Recommandation du Conseil sur les marchés publics

Instruments juridiques de l'OCDE

OCDE

DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

Ce document est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Il reproduit un instrument juridique de l'OCDE et peut contenir des informations complémentaires. Les opinions ou arguments exprimés dans ces informations complémentaires ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays Membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Pour accéder aux textes officiels à jour des instruments juridiques de l'OCDE, ainsi qu'aux informations s'y rapportant, veuillez consulter le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE http://legalinstruments.oecd.org.

Merci de citer cet ouvrage comme suit :
OCDE, *Recommandation du Conseil sur les marchés publics*, OECD/LEGAL/0411

Collection : Instruments juridiques de l'OCDE

Crédits photo : © PhotoXtuv Photography / Shutterstock.com

© OECD 2025

Ce document est mis à disposition à titre gratuit. Il peut être reproduit et distribué gratuitement sans autorisation préalable à condition qu'il ne soit modifié d'aucune façon. Il ne peut être vendu.

Ce document est disponible dans les deux langues officielles de l'OCDE (anglais et français). Il peut être traduit dans d'autres langues à condition que la traduction comporte la mention "traduction non officielle" et qu'elle inclut l'avertissement suivant : *"Cette traduction a été préparée par [NOM DE L'AUTEUR DE LA TRADUCTION] à des fins d'information seulement et son exactitude ne peut être garantie par l'OCDE. Les seules versions officielles sont les textes anglais et français disponibles sur le site Internet de l'OCDE http://legalinstruments.oecd.org"*

Informations Générales

La Recommandation sur les marchés publics a été adoptée par le Conseil de l'OCDE le 18 février 2015 sur proposition du Comité de la gouvernance publique et en coopération avec le Comité de la concurrence et le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales, suite à des consultations avec d'autres comités de l'OCDE.

Les marchés publics sont un pilier fondamental de la bonne gouvernance et contribuent à la qualité des services publics. En raison des montants élevés qui sont en jeu, les gouvernements ont l'obligation fondamentale de passer et d'exécuter leurs marchés publics de manière efficiente tout en respectant des standards d'intégrité élevés en vue d'assurer la meilleure qualité possible des services publics et de préserver l'intérêt public. L'utilisation stratégique des marchés publics a le potentiel d'augmenter la productivité des économies, de rendre le secteur public plus efficace, de contribuer à renforcer la confiance envers les institutions publiques et à favoriser une croissance économique inclusive. En outre, un système de passation des marchés publics bien conçu peut contribuer à la réalisation d'objectifs de politique publique importants tels que la protection de l'environnement, la promotion de l'innovation, la création d'emplois et le développement des petites et moyennes entreprises (PME).

Cette Recommandation remplace la Recommandation de 2008 sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics [OECD/LEGAL/0369], tout en s'inspirant de ses principes fondateurs, en les transposant et en les développant afin de mieux rendre compte du rôle stratégique des marchés publics pour l'efficacité de la dépense publique et pour contribuer à atteindre les grands objectifs de politique publique. Ce rôle stratégique concerne l'ensemble du cycle de passation des marchés publics, de la définition des besoins à l'exécution contractuelle. La Recommandation reconnaît que l'acquisition efficace et efficiente de biens, services et de travaux est essentielle pour remplir plusieurs missions des gouvernements, à savoir le fonctionnement des services publics essentiels et les investissements dans les infrastructures publiques.

Elle comporte douze principes intégrés : la transparence ; l'intégrité ; l'accès ; la mise en balance ; la participation des parties prenantes ; l'efficience ;la passation électronique de marchés publics; les capacités ; l'évaluation ; la gestion des risques ; la responsabilité et l'intégration.

Pour plus d'information sur la Recommandation, merci de consulter : https://www.oecd.org/fr/gov/com-mande-publique/.
Point de contact : public.procurement@oecd.org .

Mise en œuvre

Rapport de 2019 au Conseil

Le rapport de 2019 sur la mise en œuvre de la Recommandation sur les marchés publics présente les progrès réalisés par les Adhérents dans la mise en œuvre de la Recommandation quatre ans après son adoption, et ce, pour chacun de ses douze principes intégrés. Etant donné que certains non-Membres ont démontré un fort intérêt pour la mise en œuvre de la Recommandation sans pour autant y adhérer formellement, le rapport comprend également des informations relatives au Costa Rica, au Maroc et au Pérou, qui ont participé à des projets et à des activités liés à la Recommendation. Le rapport reprend des éléments de la boîte à outils en ligne sur les marchés publics, qui contient des bonnes pratiques et des expériences concrètes fournies par les Adhérents concernant la mise en œuvre de la Recommandation. Il contient également un grand nombre d'études de cas provenant des revues par les pairs des systèmes de marchés publics et des données issues de deux enquêtes que le Secrétariat de l'OCDE a conduites auprès des Adhérents.

Le rapport montre que la Recommandation reste très pertinente, qu'elle a été largement diffusée et que les Adhérents ont bien progressé dans sa mise en œuvre en particulier en matière d'adoption de stratégies ou de politiques visant à servir des objectifs de politique publique (protection de l'environnement, soutient à l'innovation, aux PME, promotion de la conduite responsable des entreprises) au travers des marchés publics.

Cela étant, il serait possible de redoubler d'efforts dans un certain nombre de domaines pour favoriser la mise en œuvre de la Recommandation. En particulier, le personnel dédié aux achats publics manque de formation adéquate et de moyens. En outre, bien que l'amélioration de l'efficacité des marchés publics grâce à la centralisation de leur passation ressorte clairement lors des enquêtes, la pratique consistant à réaliser une évaluation quantitative des améliorations réalisées afin d'en démontrer la réalité n'est pas encore largement répandue. En conclusion, il est proposé que les Adhérents soient encouragés à i) intensifier leur action sur le plan de l'apprentissage par les pairs et de la mutualisation des expériences par le truchement de la Boîte à outils ; ii) se doter de systèmes de gestion des performances assortis d'indicateurs clés de performance, afin de produire des données permettant de mesurer le degré de mise en œuvre des objectifs stratégiques ; et iii) continuer de promouvoir et de faire connaître la Recommandation à l'échelon national et international.

A la lumière de ce qui précède, le 2 juillet 2019 le Conseil de l'OCDE invita les Adhérents à répondre aux défis et aux problèmes identifiés dans le rapport et invita le Comité de la gouvernance publique à poursuivre le suivi de la mise en œuvre de la Recommandation et à faire rapport au Conseil dans un délai de cinq ans.

Version publiée du rapport.

Méthodologie et boîte à outils des systèmes de passation des marchés publics

Le Secrétariat de l'OCDE a élaboré des outils visant à aider les Adhérents à mettre en œuvre la Recommandation, afin de fournir aux responsables politiques comme aux praticiens des éléments probants et des options de politiques permettant d'améliorer le fonctionnement des systèmes de passation des marchés publics et de leur conférer une orientation plus stratégique. En particulier, le Secrétariat a créé la boîte à outils sur les marchés publics disponnible en ligne qui contient une liste de références exhaustive (« checklist ») destinée à guider les professionnels des marchés publics et à les aider à examiner, développer et actualiser leurs dispositifs en matière de marchés publics. Elle propose également plus de 180 études de cas. Les Adhérents ont pris une part active au développement de cet outil de mutualisation des connaissances, en soumettant leurs propres politiques et bonnes pratiques, ce qui offre une source d'information exacte et détaillée sur l'action menée par les Adhérents pour mettre en œuvre les dispositions de la Recommandation.

La boîte à outils en ligne sur les marchés publics est disponible (en anglais) sous : https://www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/

Pour plus d'information sur les travaux de l'OCDE sur les marchés publics, veuillez consulter: https://www.oecd.org/gov/public-procurement/publications/

LE CONSEIL,

VU l'article 5 b) de la Convention relative à l'Organisation de coopération et de développement économiques en date du 14 décembre 1960 ;

VU la Recommandation du Conseil concernant l'amélioration de la qualité de la réglementation officielle [C(95)21/FINAL], la Recommandation du Comité d'aide au développement (CAD) sur des propositions de clauses anti-corruption à intégrer dans les contrats relatifs aux marchés financés par l'aide bilatérale [DCD/DAC(96)11/FINAL], la Recommandation du Conseil sur l'amélioration du comportement éthique dans le service public incluant les Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public [C(98)70], la Recommandation du Conseil sur l'amélioration des performances environnementales des marchés publics [C(2002)3], la Recommandation du Conseil sur les Lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public [C(2003)107], la Recommandation du Conseil relative aux Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques [C(2005)47], les Principes directeurs de l'OCDE pour la qualité et la performance de la réglementation [C(2005)52 et CORR1] le Cadre d'action pour l'investissement [C(2006)68], la Recommandation du Conseil concernant les Principes pour la participation du secteur privé aux infrastructures [C(2007)23/FINAL], la Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales, la Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales [C(2009)159/REV1/FINAL], la Recommandation du Conseil sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying [C(2010)16], la mise à jour des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales de 2011 [C/MIN(2011)11/FINAL], la Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires [C(2012)37], la Recommandation du Conseil sur les Principes applicables à la gouvernance publique des partenariats public-privé [C(2012)86], la Recommandation du Conseil sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [C(2012)115], la Recommandation du Conseil sur l'investissement public efficace entre niveaux de gouvernement [C(2014)32], et la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques gouvernementales [C(2014)88], la Recommandation du Conseil sur la gouvernance budgétaire [C(2015)1] ;

VU l'intérêt croissant pour la gouvernance des marchés publics afin de réaliser des gains d'efficience et des économies et de favoriser la réalisation d'objectifs secondaires des pouvoirs publics, depuis l'adoption de la Recommandation du Conseil sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics [C(2008)105], que la présente Recommandation remplace ;

NOTANT que la législation d'un certain nombre de Membres et de non-Membres s'inspire aussi d'autres instruments juridiques internationaux sur les marchés publics et la lutte contre la corruption élaborés dans le cadre du système des Nations Unies, de l'Organisation mondiale du commerce ou de l'Union européenne ;

RECONNAISSANT que la passation efficace et efficiente de marchés publics portant sur des biens, des services ou des travaux est vitale pour que les administrations publiques s'acquittent de leurs fonctions de base, qui consistent notamment à investir dans des infrastructures et à fournir des services essentiels aux citoyens ;

RECONNAISSANT que les marchés publics constituent pour les pouvoirs publics un domaine d'activité économique fondamental particulièrement exposé aux malversations, à la fraude et à la corruption ;

RECONNAISSANT que les efforts visant à renforcer la bonne gouvernance et l'intégrité dans les marchés publics contribuent à une gestion efficace et efficiente des ressources publiques et, par là même, de l'argent des contribuables ;

RECONNAISSANT que les Membres et les non-Membres qui adhèrent à la présente Recommandation (ci-après « les Adhérents ») partagent le même intérêt pour l'amélioration des économies et des gains d'efficience et pour la prévention des risques concernant l'intégrité tout au long du cycle de passation des marchés publics, de l'évaluation des besoins jusqu'au paiement et à la gestion des marchés ;

CONSIDÉRANT que le Rapport du Comité de la gouvernance publique concernant la mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur le renforcement de l'intégrité dans les marchés publics [C(2008)105] met en lumière les difficultés majeures auxquelles se heurtent les pays en perfectionnant leurs systèmes de marchés publics, ainsi que les principales pistes d'amélioration [C(2012)98 et CORR1] ;

Sur proposition du Comité de la gouvernance publique, en coopération avec le Comité de la concurrence et le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales, et en concertation avec les autres organes compétents de l'OCDE :

I. CONVIENT que les définitions suivantes soient utilisées aux fins de la présente Recommandation :

- Le **« cycle de passation des marchés publics »** désigne la succession d'activités liées aux marchés publics, depuis l'évaluation des besoins, la concurrence, jusqu'au paiement et à la gestion des marchés, ainsi que toute activité ultérieure de suivi ou d'audit ;
- « **Intégrité »** fait référence au fait que les moyens financiers, humains et matériels ainsi que les pouvoirs sont utilisés aux fins officiellement prévues et de façon éclairée, conformément à l'intérêt général et aux principes généraux de bonne gouvernance ;
- La **« passation de marchés publics »** est le processus qui consiste à définir les besoins en termes de biens, de services ou de travaux ; déterminer quelle est la personne ou l'organisation la mieux à même de fournir ces biens ou services ou de réaliser ces travaux ; veiller à ce que les biens ou les services soient fournis, ou les travaux réalisés, au bon endroit, au bon moment, au meilleur prix, et selon un processus équitable et ouvert dans son ensemble ;
- La **« passation électronique de marchés publics »** désigne une forme de passation de marchés dans laquelle toutes les procédures effectuées sur support papier sont remplacées ou redéfinies grâce à l'intégration de technologies numériques ;
- L' « **objectif principal de la passation du marché »** désigne la fourniture des biens et des services nécessaires à l'exécution de la mission des pouvoirs publics en temps opportun, au moindre coût et avec efficience ;
- Les **« objectifs secondaires »** regroupent divers objectifs tels qu'une croissance verte durable, le développement de petites et moyennes entreprises, l'innovation, l'instauration de normes de conduite responsable des entreprises ou des objectifs plus vastes en matière de politique industrielle, que les pouvoirs publics s'efforcent de plus en plus d'atteindre, outre les objectifs principaux, en ayant recours à la passation de marchés publics comme instrument d'action.

II. RECOMMANDE que les Adhérents assurent un degré adéquat de **transparence** du système de passation de marchés publics à toutes les étapes du cycle de passation de ces marchés.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Favoriser un traitement juste et équitable des fournisseurs potentiels en assurant en temps utile un degré adéquat de transparence à chaque phase du cycle de passation des marchés publics**, tout en prenant en compte les besoins légitimes de protection du secret commercial et des renseignements exclusifs ainsi que d'autres considérations liées à la confidentialité, et aussi la nécessité d'éviter les renseignements pouvant être utilisés par les fournisseurs intéressés pour fausser la concurrence dans le cadre de la passation du marché. De plus, il faudrait contraindre les fournisseurs à assurer la transparence requise dans le cadre de leurs relations de sous-traitance.

ii) **Mettre en place un portail en ligne permettant à l'ensemble des parties prenantes, y compris les fournisseurs potentiels nationaux et étrangers, la société civile et le grand public, d'accéder gratuitement à l'information relative aux marchés**

publics, notamment au sujet du système de passation de marchés publics (cadre institutionnel et textes législatifs et réglementaires, par exemple), des marchés à proprement parler (calendrier prévisionnel des passations de marchés, appels d'offres et annonces d'attributions de marchés, par exemple) et de la performance du système de passation de marchés publics (études comparatives et résultats des activités de suivi, par exemple). Il faudrait que les données publiées soient pertinentes pour les parties prenantes.

iii) **Assurer la visibilité des flux financiers publics, du début du processus de budgétisation jusqu'à la fin du cycle de passation des marchés publics**, afin que i) les parties prenantes comprennent les priorités et les dépenses publiques ; et que ii) les responsables publics organisent la passation de marchés publics de façon stratégique.

III. **RECOMMANDE** que les Adhérents préservent l'**intégrité** du système de passation de marchés publics à travers des normes générales et des mesures de protection propres à ces marchés.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) Exiger **un niveau élevé d'intégrité de la part de tous les acteurs du cycle de passation des marchés publics.** Les normes figurant dans les cadres d'intégrité ou dans les codes de conduite applicables aux agents du secteur public (comme les normes relatives à la gestion des conflits d'intérêts, aux déclarations obligatoires ou à d'autres aspects de la conduite professionnelle) pourraient être élargies (par l'intermédiaire de pactes d'intégrité, par exemple).

ii) **Mettre en place des outils d'ordre général visant à assurer l'intégrité au sein du secteur public et les adapter, au besoin, aux risques spécifiques du cycle de passation des marchés publics** (les risques accrus liés aux interactions entre secteur public et secteur privé et la responsabilité fiduciaire dans le cadre des marchés publics, par exemple).

iii) **Mettre en place des programmes de formation en matière d'intégrité à destination des agents publics et privés chargés de la passation de marchés**, afin de les sensibiliser aux risques pour l'intégrité tels que la corruption, la fraude, la collusion et la discrimination, de développer les connaissances sur les moyens permettant de combattre ces risques, et de favoriser une culture d'intégrité afin de prévenir la corruption.

iv) **Formuler des exigences en matière de dispositifs de contrôle interne, de mesures de conformité et de programmes anti-corruption pour les fournisseurs, en prévoyant un suivi adapté**. Les marchés publics devraient comporter des clauses garantissant l'absence de corruption, et des mesures devraient être mises en œuvre pour vérifier la sincérité des déclarations dans lesquelles les fournisseurs attestent ne pas avoir commis et qu'ils ne commettront pas d'actes de corruption en rapport avec le marché. Les programmes de cet ordre devraient également exiger une transparence adéquate au niveau de la chaîne d'approvisionnement, afin de lutter contre la corruption au niveau des contrats de sous-traitance, et imposer une formation en matière d'intégrité pour le personnel des fournisseurs.

IV. **RECOMMANDE** que les Adhérents facilitent l'**accès** aux marchés publics pour les concurrents potentiels de toute taille.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Mettre en place des cadres cohérents et stables sur le plan institutionnel, législatif et réglementaire** ; de tels cadres sont essentiels pour élargir la participation aux marchés publics et constituent des points de départ cruciaux pour assurer la viabilité et l'efficience des systèmes de passation de marchés publics. Il faudrait que ces cadres :

1. soient aussi clairs et simples que possible ;

2. ne comportent pas d'exigences faisant double emploi ou entrant en conflit avec d'autres textes législatifs ou réglementaires ;

3. traitent les soumissionnaires, y compris les fournisseurs étrangers, de façon juste, transparente et équitable, en tenant compte des engagements internationaux des Adhérents (par exemple l'Accord sur les marchés publics adopté dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce, les directives de l'Union européenne en matière de marchés publics et les accords commerciaux bilatéraux ou multilatéraux).

ii) **Fournir dans le cadre des appels d'offres une documentation claire, synthétique, aussi normalisée que possible et adaptée aux besoins**, afin de veiller à ce que :

1. chaque appel d'offres soit conçu de façon à encourager un large éventail de concurrents potentiels à y répondre, y compris les nouveaux entrants et les petites et moyennes entreprises. Cela implique de fournir des orientations claires sur les attentes des acheteurs (y compris en termes de cahier des charges, de contrat et de modalités de paiement) ainsi que des indications contraignantes sur les critères d'évaluation des offres et d'attribution du marché et sur leur pondération (qu'ils soient axés spécifiquement sur le prix, qu'ils tiennent compte d'un rapport qualité/prix ou qu'ils soient au service d'objectifs secondaires) ;

2. l'ampleur et la complexité des renseignements exigés dans l'appel d'offres et le temps imparti aux fournisseurs pour répondre ne soient pas disproportionnés par rapport à la taille et à la complexité du marché public, en tenant compte de tout cas particulier tel que la passation d'un marché dans des circonstances d'urgence.

iii) **Faire appel à la concurrence et limiter le recours aux exceptions et à la sollicitation d'une source unique**. Les procédures concurrentielles devraient constituer la norme, afin que la passation de marchés publics soit au service des gains d'efficience, de la lutte contre la corruption, de l'obtention de tarifs justes et raisonnables et de la concurrence. Au cas où des circonstances exceptionnelles justifieraient des limites à l'appel à la concurrence et la sollicitation d'une source unique, ces exceptions devraient être limitées, prédéfinies et dûment justifiées, et elles devraient faire l'objet d'une surveillance adaptée qui tiendrait compte du risque accru de corruption, y compris de la part de fournisseurs étrangers.

V. RECOMMANDE que les Adhérents tiennent compte du fait que tout recours au système de passation de marchés publics en faveur d'objectifs secondaires devrait être **mis en balance** avec l'objectif principal de la passation du marché.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Évaluer l'intérêt d'un recours aux marchés publics en tant que méthode pour contribuer à la réalisation d'objectifs secondaires conformément aux priorités nationales claires**, en mettant en balance les avantages potentiels et la nécessité d'optimiser les ressources. Il devrait être pris en compte l'aptitude du personnel chargé de la passation de marchés publics à œuvrer en faveur d'objectifs secondaires et la charge que représente le suivi des progrès accomplis sur la voie de la réalisation de ces objectifs.

ii) **Développer une stratégie adaptée pour l'intégration des objectifs secondaires au système de passation de marchés publics.** Au cas où des marchés publics seraient mis au service d'objectifs secondaires, il faudrait dûment procéder à des travaux de planification, d'analyse de la situation de départ, d'évaluation des risques et de définition des résultats attendus qui serviraient ensuite de point de départ à l'élaboration de plans d'action ou de directives d'application.

iii) **Employer une méthode d'analyse d'impact adaptée afin d'évaluer dans quelle mesure la passation de marchés publics permet de contribuer à la réalisation des objectifs secondaires.** Les retombées de tout recours au système de passation de marchés publics au service d'objectifs secondaires devraient être évaluées en fonction de critères adaptés, afin d'offrir aux responsables publics les renseignements dont ils ont besoin quant aux avantages et aux coûts du dispositif. Il faudrait mesurer l'efficacité tant au niveau de chaque marché qu'au niveau des résultats visés sur le terrain de l'action publique. De plus, l'effet global du recours à la passation de marchés publics au service d'objectifs secondaires devrait être évalué périodiquement, pour répondre à une potentielle surcharge d'objectifs.

VI. **RECOMMANDE** que les Adhérents favorisent une **participation** transparente et effective des parties prenantes.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Concevoir et suivre une procédure normalisée pour l'apport de modifications au système et aux politiques de passation de marchés publics.** Il faudrait, dans le cadre de cette procédure normalisée, favoriser les consultations publiques et la formulation de commentaires par le secteur privé et la société civile, assurer la publication des conclusions de la phase de consultations et expliquer les options retenues, le tout de façon transparente.

ii) **Engager un dialogue transparent et régulier avec les fournisseurs et les associations professionnelles afin de présenter les objectifs de la passation de marchés publics et de s'assurer que les marchés et les attentes qu'ils suscitent sont bien compris.** Une bonne communication devrait être mise en œuvre afin de permettre aux fournisseurs potentiels de mieux comprendre les besoins du pays et d'offrir aux acheteurs publics l'information dont ils ont besoin pour établir des cahiers des charges plus réalistes et plus efficaces grâce à une meilleure compréhension des capacités du marché. Ces interactions devraient être encadrées par des mesures visant à garantir son équité, sa transparence et son intégrité, qui varieraient selon qu'une procédure de passation de marché public serait ou non en cours. Ces interactions devraient également être adaptées de façon que les entreprises étrangères participant à des appels d'offres bénéficient d'une information transparente et effective.

iii) **Offrir aux parties prenantes concernées la possibilité de participer directement** à la passation de marchés publics, afin d'accroître la transparence et l'intégrité tout en assurant un niveau suffisant de contrôle extérieur, sous réserve du maintien de la confidentialité, de l'égalité de traitement et des autres obligations légales liées au processus de passation des marchés.

VII. **RECOMMANDE** que les Adhérents élaborent des processus visant à optimiser l'**efficience** à tous les stades du cycle de passation des marchés publics tout en satisfaisant les besoins des pouvoirs publics et des citoyens.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Rationaliser le système de passation de marchés publics et son cadre institutionnel**. Les Adhérents devraient évaluer les processus et institutions déjà en place afin de détecter les chevauchements, les cloisonnements présentant des sources d'inefficience et les autres causes de gaspillage. Dans la mesure du possible, un système de passation de marchés publics intégrant davantage la notion de service devrait être mis en place, sur la base de processus et de schémas d'exécution des tâches efficients et efficaces visant à réduire les formalités administratives et les coûts, par exemple à travers des services partagés.

ii) **Mettre en œuvre des processus techniques propres à répondre de façon efficiente aux besoins des usagers**. Les Adhérents devraient faire en sorte que les retombées de la passation de marchés publics répondent aux besoins des usagers, par

exemple en élaborant des cahiers des charges adaptés, en définissant des critères pertinents pour l'attribution des marchés, en veillant à ce que les agents chargés d'évaluer les soumissions disposent de l'expertise technique requise et en mettant en place des ressources et une expertise suffisantes en vue de la gestion du marché postérieurement à son attribution.

iii) **Concevoir et utiliser des outils visant à améliorer les procédures de passation de marchés, à réduire les doublons et à optimiser les ressources**, y compris la centralisation des achats, les accords-cadres, les catalogues électroniques, les dispositifs d'achat dynamiques, les enchères électroniques, les achats groupés et les contrats assortis d'options. L'application de tels outils à l'échelon infranational, le cas échéant et dans la mesure du possible, pourrait être une source de nouveaux gains d'efficience.

VIII. **RECOMMANDE** que les Adhérents améliorent leur système de passation de marchés publics en s'appuyant sur les technologies numériques pour, dans la mesure où c'est pertinent, innover en matière de **passation électronique de marchés publics** à toutes les étapes du cycle de passation des marchés publics.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Recourir à des technologies numériques récentes qui permettent d'appliquer des solutions intégrées de passation électronique de marchés publics couvrant tout le cycle de passation de ces marchés.** Dans le cadre des marchés publics, des technologies de l'information et des communications devraient être utilisées pour assurer la transparence et l'accessibilité des appels d'offres, pour accroître la concurrence, pour simplifier les processus d'attribution et de gestion des marchés, pour réaliser des économies et pour combiner l'information sur les marchés publics et sur les finances publiques.

ii) **Rechercher, dans le domaine de la passation électronique de marchés publics, les outils les plus récents qui soient modulaires, flexibles, adaptables à différentes échelles et sûrs** afin d'assurer la continuité, la confidentialité et l'intégrité de l'activité, de garantir un traitement équitable, et de protéger les données sensibles, tout en mettant en place les capacités et les fonctions fondamentales pour l'innovation des entreprises. Les outils de la passation électronique de marchés publics devraient être faciles à utiliser, adaptés à leur objet et cohérents d'une entité publique à l'autre, dans la mesure du possible ; des systèmes trop compliqués pourraient engendrer des risques et des difficultés en termes de mise en œuvre pour les nouveaux entrants ou les petites et moyennes entreprises.

IX. **RECOMMANDE** que les Adhérents mettent en place un personnel chargé des marchés publics doté des **capacités** requises pour assurer constamment l'optimisation des ressources de façon efficiente et efficace.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Veiller à ce que les acheteurs publics satisfassent aux exigences professionnelles élevées en termes de connaissances, de savoir-faire et d'intégrité en mettant à leur disposition une panoplie d'outils spécifiques et régulièrement modernisés**, avec, par exemple, des effectifs suffisants en nombre et en termes de compétences, la reconnaissance de la passation des marchés publics en tant que profession spécifique, des programmes de certification et des séances régulières de formation, des normes d'intégrité pour les acheteurs publics, et l'existence d'une unité ou d'une équipe chargée d'analyser l'information relative aux marchés publics et de contrôler la performance du système de passation de marchés publics.

ii) **Offrir aux acheteurs publics des possibilités d'évolution de carrière attractives, compétitives et fondées sur le mérite**, en leur donnant des moyens clairs de progresser, en les protégeant des ingérences politiques dans le processus de passation

de marchés et en promouvant les bonnes pratiques nationales et internationales en matière d'évolution professionnelle, de façon à améliorer les performances des acheteurs publics.

iii) **Favoriser la collaboration avec les centres de savoir tels que les universités, les laboratoires d'idées ou les centres stratégiques afin d'améliorer les compétences des acheteurs publics**. L'expertise et l'expérience pédagogique des centres de savoir constituent des outils précieux sur lesquels il faudrait s'appuyer pour enrichir les connaissances relatives aux marchés publics et nourrir le dialogue entre la théorie et la pratique afin de stimuler l'innovation au sein des systèmes de passation de marchés publics.

X. **RECOMMANDE** que les Adhérents favorisent l'amélioration de la performance grâce à l'**évaluation** de l'efficacité du système de passation de marchés publics, tant au niveau de marchés conclus qu'au niveau du système dans son ensemble et, dans la mesure où cela est réalisable et approprié, à tous les niveaux de gouvernement.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Évaluer de façon périodique et systématique les résultats du processus de passation de marchés**. Il faudrait, dans le cadre des systèmes de passation de marchés publics, recueillir des renseignements cohérents, actualisés et fiables et utiliser les données relatives aux marchés antérieurs, notamment s'agissant des tarifs et des coûts globaux, pour structurer l'évaluation des nouveaux besoins, étant donné que cela permet d'obtenir des éclairages précieux qui pourrait guider les futures décisions en matière de passation de marchés.

ii) **Concevoir des indicateurs visant à mesurer la performance, l'efficacité et les économies liées au système de passation de marchés publics**, à des fins de comparaison et afin d'éclairer la stratégie à suivre en matière de marchés publics.

XI. **RECOMMANDE** que les Adhérents intègrent des stratégies de gestion des **risques** en vue de leur recensement, de leur détection et de leur atténuation tout au long du cycle de passation des marchés publics.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Mettre au point des outils d'évaluation des risques visant à recenser et à traiter les menaces pesant sur le bon fonctionnement du système de passation de marchés publics**. Dans la mesure du possible, des outils permettant de recenser les risques de toutes sortes devraient être crées – y compris tout risque d'erreur dans la réalisation d'une tâche administrative et tout risque de transgression délibérée – et de les porter à l'attention du personnel compétent, offrant un point d'intervention quand la prévention ou l'atténuation est possible.

ii) **Faire connaître les stratégies de gestion des risques**, par exemple, des systèmes d'alertes automatiques ou des programmes de protection des lanceurs d'alerte, et sensibiliser les acheteurs publics et les autres parties prenantes aux stratégies de gestion des risques, à leurs plans de mise en œuvre et aux mesures adoptées pour faire face aux risques recensés.

XII. **RECOMMANDE** que les Adhérents appliquent des dispositifs de surveillance et de contrôle visant à favoriser la **responsabilité** tout au long du cycle de passation des marchés publics avec, notamment, des procédures adaptées de contestation et de sanction.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Définir un partage clair des rôles en matière de surveillance du cycle de passation des marchés publics** afin de veiller à ce que les chaînes de responsabilité soient précisément définies, à ce que des dispositifs de surveillance soient en place et

à ce que les délégations de pouvoir en matière d'engagement de dépenses et de validation des grandes étapes des marchés publics soient bien établies. Les règles concernant la justification et de l'approbation des exceptions aux procédures applicables en matière de marchés publics devraient être exhaustives et claires, notamment celles limitant la concurrence.

ii) **Mettre en place un système de sanctions concrètes et applicables** à l'usage des administrations et des parties privées au processus de passation de marchés, proportionnée au niveau de gravité de l'atteinte aux règles, afin que le dispositif soit suffisamment dissuasif mais ne suscite pas de crainte injustifiée des conséquences ni d'aversion aux risques chez les acheteurs publics ou chez les fournisseurs.

iii) **Traiter les contestations avec équité, rapidité et transparence** grâce à l'établissement de voies de recours efficaces permettant de contester les décisions relevant du domaine des marchés publics en vue de corriger les défaillances, de prévenir le non-respect des règles et d'instaurer la confiance des soumissionnaires, y compris les concurrents étrangers, quant à l'intégrité et l'équité du système de passation de marchés publics. D'autres éléments essentiels d'un système de contestation efficace sont un dispositif d'examen spécifique et indépendant et des réparations adaptées.

iv) **Veiller à ce que les dispositifs de contrôle interne (y compris les dispositifs de contrôle financier, d'audit interne et de contrôle de gestion) ainsi que les dispositifs de contrôle et d'audit externes disposent de ressources suffisantes et soient coordonnés** de manière à assurer :

1. le suivi de la performance du système de passation de marchés publics ;

2. une remontée d'information fiable, le respect des lois et réglementations ainsi que des dispositifs clairs pour le signalement aux autorités compétentes des soupçons crédibles de violation de ces lois et réglementations, sans crainte de représailles ;

3. l'application systématique des lois, réglementations et politiques en matière de passation de marchés publics ;

4. la réduction des doublons et une surveillance suffisante, conformément aux choix nationaux ;

5. une évaluation *ex post* indépendante et, le cas échéant, un signalement aux autorités de surveillance compétentes.

XIII. RECOMMANDE que les Adhérents favorisent l'**intégration** des marchés publics au sein des processus généraux de gestion des finances publiques, de budgétisation et de prestation des services publics.

À cet effet, les Adhérents devraient :

i) **Rationaliser les dépenses liées à la passation de marchés publics en intégrant les processus de passation des marchés dans le cadre général de la gestion des finances publiques** de façon à mieux comprendre les dépenses consacrées aux marchés publics, notamment les coûts administratifs qu'ils entraînent. Cette information peut permettre d'améliorer la gestion des marchés publics, de réduire les doublons et d'assurer une fourniture de biens et de services plus efficiente. Les engagements budgétaires devraient être pris selon des modalités décourageant le morcellement et favorisant le recours à des techniques efficientes de passation de marchés publics.

ii) **Encourager la budgétisation et le financement pluriannuels afin d'optimiser la conception et la planification du cycle de passation des marchés publics.** Une flexibilité grâce à des options de financement pluriannuel – pour autant que cela se

justifie et qu'une surveillance adéquate soit appliquée – devrait être assurée afin d'éviter des décisions d'achat ne se traduisant pas par une répartition des risques appropriée ou par des gains d'efficience suffisants en raison d'une réglementation budgétaire stricte et d'une affectation non efficiente des ressources.

iii) **Harmoniser les principes applicables à la passation de marchés publics pour l'ensemble des services publics, s'il y a lieu, y compris pour les travaux publics, les partenariats public-privé et les concessions**. Lorsqu'ils fournissent des services publics dans le cadre d'un large éventail de dispositifs de partenariat avec le secteur privé, les Adhérents devraient assurer la plus grande cohérence possible entre les cadres et les institutions régissant la prestation des services publics, afin de favoriser l'efficience pour les autorités et la prévisibilité pour les partenaires du secteur privé.

XIV. **INVITE** le Secrétaire général à diffuser la présente Recommandation.

XV. **INVITE** les Adhérents à diffuser la présente Recommandation à tous les niveaux de gouvernement et à examiner la possibilité de la mettre en œuvre dans les autres contextes susceptibles de s'y prêter, tels que les achats d'entreprises publiques ou les marchés publics conclus dans le cadre de dispositifs d'aide.

XVI. **INVITE** les non-Adhérents à tenir compte de la présente Recommandation et à y adhérer.

XVII. **CHARGE** le Comité de la gouvernance publique, en coopération avec le Comité de la concurrence et le Groupe de travail sur la corruption dans le cadre de transactions commerciales internationales et en consultation avec les autres organes compétents de l'OCDE, de suivre la mise en œuvre de la présente Recommandation et d'en faire rapport au Conseil dans les trois ans suivant son adoption, puis à intervalles réguliers.

À propos de l'OCDE

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux que pose la mondialisation. L'OCDE est aussi à l'avant- garde des efforts entrepris pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles font naître. Elle aide les gouvernements à faire face à des situations nouvelles en examinant des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et les défis posés par le vieillissement de la population. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de comparer leurs expériences en matière de politiques, de chercher des réponses à des problèmes communs, d'identifier les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays Membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Colombie, la Corée, le Costa Rica, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle Zélande, les Pays Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovénie, la Suède, la Suisse et la Türkiye. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Instruments juridiques de l'OCDE

Environ 460 instruments juridiques de substance ont été développés dans le cadre de l'OCDE depuis sa création en 1961. Ces instruments comprennent les Actes de l'OCDE (les Décisions et Recommandations adoptées par le Conseil de l'OCDE conformément à la Convention relative à l'OCDE) et d'autres instruments juridiques développés dans le cadre de l'OCDE (notamment les Déclarations et les accords internationaux).

L'ensemble des instruments juridiques de substance de l'OCDE, qu'ils soient en vigueur ou abrogés, est répertorié dans le Recueil des instruments juridiques de l'OCDE. Ils sont présentés selon cinq catégories :

- Les **Décisions** sont adoptées par le Conseil et sont juridiquement contraignantes pour tous les Membres, à l'exception de ceux qui se sont abstenus au moment de leur adoption. Elles définissent des droits et des obligations spécifiques et peuvent prévoir des mécanismes de suivi de la mise en œuvre**.**
- Les **Recommandations** sont adoptées par le Conseil et n'ont pas une portée juridique obligatoire. Elles représentent un engagement politique vis-à-vis des principes qu'elles contiennent, il est attendu que les Adhérents feront tout leur possible pour les mettre en œuvre.
- Les **Documents finaux de substance** sont adoptés individuellement par les Adhérents indiqués plutôt que par un organe de l'OCDE et sont le résultat d'une réunion ministérielle, à haut niveau ou autre, tenue dans le cadre de de l'Organisation. Ils énoncent habituellement des principes généraux ou des objectifs à long terme et ont un caractère solennel.
- Les **accords internationaux** sont négociés et conclus dans le cadre de l'Organisation. Ils sont juridiquement contraignants pour les parties.
- **Arrangement, accord/arrangement et autres** : plusieurs autres types d'instruments juridiques de substance ont été développés dans le cadre de l'OCDE au fil du temps, comme l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public, l'Arrangement international sur les Principes à suivre dans les transports maritimes et les Recommandations du Comité d'aide au développement (CAD).