتواصل في تقديم عطاءات لمشاريع مستقبلية. وينبغي تحديد معايير الاختيار النوعي والتلزم بطريقة لا يُمنع فيها من دون داع مقدّمي العطاءات الموثوق بهم، بمن فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من المشاركة في المناقصات العامة.

5. تعزيز الجهود الرامية إلى مكافحة التواطؤ وزيادة المنافسة في المناقصات العامة عبر تشجيع وكالات المشتريات العامة على استخدام أنظمة الكترونية لتقديم العطاءات، تكون متاحة لمجموعة أوسع من مقدّمي العطاءات وبكلفة أقلّ، وعلى حفظ المعلومات المتعلقة بفرص المشتريات العامة، للسماح بإجراء تحليل مناسب للسلوكيات والبيانات المرتبطة بتقديم العطاءات.

6. الطلب من مقدّمي العطاءات التوقيع على شهادة عدم التواطؤ في إعداد العطاءات (Certificate of Independent Bid Determination) أو أية وثيقة تعادلها للإقرار بأن العطاء الذي قدّمه عطاء حقيقي وغير تواطئي وأنهم قدّموه بنية قبول العقد إذا تمّ تلزيمهم إيّاه.

7. ينبغي أن يتضمّن طرح المناقصة تحذيرا بشأن العقوبات القائمة في البلد المعني لجهة التلاعب في العطاءات العامة مثل الغرامات، والأحكام بالسجن، وعقوبات أخرى بموجب قانون المنافسة، وتعليق المشاركة في المناقصات العامة لفترة معينة، والعقوبات على توقيع شهادة كاذبة لعدم التواطؤ في إعداد العطاءات، وتحمل مسؤولية الاضرار تجاه الوكالة المشتريّة. وينبغي أن تضمن العقوبات ردعا كافيا، مع مراعاة سياسة التساهل المعتمدة في الدولة، إن وجدت.

ii. **يوصي** بأن تضمن الدول الأعضاء أن يكون جميع المسؤولين عن المشتريات العامة على كلّ مستويات الحكومة مدركين لأي إشارات، أو سلوك مشبوه، أو أنماط غير عادية لتقديم عطاءات، قد تشير إلى تواطؤ، بهدف تحديد هذه النشاطات المشبوهة بشكل أفضل والتحقيق فيها من قبل الوكالات العامة المسؤولة.

ينبغي على الدول الأعضاء تشجيع السلطات المعنية بالمنافسة بشكل خاص على:

1. الدخول في شراكة مع وكالات المشتريات لإنتاج مواد ورقية أو إلكترونية بشأن مؤشرات التوعية على الاحتيال والتواطؤ وتوزيعها لأي شخص يكون مسؤولاً و/أو مسهلاً لتخصيص الأموال العامة؛

2. تقديم الدعم أو عرضه على وكالات المشتريات لتجهيز تدريب المسؤولين ومراجعي الحسابات والمحققين في مجال المشتريات على كافة مستويات الحكومة، بشأن تقنيات تحديد السلوك المشبوه وأنماط العطاءات غير العادية التي قد تشير إلى تواطؤ؛

3. إنشاء علاقة متواصلة مع وكالات المشتريات بحيث تقوم الأخيرة، في حال لم تتمكن الآليات الوقائية من حماية الأموال العامة من تواطؤ الأطراف الثالثة، بإبلاغ السلطات المعنية بالمنافسة عن التواطؤ المشتبه به (إضافة إلى أية سلطة مختصة)، وتكون الوكالات واثقة بأن السلطات المعنية بالمنافسة ستساعد في التحقيق في أي سلوك محتمل مخل بالمنافسة ومقاضاته.

ينبغي على الدول الأعضاء أيضا التفكير في تقديم محفزات مناسبة ليأخذ المسؤولون عن المشتريات تدابير فاعلة لمنع التلاعب في العطاءات والكشف عنه، مثلا عبر تضمين منع التلاعب في العطاءات والكشف عنه في الواجبات القانونية للمسؤولين عن المشتريات أو من خلال مكافأة الكشف الناجح عن ممارسات فعلية مانعة للمنافسة في تقييم الأداء المهني للمسؤولين عن المشتريات.

III. **يوصي الدول الأعضاء بتشجيع المسؤولين عن المشتريات العامة على كل مستويات الحكومة على التقيد بالمبادئ التوجيهية بشأن مكافحة التلاعب في عطاءات المشتريات العامة، الواردة في ملحق هذه التوصية.** وتشكل هذه المبادئ جزءا لا يتجزأ من هذه التوصية.

IV. **يوصي الدول الأعضاء بوضع أدوات تقييم، وقياس، ومراقبة أثر قوانين وأنظمة المشتريات العامة على المنافسة.**

V. **يدعو الدول الأعضاء إلى نشر التوصية على نطاق واسع في حكوماتها ووكالاتها.**

VI. **يدعو الدول غير الأعضاء إلى الالتزام بهذه التوصية وتطبيقها.**

VII. **يوعز إلى لجنة المنافسة بالآتي:**

(i) أن تكون بمثابة منتدى لتبادل الخبرات بموجب هذه التوصية للدول الأعضاء وغير الأعضاء الملتزمة بهذه التوصية؛

(ii) الترويج لهذه التوصية مع اللجان والهيئات الأخرى ذات الصلة، التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؛

(iii) مراقبة تنفيذ هذه التوصية وتقديم تقرير إلى المجلس في مهلة لا تتخطى الثلاث سنوات من اعتمادها، وكلما كان مناسباً بعد ذلك.

الملحق

المبادئ التوجيهية بشأن مكافحة التلاعب في عطاءات المشتريات العامة

[\[DAF/COMP\(2009\)1/FINAL\]](#)

1. مقدمة

1. يحصل التلاعب في العطاءات (أو المناقصات التواطئية) عندما تقوم الشركات، التي يفترض أن تتنافس في ما بينها، بالتواطؤ سرّاً لرفع أسعار السلع أو الخدمات، أو خفض جودتها للمشتريين الراغبين في الحصول على منتجات أو خدمات من خلال عملية تقديم العطاءات. وغالبا ما تعتمد المنظمات العامة والخاصة على عملية تقديم العطاءات التنافسية لتحقيق قيمة أفضل مقابل المال. إنّ

الأسعار المنخفضة و/أو المنتجات الأفضل مرغوبة لأنها تؤدي إلى تحقيق وفورات على صعيد الموارد أو تحريرها لشراء سلع أو خدمات أخرى. ويمكن أن تساهم العملية التنافسية في خفض الأسعار أو تعزيز الجودة والابتكار فقط عندما تتنافس الشركات في ما بينها بصدق (مثلاً عبر تحديد الأحكام والشروط بصدق واستقلالية). وقد يلحق التلاعب في العطاءات أضراراً جمة في حال أُنثِر على المشتريات العامة¹، خاصة وأن هذه التواطؤات تسلب الموارد من المشتريين والمكلفين، وتحدّ من الثقة العامة في العملية التنافسية، وتقوّض منافع السوق التنافسية.

2. يُعتبر التلاعب في العطاءات ممارسة غير قانونية في كلّ الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ويمكن أن يتمّ التحقيق فيه والمعاقبة عليه بموجب قانون المنافسة وأنظمتها. كما يُعتبر في عدد من الدول الأعضاء جرماً جزائياً.

2. الأشكال الشائعة للتلاعب في العطاءات

3. يمكن أن تتخذ مؤامرات التلاعب في العطاءات أشكالاً عدّة، تعيق جميعها جهود المشتريين – غالباً الحكومات الوطنية والمحلية – للحصول على السلع والخدمات بأقلّ سعر ممكن. وغالباً ما يتفق مسبقاً المنافسون على من سيقدّم العطاء الفائز على عقد ما، يتمّ تلزيمة من خلال عملية تقديم عطاءات تنافسية. ويتمثل أحد الأهداف المشتركة لمؤامرة التلاعب في العطاءات في زيادة مبلغ العطاء الفائز، وبالتالي المبلغ الذي سيكسبه مقدّم العطاءات الفائزون.

4. غالباً ما تشمل مخططات التلاعب في العطاءات آليات لتقسيم وتوزيع الأرباح الإضافية المكتسبة نتيجة ارتفاع سعر التعاقد النهائي بين المتأمرين. فقد يحصل على سبيل المثال المنافسون الذين يتفقون على عدم تقديم عطاءات أو تقديم عطاء خاسر، على عقود من الباطن أو عقود توريد من مقدّم العطاء الفائز من أجل تقسيم عائدات من العطاء الأعلى سعراً في ما بينهم، والذي تمّ الحصول عليه بطريقة غير مشروعة. لكن، قد تعتمد ترتيبات التلاعب في العطاءات الطويلة الأمد طرّقاً أكثر تفصيلاً لتعيين الفائزين في العقود، ومراقبة مكاسب التلاعب في العطاءات وتقسيمها على مدى شهور أو سنوات. قد يشمل التلاعب في العطاءات أيضاً مدفوعات نقدية من قبل مقدّم العطاء الفائز المحدّد إلى متأمر واحد أو أكثر. وأحياناً يرتبط ما يُسمّى بدفع التعويضات أيضاً بالشركات التي تقدّم عطاءات "تمويهية" (أعلى)².

5. على الرغم من أنه يمكن للأفراد والشركات الاتفاق على تطبيق مخططات التلاعب في العطاءات بطرق مختلفة، إلا أنهم يطبقون عادة استراتيجية أو أكثر من بين تلك الشائعة. وهذه التقنيات لا تستبعد بعضها البعض، إذ يمكن مثلاً استخدام العطاءات التمويهية بالاقتران مع مخطّط التناوب على العطاءات. وقد ينتج عن هذه الاستراتيجيات أنماطاً يمكن أن يرصدها المسؤولون عن المشتريات والتي يمكن أن تساعد في الكشف عن مخطّط التلاعب في العطاءات.

• العطاءات التمويهية (وتسمّى أيضاً بالعطاءات التكميلية أو المجاملة أو الشكلية أو الرمزية): تُعدّ الطريقة الأكثر استخداماً لتطبيق مخططات التلاعب في العطاءات، وتحصل عندما يوافق الأفراد أو الشركات على تقديم عطاءات تتضمن عنصراً على الأقل ممّا يلي: (1) أن يوافق المنافس على تقديم عطاء بسعر أعلى من سعر العطاء الذي قدّمه الفائز، (2) أن يقدم المنافس عطاءً مُبالغ في سعره ومن المتوقع أن لا يُقبل، (3) أن يقدم المنافس عطاءً يتضمن شروطاً خاصة يُعرف بأنها غير مقبولة بالنسبة إلى المشتري. ويتمّ تصميم عطاءات التغطية لتوحي ظاهرياً بوجود منافسة حقيقية.

• الامتناع عن تقديم العطاءات: تشمل خطط الامتناع عن تقديم العطاءات اتفاقات بين المنافسين بحيث توافق شركة أو أكثر على الامتناع عن تقديم عطاءات أو سحبها بعد تقديمها ليتمّ قبول العطاء الفائز. ويُقصد بالامتناع ألا تقدم الشركة العطاء ليتمّ النظر فيه نهائياً.

• التناوب في العطاءات: في مخطّط التناوب، تستمرّ الشركات المتأمرة في تقديم العطاءات، ولكنها تتفق على التناوب لتكون الفائز (أي الأدنى تأهلاً) في المناقصات. وتختلف طرق تنفيذ اتفاقات التناوب، فعلى سبيل المثال، قد يختار المتأمرون تخصيص قيمة نقدية متساوية تقريباً من مجموعة معينة من العقود لصالح كل شركة أو تخصيص كمّيات تتناسب مع حجم كل شركة.

• تقاسم السوق: يتفق المنافسون على تقسيم السوق وعدم التنافس على عملاء معيّنين أو في مناطق جغرافية معيّنة. فقد تقوم الشركات المنافسة مثلاً بتخصيص عملاء معيّنين أو أنواع معيّنة منهم لشركات مختلفة، وبذلك لن يقوم المنافسون بتقديم عطاءات (أو يقدمون عطاءات تمويهية فقط) للعقود المطروحة من قبل فئة معينة من العملاء المحتملين والتي يتمّ تخصيصها لشركة محددة. وفي المقابل، لن يقوم هذا المنافس بتقديم عطاءات بشكل تنافسي لمجموعة محددة من العملاء

مخصّصة لشركات أخرى في الاتفاق.

3. خصائص الصناعات والمنتجات والخدمات التي تساهم في دعم التواطؤ

6. لكي تتمكن الشركات من تطبيق اتفاقات التواطؤ بنجاح، عليها أن تتفق على منهجية مشتركة لتنفيذ الاتفاق وأن تراقب أيضا مدى التزام الشركات الأخرى بالاتفاق، إضافة إلى تحديد طريقة لمعاقبة الشركات غير الملتزمة. وعلى الرغم من أن التلاعب في العطاءات يمكن أن يحدث في أي قطاع اقتصادي، إلا أن بعض القطاعات معرضة أكثر من غيرها لهذه الممارسات بسبب خصائص معينة في الصناعة أو المنتجات الخاصة بها، بحيث تساعد هذه الخصائص جهود الشركات الرامية إلى التلاعب في العطاءات. قد تكون مؤشرات التلاعب، المتناولة في ما بعد، أكثر إفادة في حال وجود بعض العناصر الداعمة. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يتوخّى المسؤولون عن المشتريات الحذر الشديد. وعلى الرغم من أن بعض الخصائص المرتبطة بصناعات ومنتجات تساعد في عمليات التواطؤ، لا يشترط أن تتواجد كلها كي تنجح الشركات في التلاعب في العطاءات.

- عدد ضئيل من الشركات: من المرجح أن يحدث التلاعب في العطاءات عندما يوفّر عددٌ صغير من الشركات السلعة أو الخدمة المعنية. وكلّما كان عدد البائعين أقلّ، كلّما كان التوصل إلى اتفاق عن كيفية التلاعب في العطاءات أسهل.
- دخول ضعيف أو منعدم: عندما يدخل، أو يُحتمل أن يدخل، عدد صغير من الشركات السوق لأنها مكلفة، أو بسبب صعوبة أو بطء الدخول إليها، تكون الشركات في هذه السوق محميّة من الضغط التنافسي للوافدين الجدد المحتملين. ويدعم هذا الحاجز الوقائي جهود التلاعب في العطاءات.
- ظروف السوق: إنّ التغييرات المهمّة في ظروف الطلب والعرض قد تزعزع الاتفاقات المتواصلة للتلاعب في العطاءات. ومن شأن التدفق الثابت والمتوقّع للطلب من قِبَل القطاع العام أن يزيد من خطر التواطؤ. وفي الوقت عينه، خلال فترات الاضطراب أو عدم اليقين الاقتصادي، تزداد المحفّزات أمام المنافسين للتلاعب في العطاءات إذ يحاولون استبدال الأعمال الخاسرة بالمكاسب التواطئية.
- الرابطات الصناعية: يمكن استخدام الرابطات الصناعية³ كألية شرعية وداعمة للمنافسة لأعضاء شركة أو قطاع خدمات لتعزيز المعايير والابتكار والمنافسة. وفي المقابل، عندما تتحوّل بفعل الفساد إلى غايات غير شرعية ومانعة للمنافسة، قد يتمّ استخدام هذه الرابطات من قِبَل المسؤولين في الشركات للالتقاء وإخفاء محادثاتهم بشأن طرق وسبل التوصل إلى اتفاق بشأن التلاعب في العطاءات وتنفيذه.
- العطاءات المتكرّرة: تزيد المشتريات المتكرّرة فرص التواطؤ. وتساعد وتيرة تقديم العطاءات أعضاء الاتفاق الخاص بالتلاعب في العطاءات، على تلميز العقود في ما بينهم. ويمكن لأعضاء الكارتل معاقبة كلّ من يغشّ من خلال استهداف العطاءات المخصّصة له أساساً. من هنا، قد تتطلّب العقود الخاصة بالسلع أو الخدمات المنتظمة أو المتكرّرة أدوات خاصة وحذراً لإحباط المناقصات التواطئية.
- المنتجات أو الخدمات المتطابقة أو البسيطة: عندما تكون المنتجات أو الخدمات التي يبيعتها الأفراد أو الشركات متطابقة أو متشابهة جداً، يكون توصل الشركات إلى اتفاق على هيكل أسعار مشترك أسهل.
- البدايل المحدودة، ان وُجبت: عندما تتواجد قلّة من المنتجات أو الخدمات البديلة الجيدة، إن وُجدت، التي يمكن استبدالها بالمنتج أو الخدمة التي يتمّ شراؤها، يشعر الأفراد أو الشركات الراغبين في التلاعب في العطاءات بأمان أكثر عندما يدركون أن المشتري يملك، أو بالكاد، بدائل جيدة وأن جهودهم الرامية إلى رفع الأسعار يُحتمل بأن تكون ناجحة أكثر.
- التغيير التكنولوجي الضئيل أو انعدامه: يساعد الابتكار الضعيف أو انعدامه على صعيد المنتج أو الخدمة الشركات في التوصل إلى اتفاق والمحافظة عليه مع مرور الوقت.

A. قائمة مرجعية لتصميم عملية الشراء لتقليل خطر التلاعب في العطاءات

1. كثيرة هي الخطوات التي يمكن أن تتخذها وكالات المشتريات لتعزيز منافسة أكثر فاعلية على صعيد المشتريات العامة والحدّ من خطر التلاعب في العطاءات. وينبغي أن تنظر وكالات المشتريات في اعتماد التدابير الآتية:

1. الإطلاع قبل تصميم عملية المناقصات

2. إنّ الطريقة الأفضل التي تسمح للمسؤولين عن المشتريات بتصميم عملية الشراء لتحقيق القيمة الأفضل مقابل المال، هي جمع المعلومات عن مجموعة المنتجات و/أو الخدمات المتوقّرة في السوق والتي قد تتناسب مع متطلّبات المشتري، إضافة إلى معلومات عن الموردّين المُحتملين لهذه المنتجات. ويُنصح بتطوير الخبرات الداخلية في أسرع وقت ممكن.

- إدراك خصائص السوق التي سيتمّ الشراء منها، إضافة إلى الأنشطة أو الاتجاهات الصناعية

الحديثة التي قد تؤثر على المنافسة في المناقصة.

- تحديد ما إذا كانت السوق التي سيتمّ الشراء منها تتمتع بخصائص قد تزيد من احتمالية التواطؤ⁴.
- جمع المعلومات عن الموردّين المحتملين ومنتجاتهم، وأسعار الأخيرة وكلفتها، ومقارنة اذا أمكن الأسعار المعروضة في عملية الشراء بين المؤسسات التجارية⁵.
- جمع المعلومات عن التغيرات الأخيرة في الأسعار والاطّلاع على الأسعار في المناطق الجغرافية المجاورة وأسعار المنتجات البديلة المحتملة.
- جمع المعلومات عن المناقصات السابقة للمنتجات نفسها أو تلك المتشابهة منها.
- التنسيق مع مشتريين وعملاء آخرين من القطاع العام قاموا مؤخرًا بشراء منتجات أو خدمات مماثلة لتعزيز فهم السوق والمشاركين فيها.
- إذا تمّ اللجوء إلى مستشارين خارجيين للمساعدة في تقدير الأسعار أو التكاليف، ينبغي التأكّد من أنهم وقّعوا على اتفاقات المحافظة على السرية.

2. تصميم عملية المناقصات لتحقيق الحدّ الأقصى من المشاركة المُحتملة لمقدّمي العطاءات المتنافسين بصدق

3. يمكن تعزيز المنافسة الفاعلة اذا تمكّن عددٌ كافٍ من مقدّمي العطاءات الموثوق بهم من الاستجابة إلى الدعوة إلى المناقصة، وكانت لديهم محفّزات للتنافس على العقد. على سبيل المثال، يمكن تسهيل المشاركة في المناقصات إذا خفّض المسؤولون عن المشتريات من كلفة تقديم العطاءات، أو حدّدوا متطلبات المشاركة التي لا تقوّض المنافسة بشكل غير معقول، وسمحوا لشركات من مناطق أو دول أخرى بالمشاركة، أو ابتكروا طرقًا لتحفيز الشركات الأصغر على المشاركة، حتى لو لم تتمكّن من تقديم عطاء للعقد بأكمله.

- تفادي القيود غير اللازمة التي من شأنها أن تحدّ من عدد مقدّمي العطاءات المؤهلين، وتحديد المتطلبات الدنيا التي تتناسب مع حجم عقد المشتريات ومحتواه، وليس تلك التي من شأنها أن تعيق المشاركة، كالضوابط المرتبطة بحجم أو تكوين أو طبيعة الشركات التي قد تقدّم عطاءً.
- تجدر الإشارة إلى أن طلب ضمانات نقدية ضخمة من مقدّمي العطاءات كشرط لتقديمها قد يمنع مقدّمي العطاءات الصغار المؤهلين من دخول عملية المناقصة. وينبغي، إذا أمكن، ضمان أن تكون المبالغ مرتفعة فقط إلى حدّ يكفي لتحقيق الهدف المنشود والمتمثل في طلب الضمانة.
- الحدّ من القيود على المشاركة الأجنبية في المشتريات كلما أمكن.
- تأهيل مقدّمي العطاءات، قدر الإمكان، خلال عملية المشتريات لتفادي الممارسات التواطئية بين مجموعة مؤهلة مسبقًا، ولتعزيز مستوى عدم اليقين بين الشركات لجهة عدد مقدّمي العطاءات وهويتهم. وينبغي تفادي الفترات الطويلة بين التأهل والتلزم، بما أن ذلك قد يسهّل التواطؤ.
- الحدّ من تكاليف التحضير للعطاءات، وذلك بطرق عدّة:

- من خلال تبسيط عمليات المناقصات لجهة الوقت والمنتجات (مثلاً، استخدام نماذج الطلبات

نفسها، وطلب النوع نفسه من المعلومات، إلخ⁶.

- من خلال تحديد شروط العطاء (أي مشاريع المشتريات المختلفة) لتقسيم التكاليف الثابتة لتحضير العطاءات.
- من خلال الاحتفاظ باللوائح الرسمية للمتعاقدين المعتمدين أو الشهادات من قِبَل الهيئات الرسمية المعنية بإصدارها.
- من خلال منح الشركات وقتاً كافياً لتحضير العطاءات وتقديمها. على سبيل المثال، ينبغي النظر في نشر التفاصيل المرتبطة بالمشاريع قيد الإعداد مسبقاً عبر استخدام الجرائد التجارية والمهنية، أو المواقع الإلكترونية، أو المجالات.
- من خلال استخدام نظام تقديم العطاءات الإلكتروني، إن وُجد.
- حيثما أمكن، السماح بالعطاءات على سلع أو أغراض محدّدة في العقد، أو على مزيج منها، عوضاً عن العطاءات على العقد بكامله فقط⁷. مثلاً، ينبغي في العقود الكبيرة النظر في جوانب المناقصة التي قد تكون جاذبة ومناسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- عدم تجريد مقدّمي العطاءات من أهلية المشاركة في المنافسات المستقبلية أو إزالتهم فوراً من لائحة تقديم العطاءات إذا لم يقدّموا عطاءً على مناقصة حديثة.
- التمتع بالمرونة لجهة عدد الشركات التي تُطلب منها عطاءات. مثلاً، إذا طُلب في البداية مقدّمي عطاءات خمسة، وتمّ تلقّي عطاءات من ثلاث شركات فقط، ينبغي النظر في ما إذا كان ممكناً تحقيق نتيجة تنافسية من الشركات الثلاث، عوضاً عن التشديد على إعادة المناقصة، ما من شأنه أن يُظهر أكثر أن المنافسة قليلة.

3. تحديد المتطلبات بوضوح وتجنب إمكانية التنبؤ

4. تُشكّل صياغة المواصفات والاختصاصات مرحلةً من دورة المشتريات العامة العرصة للتحيز والاحتيايل والفساد. وينبغي تصميم المواصفات/الاختصاصات بطريقة تسمح بتفادي التحيز، تكون واضحة وشاملة وغير تمييزية، وتركز، كأية قاعدة عامة، على الأداء الوظيفي، خصوصاً لجهة ما يجب تحقيقه عوضاً عن كيفية تحقيقه. ويشجع هذا الأمر الحلول المبتكرة والقيمة مقابل المال. وتؤثر كيفية صياغة متطلبات المناقصة على عدد ونوع الموردين المهتمين بها، وتؤثر بالتالي على نجاح عملية الاختيار. وكلما كانت المتطلبات واضحة، كلما كان سهلاً على الموردين المحتملين فهمها، وكلما كانت ثقتهم أكبر لدى تحضير العطاءات وتقديمها. لا ينبغي الخلط بين الوضوح وإمكانية التنبؤ. فيمكن أن تسهل جداول الشراء الأكثر قابلية للتنبؤ والكميات الثابتة المباعه أو المشتراة عمليات التواطؤ. ومن جهة أخرى، تعزز القيمة الأكثر ارتفاعاً وفرص الشراء الأقل تواتراً، محفزات مقدّمي العطاءات للتنافس.

- تحديد المتطلبات بأكثر قدر ممكن من الوضوح في عرض المناقصة. وينبغي التحقق من المواصفات على نحو مستقلّ قبل نشرها بصيغتها الأخيرة لضمان إمكانية فهمها بوضوح. كما يجب عدم إفساح المجال للموردين لتحديد المصطلحات الرئيسية بعد تزييم المناقصة.
- استخدام مواصفات الأداء وتحديد ما هو المطلوب حقاً، عوضاً عن توفير وصف للمنتج.
- تفادي الدخول في مناقصة فيما لا يزال العقد في مراحل المواصفات الأولى: التعريف الشامل للحاجة هو الأساس لعملية مشتريات ناجحة. وفي حالات نادرة، وحيثما يتعذر تجنب ذلك، ينبغي الطلب من مقدّمي العطاءات التسعير لكلّ وحدة. ويمكن تطبيق هذا السعر عند معرفة الكميات.
- تحديد، كلما أمكن، المواصفات التي تفسح المجال أمام المنتجات البديلة أو المرتبطة بالأداء الوظيفي والمتطلبات. مصادر التوريد البديلة أو المبتكرة تجعل الممارسات التواطئية أكثر صعوبة.
- تفادي إمكانية التنبؤ في متطلبات العقد: التفكير في جمع العقود أو تقسيمها بطريقة تتوّع حجم المناقصات وتوقيتها.
- العمل مع مشتري القطاع العام الآخرين وإدارة المشتريات المشتركة.
- تفادي تقديم العقود ذات القيم المتطابقة والتي يُمكن تشاركها بسهولة بين المنافسين.

4. تصميم عملية المناقصة للحدّ بفاعلية من التواصل بين مقدّمي العطاءات

5. عند تصميم عملية المناقصة، على المسؤولين عن المشتريات التنبّه إلى العوامل المتعدّدة التي قد تسهلّ التواطؤ. وتعتمد فاعلية عملية المشتريات على نموذج تقديم العطاءات المُعتمد وأيضاً على كيفية تصميم المناقصة وإجرائها. وان متطلبات الشفافية أساسية لعملية شراء سليمة بهدف المساعدة في مكافحة الفساد، وينبغي الامتثال بها بطريقة متوازنة كي لا تسهلّ التواطؤ من خلال نشر المعلومات بما يتجاوز المتطلبات القانونية. وللأسف، ما من قاعدة وحيدة لتصميم مزادٍ أو مناقصة مشتريات. وينبغي تصميم المناقصات لملاءمة الوضع. وحيثما أمكن، يجب التفكير في الآتي:

- دعوة الموردين المهتمين إلى التحاور مع الوكالات المشتريّة بشأن المواصفات التقنية والإدارية المرتبطة بفرصة الشراء. لكن، ينبغي تجنب جمع الموردين المُحتملين عبر عقد اجتماعات مُجدولة بانتظام قبل تقديم العطاءات.
- حدّ التواصل بقدر الإمكان بين مقدّمي العطاءات خلال عملية المناقصة⁸. تعزز المناقصات

المفتوحة التواصل والتأشير بين مقدّمي العطاءات. إنّ شرط تقديم العطاء شخصياً يوفّر فرصة للشركات للتواصل وعقد الصفقات في اللحظة الأخيرة. ويمكن تقادي ذلك مثلاً عبر استخدام نظام تقديم العطاءات الإلكتروني.

- التفكير بحذر في المعلومات التي يتمّ الكشف عنها لمقدّمي العطاءات في وقت افتتاح العطاءات العامة.
- عند نشر نتائج المناقصة، ينبغي التفكير بحذر بالمعلومات التي يتمّ نشرها وتفاذي الإفصاح عن المعلومات الحساسة على صعيد المنافسة، بما أن ذلك قد يسهّل تشكيل مخطّطات للتلاعب في العطاءات.
- في حال وجود شواغل بشأن التواطؤ بسبب خصائص السوق أو المنتج، ينبغي إذا أمكن استخدام مزادات السعر المغلق عوضاً عن المزادات العكسية.
- التفكير في ما إذا يمكن أن تحقّق طرق شراء غير المناقصات ذات المرحلة الواحدة، القائمة بشكل أساسي على السعر، نتائج أكثر فاعلية. وقد تشمل أنواع المشتريات الأخرى المناقصات المتفاوض عليها⁹ والاتفاقات الإطارية¹⁰.
- استخدام سعر التحفّظ الأقصى فقط إذا كان قائماً على بحث دقيق عن السوق، وكان المسؤولون مقتنعين أنّه تنافسي جداً. ولا ينبغي نشر سعر التحفّظ بل إبقائه سرّياً في الملف أو ايداعه لدى هيئة عامة أخرى.
- حذار من اللجوء إلى مستشارين في الصناعة لإجراء عملية المناقصة، إذ ربما أقاموا علاقات عمل مع مقدّمي العطاءات المنفردين. عوضاً عن ذلك، ينبغي الاستفادة من خبرة المستشارين لوصف المعايير/المواصفات بوضوح، وإجراء عملية الشراء في الداخل.
- عندما أمكن، طلب تقديم العطاءات بشكل مجهول (مثلاً، التفكير في تحديد مقدّمي العطاءات بالأرقام أو الرموز) والسماح بتقديم العطاءات عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني.
- عدم الإفصاح عن عدد مقدّمي العطاءات في عملية تقديمها أو الحدّ منه من دون أي ميّز.
- مطالبة مقدّمي العطاءات بالكشف عن كلّ الاتصالات مع المنافسين، والتوقيع على "شهادة عدم التواطؤ في إعداد العطاءات"¹¹.
- الطلب من مقدّمي العطاءات الكشف مسبقاً عمّا إذا كانوا ينوون التعامل مع متعاقدين من الباطن، ما قد يشكّل طريقة لتقسيم الأرباح بين مقدّمي العطاءات.
- بما أن العطاءات المشتركة قد تشكّل طريقة لتقسيم الأرباح بين المتلاعبين في العطاءات، ينبغي توخي الحذر بشأن تلك المقدّمة من شركات تمّت إدانتها أو تغريمها بتهمة التواطؤ، من قبّل السلطات المعنية بالمنافسة. وينبغي التنبّه حتى لو حصل التواطؤ في أسواق أخرى، ولو لم يكن لدى الشركات المعنية القدرة على تقديم عطاءات منفصلة.
- ينبغي أن يتضمّن طرح المناقصة تحذيراً بشأن العقوبات القائمة في البلد المعني لجهة التلاعب في العطاءات العامة، مثل تعليق المشاركة في المناقصات العامة لفترة معينة، والعقوبات المعتمدة في حال وقّع المتأمرون على "شهادة عدم التواطؤ في إعداد العطاءات"، وإمكانية أن تطالب الوكالة المشتريّة بتعويضات، وأي عقوبات منصوص عليها في قانون المنافسة.
- التوضيح لمقدّمي العطاءات أنه سيتمّ التحقيق بصورة شاملة في أي مزاعم عن زيادة في تكاليف المدخلات قد تؤدّي إلى تجاوز الميزانية¹².
- إذا قام مستشارون خارجيون بالمساعدة خلال عملية الشراء، ينبغي التأكّد من أنهم مدرّبين تدريباً ملائماً، ومن أن يوقّعوا على اتفاقات بشأن سرّية المعلومات، وأن يخضعوا لشرط الإبلاغ في حال علموا بسلوك غير لائق لأحد المنافسين أو بأي تضارب محتمل في المصالح.

6. تؤثر معايير الاختيار على حدة المنافسة وفعاليتها على صعيد المناقصة. إن القرار المرتبط بمعايير الاختيار التي ينبغي اعتمادها ليس مهماً للمشروع الراهن فحسب، بل أيضاً للحفاظ على مجموعة من مقدّمي العطاءات المحتملين ذوي المصدقية والاهتمام المتواصل في تقديم عطاءات لمشاريع مستقبلية. لذلك، ينبغي ضمان تحديد معايير الاختيار والتلزم بطريقة لا يُمنع فيها مقدّمي العطاءات الموثوق بهم، من دون أي داعٍ، بمن فيهم الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من المشاركة في المناقصات العامة.

- عند تصميم عرض المناقصة، ينبغي التفكير في أثر المعايير التي تمّ اختيارها على المنافسة المستقبلية.
- لدى تقييم مقدّمي العطاءات وفقاً لمعايير غير معيار السعر (مثلاً، جودة المنتج، وخدمات ما بعد البيع، إلخ)، ينبغي وصف هذه المعايير وترجيحها مسبقاً وبالشكل المناسب بهدف تفادي تحديات ما بعد التلزم. ويمكن لهذه المعايير، إذا استُخدمت بالطريقة الملائمة، أن تكافئ الابتكار وتدابير خفض التكاليف وأن تعزّز التسعير التنافسي. ويمكن أن يؤثر مدى الإفصاح عن معايير الترجيح قبل إقفال المناقصة على قدرة مقدّمي العطاءات على تنسيق عطاءاتهم.
- تفادي كلّ أنواع المعاملة التفضيلية لفئة أو نوع معيّن من الموردّين.
- لا ينبغي تفضيل الشركات الموردّة الحالية على سواها¹³. وقد تساهم الأدوات التي تضمن القدر الأكبر من السرية خلال عملية الشراء في التصديّ لميزات هذه الشركات.
- لا ينبغي التشديد بطريقة مبالغ على أهميّة سجلات الأداء، بل أخذ الخبرات الأخرى ذات الصلة في الاعتبار حيثما أمكن.
- تفادي تجزئة العقود بين الموردّين ذوي العطاءات المتطابقة، والتحقق في أسباب التطابق بين العطاءات، والتفكير عند الضرورة في إعادة إصدار الدعوة إلى المناقصة، أو تلزم العقد إلى موردّ واحد فقط.
- الاستفسار في حال لم تكن الأسعار أو العطاءات منطقية، لكن عدم مناقشة هذه المسائل أبداً مع مقدّمي العطاءات بشكل جماعي.
- حيثما أمكن ووفقاً للمتطلبات القانونية التي تنظّم إشعارات التلزم، إبقاء الأحكام والشروط الخاصة بعطاء كل شركة سرّية، وتثقيف المشاركين في عملية العقد (مثلاً في مجال التحضير، والتقدير، إلخ) عن السرية التامة.
- الاحتفاظ بحقّ عدم تلزم العقد في حال وجود أي شكّ في أن نتائج تقديم العطاءات غير تنافسية.

6. توعية الموظفين على مخاطر التلاعب في عطاءات المشتريات

7. التدريب المهني مهمّ لتعزيز توعية المسؤولين عن المشتريات على مشكلات المنافسة في قطاع المشتريات العامة. ويمكن دعم الجهود الرامية إلى مكافحة التلاعب في العطاءات بفاعلية أكبر من خلال جمع المعلومات التاريخية عن سلوكيات تقديم العطاءات، عبر مراقبة النشاطات ذات الصلة بشكل متواصل وإجراء تحاليل عن البيانات الخاصة بالعطاءات. فيساعد ذلك الوكالات المُشترية (والسلطات المعنية بالمنافسة) في تحديد الحالات الإشكالية. والجدير بذكره أنّ التلاعب في العطاءات قد لا يتّضح من نتائج مناقصة واحدة. فعالباً ما يظهر مخطّط التواطؤ فقط عندما يتمّ النظر في نتائج مناقصات عدّة على مدى فترة من الزمن.

- تنفيذ برنامج تدريبي منتظم للموظفين عن كشف التلاعب في العطاءات والكارتلات، بمساعدة من الوكالة المعنية بالمنافسة أو المستشارين القانونيين الخارجيين.
- حفظ معلومات بشأن خصائص المناقصات السابقة (مثلاً، حفظ معلومات عن المنتج الذي تمّ شراؤه، وعطاء كلّ مشترك، وهوية الفائز).
- مراجعة تاريخ المناقصات الخاصة بمنتجات أو خدمات معيّنة بشكل دوري، ومحاولة تمييز

الأنماط المشبوهة، خصوصاً في الصناعات العرضة للتواطؤ¹⁴.

- اعتماد سياسة لمراجعة المناقصات المحددة بشكل دوري.
- إجراء مقارنات بين قوائم الشركات التي أعربت عن اهتمام وتلك التي قدّمت عطاءات لتحديد الاتجاهات المحتملة كسحب العطاءات واللجوء إلى المتعاقدين من الباطن.
- إجراء مقابلات مع البائعين الذين توقّفوا عن تقديم عطاءات للمناقصات، والبائعين الذين لم ينجحوا.
- وضع آلية للشكاوى لتمكّن الشركات من نقل المخاوف المرتبطة بالمنافسة. على سبيل المثال، تحديد الشخص أو المكتب المسؤول عن تلقّي الشكاوى (وتوفير بيانات الاتصال الخاصة به) وضمان مستوى ملائم من السريّة.
- الاستفادة من الآليات، كنظام المبلّغين عن المخالفات، لجمع المعلومات عن التلاعب في العطاءات من الشركات والموظفين فيها، والتفكير في إطلاق طلبات في الإعلام لدعوة الشركات إلى تقديم معلومات عن عمليات التواطؤ المحتملة إلى السلطات.
- الإطّلاع على سياسة التساهل المعتمدة في الدولة المعنية¹⁵، عند الاقتضاء، ومراجعة تلك الخاصة بالتعليق عن التأهل لتقديم العطاءات، حيث تمّ اكتشاف نشاط تواطؤي، لتحديد ما إذا كانت متماشية مع سياسة التساهل المعتمدة في هذه الدولة.
- وضع إجراءات داخلية تشجّع المسؤولين أو تطلب منهم الإبلاغ عن البيانات أو السلوكيات المشبوهة إلى السلطات المعنية بالمنافسة وإلى مجموعة التدقيق الداخلي والمراقب المالي لوكالة المشتريات، والتفكير في تقديم محفّزات لتشجيع المسؤولين على القيام بذلك.
- نسج علاقات تعاونية مع السلطات المعنية بالمنافسة (مثلاً، وضع آلية للتواصل، وذكر المعلومات التي ينبغي توفيرها عندما يتواصل المسؤولون عن المشتريات مع وكالات المنافسة، إلخ).

قائمة مرجعية لكشف التلاعب في عطاءات المشتريات العامة

.B

1. قد يكون من الصعب جدًا كشف اتّفاقات التلاعب في العطاءات، خاصةً وأنّ التفاوض عليها يتمّ عادةً في السّر. لكنّ، في الصناعات حيث التواطؤ شائع، قد يكون الموردون والمشترون على دراية بمؤامرات التلاعب في عطاءات قديمة. وفي معظم الصناعات، من الضروري البحث عن أدلة كأنماط العطاءات أو التسعيرات غير المعتادة، أو أقوال أو أفعال صادرة عن البائع. من هنا، ضرورة توخّي الحذر طوال عملية الشراء وأثناء إجراء أبحاث أوليّة عن السوق.

1. البحث عن العلامات والأنماط التحذيرية لدى قيام الشركات بتقديم العطاءات

2. يبدو وكأن أنماط وممارسات معيّنة في تقديم العطاءات تتعارض مع السوق التنافسية وتوحي بإمكانية التلاعب في العطاءات. لذا، ينبغي البحث عن الأنماط الغريبة في الأساليب التي تقدّم بها الشركات العطاءات، وعدد مرات فوزها بعروض العطاءات أو خسارتها. ويمكن أيضاً أن تشير ممارسات التعاقد من الباطن والمشاريع المشتركة غير المكشوف عنها الشكوك.

- المورد نفسه هو في أغلب الأحيان مقدّم العطاء الأدنى.
- وجود توزيع جغرافي للعطاءات الفائزة، بحيث تقوم بعض الشركات بتقديم عطاءات تفوز فقط في مناطق جغرافية معيّنة.
- عدم قيام الموردين المعتادين بتقديم عطاءات على مناقصة كان من المتوقّع أن يقدموا عطاءات لها، على الرغم من استمرارهم في تقديم العطاءات لمناقصات أخرى.
- انسحاب بعض الموردين بشكل غير متوقّع من تقديم العطاءات.
- قيام الشركات بتقديم العطاءات بشكل دائم على الرغم من عدم فوزها أبداً.
- تناوب كل شركة لتكون مقدّم العطاء الفائزة.
- تقديم عطاء مشترك من قبل شركتين أو أكثر، على الرغم من قدرة إحداها على الأقل على تقديم العطاء بمفردها.
- تعاقد مقدّم العطاء الفائزة مراراً من الباطن مع مقدمي عطاءات غير ناجحين.
- رفض مقدّم العطاء الفائزة العقد والذي يتبيّن لاحقاً أنه متعاقد من الباطن.
- تواصل المنافسين في ما بينهم أو عقدهم لاجتماعات بانتظام، قبل وقت قصير من الموعد النهائي لتقديم العطاءات.

2. البحث عن العلامات التحذيرية في كلّ المستندات المقدّمة

3. يمكن العثور على دلالات على مؤامرة التلاعب في العطاءات في مختلف المستندات التي تقدّمها الشركات. وعلى الرغم من أن الشركات التي تكون طرفاً في اتّفاقات التلاعب في العطاءات تحاول عدم الكشف عن هذا الأمر، إلا أن الإهمال أو التباهي أو الذنب من جانب المتأمّرين، قد يُسفر عن أدلة تؤدّي في نهاية المطاف إلى اكتشاف الحقيقة. من هنا، ضرورة مقارنة المستندات كافة بدقة، للحصول على أدلة تشير إلى إعداد العطاءات من قبل الشخص نفسه أو بطريقة مشتركة.

- وجود أخطاء متطابقة في مستندات وخطابات العطاءات المقدّمة من شركات مختلفة، كالأخطاء الإملائية.
- احتواء العطاءات المقدّمة من قبل شركات مختلفة على نفس الخط اليدوي أو الحرف المطبوعي أو

استخدام نماذج أو أدوات مكتبية متطابقة.

- إشارة مستندات العطاء المقدّمة من إحدى الشركات صراحةً إلى عطاءات المنافسين أو استخدام أوراق تحمل ترويسة أو رقم فاكس خاص بمقدم عطاء آخر.
- احتواء العطاءات المقدّمة من قبل شركات مختلفة على حسابات خاطئة متطابقة.
- احتواء العطاءات المقدّمة من قبل شركات مختلفة على عدد كبير من التقديرات المتطابقة لتكلفة بعض العناصر.
- احتواء تغليف شركات مختلفة على نفس العلامات البريدية أو علامات آلة القياس.
- إشارة مستندات العطاءات المقدّمة من قبل شركات مختلفة إلى تعديلات عدّة أُجريت في اللحظة الأخيرة، كالمحو أو تعديلات مادية أخرى.
- احتواء مستندات العطاءات المقدّمة من قبل شركات مختلفة على تفاصيل أقلّ من تلك اللازمة أو المتوقّعة، أو دلالتها على مؤشرات أخرى تظهر أنها غير أصلية.
- قيام المنافسين بتقديم عطاءات متطابقة أو ازدياد الأسعار المقدّمة من قبل مقدمي العطاءات بطريقة منتظمة.

3. البحث عن العلامات التحذيرية والأنماط المتعلقة بالتسعير

4. يمكن استخدام أسعار العطاءات للمساعدة في الكشف عن التواطؤ. وينبغي البحث عن أنماط تشير إلى أن الشركات قد تقوم بتنسيق جهودها، من خلال مثلاً الزيادة في الأسعار التي لا تُعزى إلى الزيادة في التكلفة. وإذا كانت العطاءات الخاسرة أعلى بكثير من العطاء الفائز، يُحتمل أن يكون المتآمرون قد استخدموا عطاء تمويهاً. ومن الممارسات الشائعة المستخدمة في خطط وضع الأسعار التمويهية، إضافة مقدّم سعر التمويه نسبة 10% أو أكثر على العطاء الأدنى. إن أسعار العطاءات التي تكون أعلى من تقديرات التكلفة الهندسية أو أعلى من العطاءات السابقة المقدّمة في مناقصات مماثلة، قد تشير أيضاً إلى التواطؤ. في ما يلي بعض الحالات التي قد تكون مشبوهة:

- ارتفاع مفاجئ ومتطابق في الأسعار أو نطاقات الأسعار من قبل مقدّمي العطاءات، والذي لا يُعزى إلى الزيادة في التكلفة.
- اختفاء التخفيضات أو الخصومات على نحو غير متوقّع.
- التسعير المتطابق قد يثير المخاوف، خصوصاً في إحدى الحالات التالية:
 - إذا كانت أسعار الموردين هي نفسها لفترة طويلة من الزمن،
 - إذا كانت أسعار الموردين مختلفة في السابق عن بعضها البعض،
 - إذا قام الموردون بزيادة الأسعار بطريقة غير مبرّرة بزيادة التكلفة، أو
 - إذا قام الموردون بإلغاء الخصومات، خصوصاً في الأسواق التي تُجرى فيها عادة خصومات.
- وجود فرق كبير بين سعر العطاء الفائز والعطاءات الأخرى.
- تقديم مورد معيّن عطاء أعلى بكثير من آخر قام بتقديمه لعقد مشابه.
- انخفاض كبير مقارنة بمستويات الأسعار السابقة بعد تقديم مورّد جديد أو غير معتاد عطاء؛ قد يكون المورد الجديد قد عطّل كارتل عطاءات قائم.
- تقديم الموردين المحليين عطاءات للتسليم المحلي ذات قيمة أعلى من تلك المقدّمة للتسليم إلى وجهات بعيدة.
- تحديد تكاليف النقل المماثلة من قبل الشركات المحلية وغير المحلية.
- تواصل مقدّم عطاء واحد فقط مع بائعي الجملة للحصول على معلومات خاصة بالتسعير قبل تقديم العطاء.
- إشارة الخصائص غير المتوقّعة للعطاءات العامة في المناقصات، سواء إلكترونياً أو خلافه - كالعروض التي تتضمن أرقاماً غير عادية، حيث يُتوقّع عددًا مقرباً من المئات أو الآلاف - إلى أن مقدّمي العطاءات بأنفسهم يستخدمون العطاءات كوسيلة للتواطؤ من خلال إيصال المعلومات أو الإشارة إلى تفضيلات.

4. البحث عن البيانات المشبوهة باستمرار

5. لدى التعامل مع البائعين، يجب توخي الحيطة بشأن البيانات المشبوهة التي تشير إلى أن الشركات قد توصّلت إلى اتفاق أو نسّقت أسعارها وممارسات البيع الخاصة بها.

- إشارات منطوقة أو مكتوبة إلى اتفاق بين مقدّمي العطاءات.

- بيانات تشير إلى أنّ مقدمي العطاءات يبرّرون أسعارهم من خلال النظر إلى "الأسعار المقترحة من الصناعة" و"أسعار السوق القياسية" أو "جداول أسعار الصناعة".
- بيانات تشير إلى أن بعض الشركات لا تبيع في منطقة معينة أو لعملاء معينين.
- بيانات تشير إلى أن منطقة أو عميل ما "ينتمي" إلى مورد آخر.
- بيانات تشير إلى معرفة مسبقة غير عامة بتسعير المنافسين أو تفاصيل العطاء، أو معرفة مسبقة بنجاح الشركة أو فشلها في منافسة لم يتمّ نشر نتائجها بعد.
- بيانات تشير إلى أن المورد قام بتقديم عطاء مجاملة أو تكميلي أو شكلي أو رمزي أو تمويه.
- استخدام مختلف الموردّين للمصطلحات نفسها عند شرح ارتفاع الأسعار.
- التساؤلات أو الشكوك بشأن شهادة عدم التواطؤ في إعداد العطاءات، أو الإشارة إلى عدم أخذها على محمل الجدّ على الرغم من التوقيع عليها (أو حتى تقديمها من دون توقيع).
- خطابات اعتماد من قبل مقدمي العطاءات تُظهر رفضهم الالتزام بشروط معينة أو تشير إلى مناقشات، ربما داخل رابطة تجارية.

5. البحث عن السلوكيات المشبوهة باستمرار

6. البحث عن إشارات إلى اجتماعات أو أحداث قد تتاح فيها الفرصة للموردّين لمناقشة الأسعار، أو عن سلوك يشير إلى أن الشركة تقوم باتّخاذ إجراءات معينة لا تصبّ سوى في مصلحة شركة أخرى. قد تشمل هذه السلوكيات المشبوهة الآتي:

- اجتماع الموردّين سراً قبل تقديم العطاءات، أحياناً بالقرب من موقع تقديم العطاءات .
- تواصل الموردّون مع بعضهم البعض بشكل معتاد أو عقدهم لاجتماعات منتظمة .
- مطالبة الشركة بحزمة عطاء لها ولشركة منافسة.
- تقديم الشركة للعطاء ولمستندات العطاء الخاصة بها وبالمنافس .
- تقديم العطاء من قبل شركة غير قادرة على إتمام العقد بنجاح .
- تقديم الشركة لعطاءات متعدّدة عند فتح العطاءات واختيار أي عطاء تريد تقديمه بعد تحديد (أو محاولة تحديد) الأطراف الأخرى التي تقوم بتقديم العطاء .
- قيام العديد من مقدمي العطاءات باستفسارات مماثلة لوكالات الشراء أو تقديم طلبات أو مواد مماثلة .

6. تحذير حول مؤشرات التلاعب في العطاءات

7. تحدّد مؤشرات التلاعب المحتمل في العطاءات الموضحة أعلاه، عدداً من أنماط العطاءات والتسعير المشبوهة، إضافة إلى البيانات والسلوكيات المشبوهة. غير أنه لا ينبغي اعتبارها دليلاً على أن الشركات متورّطة في عملية التلاعب في العطاءات. فربما قرّرت الشركة عدم المشاركة في عطاءات معينة نظراً لانشغالها وعدم قدرتها على تولّي مثل هذا العمل. وقد تعكس العطاءات

المرتفعة ببساطة تقييمًا مختلفًا لتكلفة المشروع. ولكن، عندما يتم الكشف عن أنماط مشبوهة في العطاءات والأسعار أو عندما يسمع وكلاء الشراء بيانات غريبة أو يلاحظون سلوكًا غريبًا، يلزم إجراء المزيد من التحقيق في التلاعب في العطاءات. وغالبًا ما يكون النمط المنتظم للسلوك المشبوه طيلة فترة زمنية مؤشراً أفضل للتلاعب المحتمل في العطاءات من الدليل المُستنتج من عطاء واحد. كما ينبغي تسجيل كافة المعلومات بدقة، للتمكن من تحديد أنماط السلوك مع مرور الزمن.

7. الخطوات التي يجب أن يتبناها مسؤولو المشتريات في حال الاشتباه في التلاعب في العطاءات

8. في حال الاشتباه في حدوث تلاعب في العطاءات، ينبغي اتّباع الخطوات الآتية للمساعدة في كشف هذه الممارسات وإيقافها.

- الفهم الجيد لقانون مكافحة التلاعب في العطاءات الخاص بكلّ بلد.
- عدم مناقشة المخاوف مع المشاركين المشتبه بهم.
- الاحتفاظ بكلّ المستندات، بما فيها مستندات العطاء والمراسلات والمظاريف، إلخ.
- الاحتفاظ بسجل مفصّل لكلّ السلوكيات والبيانات المشبوهة، بما فيها التواريخ، والأشخاص المتورطين والحاضرين، وما الذي حدث أو قيل على وجه التحديد. وينبغي تدوين الملاحظات أثناء الحدث أو عندما لا تزال ماثلة في ذاكرة المسؤول، من أجل تقديم وصف دقيق لما حدث.
- التواصل مع السلطات ذات الصلة المعنية بالمنافسة في كلّ بلد.
- التفكير في ما إذا كان من المناسب المضي قدماً في عرض العطاء، بعد التشاور مع الموظفين القانونيين الداخليين.

1 في الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تشكّل المناقصات العامة حوالي 15% من إجمالي الناتج المحلي. وتكون هذه النسبة أكبر في الدول غير الأعضاء في المنظمة. مراجعة "الرشوة في المشتريات العامة: الأساليب والجهات الفاعلة والإجراءات المضاد" (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2007).

2 في معظم الحالات، يتمّ تسهيل دفع التعويضات عبر استخدام فواتير مزوّرة لأعمال التعاقد من الباطن. فلا تكون مثل هذه الأعمال قد حصلت بالفعل وتكون الفواتير مزوّرة. ويمكن أيضا استخدام عقود استشارية احتيالية لهذا الغرض.

3 تتكوّن الرابطات الصناعية أو التجارية من أفراد وشركات تجمعهم مصالح تجارية مشتركة، يعملون سويا لتحقيق أهدافهم المهنية أو التجارية.

4 مراجعة "خصائص الصناعة والمنتجات والخدمات التي تساهم في دعم التواطؤ" أعلاه.

5 بين المؤسسات التجارية ("Business-to-Business" B2B) عبارة تُستخدم عادة لوصف المعاملات التجارية الإلكترونية بين المؤسسات التجارية.

6 لا ينبغي أن يمنع تبسيط تحضير العطاءات المسؤولين عن المشتريات من البحث عن تحسينات متواصلة لعملية المشتريات (العملية المختارة، الكميات المشتراة، التوقيت، إلخ).

7 على المسؤولين عن المشتريات أن يدركوا أن تقنية "تجزئة العقد"، إن تمّ تطبيقها على نحو خاطئ (مثلا بطريقة يمكن تنبؤها بسهولة)، قد تتيح فرصة للمتأمرين لتقسيم العقود بطريقة أفضل.

8 على سبيل المثال، إذا اضطرّ مقدمو العطاءات إلى إجراء تفتيش ميداني، ينبغي تفادي تجمّع مقدّمي العطاءات في المرفق والوقت نفسه.

9 في المناقصات التي تمّ التفاوض عليها، يحدّد المشتري خطة واسعة، ويهتّم بعدها مقدّم/مقدّم العطاءات بالتفاصيل مع المشتري للتوصّل تاليا إلى سعر.

10 في الاتفاقات الإطارية، يطلب المشتري من عدد كبير من الشركات، كعشرين منها مثلا، تقديم تفاصيل عن قدراتها من حيث العوامل النوعية مثل الخبرة، ومؤهلات السلامة، إلخ. ومن ثم يختار عددا صغيرا من مقدّمي العطاءات، كخمسة مثلا، ليكونوا ضمن إطار العمل - ثم يتمّ تخصيص الوظائف بالدرجة الأولى وفقاً للقدرة، أو قد تكون موضوع مناقصات "مصغّرة"، يقدّم فيها كلّ من مقدّمي العطاءات سعراً للوظيفة.

11 تُلزم "شهادة عدم التواطؤ في إعداد العطاءات" مقدّمي العطاءات الإفصاح عن كلّ الوقائع المادية المرتبطة بأي تواصل قاموا به مع المتنافسين يتعلّق بالدعوة إلى المناقصة. وبهدف إحباط العطاءات غير الحقيقية أو الاحتيالية أو التواطئية، وبالتالي إزالة أوجه انعدام الكفاءة والتكلفة الإضافية على صعيد المشتريات، قد يرغب المسؤولون عن المشتريات في طلب بيان أو تصديق من كلّ مقدّم عطاء للإقرار بأن العطاء الذي قدّمه عطاء حقيقي وغير تواطئي، وأنهم قدّموه بنية قبول العقد إذا تمّ تلزيمهم إيّاه. ويمكن النظر في طلب توقيع فرد يملك صلاحية تمثيل الشركة، وإضافة عقوبات منفصلة للبيانات التي وُضعت بشكل احتيالي أو غير دقيق.

12 ينبغي مراقبة الزيادات في التكلفة خلال مرحلة تنفيذ العقد بعناية لأنها قد تكون واجهة للفساد والرشوة.

13 الشركات الموردة الحالية هي تلك التي تورّد السلع والخدمات للإدارة العامة والتي شارف عقدها على الانتهاء.

14 مراجعة "خصائص الصناعة والمنتجات والخدمات التي تساهم في دعم التواطؤ" أعلاه.

15 عادةً ما تنصّ هذه السياسات على الحصانة ضدّ الإجراءات القانونية لمكافحة الاحتكار لأول طرف يدّعي لهذه السياسة ويعترف بمشاركته في أنشطة كارتلات معيّنة، بما فيها خطط التلاعب في العطاءات، ويوافق على التعاون مع تحقيق هيئة المنافسة.

نبذة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية منتدى فريد تعمل فيه الحكومات سويا لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعولمة. ان المنظمة في طليعة الجهود المبذولة لفهم الحكومات ومساعدتها في الاستجابة إلى التطورات والشواغل الجديدة، مثل حوكمة الشركات، واقتصاد المعلومات، والتحديات المتعلقة بشيخوخة السكان. وتوفّر المنظمة بيئة تستطيع فيها الحكومات مقارنة تجارب السياسات، والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة، والعمل على تنسيق السياسات المحلية والدولية.

الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هي: أستراليا، النمسا، بلجيكا، كندا، تشيلي، كولومبيا، كوستاريكا، الجمهورية التشيكية، الدنمارك، إستونيا، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، اليونان، المجر، آيسلندا، أيرلندا، إسرائيل، إيطاليا، اليابان، كوريا، لاتفيا، ليتوانيا، لوكسمبورغ، المكسيك، هولندا، نيوزيلندا، النرويج، بولندا، البرتغال، الجمهورية السلوفاكية، سلوفينيا، إسبانيا، السويد، سويسرا، تركيا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة. ويشارك الاتحاد الأوروبي في عمل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

منذ نشأة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 1961، تمّ تطوير ما يقارب 480 صكًا قانونيا أساسيا في إطار عملها، وتشمل قوانين المنظمة (أي المقرّرات والتوصيات التي اعتمدها مجلس المنظمة تماشيا مع اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) والصكوك القانونية الأخرى التي تمّ تطويرها في إطار عملها (مثلا الإعلانات، والاتفاقات الدولية).

تتردُّ كلّ الصكوك القانونية الأساسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، سواء كانت سارية أو ملغاة، في الخلاصة الالكترونية للصكوك القانونية الخاصة بها. وهي مقسّمة إلى خمس فئات:

- **المقرّرات:** الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الملزمة قانونًا لجميع الأعضاء باستثناء الذين يمتنعون عن التصويت وقت اعتمادها. وعلى الرغم من أنها ليست معاهدات دولية، إلا أنها تنطوي على النوع نفسه من الالتزامات القانونية. وعلى المترمين التقيد بتنفيذ المقرّرات واتخاذ التدابير اللازمة لهذا التنفيذ.
- **التوصيات:** الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية غير الملزمة قانونًا إلا أن الممارسة تمنحها قوة معنوية عظمى في تمثيل الإرادة السياسية للملتزمين بها. ويتوقّع من هؤلاء أن يبذلوا قصارى جهدهم لتطبيق التوصية كاملا. لذلك، غالبا ما يمتنع الأعضاء غير الراغبين بالقيام بذلك عن التصويت لدى اعتماد توصية معينة، على الرغم من أن هذا غير مطلوب من الناحية القانونية.
- **الإعلانات:** الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي عادة ما يتمّ تحضيرها داخل المنظمة لدى هيئة فرعية، ولا تكون ملزمة قانونا. وغالبا ما تحدّد هذه الصكوك المبادئ العامة أو الأهداف الطويلة الأمد، ويكون لها طابع رسمي ويتمّ اعتمادها عادة في الاجتماعات الوزارية لمجلس المنظمة أو اللجان التابعة لها.
- **الاتفاقات الدولية:** الصكوك القانونية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تمّ التفاوض عليها وإبرامها في إطار عمل المنظمة، وهي ملزمة قانونا لكلّ الأطراف.
- **الترتيبات، والتفاهات، وغيرها:** تمّ مع الوقت تطوير صكوك قانونية مهمة مخصّصة في إطار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، مثل ترتيب المنظمة بشأن ائتمانيات التصدير المدعومة رسميًا، والتفاهم الدولي على مبادئ النقل البحري، وتوصيات لجنة المساعدة الإنمائية (DAC).