

REPUBLIQUE DU RWANDA



RAPPORT DE L'EXERCICE
PILOTE CONJOINT
D'EVALUATION DU SYSTEME
NATIONAL DE PASSATION DES
MARCHES

Août 2007

TABLE DES MATIERES	Page
Liste des abréviations	3
Liste des tableaux	5
RESUME EXECUTIF	6
INTRODUCTION	10
1. Commentaires et suggestion à la pertinence et à l'utilité des indicateurs	12
2. Mise en œuvre de l'exercice pilote	14
2.1. Planification	14
2.2. Evaluation à partir des indicateurs de base	16
2.3. Evaluation de la conformité et des performances	66
2.4. Validation des résultats	71
2.5. Problèmes rencontrés	72
2.6. Intégration des résultats dans un plan d'action pour le renforcement des capacités	72
CONCLUSION ET RECOMMANDATION	74
Annexes	

Liste des abréviations :

AEBTP	Association des Entreprises des Bâtiments et Travaux Publics
BAD	Banque Africaine de Développement
CCOAIB	Conseil consultatif des Organisations d'Appui aux Initiatives de Base
CDF	Fonds Commun de Développement
DFID	« Department For International Development »
ELECTROGAZ	Etablissement Public de Distribution d'Eau et d'Electricité
FRSP	Fédération Rwandaise du Secteur Privé
HIDA	« Human Resources Development Agency »
MINALOC	Ministère de l'Administration Locale, de la Bonne Gouvernance, du Développement Communautaire et des Affaires Sociales
MINECOFIN	Ministère des Finances et de la Planification Economique
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales
MINEDUC	Ministère de l'Education Nationale
MINITERE	Ministère des Terres, de l'environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines
MININFRA	Ministère des Infrastructures
MINISANTE	Ministère de la Santé
NTB	« National Tender Board »
OCIR THE	Office des Cultures Industrielles au Rwanda -Thé
OAG	Office de l'Auditeur Général des Finances de l'Etat

OCDE-CAD Organisation de Coopération et de Développement Economiques- Comité d'Aide au
Développement

PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement

Liste des tableaux et graphique	page
<u>Tableau n°1</u> : Calendrier de mise en œuvre de l'exercice pilote d'évaluation du système national de passation des marchés	15
<u>Tableau n°2</u> : Synthèse des résultats d'évaluation du système national à partir des indicateurs de base	17
<u>Tableau n°3</u> : Synthèse des données collectées relatives à la conformité et à la performance du système national de passation des marchés	68
<u>Graphique 1</u> : Représentation graphique des scores par piliers	65

RESUME EXECUTIF

Un système national de passation des marchés bien conçu, conforme aux normes internationales et performant, offre à un pays une opportunité de gestion efficace des deniers publics afin de répondre aux besoins de la population.

Dans le souci d'aider les pays en développement et les bailleurs de fonds à évaluer la qualité et l'efficacité des systèmes nationaux de passation des marchés, la Banque Mondiale et le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE-CAD) ont pris l'initiative d'élaborer la méthodologie d'application des indicateurs de base ainsi que des indicateurs de conformité et de performance connexes.

Le Rwanda, l'un des pays sélectionnés par l'OCDE-CAD pour l'exercice pilote d'évaluation des systèmes nationaux, a mis en place une équipe de douze évaluateurs ressortissants de l'administration, du secteur privé et de la société civile pour l'auto-évaluation de son système national de passation des marchés en se basant sur cette méthodologie.

En premier lieu, l'évaluation a porté sur la comparaison sommaire du système national en place avec les normes internationales, représentées par les indicateurs de base et s'est articulée autour de quatre piliers à savoir : i) le cadre juridique existant qui régit la passation des marchés, ii) le cadre institutionnel et la capacité de gestion, iii) le fonctionnement du système et la compétitivité du marché national et iv) l'intégrité et la transparence du système national de passation de marchés publics. La notation des indicateurs subsidiaires a abouti à une note moyenne de 2.1/3. Nous notons que les indicateurs 6 (a) et 12 (e) n'ont pas été notés suite au manque de note appropriée et aux

critères de notation qui ne cadrent pas bien avec le système national en place, respectivement. Nous notons également que pour les indicateurs subsidiaires dont les critères de notation sont numérotés par les lettres de l'alphabet en commençant par (a), l'analyse de la façon dont les notes sont proposées d'être attribuées, a fait constaté que c'est ce critère (a) qui est principal, les autres (b), (c), (d) et (e), étant considérés comme des critères auxiliaires. Pour de tels cas ; il est impossible d'attribuer une note quelconque au cas où le critère (a) n'est pas rempli même si les autres sont remplis.

En outre, l'évaluation a porté sur la conformité et la performance du système national où huit indicateurs ont été évalués dans trente institutions publiques, prises pour échantillon. Ces indicateurs sont :

Indicateur n°1 : Pourcentage de dossiers d'appel d'offres rejetés c'est-à-dire n'ayant pas obtenus la non objection du « National Tender Board » à la première demande ;

Indicateur n° 2 : Niveau de compétition par marché (participation des entreprises étrangères et de droit rwandais) ;

Indicateur n° 3 : Pourcentage de plaintes (recours) qui ont abouti à un changement dans l'attribution des marchés;

Indicateur n° 4 : Pourcentage des contrats signés pendant la période de validité des offres ;

Indicateur n° 5 : Pourcentage des contrats en cours qui ont dû être annulés pour manque de financement ;

Indicateur n° 6 : Pourcentage des marchés publiés par la méthode d'appel d'offres international attribués aux sociétés de droit rwandais ;

Indicateur n° 7 : Pourcentage des paiements effectués dans les délais prévus dans les contrats ;

Indicateur n° 8 : Pourcentage de marchés achevés ou exécutés dans les délais contractuels.

Dans cette partie de l'évaluation, la synthèse des données collectées se présente comme suit :

- 15.07 % des dossiers d'appel d'offres sont rejetés à la première demande de non objection ;
- 72.12% des marchés sont conclus pendant la période de validité des offres ;
- 44.46 % des marchés publiés par méthode d'appel d'offres international sont attribués aux sociétés de droit Rwandais ;
- Aucun contrat n'a été annulé suite au manque de financement ;
- 20 % de marchés sont exécutés et achevés dans les délais contractuels ;
- 48.15 % des marchés publiés ont connu un taux de participation d'au moins 5 soumissionnaires chacun ;
- 82.71 % des paiements sont réglés dans les délais contractuels ;
- 17.97 % des paiements sont réglés dans un délai dépassant 45 jours ;
- 100% des plaintes reçues ont été jugées non fondées et rejetées.

La synthèse de tous les résultats issus de l'exercice d'auto-évaluation du système national de passation des marchés, montre que le système national a une tendance positive vers la satisfaction par rapport aux normes internationales de bonnes pratiques mais qu'il y a encore une amélioration à faire. Pour ce faire, il est recommandé au Gouvernement de la République du Rwanda d'envisager des stratégies nécessaires pour la mise en oeuvre de 13 projets prioritaires inventoriés dont :

- i. Disponibilisation des réglementations complétant la loi régissant les marchés publics qui sont claires, détaillées, consolidées sous forme d'un ensemble de réglementations disponibles dans un lieu unique et accessible ;
- ii. Disponibilisation d'un manuel de procédure qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation des marchés ;
- iii. Disponibilisation des dossiers type d'appel d'offres ainsi que des Conditions Générales des Contrats suivant les

spécificités de différents types de marchés ;

- iv. Accélération du processus de mise en place de l'Office National des Marchés Publics pour la séparation des activités de régulation, de contrôle et les opérations de passation des marchés ;
- v. Mise en place d'un système et procédures de collecte des données statistiques nationales sur la passation des marchés ;
- vi. Instauration d'un programme permanent de formation approfondie en passation des marchés pour les intervenants dans les marchés publics (administration et secteur privé) ainsi que les auditeurs ;
- vii. Disponibilisation des normes d'assurance qualité et instauration d'un système de suivi du processus de passation des marchés et d'évaluation de la performance du personnel impliqué dans les opérations de passation des marchés ;
- viii. Mise en place des mesures visant à faire appliquer les recommandations des auditeurs dans un délai ne dépassant pas six mois ;
- ix. Mise en place d'un système permettant à la cellule de contrôle interne de signaler des problèmes à la direction en fonction de l'urgence de la question et définir la périodicité des rapports à fournir;
- x. Mise en place d'un code de conduite de tous les intervenants en matière de passation et de gestion des marchés publics ;
- xi. Mise en place des mesures facilitant le secteur privé local à participer aux marchés des acquisitions ;
- xii. Mise en place des mécanismes de renforcement du suivi de l'exécution des contrats ;
- xiii. Accélération du processus de mise en place d'une unité chargée de passation des marchés au sein de toutes institutions publiques.

INTRODUCTION

Le Rwanda a été sélectionné par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques/ Comité d'Aide au Développement (OCDE/CAD) parmi les pays pilotes dont les systèmes nationaux des marchés publics seront évalués dans le cadre de l'exercice conjoint l'OCDE/ BANQUE MONDIALE.

Avant le début de l'exercice, l'OCDE en collaboration avec la Banque Mondiale a organisé des séminaires- ateliers afin de débattre sur la méthodologie qui sera utilisée lors de cette évaluation. Le Rwanda a été représenté par une équipe de quatre personnes au séminaire atelier organisé à cet effet, qui s'est tenu à Yaoundé du 21/03/2007 au 23/03/2007.

La méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés publics vise à fournir un outil qui sera utilisé par les pays et les bailleurs de fonds pour évaluer la qualité et l'efficacité de leur système de passation des marchés. Il existe un consensus entre les participants à ce processus, à savoir que l'évaluation fournira une base sur laquelle peut se fonder un pays pour formuler un plan d'action en vue d'améliorer son système de passation des marchés. De la même manière, les bailleurs de fonds peuvent s'appuyer sur l'évaluation commune pour concevoir des stratégies en vue d'aider à l'exécution des plans de développement des capacités et minimiser les risques dans les différentes activités qu'ils décident de financer.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

La mission d'évaluation du système national des marchés publics a pour l'objectif primordial d'appuyer le développement des capacités dans le domaine de la passation des marchés en aidant à identifier de manière plus précise et plus systématique les forces et les faiblesses des systèmes évalués et accroître les moyens permettant de suivre les progrès accomplis dans le cadre des initiatives de réforme.

L'objectif à long terme est de permettre aux différents pays d'améliorer leur système national de passation des marchés publics pour le rendre conforme aux normes admises au plan international, favorisant ainsi une meilleure efficacité dans l'utilisation des fonds en vue de faire face à leurs obligations.

A l'issue de l'évaluation, ses résultats nous permettent de :

- Connaître le niveau de satisfaction du système national de passation des marchés publics vis - à - vis des indicateurs de base développés par l'OCDE-CAD/BANQUE MONDIALE ;
- Mesurer les points faibles et les points forts du système national de passation des marchés publics ;
- Connaître le niveau de performance du système national des marchés publics vis - à - vis des indicateurs de performance qui seront évalués ;
- Disposer d'une base des données fiables sur la performance du système national de passation des marchés publics en général et sur les institutions publiques ayant fait l'objet de l'évaluation en particulier.

1. Commentaires et suggestion quant à la pertinence et à l'utilité des indicateurs

Les indicateurs développés dans le document de méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés sont très pertinents ; ils fournissent des outils harmonisés qui permettent à un pays de conduire sa propre évaluation de son système national de passation des marchés afin de déceler les forces et les faiblesses, ce qui oriente le pays à préconiser des réformes nécessaires et le renforcement des capacités pour pouvoir améliorer le système afin de le rendre plus performant en apportant des solutions aux insuffisances relevées.

La pertinence des indicateurs de base et des sous indicateurs subsidiaires a été appréciée, ces derniers ont permis à l'équipe d'évaluateurs rwandais d'établir une comparaison du système national en place avec les normes internationales qu'ils représentent en s'articulant autour des quatre piliers à savoir : i) le cadre juridique existant qui régit la passation des marchés, ii) le cadre institutionnel et la capacité de gestion, iii) le fonctionnement du système et la compétitivité du marché national et iv) l'intégrité et la transparence du système national de passation de marchés publics.

Les critères de notation ainsi que les textes qui les précèdent ont été également appréciés. Néanmoins, pendant l'évaluation, l'équipe d'évaluateurs a fait des constats auxquels il veut attirer l'attention de l'OCDE-CAD pour révision, il s'agit de :

- Pour les indicateurs subsidiaires dont les critères de notation sont numérotés par les lettres de l'alphabet en commençant par (a), l'analyse de la façon dont les notes sont proposées d'être attribuées, a fait constaté que

c'est ce critère (a) qui est principal, les autres (b), (c), (d) et (e), étant considérés comme des critères auxiliaires. Pour de tels cas ; il est impossible d'attribuer une note quelconque au cas où le critère (a) n'est pas rempli même si les autres sont remplis. A titre d'exemples, nous notons les cas suivants :

- ❖ Indicateur subsidiaire 1(a) : si les critères (b) et (c) sont remplis ou l'un des deux est rempli, il n'y a pas de note convenable proposée;
- ❖ Indicateur subsidiaire 1(b) : si (b),(c),(d) sont tous remplis ou deux d'entre eux, ou l'un des trois est rempli ; il n'y a pas de note convenable proposée ;
- ❖ Ceci concerne également les indicateurs subsidiaires (1c), 1(d), 1(f), (2a), (3c), (6a), 7(d), (8a), (8c), (10a) et (10c).
- L'indicateur subsidiaire 12(e) et le texte qui précède ses critères de notation parlent des parties prenantes (secteur privé, société civile et bénéficiaires ultimes des acquisitions), du public, mais les critères de notation ne se limitent qu'à la société civile seulement.
- Une faute de frappe s'est glissée sur la dénomination des indicateurs subsidiaires 12 (f) et 12(g) qui ont été nommés « critères subsidiaires ».

2. Mise en œuvre de l'exercice pilote

2. 1. Planification

Pour le cas du Rwanda, l'exercice d'évaluation du système national de passation des marchés publics a été mené sous forme d'autoévaluation tel que recommandé à l'atelier de restitution du séminaire de Yaoundé, tenu à Kigali en date du 19/04/2007.

Une équipe d'évaluateurs composée de douze personnes dont quatre agents ayant participé à l'atelier de Yaoundé, deux membres du « task force » de réforme des marchés publics, un représentant des Districts, un représentant du fonds Commun de développement , trois représentants du secteur privé et un représentant de la société civile, a été mise en place pour mener l'activité conjointe d'évaluation du système national de passation des marchés sous la coordination du Coordinateur national et ce, suivant le calendrier récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Calendrier de mise en œuvre de l'exercice pilote d'évaluation du système national de passation des marchés

Période	Activité	Concernés	Personne responsable	Source de financement
26/03/07-06/04/07	Rapport de la mission	NTB/MINECOFIN/PRIMATURE	NSENGIYUMVA Silas	NTB
16-21/04/07	Réunion de restitution du séminaire atelier	NTB, Task Force de réforme Bailleurs : Banque Mondiale, Union Européenne, BAD, Coopération canadienne, PNUD, Coopération Technique Belge, CDF, HIDA, DFID,.... MINALOC, MINECOFIN, MININFRA, MINEDUC, MINAGRI, MINITERE, MINISANTE, ELECTROGAZ, OCIR THE, OAG, FRSP, CCOAIB, AEBTP, Transparence Rwanda, Office de l'Ombudsman	Coordinateur National	NTB
23-28/04/07	Constitution de l'équipe d'évaluation	MINECOFIN & Coordination Nationale	Coordinateur National	-
07/05-15/06/07	Collecte des données, analyse et rédaction du premier rapport	Equipe d'évaluateurs	Coordinateur National	NTB
28/06/07	Rapport d'applicabilité des indicateurs, du processus et leçons apprises	OCDE/CAD	Coordinateur National	NTB

Mi-juillet 07	Présentation des résultats de l'évaluation + validation (Séminaire Atelier)	Gouvernement, Bailleurs, Société civile, Société privé	Coordinateur National	NTB
Début août 2007	Rédaction du rapport final	La coordination nationale	Coordinateur National	NTB
Mi - août 2007	Transmission du rapport final	A son excellence Monsieur le Ministre des Finances et de la Planification Economique et à l'OCDE-CAD	Coordinateur National	NTB
Sept 2007	Participation à la réunion de Copenhague	Coordinateur National et un membre de l'équipe d'évaluateurs	Coordinateur National	Bailleurs

Suivant le calendrier ci-dessus, l'état d'avancement actuel des activités de l'exercice conjoint se présente comme suit :

2.2. Evaluation du système national à partir des indicateurs de base

- L'équipe d'évaluateurs a d'abord fait l'évaluation du système national à partir des indicateurs de base issus de la table OCDE-DAC/BANQUE MONDIALE, suivant le document de méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés, version 4 du 3 octobre 2006. Les résultats de l'évaluation sont récapitulés dans le tableau synthétique suivant :

Tableau n°2 : Synthèse des résultats d'évaluation du système national à partir des indicateurs de base

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
PILIER I – CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE			
Indicateur 1. Le cadre législatif et réglementaire de la passation de marchés publics			
1(a) Champ d'application et portée du cadre réglementaire et accès public à la législation	<p>Le système de normes législatives et réglementaires satisfait à toutes les conditions suivantes :</p> <p>a) il est bien codifié et organisé de façon hiérarchisée (lois, décrets, règlements, procédures) et l'ordre de préséance est clairement défini.</p> <p>b) Toutes les lois et règlements sont facilement accessibles au public sans frais.</p> <p>c) Il prend en compte les biens, travaux et services (y compris les services de consultants) relatifs à tous les marchés financés sur les fonds du budget national).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit tous les critères ci-dessus (note 3). ▪ L'arsenal des normes législatives et réglementaires remplit le critère (a) et une des conditions énoncées ci-dessus (note 2). ▪ L'arsenal des normes législatives et réglementaires remplit le critère (a) des conditions énoncées ci-dessus (note 1). ▪ Le système ne satisfait, dans une large mesure, à aucune des conditions énoncées ci-dessus (note 0) 	<p>Le critère (a) est rempli (se référer aux articles 3 et 5 de la loi N°12/2007 du 27/03/07); le critère (b) est rempli, la loi est publiée sur le website de la Primature, du National Tender Board (NTB) et du Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN), disponible à la documentation du NTB; le critère (c) est rempli (se référer à l'article 2 de la loi N°12/2007).</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
1(b) Modes d'acquisition	<p>Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions suivantes:</p> <p>(a) Les modes d'acquisition autorisés sont définis sans ambiguïté à un échelon hiérarchique approprié ainsi que les conditions dans lesquelles il est possible de recourir à chacun des modes, y compris une condition stipulant l'approbation par un fonctionnaire qui est tenu responsable ;</p> <p>(b) La passation de marchés par voie d'appel d'offres ouvert constitue le mode d'acquisition par défaut ;</p> <p>(c) Le fractionnement des marchés pour limiter la concurrence est interdit ;</p> <p>(d) Les normes appropriées d'appel d'offres ouvert sont spécifiées et sont conformes aux normes internationales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique remplit les critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ Le cadre juridique remplit les critères (a) et (b) (note 1). ▪ Le cadre juridique ne satisfait de manière sensible à aucune des quatre conditions énoncées aux points a) à d) (note 0). 	<p>Le critère (a) est rempli (cfr chap III de la loi n° 12/2007 du 27/03/2007 régissant les marchés publics); le critère (b) est rempli (cfr article 23 de la loi n°12/2007); le critère (c) est rempli (cfr articles 12, 47, 60 &177 de la loi n°12/2007)</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
1(c) Règles de publicité et délais butoirs	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>(a) Il fait obligation de publier l’avis d’appel d’offres pour tout marché devant faire l’objet d’un appel à concurrence ouverte.</p> <p>(b) La publication des avis d’appel d’offres laisse un délai suffisant, selon le mode d’acquisition utilisé, la nature et la complexité du marché, aux soumissionnaires potentiels pour se procurer les dossiers d’appel d’offres afin de répondre à l’annonce. Ces délais sont prolongés lorsqu’il est fait appel à la concurrence internationale.</p> <p>(c) Il est exigé la publication des appels d’offres ouverts dans au moins un journal de large diffusion au niveau national ou sur un site internet officiel unique sur lequel sont publiés tous les avis de passation des marchés publics et qui est facile d’accès.</p> <p>(d) Le contenu de la publication fournit suffisamment d’informations pour permettre aux soumissionnaires potentiels de déterminer s’ils sont capables et intéressés à soumettre une offre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées aux critères (a) et (b), ainsi qu’à l’une des autres conditions (note 2). ▪ Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées au critère (a), ainsi qu’à l’une des autres conditions (note 1). ▪ Le cadre juridique ne satisfait qu’aux conditions énoncées au critère (a) ci-dessus (note 0) 	Tous les critères de notation sont remplis (cfr art 23, 24, 28, 29 & 47 de la loi n°12/2007)	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>1(d) Règles concernant la participation et la sélection qualitative</p>	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>(a) il est établi que la participation de toute entreprise ou fournisseur ou groupe de fournisseurs ou d'entreprises est fondée sur la qualification ou est conforme aux accords internationaux ; requiert dans la mesure du possible le recours à des facteurs éliminatoires pour déterminer les qualifications ; limite les marges de préférence nationales en matière de prix, dans le cas où celles-ci sont autorisées, à un montant raisonnable (par exemple à 15% ou moins) et exige la justification des dispositions qui limitent la concurrence.</p> <p>(b) Il dispose que l'enregistrement, s'il est nécessaire, ne constitue pas un obstacle à la participation aux appels d'offres et n'impose pas l'association obligatoire avec d'autres entreprises.</p> <p>(c) Il prévoit des exclusions en d'activités criminelles ou frauduleuses, d'interdiction administrative en application de la loi dans le cadre d'une procédure régulière ou d'interdiction de relations commerciales.</p> <p>(d) Il définit des règles relatives à la participation d'entreprises publiques de nature à favoriser une concurrence équitable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique satisfait aux quatre conditions énoncées ci-dessus (note 3). ▪ La loi et les réglementations remplissent les critères (a) et (b), ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ La loi et les réglementations satisfont aux conditions énoncées au critère (a), ainsi qu'à l'une des autres conditions (note 1). ▪ La loi et les réglementations ne satisfont pas aux conditions des critères a) à d) ci-dessus (note 0). 	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions (a), (b) et (c). La marge de préférence est limitée à 10% (cfr art 41 de la loi n°12/2007)</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
1(e) Dossiers d'appel d'offres et spécifications techniques	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions suivantes :</p> <p>(a) Il définit le contenu minimal des dossiers d'appel d'offres et exige que le contenu soit pertinent et suffisamment détaillé pour que les soumissionnaires soient capables de répondre aux exigences.</p> <p>(b) Il exige le recours à des spécifications neutres citant des normes internationales, quand cela est possible.</p> <p>(c) Il exige la reconnaissance de normes équivalentes dans le cas où l'on ne dispose pas de spécifications à caractère neutre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique satisfait à toutes les conditions énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique remplit largement les conditions énoncées au critère (a), ainsi que l'une des autres (note 2). ▪ Le cadre juridique satisfait aux conditions énoncées au critère (a) (note 1). ▪ Le dossier d'appel d'offres est totalement ou largement laissé à la discrétion de l'entité chargée de l'acquisition (note 0). 	<p>Le cadre juridique satisfait aux conditions (a), (b) et (c) (cfr art. 25 et 26 de la loi n°12/2007)</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
1(f) Critères d'évaluation et d'attribution	<p>Le cadre juridique impose que :</p> <p>(a) les critères d'évaluation soient en rapport avec la décision et soient précisément définis à l'avance dans les documents d'appel d'offres.</p> <p>(b) Les critères qui ne sont pas évalués en termes monétaires sont dans la mesure du possible évalués sur la base de facteurs éliminatoires.</p> <p>(c) L'évaluation des propositions relatives aux services de consultants accorde suffisamment d'importance à la qualité et réglementé de manière dont le prix et la qualité sont pris en compte.</p> <p>(d) Pendant la période d'évaluation, les informations relatives à l'examen, à la clarification et à l'évaluation des offres ne sont pas divulguées aux participants ou à d'autres parties qui ne sont pas officiellement parties prenantes au processus d'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique prend en compte toutes les conditions énoncées ci-dessus (note3). ▪ Le cadre juridique prend en compte les conditions énoncées aux critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2) ▪ Le cadre juridique prend en compte la condition (a), mais ne prend pas totalement en compte les autres conditions (note 1). ▪ Le cadre juridique ne prend suffisamment en compte aucune des conditions énoncées de a) à d) ci-dessus (note 0). 	Le cadre juridique remplit tous les critères de notation (cfr art 26, 39, 37, 63,65 et 17 de la loi n°12/2007)	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
1(g) Soumission, réception et ouverture des offres	<p>Le cadre juridique prend en compte les conditions suivantes :</p> <p>(a) L'ouverture publique des plis selon une procédure définie et réglementée, immédiatement après la date limite pour la remise des offres.</p> <p>(b) Des registres des séances d'ouverture des offres sont conservés et peuvent être consultés.</p> <p>(c) La sécurité et la confidentialité des offres sont maintenues avant l'ouverture des plis et la divulgation des informations spécifiques et sensibles pendant le compte rendu est interdite.</p> <p>(d) Le mode de soumission et de réception des offres par l'administration est bien défini afin d'éviter le rejet inutile des offres.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique prend en compte toutes les conditions ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique prend en compte les critères (a) et (b) ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ Le cadre juridique prend en compte les conditions (a) ainsi que l'une des autres conditions (note1). ▪ Aucune disposition n'est prévue dans le cadre juridique concernant l'ouverture publique des offres (note 0). 	<p>Le cadre juridique prend compte des conditions (a), (b), (c) et (d) (cfr art 34, 321, 17, 26 et 32 de la loi n°12/2007)</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>1(h) Mécanisme, structure et étapes d'examen des plaintes</p>	<p>Le cadre juridique prend en compte les dispositions suivantes :</p> <p>(a) Le droit de réexamen accordé aux participants à un processus de passation de marchés ;</p> <p>(b) Des dispositions faisant obligation à l'agence d'acquisition de répondre aux demandes de réexamen, assortie d'une révision administrative par une autre institution indépendante de ladite agence qui a le pouvoir d'accorder des mesures de réparation, y compris le droit de contrôle judiciaire ;</p> <p>(c) il définit les matières pouvant faire l'objet de réexamen ;</p> <p>(d) il fixe les délais de publication des décisions par l'agence d'acquisition et l'organe de révision administrative.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique prend en compte toutes les dispositions énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique prend en compte les critères (a) et (b), ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ Le cadre juridique prend en compte le critère (a) ainsi que l'une des autres conditions (note 1). ▪ Le droit de réexamen de l'application régulière de la procédure de passation de marchés n'est pas prévu dans le cadre juridique (note 0). 	<p>Le cadre juridique prend en compte toutes ces dispositions (a), (b), (c) et (d) (cfr art 59 à 68 de l'Arrêté Présidentiel n°28/01 du 19/07/2004 et aux art. 21, 68, 69 et 70 de la loi n°12/2007)</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 2. Règlements d'application et documentation			
<p>2(a) Un règlement d'application qui énonce des processus et des procédures définies.</p>	<p>Il existe des réglementations complétant et précisant les dispositions de la loi sur la passation de marchés qui satisfont aux conditions suivantes :</p> <p>(a) elles sont claires, détaillées et consolidées sous forme d'un ensemble de réglementations disponibles dans un lieu unique et accessible ;</p> <p>(b) elles sont régulièrement mises à jour;</p> <p>(c) la responsabilité en ce qui concerne leur conservation est définie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réglementations remplissent les critères a) à c) énoncés ci-dessus (note 3). ▪ Les réglementations remplissent le critère (a), ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ Les réglementations existent, mais elles ne sont pas régulièrement mises à jour, la responsabilité de leur mise à jour n'est pas clairement définie ou il y a des vides importants dans les réglementations ou des incohérences avec la loi (note 1). ▪ Il n'existe aucune réglementation ou celles qui existent ne satisfont sensiblement à aucune des exigences énoncées ci-dessus (note 0). 	<p>La réglementation existe mais elle n'est pas régulièrement mise à jour (le chapitre VI de l'Arrêté Présidentiel n° 21/01 du 12/7/2003 portant manuel de procédures de gestion des finances de l'administration centrale ; les directives du « National Tender Board » , version septembre 2001). Les règlements complétant les dispositions de la loi sont en cours d'élaboration.</p>	<p align="center">1</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>2(b) Dossiers types d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux et services</p>	<p>(a) Des modèles de dossiers d'invitation à soumissionner et de dossiers d'appel d'offres sont mis à disposition pour un large éventail de biens, travaux et services acquis par les organismes gouvernementaux ;</p> <p>(b) Il existe un ensemble de dispositions ou de modèles standards et obligatoires découlant du cadre juridique, qui sont destinés à être utilisés dans les dossiers préparés pour les appels à la concurrence ;</p> <p>(c) Les dossiers d'appel d'offres sont tenus à jour et les responsabilités concernant leur préparation et leur mise à jour sont clairement définies.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit tous les critères a) à c) énoncés ci-dessus (note 3). ▪ Des modèles de dossiers d'appel d'offres et un minimum de dispositions ou de modèles standard sont disponibles, mais l'utilisation de ces documents n'est pas obligatoire ni réglementée. Les documents ne sont pas régulièrement mis à jour (note 2). ▪ Des modèles de dossiers d'appel d'offres ne sont pas disponibles, mais il existe de dispositions obligatoires définies en vue d'être incluses dans les dossiers d'appel d'offres (note 1). ▪ Il n'existe pas de modèles de dossiers d'appel d'offres et les entités chargées des acquisitions élaborent leurs propres dossiers d'appel d'offres avec peu, sinon aucune directive (note 0). 	<p>Des dossiers types d'appel d'offres officiels ne sont pas encore disponibles mais il existe des dispositions obligatoires définies à inclure dans les dossiers d'appel d'offres (cfr article n° 9 de l'Arrêté Présidentiel n°28/01 et les art. 5 & 26 de la loi n°12/2007)</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
2(c) Procédures de présélection	<p>Des procédures existent qui régissent la présélection, à savoir entre autres :</p> <p>(a) Elles prévoient certaines restrictions sur le contenu des critères de présélection qui se fondent sur les besoins liés au marché concerné ;</p> <p>(b) Elles prescrivent clairement le recours à des critères de type acceptable /inacceptable pour l'application des critères de qualification ;</p> <p>(c) Elle fournit des indications sur les circonstances dans lesquelles il convient de recourir à une procédure de présélection.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des procédures portant sur les critères a) à c) énoncés ci-dessus (note3). ▪ Il existe des procédures portant sur le critère (a) ainsi que sur l'une des autres conditions (note 2). ▪ Il existe des procédures portant sur le critère (a) (note 1). ▪ Il n'existe pas de procédure relative à l'application des procédures de présélection (note 0). 	<p>Les critères (a) et (c) sont remplis (cfr l'article 48 de la loi n°12/2007)</p>	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>2(d) Procédures pour l'établissement de contrats de services ou pour d'autres besoins dans lesquels la qualification technique représente le critère essentiel.</p>	<p>Le cadre juridique et ses réglementations d'application prévoient des dispositions suivantes :</p> <p>(a) Les conditions dans lesquelles la sélection basée exclusivement sur la qualification technique est justifiée et les cas où les considérations relatives au prix et à la qualité sont justifiées.</p> <p>(b) Des procédures et les méthodologies claires pour évaluer la qualification technique et pour combiner le prix et la qualification technique dans différentes circonstances.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique et ses réglementations d'application satisfont aux conditions (a) et (b) ci-dessus (note 3). ▪ Les réglementations d'application satisfont à la condition a) ci-dessus, mais laissent le critère b) à la discrétion de l'entité chargée de l'acquisition (note 2). ▪ Les réglementations d'application laissent la possibilité d'utiliser les qualifications techniques dans la sélection, mais ni la loi ni les réglementations ne fournissent de précision sur la procédure (note 1). ▪ Ni la loi ni les règlements d'application ne font référence à cette procédure (note 0). 	<p>Les réglementations satisfont à la condition (a) mais ne donnent pas des instructions claires sur le critère (b) aux entités chargées de l'acquisition.</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>2(e) Guide ou manuel de l'utilisateur destiné aux entités contractantes.</p>	<p>(a) Il existe un manuel unique de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés;</p> <p>(b) le manuel est régulièrement mis à jour ;</p> <p>(c) la responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si tous les critères ci-dessus sont remplis (note3). ▪ Il n'existe pas de manuel unique, mais il est fait obligation aux institutions de passation des marchés de se doter d'un manuel qui satisfait aux conditions (b) et (c) (note 2). ▪ Il n'existe aucun manuel ni aucune obligation d'en avoir un, mais nombre d'institutions de passation de marchés sont dotés d'un manuel interne pour l'administration de passation de marché (note 1). ▪ Il n'existe aucun manuel ni aucune disposition faisant obligation d'en avoir un (note 0). 	<p>Tous les critères ne sont pas encore remplis mais la loi n°12/2007 régissant les marchés publics prévoit la mise en place des manuels de procédures (cfr art. 5 et 22).</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>2(f) Existence et domaines d'application des Conditions générales de contrats (CGC) pour les marchés publics.</p>	<p>Les deux conditions suivantes s'appliquent :</p> <p>(a) Il existe des CGC pour les types de contrats les plus courants et leur utilisation est obligatoire ;</p> <p>(b) Le contenu des CGC est généralement conforme aux pratiques admises au plan international.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ces deux conditions ci-dessus sont remplies (note 3). <p>(a) Il existe des CGC pour les types de contrats les plus courants, mais leur utilisation n'est pas obligatoire ;</p> <p>(b) Elles sont généralement conformes aux pratiques admises au plan international.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ces deux conditions sont remplies (note 2). ▪ Il existe des CGC pour les catégories des marchés les plus courantes, mais elles ne sont pas conformes aux pratiques admises au plan international et leur utilisation n'est pas obligatoire (note 1). ▪ Il n'existe pas de CGC et chaque organisme utilise la forme de contrat de son choix (note 0). 	<p>Les dossiers type d'appel d'offres comprenant les CGC sont en cours de finalisation. Il existe des CGC datant de 1959 mais qui n'ont pas été régulièrement mis à jour.</p>	<p align="center">2</p>
SOUS-TOTAL I			34
MOYENNE 1			2.4

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
PILIER II. CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION			
Indicateur 3. Intégration, comme élément essentiel, du système de passation de marchés publics dans le système de gouvernance du secteur public.			
3(a) La programmation des passations de marchés et les données relatives aux prix font partie de l'élaboration du budget et de la planification pluriannuelle.	<p>Une activité de planification régulière est instituée par une loi ou un règlement qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commence par la préparation de programmes pluriannuels pour les organismes gouvernementaux, d'où seront tirés des programmes opérationnels annuels ; • Suivi par des programmes annuels de passation de marchés et de l'estimation des dépenses qui s'y rattachent ; • et débouche sur la formulation du budget annuel. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les programmes de passation de marché sont élaborés en appui au processus de planification et d'élaboration du budget (note 3). ▪ La majorité des programmes de passation de marchés sont établis à partir des programmes opérationnels annuels et pluriannuels, indépendamment de la répartition du budget, mais ils sont révisés afin de correspondre aux estimations budgétaires pluriannuelles pour le secteur ou enveloppes budgétaires affectées aux organismes avant l'engagement des dépenses (note 2). ▪ Les programmes de passation des marchés sont d'ordinaire élaborés à partir des programmes opérationnels annuel et 	Les programmes de passation des marchés sont établis à partir des programmes annuels et pluriannuels et sont révisés afin de correspondre aux estimations budgétaires pluriannuelles pour le secteur ou enveloppes budgétaires affectées aux organismes avant l'engagement des dépenses	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<p>pluriannuels. Les liens avec la planification budgétaire sont insuffisants et il n'est exigé que les programmes correspondent nécessairement à l'enveloppe budgétaire disponible avant que les dépenses soient engagées (note 1).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe aucun système intégré de passation de marché et de planification budgétaire de la nature de ce qui est décrit. Les programmes de passation de marché sont conçus sans liaison évidente et directe avec l'exercice de planification budgétaire et il n'y a aucune disposition exigeant de faire correspondre les programmes de passation des marchés aux fonds disponibles avant que les dépenses soient engagées (note 0). 		
<p>3(b) La loi budgétaire et les procédures financières permettent d'assurer la rapidité dans les passations de marchés, l'exécution des contrats et les paiements.</p>	<p>(a) Les fonds budgétaires sont engagés ou affectés dans un délai d'une semaine à compter de l'attribution du contrat pour couvrir la totalité du montant du marché (ou le montant nécessaire pour couvrir la part du marché qui doit être exécutée pendant la période budgétaire).</p> <p>b) Il existe des normes commerciales publiées sur le traitement des factures par les agences gouvernementales qui répondent aux obligations de paiement dans les délais énoncés dans le contrat.</p> <p>(c) Les paiements sont autorisés dans un délai de quatre semaines après l'approbation des factures ou après les certifications mensuelles pour les règlements selon l'état d'avancement des travaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures budgétaires et financières en place satisfont aux conditions a) à c) (note 3). 	<p>Les procédures budgétaires et financières en place remplissent le critère a) mais il n'existe pas de normes commerciales publiées. Les autorisations de paiement sont émises généralement dans les délais requis.</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures budgétaires et financières en place remplissent le critère a) mais il n'existe pas de normes commerciales publiées. Les autorisations de paiement sont émises généralement dans les délais requis (note 2). ▪ Les procédures en place prennent plus de temps que prévu à la condition a) et les conditions b) ou c) ne sont pas généralement remplies (note1). ▪ Les procédures en place ne remplissent pas substantiellement les critères (note 0). 		
<p>3(c) Actions d'achats non engagées faute de crédits budgétaires.</p>	<p>(a) La loi exige la certification de la disponibilité de fonds avant la publication de l'invitation à soumissionner. (b) Un système est en place (ex.interface papier électronique entre les systèmes de gestion financière et de passation de marchés) qui garantit l'application de la loi.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système satisfait aux conditions (a) et (b) ci-dessus (note 3). ▪ Le système satisfait à la condition (a) mais la condition (b) n'est pas totalement respectée en raison de défaillance dans le système (note 2). ▪ Le système ne satisfait qu'à la condition (a) (note1). ▪ Le système ne satisfait pas aux conditions (a) et (b) (note 0). 	<p>Le système satisfait à la condition (a) mais la condition (b) n'est pas totalement remplie. Aucun marché ne doit être attribué sans que le budget soit disponible (cfr article 6 de la loi n°12/21007)</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>3(d) Des rapports d'achèvement systématiques sont établis pour la certification de l'exécution du budget et la conciliation des prestations rendues avec la programmation budgétaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de passation de marchés est suffisamment intégré avec les systèmes de gestion financière et budgétaire pour fournir des informations sur l'achèvement de tous les principaux marchés afin de permettre de libérer les fonds restants dans le but de les affecter à d'autres fins au cours de l'exercice budgétaire (note 3). ▪ Les informations sur l'achèvement de la majorité des principaux marchés sont soumises selon les modalités décrites ci-dessus (note 2). ▪ Les informations sur l'achèvement des contrats sont erratiques ou sont d'ordinaire soumises avec un retard considérable après l'écoulement de l'exercice budgétaire (note 1). ▪ Le système de passation de marchés ne fournit pas généralement ces informations (note 0). 	<p>Le critère noté 2 est rempli.</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 4. Fonctions normatives et réglementaires.			
<p>4(a) Des fonctions normatives/réglementaires sont définies et assignées (à une ou plusieurs institutions) dans le cadre législatif et réglementaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un organe normatif ou réglementaire ou alors les fonctions sont clairement assignées à différentes unités au sein de l'administration, et ces dispositions sont spécifiées sans équivoque dans le cadre juridique et réglementaire sans vide ou chevauchement (note 3). ▪ Il existe un organe réglementaire ou différentes unités au sein de l'administration sont désignées pour exercer certaines fonctions mais cet organe n'est pas créé conformément au cadre juridique et réglementaire et il y a des vides ou des chevauchements des responsabilités réglementaires (note 2). ▪ Seule une partie des responsabilités fonctionnelles d'un organisme de réglementation est assignée à différentes unités au sein de l'administration, laissant ainsi des pans significatifs de la fonction sans affectation précise (note 1). ▪ Les responsabilités fonctionnelles relatives à la réglementation du système de passation de marchés ne sont pas reconnues comme faisant partie du cadre juridique et réglementaire et ne sont pas assumées de manière effective (note 0). 	<p>La condition notée 3 est remplie</p>	<p>3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>4(b) Les responsabilités de ces institutions recouvrent au moins celles requises dans cet indicateur subsidiaire (se reporter à la description des indicateurs et des indicateurs subsidiaires)</p>	<p>L'organe a un ensemble de responsabilités définies qui comprennent, mais ne se limitent pas à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournir des conseils aux entités contractantes ; • rédiger des amendements au cadre législatif et réglementaire et aux règlements d'application ; • assurer le suivi de l'exécution des marchés publics; • fournir des informations sur les passations de marchés ; • gérer les bases de données statistiques ; • communiquer des rapports sur les passations de marchés aux autres parties de l'administration ; • élaborer et soutenir la mise en œuvre des initiatives destinées à améliorer le système de passation de marchés publics ; et • mettre à disposition des outils d'exécution et des documents pour la formation et le développement des capacités de l'équipe chargée de l'exécution. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les huit fonctions citées dans l'indicateur subsidiaire sont clairement assignées à une ou plusieurs organes sans créer des vides ou des chevauchements dans l'exercice des responsabilités (note 3). ▪ Au moins cinq fonctions sont assignées à un organe ou plusieurs organes appropriées et il n'existe aucun chevauchement ou conflit de responsabilités (note 2). ▪ Quatre fonctions ou moins sont assignées à des entités appropriées et il y a des chevauchements et des conflits de responsabilité (note 1). ▪ Les fonctions ne sont pas clairement assignées et/ou les fonctions sont souvent en contradiction avec les responsabilités des autres organes (note 0). 	<p>La gestion de base de données statistiques manque. La communication des rapports sur la passation des marchés aux autres parties de l'administration ne concerne que les marchés passés par le NTB.</p> <p>Pour les attributions du conseil d'administration et du Secrétariat exécutif du National Tender Board (se référer aux articles 3 et 4 de l'Arrêté Présidentiel n° 28/01 du 19/07/2004).</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>4(c) Adéquation de l'organisation, du financement, de la dotation en personnel et du degré d'indépendance et d'autorité (pouvoir formel) pour assumer les fonctions prévues au point 4 (b).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organe de réglementation (ou la répartition des responsabilités relatives à la fonction réglementaire s'il n'existe aucun organe) se situe à un échelon suffisamment important au sein de l'administration et son financement est garanti par le cadre juridique et réglementaire (note 3). ▪ L'organe est à un échelon suffisamment élevé, mais son financement est soumis à des décisions administratives et peut être facilement modifié (note 2). ▪ L'organe se situe à un échelon hiérarchique trop bas ou son financement est insuffisant pour lui permettre de s'acquitter convenablement de ses responsabilités (note 1). ▪ L'organe se situe à un échelon hiérarchique bas, le financement est insuffisant et l'organe ne jouit d'aucune indépendance ou n'a qu'une indépendance limitée dans l'exécution de ses obligations (note 0). 	<p>Le « National Tender Board » se situe à un échelon suffisamment élevé, mais son financement est soumis à des décisions administratives et peut être facilement modifié</p>	<p align="center">2</p>
<p>4(d) Séparation et définition claire des responsabilités pour éviter les conflits d'intérêt dans l'exécution des activités de passation de marchés.</p>	<p>L'organe n'est pas responsable des activités directes de passation des marchés et est à l'abri d'autres conflits éventuels (par exemple en étant membre des comités d'évaluation, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organe satisfait à la condition énoncée ci-dessus (note 3). ▪ L'organe ne satisfait pas à la condition indiquée ci-dessus (note 0). 	<p>Le National Tender Board fait les opérations de passation des grands marchés excédents 100 000 000 Frw. La séparation des fonctions et des responsabilités est prévue dans la loi portant création de l'Office National des marchés Publics qui est en cours d'examen au Parlement.</p>	<p align="center">0</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 5. Capacités de développement institutionnel			
5(a) Système de collecte et de diffusion des informations sur les passations de marchés et accessibilité.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un système d'information intégré qui fournit, au minimum, des informations à jour et est facilement accessible à toutes les parties intéressées sans frais ou à un coût minime. La responsabilité de sa gestion et de son fonctionnement est clairement définie (note 3). ▪ Il existe un système intégré présentant les caractéristiques décrites qui fournit des informations à jour concernant la majorité des marchés au niveau de l'administration centrale, mais l'accès à ces informations est limité (note 2). ▪ Il existe un système, mais il fournit uniquement des informations sur certains des marchés et l'accessibilité au système est limitée (note 1). ▪ Il n'existe aucun système d'informations sur la passation de marchés, à l'exception de quelques systèmes propres à différentes institutions. Les entités tiennent des informations sur les attributions de marchés ainsi que quelques statistiques (note 0). 	Les informations facilement accessibles sur la passation des marchés sont celles des marchés attribués par le Conseil d'administration du National Tender seulement.	1
5(b) Systèmes et procédures de collecte et de suivi des statistiques nationales sur la passation des marchés.	<p>(a) Il existe un système opérationnel pour la collecte des données.</p> <p>(b) Le système recueille des données sur la passation des marchés selon la méthode utilisée, la durée des différentes étapes du cycle de passation des marchés, les attributions de contrats, les prix unitaires pour les catégories courantes de biens et services et d'autres informations permettant l'analyse des tendances, des niveaux de participation, de l'efficacité et de l'économie des achats ainsi que le respect des spécifications.</p> <p>c) La fiabilité des informations est élevée (vérifiée par les audits).</p>	Il n'y a pas de système bien structuré de collecte des données statistiques sur la passation des marchés	0

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<p>d) L'analyse des informations est systématiquement effectuée, publiée et répercutée dans le système.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le pays est doté d'un système qui satisfait aux quatre conditions (a) à (d) citées ci-dessus (note 3). ▪ Le pays dispose d'un système qui remplit le critère (a) ainsi que deux autres conditions (note 2). ▪ Le système en place remplit le critère (a) ainsi qu'une des autres conditions (note 1). ▪ Aucun système de collecte de données statistiques n'a été mis en place (note 0). 		
<p>5(c) Capacités de formation en matière de passation de marchés</p>	<p>Il existe une stratégie de formation et de renforcement des capacités qui prévoit :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) des programmes permanentes de formation approfondie d'une qualité et d'un contenu appréciables pour les besoins du système ; (b) une évaluation et un ajustement périodique en fonction des données de l'expérience et des besoins ; (c) des services consultatifs ou un bureau d'assistance pour répondre aux questions posées par les agences d'acquisition, les fournisseurs, les entreprises et le public. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si toutes ces conditions sont remplies (note 3). ▪ Il existe une stratégie de formation et de renforcement des capacités qui répond au critère (a) ci-dessus (note 2). 	<p>Le programme existant ne suffit pas à satisfaire les besoins du système et il n'existe aucun bureau d'assistance ni de service consultatif impliqué directement dans l'assistance technique en matière de passation des marchés.</p> <p>Notons ici qu'un plan stratégique 2007-2010 de renforcement des capacités est en cours de finalisation.</p>	<p align="center">1</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le programme existant est de mauvaise qualité et ne suffit pas à satisfaire les besoins du système et il n'existe aucun bureau d'assistance ni de service consultatif (note 1). ▪ Il n'existe pas de programmes structurés de formation ni de service d'assistance (note 0). 		
5(d) Normes de contrôle de la qualité et évaluation de la performance du personnel pour le développement des capacités.	<p>Le système prévoit:</p> <p>(a) des normes d'assurance qualité et un système de suivi des processus de passation des marchés publics ;</p> <p>(b) un processus d'évaluation de la performance du personnel basé sur les résultats et les comportements professionnels ;</p> <p>(c) que des audits opérationnels sont exécutés régulièrement pour contrôler la conformité avec les normes d'assurance qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de passation des marchés remplit les conditions (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le système de passation des marchés remplit les conditions (a) et (b) ci-dessus, mais il manque un audit régulier pour contrôler le respect des normes (note 2). ▪ Le système de passation des marchés définit des normes de qualité mais ne contrôle pas et n'utilise pas ces normes pour l'évaluation de la performance du personnel (note.1). ▪ Le système ne prévoit pas de mécanisme d'assurance qualité ou d'évaluation de la performance du personnel (note 0). 	Le système national définit certaines normes de qualité (cfr chapitre VI de de l'Arrêté Présidentiel n° 21/01 du 12/7/2003 portant manuel de procédures de gestion des finances de l'administration centrale. Mais actuellement, ces normes ne sont pas encore utilisées pour l'évaluation de la performance du personnel.	1
SOUS-TOTAL II			18
MOYENNE II			1.5

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
PILIER III. ACTIVITES D'ACQUISITION ET PRATIQUES DU MARCHE			
Indicateur 6. Efficacité des activités et des pratiques de passation de marchés.			
6(a) Existence de compétences suffisantes en matière d'acquisition parmi les agents de l'Etat	<p>a) Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition ;</p> <p>b) Les compétences sont systématiquement mises en adéquation avec les besoins de recrutement sur concours ;</p> <p>c) Le personnel requis pour exécuter ponctuellement des activités de passation de marchés possède les connaissances dont il a besoin pour exercer ces activités ou a accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit les critères (a) à (c) cités ci-dessus (note 3) ▪ Le système remplit le critère (a) ainsi que l'une des autres conditions (note 2). ▪ Le système actuel ne remplit que le critère (a) ci-dessus (note 1). ▪ Le système ne remplit aucun des critères (note 0). 	Le système national remplit le critère (c). Or, ce critère n'a pas de note appropriée d'où il n'est pas possible de noter cet indicateur.	Non note

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>6(b) Programmes de formation et d'information sur la passation de marchés</p>	<p>(a) La conception des programmes de formation repose sur un inventaire des déficits de compétences afin de correspondre aux besoins du système.</p> <p>b) Des programmes d'information et de formation sur la passation de marchés publics en direction du secteur privé sont offerts régulièrement soit par le gouvernement ou par des institutions privées.</p> <p>(c) Le temps d'attente avant l'admission à un stage (pour les intervenants du secteur public ou privé) est raisonnable (par exemple un ou deux trimestres).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les programmes d'information et de formation satisfont à toutes les conditions énoncées de (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Les programmes de formation sont suffisants au plan du contenu et de la fréquence (temps d'attente) pour les intervenants issus de l'administration, mais il existe peu de programmes d'information à destination du secteur privé (note 2). ▪ Il existe des programmes de formation mais leur contenu et leur disponibilité laissent à désirer (note 1). ▪ Il n'existe pas de programme de formation et d'information à destination des intervenants du secteur public ou du secteur privé (note 0). 	<p>Il existe des programmes de formation non systématiques et non réguliers dispensés par le Conseil national des marchés publics aux membres des commissions internes, aux auditeurs internes et aux comptables des institutions publiques mais non pour le secteur privé. Un consultant a été recruté pour faire l'évaluation de l'état des besoins afin de préparer un plan stratégique de renforcement des capacités 2007-2010 ; le rapport final est en cours de finalisation. Notons que le « Rwandese Institute of Administration and Management (RIAM) » est disposé à commencer à dispenser des formations permanentes sur la passation des marchés à partir du mois d'août 2007.</p>	<p align="center">1</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>6(c) Normes relatives à la bonne conservation des dossiers et documents liés aux transactions et à la gestion des marchés.</p>	<p>(a) Le cadre juridique et réglementaire établit une liste des dossiers de passation de marchés qui doivent être tenus au niveau opérationnel et de ce qui peut être consulté par le public, y compris les conditions d'accès à ces documents</p> <p>b) Les dossiers doivent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les avis publics relatifs aux projets d'appel d'offres • Les dossiers d'appel d'offres et addenda • Les documents relatifs à l'ouverture des offres • Les réclamations formelles des soumissionnaires et l'issue de ces recours • Les documents finaux signés relatifs aux marchés et le addenda et amendements y afférents • La résolution des contentieux et litiges • Les paiements finaux • Les données relatives au décaissement (conformément aux exigences du système de gestion financière du pays) <p>c) Il existe une politique de rétention de documents qui est compatible avec les lois de prescription en vigueur dans le pays en cas d'enquête et de poursuite pour fraude et corruption ainsi qu'avec les cycles d'audit.</p> <p>d) Il existe de protocoles de sécurité établis pour assurer la protection des archives physique ou électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de passation des marchés satisfait aux critères (a) à (d) énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le système de passation des marchés satisfait aux critères (a) ainsi qu'à deux des conditions restantes (note 2). 	<p>Les critères (a), (b) et (c) sont remplis (se référer à l'article 8 de la loi n°12/2007 régissant les marchés publics). Le critère (d) n'est pas rempli.</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de passation de marchés satisfait au critère (a) mais pas au reste des critères (note1). ▪ Il n'existe pas de liste de documents obligatoires ni de politique de rétention, laissant ainsi ces questions à l'appréciation de l'agence d'acquisition (note 0). 		
6(d) Dispositions relatives à la délégation de pouvoir	<p>La délégation de pouvoir doit se conformer aux règles suivantes :</p> <p>(a) la délégation du pouvoir de décision est décentralisée vers les échelons inférieurs les plus compétents en fonction des risques associés et des montants concernés ;</p> <p>(b) la délégation de pouvoir est réglementée par la loi ;</p> <p>(c) la responsabilité des décisions est définie de manière précise.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit toutes les conditions (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ La loi définit les pouvoirs délégués et les responsabilités, mais le système concentre les décisions à un échelon élevé, créant ainsi des lourdeurs et des retards (note 2). ▪ La délégation est réglementée en termes généraux, d'où la nécessité de clarifier la responsabilité concernant la prise de décisions (note 1). ▪ La délégation n'est pas réglementée par la loi et est laissée à l'appréciation de l'agence d'acquisition. La responsabilité n'est pas clairement définie (note 0). 	Tous les critères sont remplis (se référer aux articles 20, 21 et 22 de la loi n°12/2007 régissant les marchés publics).	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 7. Caractère fonctionnel du marché des acquisitions			
<p>7(a) Des mécanismes efficaces de partenariats entre le secteur public et le secteur privé</p>	<p>(a) Le Gouvernement encourage un dialogue ouvert avec le secteur privé et dispose de mécanismes établis et formels pour un dialogue ouvert à travers des associations ou d'autres moyens ;</p> <p>(b) Le gouvernement dispose de programme visant à contribuer au renforcement des capacités des entreprises privées, notamment des petites entreprises et de programmes de formation visant à permettre l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché des acquisitions publiques ;</p> <p>(c) Le gouvernement encourage le partenariat public - privé et les mécanismes sont bien définis dans le cadre juridique pour que de tels arrangements soient possibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le système remplit le critère (a), ainsi qu'une des conditions annoncées ci-dessus (note 2). ▪ Le système ne prend en compte que le critère (a) ci-dessus (note 1). ▪ Il n'existe pas de mécanisme clairement défini de dialogue ou de partenariat entre le secteur public et le secteur privé (note 0). 	<p>Tous les critères sont remplis</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>7(b) Les institutions du secteur privé sont bien organisées et capables d'accéder au marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le secteur privé est compétitif, bien organisé et capable de participer à la compétition pour l'obtention de marchés publics (note 3). ▪ Le secteur privé est relativement performant mais la concurrence pour l'obtention de gros marchés se limite à un nombre relativement réduit d'entreprises (note 2). ▪ Le secteur privé est relativement peu développé et/ou la concurrence est limitée du fait du caractère monopolistique ou oligopolistique de segments important du marché (note 1). ▪ Le secteur privé n'est pas bien organisé et n'a pas les capacités nécessaires et n'a pas accès à l'information pour pouvoir participer aux marchés publics (note 0). 	<p>Le secteur privé est relativement performant mais la concurrence pour l'obtention de gros marchés se limite à un nombre relativement réduit d'entreprises. Les capacités financières et techniques limitent entreprises locales à participer à la compétition sur les gros marchés.</p>	2
<p>7(c) Contraintes systémiques inhibant la capacité d'accès du secteur privé au marché des acquisitions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il n'existe aucune contrainte majeure empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics (note 3). ▪ Il existe certaines contraintes empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics mais la concurrence est suffisante (note 2). ▪ Il existe plusieurs contraintes empêchant l'accès du secteur privé aux marchés publics, qui affectent souvent le degré de concurrence (note 1). ▪ Il existe des contraintes majeures qui découragent la concurrence et les entreprises du secteur privé et les entreprises du secteur privé sont généralement réticentes à participer aux marchés publics (note 0). 	<p>Il existe certaines contraintes tel que l'accès au crédit, aux garanties, le taux d'intérêt élevé, certains dossiers d'appel d'offres fixant des critères d'évaluation supérieures aux capacités des sociétés locales. Tout ceci affecte souvent le degré de concurrence.</p>	1

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>7(d) Clarté et transparence des règles permettant de décider de l'opportunité de s'adresser aux marchés internationaux ou nationaux.</p>	<p>(a) Le pays dispose de règles claires pour déterminer s'il convient d'avoir recours aux marchés internationaux ou nationaux.</p> <p>(b) Les règles du pays, lorsqu'il fait appel à la participation d'entreprises étrangères, sont conformes aux bonnes pratiques et ne créent pas de barrières.</p> <p>(c) Les règles du pays permettent la participation de toute entreprise intéressée, même lorsqu'il n'est pas fait appel à la concurrence internationale, en accord avec les obligations juridiques du pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique et réglementaire du pays prend en compte les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le cadre juridique et réglementaire du pays prend en compte les critères (a) et (b) ci-dessus (note 2). ▪ Le cadre juridique et réglementaire du pays ne prend en compte que le critère (a) ci-dessus (note1). ▪ Le pays ne prend clairement en compte aucune des conditions a) –c) ci-dessus (note 0). 	<p>Tous les critères de notation (a), (b) et (c) sont remplis (se référer à l'article 47 de la loi n°12/2007)</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 8. Existence de dispositions relatives à la gestion de marchés et au règlement des litiges.			
8(a) Des procédures clairement définies régissent l'exercice des responsabilités de gestion de marchés	<p>(a) Les procédures relatives à la réception des produits finaux et à la publication d'avenants aux contrats font partie du cadre juridique et réglementaire ou sont incorporées comme des dispositions standard dans les contrats ;</p> <p>b) Les clauses sont généralement conformes aux pratiques admises au plan international (pour les exemples de bonnes pratiques, se reporter aux contrats-type des IFI) ;</p> <p>c) Les procédures de contrôle de la qualité (CQ) des biens sont bien définies dans les contrats/documents type ou dans les règlements. Le CQ est effectué par des agents compétents, des sociétés d'inspection ou des établissements d'essai spécialisés.</p> <p>d) La supervision des travaux de génie civil est effectuée par des firmes d'ingénieurs indépendants ou des superviseurs et des inspecteurs gouvernementaux qualifiés.</p> <p>e) Les paiements finaux sont traités rapidement, conformément aux dispositions du contrat.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures de gestion des marchés prévoient les critères (a) à (e) ci-dessus (note 3). ▪ Les procédures de gestion des marchés prévoient le critère (a) ainsi que trois des autres conditions (note 2). ▪ Les procédures de gestion des marchés prévoient le critère (a) ainsi que deux des autres conditions (note 1). ▪ Les procédures de gestion des marchés ne satisfont pas aux conditions énoncées aux critères (a) à (e) ci-dessus (note 0). 	<p>Les procédures de gestion des marchés prévoient le critère (a), (b), (c) et (d) (cfr art 73, 149, 153, 154, 155,156 et 157 de la loi n° 12/2007).</p> <p>Les dispositions légales existent mais sur terrain il n'y a pas assez de spécialistes dans certains domaines aussi bien dans l'élaboration des spécifications techniques que dans la réception des équipements spécialisés.</p>	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>8(b) Les contrats comportent des procédures adéquates de règlement des litiges</p>	<p>(a) Il existe dans le pays une loi sur l'arbitrage ; b) La loi est conforme aux pratiques généralement admises concernant la neutralité des arbitres, l'application régulière de la loi, l'opportunité et le caractère exécutoire de la sentence ; (c) Le pays admet comme pratique courante l'arbitrage international pour les appels d'offres internationaux ; (d) D'autres dispositions pour le règlement des litiges figurent communément dans les contrats ; (e) Les autres dispositions pour le règlement des litiges conformes à la formulation internationale standard (comme exemple de bonnes pratiques internationales, on peut faire référence aux documents type d'appel d'offres IFI).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système satisfait à toutes les normes de bonne pratique (a) à (e) énoncées ci-dessus (note 3). ▪ Le système remplit le critère (a) ainsi que trois des autres normes de bonne pratique (note 2). ▪ Le système remplit le critère (a) ainsi que deux des autres normes de bonne pratique (note 1). ▪ Le système n'a pas recours à d'autres dispositions comme mécanisme normal de règlement de différends dans les contrats publics (note 0). 	<p>Le système satisfait à toutes les normes de bonne pratique énoncées dans le document de méthodologie de (a) à (e) (cfr art 68, 69, 70,72 de la loi n°12/2007). Concernant l'arbitrage (se référer au Titre VIII de loi n° 18/2004 du 20/06/2004 portant code de procédures civile, commerciale, sociale et administrative).</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
8(c) Il existe des procédures visant à assurer la mise en exécution des décisions issues du processus de résolution des litiges.	<p>(a) Le pays est parti à la convention de New York sur l'exécution des sentences arbitrales internationales ;</p> <p>(b) Le pays est doté de procédures permettant au vainqueur dans un litige de solliciter l'application du jugement par la saisine des tribunaux ;</p> <p>c) Le pays dispose d'un processus pour contrôler cet aspect de la gestion de marchés et pour traiter les problèmes relatifs à l'exécution des marchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système de passation des marchés en vigueur dans le pays remplit les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le pays satisfait à deux des conditions ci-dessus (note 2). ▪ Le pays satisfait à la condition (a) (note 1). ▪ Le pays ne remplit aucun des critères (note 0). 	Le système de passation des marchés au Rwanda remplit les conditions (b) et (c).	2
SOUS-TOTAL III			22
MOYENNE III			2.0

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
PILIER IV. INTEGRITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS			
Indicateur 9. Efficacité des systèmes de contrôle et d'audit			
9(a) Un cadre juridique, une organisation, une politique et des procédures de contrôle interne et externe et d'audit des procédures de passation de marchés publics.	<p>Le cadre juridique et réglementaire du pays prévoit :</p> <p>(a) des mécanismes adéquats et indépendants de contrôle et d'audit et des organismes chargés de superviser la fonction d'acquisition ;</p> <p>(b) la mise en œuvre de mécanismes de contrôle interne dans les différentes institutions, assortie de procédures clairement définies ;</p> <p>(c) un équilibre adéquat entre la prise de décision rapide et efficace et l'atténuation adéquate des risques ;</p> <p>(d) une évaluation périodique précise des risques et des contrôles adaptés à la gestion des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit tous les critères (a) à (d) ci-dessus (note 3) ▪ Le système en place dans le pays remplit le critère (a) ainsi que deux des conditions ci-dessus (note 2). ▪ Le système remplit le critère (a) mais les contrôles sont inutilement pesants et laborieux, entravant ainsi la prise de décision efficace (note 1). ▪ Les contrôles sont imprécis ou peu rigoureux et insuffisants au point que la mise en application des lois et règlements laisse à désirer et que les risques de fraude et de corruption sont importants (note 0). 	<p>Tous les critères sont remplis: le critère (a) (se référer à l'article 9 de la loi n°12/2007 régissant les marchés publics). L'existence des organes de contrôle à savoir le Parlement, l'Office de l'Auditeur Général des finances de l'Etat, l'Office National des marchés publics en création et les organes de recours indépendants. Le critère (b) est rempli : la plupart des institutions publiques disposent des auditeurs internes (se référer aux cadres organiques de différentes institutions).</p> <p>Pour le critère (c) (se référer aux articles de 68 à 72 de la loi n°12/2007). Pour le critère (d) (se référer aux articles 119, 122, 121,125 et 135 de la loi n°12/2007).</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
9(b) Application et suivi des constatations et recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les audits internes ou externes sont effectués au moins une fois par an et une suite est donnée aux recommandations ou elles sont appliquées dans les six mois suivant la remise du rapport des auditeurs (note 3). ▪ Les audits sont effectués chaque année mais la réponse ou l'application des recommandations des auditeurs prend jusqu'à un an (note 2). ▪ Les audits sont effectués chaque année, mais les recommandations reçoivent rarement une suite ou sont rarement appliquées (note 1). ▪ Les audits sont effectués de manière erratique et les recommandations ne sont pas normalement appliquées (note 0). 	L'audit n'a pas été systématique en 2006, mais des cas isolés des marchés au nombre de 170 ont été audités. Le National Tender Board (NTB) a donné des recommandations aux institutions concernées afin remédier la situation. Les cas de mauvaises pratiques relevés dans le processus de passation des marchés ou dans la gestion des contrats relevés ont été notifiés aux institutions concernées et il leur a été demandé de sanctionner les auteurs. Le NTB vérifiera lors des audits de 2007, l'applicabilité des recommandations formulées. Au cours de l'année 2007, un audit systématique est programmé pour tous les marchés attribués par 60 institutions au cours de l'année budgétaire 2006.	2
9(c) Le système de contrôle interne fournit des informations à jour sur le respect des normes pour permettre à la	<p>Les dispositions essentielles suivantes doivent être prévues :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) il existe des normes écrites permettant à la cellule de contrôle interne de signaler les problèmes à la direction en fonction de l'urgence de la question (b) il existe une procédure établie de communication à la direction, pendant toute l'année, de rapports périodiques 	Pour cet indicateur subsidiaire, ce n'est pas sûr que les normes sont observées puisque tous les auditeurs internes n'ont pas de connaissances suffisantes en passation des marchés. Mais on note qu'il y a un manuel de procédures d'audit au niveau des	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
direction de prendre les mesures qui s'imposent.	<p>réguliers.</p> <p>(c) La périodicité est définie et les normes écrites sont observées.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les critères (a) à (c) énoncés ci-dessus sont remplis (note 3). ▪ Le critère (a) ainsi que l'un des critères ci-dessus sont remplis (note 2). ▪ Seul le critère (a) est rempli (note1). ▪ Il n'existe pas de système de contrôle interne fonctionnel (note 0). 	Districts (entités décentralisées). On note également qu'en 2006, il a été organisé des séminaires sur la passation des marchés à l'intention de tous les auditeurs internes au niveau des entités décentralisées et en avril-mai 2007 pour les auditeurs internes des entités centrales et des établissements publics.	
9(d) Les systèmes de contrôle interne sont suffisamment bien définis pour permettre la réalisation d'audits de performance.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe des procédures de contrôle interne, y compris un manuel définissant les critères relatifs à cette activité qui est largement accessible à tout le personnel (note 3). ▪ Il existe des procédures de contrôle interne, mais il existe des vides ou des pratiques qui méritent quelques améliorations (note 2). ▪ Des procédures existent, mais leur observation est inégale (note 1). ▪ Le système de contrôle interne est mal défini ou inexistant (note 0). 	Les systèmes de contrôle internes sont suffisamment bien définis pour permettre la réalisation d'audit de performance. Au niveau des Districts, il existe un manuel commun mais il n'y a pas de canevas commun pour auditer chaque marché.	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>9(e) Les auditeurs sont suffisamment informés des dispositions relatives à la passation de marchés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un programme établi de formation des auditeurs internes et externes pour assurer qu'ils ont une parfaite connaissance des principes, opérations, lois et règlements en matière de passation de marchés et la sélection des auditeurs impose qu'ils aient une connaissance suffisante du sujet, cela étant une condition pour effectuer des audits des acquisitions (note 3). ▪ Si les auditeurs ne possèdent pas de connaissance sur la passation de marchés, ils sont systématiquement appuyés par des experts ou des consultants en passation de marchés (note 2). ▪ Une disposition impose que les auditeurs possèdent une connaissance générale des principes, opérations, lois et règlements en matière de passation, mais ils ne sont pas généralement soutenus par es spécialistes en acquisition (note 1). ▪ Il n'existe aucune disposition faisant obligation aux auditeurs d'avoir une connaissance dans le domaine de la passation des marchés et aucun programme de formation structuré ni aucun appui technique n'est fourni aux auditeurs (note 0). 	<p>Il n'existe aucune disposition faisant obligation aux auditeurs d'avoir une connaissance dans le domaine de la passation des marchés et aucun programme de formation structuré ni aucun appui technique n'est fourni aux auditeurs.</p> <p>Mais on note qu'en 2006, il a été organisé des séminaires sur la passation des marchés à l'intention de tous les auditeurs internes de tous les Districts et en avril-mai 2007 pour les auditeurs internes des entités centrales et des établissements publics.</p>	<p align="center">0</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 10. Efficacité du mécanisme d'appel			
<p>10(a) Les décisions sont arrêtées sur la base des informations disponibles, et la décision finale peut être réexaminée et jugée par un organe (ou autorité) doté de pouvoirs d'exécution aux termes de la loi.</p>	<p>(a) Les décisions sont rendues sur la base des éléments d'appréciation disponibles soumis par les parties à un organe désigné qui a le pouvoir d'émettre une décision non susceptible de recours et ayant un caractère contraignant, à moins qu'elle soit renvoyée devant un organe d'appel.</p> <p>(b) Il existe un organe d'appel qui a le pouvoir de réviser les décisions de l'institution chargée de l'examen des plaintes et qui émet des décisions exécutoires et sans appel.</p> <p>(c) Il y a des délais indiqués pour le dépôt et l'examen des plaintes ainsi que pour la prise des décisions, lesquels ne doivent pas inutilement retarder le processus de passation des marchés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le pays est doté d'un système remplissant les conditions (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le pays est doté d'un système qui remplit les conditions (a) et (b) énoncées ci-dessus, mais le processus n'est pas soumis à aucun contrôle au regard de la condition (c) (note 2). ▪ Le système ne prend en compte que la condition (a) ci-dessus, tout appel éventuel devant être porté devant le système judiciaire nécessitant une procédure très longue (note 1). ▪ Le système ne remplit pas les conditions (a)-(c) ci-dessus, ne laissant pour seul recours que les tribunaux (note 0). 	<p>Cet indicateur subsidiaire est rempli (se référer aux articles n°21, 70 et 71 de la loi n°12/2007)</p>	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
10(b) Capacité du mécanisme d'examen des plaintes et mise en exécution des décisions rendues.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La loi et les règlements définissent des conditions et des délais précis et raisonnables pour l'arrêt des décisions par le mécanisme d'examen des plaintes et le système prévoit un pouvoir et des mécanismes d'exécution clairement définis (note 3). ▪ Des dispositions et des délais sont définis concernant le règlement des plaintes, mais les mécanismes et les pouvoirs d'exécution des décisions sont imprécis ou complexes (note 2) ▪ Les dispositions et les délais relatifs au règlement des plaintes ou les mécanismes et les responsabilités en matière d'exécution des décisions sont vagues (note1). ▪ Aucune disposition ou délai clairement stipulé n'existe concernant le règlement des plaintes et la responsabilité en matière d'exécution des décisions n'est pas clairement définie (note 0). 	Les délais et le pouvoir d'examen des plaintes sont clairement définis aux articles 70 et 71 de la loi n°12/2007 mais le mécanisme d'exécution n'est pas clairement défini.	2
10(c) Impartialité du mécanisme d'examen des plaintes.	<p>Les procédures régissant le processus de prise de décision de l'organe d'examen prévoient que les décisions :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) soient basées sur des informations ayant un lien avec l'affaire ; b) soient équilibrées et sans parti pris au vu des informations relatives à l'affaire ; c) puissent être soumises à l'examen d'un organe supérieur ; d) donnent lieu aux réparations nécessaires pour corriger l'application déficiente du processus ou des procédures. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures remplissent tous les critères ci-dessus (note3). 	Les critères (a), (c),et (d) sont remplis (se référer aux articles 63, 64, 65, 66 et 68 de l'Arrêté Présidentiel n°28/01 du 19/07/2004 et aux articles 69,70 et 71 de la loi n°12/2007). Le critère (b) qui pouvait être rempli en se référant à l'article 68 n'est pas clairement défini.	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures remplissent le critère (a), ainsi que deux des autres conditions énoncées ci-dessus (note2). ▪ Les procédures remplissent le critère (a) ci-dessus (note 1). ▪ Le système ne remplit aucune des conditions énoncées ci-dessus (note 0). 		
10(d) Accès public aux décisions.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toutes les décisions sont affichées publiquement sur un site web gouvernemental ou en tout autre lieu facile d'accès (note 3). ▪ Toutes les décisions sont publiées dans un support d'information à accès quelque peu limité (tel que le journal officiel à diffusion limitée) (note 2). ▪ La publication n'est pas obligatoire et est laissée à l'appréciation des organes d'examen, ce qui rend difficile l'accès aux décisions (note 1). ▪ Les décisions ne sont pas publiées et l'accès est limité (note 0). 	Les décisions étaient signifiées aux parties concernées (se référer à l'article 68 de l'Arrêté Présidentiel n°28/01) mais l'article 72 de la loi n°12/2007 prévoit que la copie de la décision du comité de recours soit immédiatement mise à la disposition du public pour consultation.	3
10(e) Indépendance de l'organe administratif de révision.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'organe d'examen des plaintes est indépendant et autonome dans le règlement des plaintes (note 3). ▪ L'organe d'examen des plaintes n'est ni indépendant ni autonome dans le règlement des plaintes (note 0). 	L'organe d'examen des plaintes est indépendant et autonome dans le règlement des plaintes (cfr art 21 de la loi n°12/2007).	3

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 11. Accessibilité à l'information			
Publication et de diffusion l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les informations sur la passation de marchés sont facilement accessibles dans les medias largement diffusés et accessibles. Les informations fournies sont centralisées en un lieu commun. Les informations sont pertinentes et complètes. Les informations permettent aux parties intéressées de comprendre les procédures et dispositions relatives à la passation des marchés et de suivre de près l'issue des processus, les résultats et la performance (note 3). ▪ Les informations sont publiés dans des medias qui ne sont pas facilement et rarement accessibles ou ne sont pas conviviaux pour le grand public ou sont difficiles à comprendre pour l'utilisateur moyen ou les informations essentielles font défaut (note 2). ▪ Les informations sont difficiles à obtenir et leur contenu et leur disponibilité sont très limités (note1). ▪ Il n'existe aucun système d'information publique en tant que tel et il est laissé à l'agence d'acquisition le choix de publier ou non les informations (note 0). 	<p>Les informations actuellement publiées dans les journaux et sur le website du NTB sont les avis d'appel d'offres, la liste noire; les lois /réglementations et la liste des grands marchés prévus pour l'année budgétaire. Les résultats d'analyse ne sont pas publiés. Toutefois, les articles 8, 13 & 28 de la loi n°12/2007 prévoient la diffusion de toutes les informations concernant les marchés publics.</p>	2

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
Indicateur 12. Politique et mesures relatives à l'éthique et à la lutte contre la corruption			
<p>12(a) Dispositions légales concernant la corruption, la fraude, les conflits d'intérêt et les comportements contraires à l'éthique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La loi ou les réglementations relatives à la passation des marchés énoncent cette disposition obligatoire et donnent des instructions précises sur la manière d'incorporer cette question dans les documents d'appel d'offres. Les dossiers d'appel d'offres contiennent des dispositions adéquates sur la fraude et la corruption (note 3). ▪ La loi ou les règlements sur la passation des marchés énoncent cette disposition obligatoire mais ne donnent aucune instruction sur la manière d'incorporer cette question dans les documents d'appel d'offres, laissant cela au choix des agences d'acquisition. Les dossiers d'appel d'offres abordent généralement cette question, mais pas de manière systématique (note 2) ▪ Le cadre juridique et réglementaire n'impose pas clairement l'obligation d'inclure ce langage dans les documents, mais fait de la fraude et de la corruption des actes répréhensibles au regard de la loi. Peu de dossiers d'appel d'offres contiennent un langage approprié faisant référence à la fraude et à la corruption (note1). ▪ Le cadre juridique ne fait pas directement mention de la fraude, de la corruption ou des comportements contraires à l'éthique et des conséquences qu'ils entraînent. Les dossiers d'appel d'offres ne traitent généralement pas du sujet (note 0). 	<p>La loi ou les règlements sur la passation des marchés énoncent cette disposition obligatoire (cfr art.15 &16 de la loi n°12/2007), mais ne donnent aucune instruction sur la manière d'incorporer cette question dans les documents d'appel d'offres. Actuellement les dossiers d'appel d'offres abordent généralement cette question, mais pas de manière systématique.</p>	<p align="center">2</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>12(b) Définition dans le système juridique des responsabilités, des obligations de rendre compte et des sanctions pour pratiques frauduleuses ou de corruption.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre juridique et réglementaire traite explicitement du sujet. Il définit la fraude et la corruption dans la passation des marchés et précise les responsabilités individuelles et les conséquences pour les fonctionnaires et les entreprises privées ou les individus jugés coupables de fraude ou de corruption dans la passation de marchés, sans préjudice des autres dispositions prévues par le droit pénal (note 3). ▪ Le cadre juridique et réglementaire comprend une référence à d'autres lois qui traitent spécifiquement de la question (telle que la législation anti-corruption en général). Le même traitement est réservé aux conséquences de ces actes (note 2). ▪ Le cadre juridique et réglementaire renferme des dispositions générales contre la corruption et la fraude, mais ne précise pas les responsabilités et les conséquences individuelles, qui sont soumises à la législation générale pertinente du pays (note 1). ▪ Le cadre juridique et réglementaire ne traite pas ce sujet (note 0). 	<p>Cet indicateur subsidiaire est rempli (se référer aux articles 1,15, 16, 176 et 178 de la loi n°12/2007)</p>	<p align="center">3</p>
<p>12(c) Mise en exécution des jugements et sanctions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il y a des éléments probants qui attestent que les lois sur les pratiques de corruption sont mises en exécution dans le pays par l'application des sanctions imposées (note 3). ▪ Des données sont disponibles sur quelques cas où les lois sur les pratiques de corruption ont été effectivement appliquées (note 2). ▪ Des lois existent, mais la preuve de leur application effective est insuffisante (note 1). ▪ Rien ne permet d'affirmer que les lois sont effectivement appliquées (note 0). 	<p>Il y a des éléments probants qui attestent que les lois sur les pratiques de corruption sont mises en exécution par l'application des sanctions.</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
<p>12(d) Efficacité des mesures anti-corruption sur la passation des marchés publics.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gouvernement a mis en place un programme détaillé de lutte contre la corruption destiné à prévenir, détecter et sanctionner la corruption au sein de l'administration et qui implique les organismes compétents de l'administration, dotés d'un niveau de responsabilité et de la capacité nécessaires pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités (note 3). ▪ Le gouvernement a mis en place un programme anti-corruption, mais qui mériterait d'être mieux coordonné ou d'être placé à un échelon d'autorité supérieur pour être efficace. Il n'existe aucune mesure spéciale en ce qui concerne la passation de marchés publics (note 2). ▪ Le gouvernement a des activités isolées de lutte contre la corruption qui ne sont pas assez bien coordonnées pour constituer un programme intégré et efficace (note1). ▪ Le gouvernement ne dispose pas de programme anti-corruption (note 0). 	<p>Il existe des institutions publiques opérationnelles, compétents chargées de prévenir, de détecter, de dénoncer et de combattre la corruption et la fraude. On note le Parlement, l'Office de l'Auditeur Général, l'Office de l'Ombudsman, le Parquet Général de la République, le « Criminal Investigation Departement » et le « National Tender Board ».</p>	<p align="center">3</p>
<p>12(e) Les parties prenantes soutiennent la création d'un marché des acquisitions réputé pour son intégrité et son respect de l'éthique.</p>	<p>(a) Il existe des organisations de la société civile fortes et crédibles qui exercent un audit et un contrôle social ; (b) Les organisations bénéficient de garanties de la part du gouvernement pour exercer leur fonction, sont assurées de sa coopération dans les activités et sont généralement promues et respectées par le public ; (c) La preuve que la société civile contribue à façonner et à améliorer l'intégrité dans la passation de marchés publics.</p>	<p>Aucun critère de notation ne convient au système national. Au Rwanda, l'administration collabore étroitement avec le secteur privé, il a été consulté pendant la préparation de la loi régissant les marchés publics et des réunions de concertation sont régulièrement organisées; tout cela a un impact</p>	<p align="center">Non noté</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE

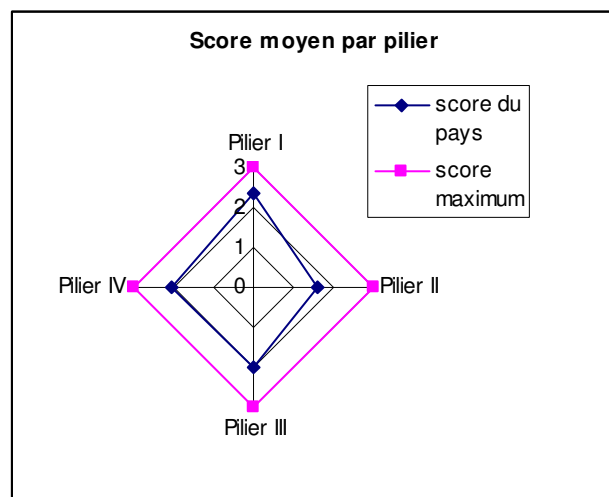
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous critères énoncés ci-dessus sont remplis (note 3). ▪ Il existe plusieurs organisations de la société civile qui oeuvrent dans ce domaine et le dialogue avec les pouvoirs publics est fréquent, mais cela a un impact sur l'amélioration du système (note 2). ▪ Il n'existe qu'un petit nombre d'organisations intervenant dans ce domaine. Le dialogue avec les pouvoirs publics est difficile et les contributions du public pour inciter à un des améliorations ne sont pas suffisamment prises en compte (note 1). ▪ Rien ne permet d'affirmer que le public est associé au fonctionnement du système ou le gouvernement ne souhaite associer les organisations publiques à cette question (note 0). 	<p>positif sur l'amélioration du système. Le secteur privé et la société civile sont actuellement représentés dans le Conseil d'administration du National Tender Board et seront représentés dans tous les comités indépendants de recours.</p>	
<p>12(f) Mécanisme pour la dénonciation des comportements frauduleux, de corruption ou contraires à l'éthique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un système sûr, accessible et confidentiel pour permettre au public de dénoncer les cas de fraude, de comportement contraire à l'éthique et de corruption (note 3). ▪ Un mécanisme est en place, mais l'accessibilité et la fiabilité du système compromet et limite son utilisation par le public (note 2). ▪ Un mécanisme est en place, mais la sécurité ou la confidentialité ne peuvent être garanties (note 1). ▪ Il n'existe pas de mécanisme sécurisé de dénonciation des cas de fraude, de comportement contraire à l'éthique et de corruption (note 0). 	<p>Cet indicateur subsidiaire est rempli (se référer à la pratique de l'Office de l'Ombudsman)</p>	<p align="center">3</p>

EVALUATION DU SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES A PARTIR DES INDICATEURS DE BASE			
Indicateur de base	Critères de notation	Justification de la note	Note
12(g) Codes de conduite/Codes d'éthique pour les intervenants et dispositions prévoyant la divulgation des informations par les personnes occupant des postes de décision.	<p>(a) Il existe un code de conduite ou d'éthique pour les fonctionnaires de l'Etat contenant des dispositions particulières concernant les personnes intervenant dans la gestion des finances publiques, notamment dans la passation des marchés ;</p> <p>(b) Le code définit les responsabilités relatives à la prise des décisions et soumet les décideurs aux dispositions spécifiques relatives à la divulgation des informations financières ;</p> <p>c) Le respect du code revêt un caractère obligatoire et les conséquences sont d'ordre administratif ou pénal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le système remplit les critères (a) à (c) ci-dessus (note 3). ▪ Le système remplit les critères (a) et (b), mais il s'agit seulement d'un code de bonnes pratiques recommandé dont la violation ne prête à aucune conséquence, à moins que cette violation soit prévue par le code pénal (note 2). ▪ Il existe un code de conduite, mais les responsabilités sont définies de façon imprécise (note 1). ▪ Il n'existe pas de code de conduite (note 0). 	Le code de conduite des intervenants dans la passation des marchés publics n'existe pas encore.	0
S/TOTAL IV			38
MOYENNE IV			2.2
TOTAL GENERAL			112
MOYENNE GENERALE			2.1

Dans ce tableau, il ressort ce qui suit :

- Une note moyenne générale de 2.10/3 soit 70% ;
- La moyenne de chaque pilier se présente comme suit :
 - Pilier I- Cadre législatif et réglementaire : 2.4
 - Pilier II- Cadre institutionnel et capacité de gestion: 1.5
 - Pilier III- Activités d'acquisition et pratique du marché : 2.0
 - Pilier IV- Intégrité et transparence du système : 2.2 ;
- Les sous indicateurs subsidiaires notés 0 sont au nombre de 4 dont 2 du pilier II et 2 du pilier IV ;
- Les sous indicateurs subsidiaires notés 1 sont au nombre de 9 dont 2 du pilier I, 3 du pilier II, 2 du pilier III et 2 du pilier IV ;
- Les sous indicateurs subsidiaires notés 2 sont au nombre de 19 dont 5 du pilier I, 4 du pilier II, 4 du pilier III et 6 du pilier IV ;
- Les sous indicateurs notés 3 sont au nombre de 20 dont 7 du pilier I, 2 du pilier II, 4 du pilier III, et 7 du pilier IV ;
- Deux indicateurs subsidiaires : 6(a) et 12 (e) ne sont pas notés.

Graphique1 : Représentation graphique des scores par piliers



En analysant cette synthèse de résultats d'évaluation, nous relevons les faiblesses suivantes dans le système national de passation des marchés :

1. Manque de réglementations complétant la loi régissant les marchés publics qui sont claires, détaillées et consolidées sous forme d'un ensemble de réglementations disponibles dans un lieu unique et accessible ;
2. Manque de manuel de procédure qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation des marchés ;
3. Manque de dossiers type d'appel d'offres ni de Conditions Générales des Contrats ;
4. Manque de système intégré de collecte et de suivi des données statistiques nationales sur la passation des marchés ;
5. Programme de formation inadéquat ;

6. Les normes insuffisantes d'assurance qualité ;
7. Suivi insuffisant du processus de passation des marchés ;
8. Manque d'évaluation de la performance du personnel impliqué dans les opérations de passation des marchés ;
9. Suivi insuffisant de l'applicabilité des recommandations des auditeurs ;
10. Manque de système permettant à la cellule de contrôle interne de signaler des problèmes à la direction en fonction de l'urgence de la question ;
11. Manque d'instructions sur la périodicité des rapports à fournir;
12. Inexistence d'un code de conduite des intervenants en matière de passation et de gestion des marchés publics.

Après l'évaluation du système national de passation des marchés à partir des indicateurs de base, il fallait vérifier si, sur terrain, le marché des acquisitions est organisé conformément au système en place et s'il est performant. Compte tenu du temps et des moyens disponibles, cette phase d'évaluation s'est limitée à huit indicateurs présentés au point 2.3 qui suit:

2.3. Evaluation de la conformité et des performances

Le choix des indicateurs de conformité a été limité par le temps et les moyens dont dispose la Coordination nationale de l'exercice pilote ; raison pour laquelle huit indicateurs de performance, seulement, ont été retenus pour cette évaluation. Elle concerne tous les marchés attribués au cours de l'année budgétaire 2006 de valeur supérieure à quarante millions de francs rwandais (40 000 000 Frw) chacun, équivalent à environ 80 000 USD. Les indicateurs de conformité qui ont fait l'objet d'évaluation sont les suivants :

Indicateur n°1 : Pourcentage de dossiers d'appel d'offres rejetés c'est-à-dire n'ayant pas obtenus la non objection du NTB à la première demande ;

Indicateur n° 2 : Niveau de compétition par marché (participation des entreprises étrangères et de droit rwandais) ;

Indicateur n° 3 : Pourcentage de plaintes (recours) qui ont abouti à un changement dans l'attribution des marchés ;

Indicateur n° 4 : Pourcentage des contrats signés pendant la période de validité des offres ;

Indicateur n° 5 : Pourcentage des contrats en cours qui ont dû être annulés pour manque de financement.

Indicateur n° 6 : Pourcentage des marchés publiés par la méthode d'appel d'offres international attribués aux sociétés de droit rwandais ;

Indicateur n° 7 : Pourcentage des paiements effectués dans les délais prévus dans les contrats ;

Indicateur n° 8 : Pourcentage de marchés achevés ou exécutés dans les délais contractuels.

Pour pouvoir évaluer la conformité et la performance du système, une sélection d'institutions publiques qui feront l'objet de collecte des données, a été faite parmi les Ministères, les Etablissements publics, les Provinces/Ville de Kigali et les Districts. Le principal critère de choix étant la grande portion budgétaire pour les Ministères et les Etablissements publics ainsi que la Ville de Kigali; aléatoire pour les Districts. Ainsi 30 institutions ont été retenues dont 6/14 Ministères ; 1/5 Provinces/ Ville de Kigali ; 10/30 Districts et 13/85 d'autres institutions publiques (voir la liste en annexe n°1).

Pour la collecte des données, une fiche a été conçue (voir annexe n°2) pour guider les douze évaluateurs lors de la collecte des données sur terrain. Les données ont été collectées à partir des documents relatifs à la passation des marchés qui existent déjà dans le classement des institutions prises comme échantillon. Les données collectées sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Synthèse des données collectées relatives à la conformité et à la performance du système national de passation des marchés

Indicateur	Nombre total des marchés	Nombre total de cas	%	Observation
Pourcentage de dossiers d'appel d'offres rejetés c'est-à-dire n'ayant pas obtenus la non objection du NTB à la première demande	126	19	15.07	Tous les marchés gré à gré et ceux attribués après août 2006 ayant une valeur comprise entre 40 et 50 millions ne sont pas considérés
Pourcentage des contrats signés pendant la période de validité des offres	165	119	72.12	
Pourcentage des contrats en cours qui ont du être annulés pour manque de financement	165	0	0.00	
Pourcentage des marchés publiés par la méthode d'appel d'offres international attribués aux sociétés de droit rwandais	112	50	44.64	La norme internationale exige que ce pourcentage soit supérieur à 20%
Pourcentage de marchés achevés ou exécutés dans les délais contractuels	165	33	20.00	

Indicateur	Nombre total de marchés par type	Nombre total des sociétés ayant répondu aux appels d'offres		Taux de participation par marché	Taux moyen de participation	Observation
		Rwandaïses	Etrangères			
Niveau de compétition par marché	Travaux : 77	249	22	3.52 soumissionnaires	4.92	48.15% de ces marchés ont connu une participation d'au moins 5 soumissionnaires chacun
	Services : 23	33	55	3.83 soumissionnaires		
	Fournitures : 50	222	157	7.58 soumissionnaires		
TOTAL	150	504	234			

Indicateur	Nombre total des paiements effectués	Ceux effectués dans les délais contractuels	%	Ceux effectués dans un délai supérieur à 45 jrs	%	Observation
Pourcentage des paiements effectués dans les délais prévus dans les contrats	295	244	82.71	53	17.97	La norme internationale exige que ce pourcentage soit inférieur à 10%

Indicateur	Nombre de plaintes reçues	Nombre de plaintes sans fondements ou rejetées	%	Nombre de plaintes ayant abouti au changement de l'attributaire	%	Observations
Pourcentage des Plaintes sur l'attribution des marchés	4	4	100	0	0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La norme prévoit que les recours qui ont abouti aux changements devraient être <20%. ▪ La norme prévoit que le pourcentage de recours non fondés devraient être <20%. ▪ La norme prévoit que le pourcentage des marchés ayant fait recours l'objet de recours soit inférieur à 25%.

De ce tableau synthétique ci-dessus, il ressort ce qui suit :

- 15.07 % des dossiers d'appel d'offres sont rejetés à la première demande de non objection ;
- 72.12% des marchés sont conclus pendant la période de validité des offres ;
- 44.46 % des marchés publiés par méthode d'appel d'offres international sont attribués aux sociétés de droit Rwandais ;
- Aucun contrat n'a été annulé suite au manque de financement ;
- 20 % de marchés sont exécutés et achevés dans les délais contractuels ;
- 48.15 % des marchés publiés ont connu un taux de participation d'au moins 5 soumissionnaires chacun ;
- 82.71 % des paiements sont réglés dans les délais contractuels ;
- 17.97 % des paiements sont réglés dans un délai dépassant 45 jours ;
- 100% des plaintes reçues ont été jugées non fondées et rejetées.

En analysant ce qui précède, nous relevons les faiblesses suivantes :

- 1) Un faible taux de participation aux marchés publics supérieurs à 40 millions de francs rwandais ;
- 2) Un faible taux de marchés achevés dans les délais contractuels ;
- 3) Un pourcentage élevé des paiements réglés dans un délai dépassant 45 jours.

2.4. Validation des résultats de l'évaluation

Un séminaire a été organisé en date du 13 juillet 2007 pour valider les résultats obtenus à l'issue de cet exercice pilote d'évaluation du système national de passation des marchés. Ont participé à ce séminaire de validation 52 personnes dont les représentants des institutions publiques, ceux du secteur privé, ceux de la société civile et ceux des partenaires en développement établis à Kigali (voir la liste des participants à l'annexe n°4). Etaient à l'ordre du jour, les points repris à l'annexe n°3. Après échanges d'idées sur le contenu du rapport, les participants l'ont approuvé. Néanmoins, le représentant de la Banque Mondiale a annoncé que ses camarades de Washington ont souhaité qu'il y ait une autre séance de travail conjointe pour mener un échange profond avec les gens impliqués dans cette opération.

2.5. Problèmes rencontrés

a) Au niveau de l'évaluation du système national à partir des indicateurs de base

Les évaluateurs n'ont pas pu noter les indicateurs 6 (a) et 12 (e) suite au manque de note appropriée et aux critères de notation qui ne cadrent pas bien avec le système national en place, respectivement.

b) Au niveau de l'évaluation de la conformité et de la performance

La collecte des données a pris plus de temps qu'il le fallait dans certaines institutions surtout ceux qui n'ont pas d'agent chargé uniquement de la passation des marchés ; cela a été dû à un classement inadéquat des dossiers relatifs aux marchés publics et à un manque d'un système commun de synthèse des données.

2.6. Intégration des résultats de l'évaluation dans un plan d'action pour le renforcement des capacités

Les résultats finaux d'évaluation contribueront à l'orientation des intervenants impliqués dans les activités de réforme des marchés publics au Rwanda sur les réformes prioritaires et sur une stratégie commune en vue de mettre en place des initiatives de développement des capacités pour procéder aux améliorations qui s'imposent.

Eu regard aux résultats d'évaluation présentés dans les tableaux synthétiques n° 2 et n°3, les évaluateurs invitent le Gouvernement de la République du Rwanda à envisager des stratégies dans l'objectif d'améliorer les capacités techniques en matière de gestion des marchés publics. Nous suggérons les projets suivants :

- i. Disponibilisation des réglementations complétant la loi régissant les marchés publics qui sont claires, détaillées, consolidées sous forme d'un ensemble de réglementations disponibles dans un lieu unique et accessible ;
- ii. Disponibilisation d'un manuel de procédure qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation des marchés ;
- iii. Disponibilisation des dossiers type d'appel d'offres ainsi que des Conditions Générales des Contrats suivant les spécificités de différents types de marchés ;
- iv. Accélération du processus de séparation des activités de régulation, de contrôle et les opérations de passation des marchés au niveau de l'organe central des marchés publics;
- v. Mise en place d'un système et procédures de collecte et de suivi des données statistiques nationales sur la passation des marchés ;

- vi. Instauration d'un programme permanent de formation approfondie en passation des marchés pour les intervenants dans les marchés publics (administration et secteur privé) ainsi que les auditeurs ;
- vii. Disponibilisation des normes d'assurance qualité et instauration d'un système de suivi du processus de passation des marchés et d'évaluation de la performance du personnel impliqué dans les opérations de passation des marchés ;
- viii. Mise en place des mesures visant à faire appliquer les recommandations des auditeurs dans un délai ne dépassant pas six mois ;
- ix. Mise en place d'un système permettant à la cellule de contrôle interne de signaler des problèmes à la direction en fonction de l'urgence de la question et définir la périodicité des rapports à fournir;
- x. Mise en place d'un code de conduite de tous les intervenants en matière de passation et de gestion des marchés publics ;
- xi. Mise en place des mesures facilitant le secteur privé local à participer aux marchés des acquisitions ;
- xii. Mise en place des mécanismes de renforcement du suivi de l'exécution des contrats ;
- xiii. Accélération du processus de mise en place d'une unité chargée de passation des marchés au sein de toutes institutions publiques.

Avant de conclure, nous notons que quelques-unes des projets, ci - haut proposés, sont déjà entamés et sont actuellement au stade avancé, il s'agit, entre autres, des projets i, iii, iv, vi et xiii.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

L'évaluation d'un système national de passation des marchés permet à un pays de déceler les forces et les faiblesses et de se positionner par rapport aux normes de bonnes pratiques standard internationales. En se basant sur la méthodologie élaborée par l'OECD - CAD en collaboration avec la Banque Mondiale, le Rwanda vient de faire une auto - évaluation de son système national de passation des marchés.

L'évaluation du système national à partir des indicateurs de base a abouti à une note moyenne de 2.10/3, répartie comme suit, suivant les quatre piliers :

- Pilier I- Cadre législatif et réglementaire : 2.4
- Pilier II- Cadre institutionnel et capacité de gestion: 1.5
- Pilier III- Activités d'acquisition et pratique du marché : 2.0
- Pilier IV- Intégrité et transparence du système : 2.2

Cette évaluation a relevé 13 points faibles nécessitant une amélioration, surtout au pilier II.

L'évaluation de la conformité et de la performance du système national qui a porté sur huit indicateurs, montre qu'il y a une conformité et une performance au regard de certains d'entre eux ; mais qu'il y a aussi des améliorations à faire dont celles qui visent à augmenter i) le taux de participation du secteur privé local aux marchés publics supérieurs à 40 millions de francs rwandais et ii) le taux de marchés achevés dans les délais contractuels.

Au regard de la synthèse de tous les résultats d'auto-évaluation, les recommandations ci-dessous sont adressées aux intervenants à cet exercice conjoint :

a) ***Au Gouvernement de la République du Rwanda :***

D'envisager des stratégies visant à améliorer son système national de passation des marchés afin de le rendre conforme aux normes internationales de bonnes pratiques et de veiller à son efficacité. Les projets indiqués au point 2.4 pourraient servir comme base d'appui.

b) ***A l'OCDE - CAD :***

De tenir en considération des constats relevés au point 1 sur la notation des indicateurs de base afin de procéder aux ajustements nécessaires.

c) ***Aux partenaires en développement :***

D'appuyer techniquement et financièrement les projets qui seront dégagés après la validation des résultats de cette évaluation.

ANNEXES

Annexe n°1 : La liste des institutions retenues pour la collecte des données d'évaluation de la conformité et de la performance du système national de passation des marchés

I. MINISTERE		II. ETABLISSEMENTS PUBLICS ET COMMISSIONS NATIONALES			III. PROVINCE/ VILLE DE KIGALI	IV. DISTRICTS DE LA VILLE DE KIGALI		V. AUTRES DISTRICTS	
1	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MINAGRI)	7	Commission Nationale Electorale (CNE)	15. Office des Cultures Industrielles du Rwanda (OCIR-CAFE)	VILLE DE KIGALI	21	Nyarugenge	23	Gisagara
2	Ministère des Infrastructures (MININFRA)	8	Institut des Sciences Agronomique du Rwanda (ISAR)	16. Office National des Transports en Commun (ONATRACOM)		22	Kicukiro	24	Muhanga
3	Ministère de l'Education (MINEDUC)	9	Commission Nationale de Démobilisation	17. Université Nationale du Rwanda (UNR)		25		Karongi	
4	Ministère de la Santé (MINISANTE)	10	Office Rwandais de l'Aviation civile (CAA)	18. Caisse Sociale du Rwanda (CSR)		26		Nyabihu	
5	Ministère des Terres, de l'Environnement, des Forêts, de l'Eau et des Mines (MINITERE)	11	Centre Hôpital Universitaire de Kigali (CHUK)	19. HIDA		27		Musanze	
6	Ministère des Finances et de la Planification Economique (MINECOFIN)	12	Hôpital Roi Fayçal			28		Rulindo	
		13	Etablissement publics de distribution de l'Eau, d'Electricité et du Gaz (ELECTROGAZ)			29		Nyagatare	
		14	Office des Cultures Industrielles du Rwanda (OCIR-THE)			30		Bugesera	

Annexe n° 2 : Fiche de collecte des données d'évaluation de la conformité et de la performance du système national de passation des marchés publics

Huit indicateurs de performance ont été retenus pour cette évaluation et ce pour tous les marchés de valeur supérieure à quarante millions de francs rwandais (40 000 000 Frw) chacun.

A. Informations générales :

Les marchés à évaluer dans le présent exercice sont ceux de valeur supérieure à 40 millions de Frw qui ont été attribués par votre Institution en 2006.

Il s'agit de relever le :

- Nombre de marchés de travaux :.....
- Nombre de marchés de services :.....
- Nombre de marchés de fournitures :.....

B. Indicateurs de performance :

Indicateur n°1 : Pourcentage de dossiers d'appel d'offres rejetés c'est-à-dire n'ayant pas obtenus la non objection du NTB à la première demande

	Nombre total	Non objection reçue à la première demande (nombre)	Objection à la première demande (nombre)	Observations (si nécessaire)
Les demandes de non objection adressées au NTB	Travaux :			
	Services :			
	Fournitures :			

Indicateur n° 2 : Niveau de compétition par marché (participation des entreprises étrangères et de droit rwandais)

N°	Titre du marché	Nombre de soumissionnaires		Observations
		De droit rwandais (enregistrés au Rwanda)	Etrangers	

Indicateur n° 3 : Pourcentage de plaintes (recours) qui ont abouti à un changement dans l'attribution des marchés

Plaintes sur l'attribution des marchés	Nombre de plaintes reçues	Nombre de plaintes sans fondements ou rejetées	Nombre de plaintes ayant abouti au changement de l'attributaire	Observations
	Travaux :			
	Service :			
	Fournitures:			

Indicateur n° 4 : Pourcentage des contrats signés pendant la période de validité des Offres.

Les contrats signés	Nombre total de contrats signés	Ceux signés pendant la période initiale de validité des offres (nombre)	Ceux signés après la période initiale de validité des offres (nombre)	Ceux annulés avant la signature du contrat
	Travaux :			
	Services :			
	Fournitures :			

Indicateur n° 5: Pourcentage des contrats en cours qui ont du être annulés pour manque de financement

Nombre total des contrats signés	Ceux annulés pour manque de financement (nombre)	Observations (<i>préciser la source de financement pour les marchés annulés</i>)
Travaux :		
Services :		
Fournitures :		

Indicateur n° 6 : Pourcentage des marchés publiés par la méthode d'appel d'offres international attribués aux sociétés de droit rwandais

Les marchés publiés par la méthode d'appel d'offres international	Nombre total	Nombre des marchés attribués		Observations
		Aux sociétés de droit rwandais	Aux sociétés étrangères	
Travaux :				
Services :				
Fournitures :				

Indicateur n° 7 : Pourcentage des paiements effectués dans les délais prévus dans les contrats

Titre du marché	Nombre total des paiements effectués	Nombre des paiements effectués		Source de financement	Paiements effectués dans un délai supérieur à 45 jours
		Dans les délais contractuels	Après le délais prévu au contrat		
1.					
2.					
3.					

Indicateur n° 8 : Pourcentage de marchés achevés ou exécutés dans les délais contractuels

Titre du marché	Date de signature du contrat	Date de démarrage	Délai contractuel	Date d'achèvement (Réception provisoire)	Observation
1.					
2.					
3.					

Annexe n°3 : Programme du jour de l'atelier de validation des résultats d'évaluation du système national de passation des marchés

Date : 13/07/2007

Lieu : Alpha Palace Hôtel- Kigali

Heure	Activité	Intervenant
8h00-8h30	Enregistrement des participants	Facilitateur NTB
8h30- 8h45	Mot d'ouverture	Monsieur le Ministre du MINECOFIN
8h45- 9h00	Présentation du contexte de l'exercice pilote conjoint	Coordinateur National
9h00- 9h 30	Présentation des résultats d'évaluation du système national de passation des marchés à partir des indicateurs de base	Equipe d'évaluateurs
9h30- 11 h00	Discussions sur les résultats présentés + validation	Participants
11h00-11h20	Pause café	Hôtel
11h20- 11h45	Présentation des résultats d'évaluation de la conformité et de la performance du système national de passation des marchés	Equipe d'évaluateurs
11h45- 12h20	Discussions sur les résultats présentés	Participants
12h20	Mot de clôture	Monsieur le Secrétaire Exécutif du NTB
12h30	Déjeuner	Hôtel

**Annexe n° 4 : Liste des participants au Séminaire de validation des résultats d'évaluation du système national
de passation des marchés**

Date : 13/07/2007

Lieu : Hôtel Alpha Palace- Kigali

N°	Nom et prénom	Institution/Organisation	téléphone	E-mail
1	BAGAZA C. Joachim	HIDA	05120415	jbagaza@hida.org.rw
2	BIZIMANA R. Pascal	MINECOFIN	08302657	ruganib@yahoo.fr
3	BUHIGIRO KAREKEZI Seth	Rwanda Civil Aviation Authorty	08493888	skarek2002@yahoo.co.uk
4	BUHURA NTUKANYAGWE Valence	MINIJUST		
5	Camille MUTABAZI	ELECTROGAZ	08439141/ 05129385	mutacamille@yahoo.fr
6	Carl SEAGRAVE	USAID	08301620	cseagrave@USAID.GOV
7	Dr RUTAGANIRA Wilson	District de NYABIHU	08306364	wilsonruta@yahoo.co.uk
8	Edit SALIF	External Finance Unit /MINECOFIN	08619381	
9	Edouard MUNYAMALIZA	CIDA (Coopération Canadienne)	08306522	edouard.munyamaliza@international. gc.ca

10	Eric RUHAMIRIZA	FRSP	08305777	eric@rpsf.org.rw
11	GAHAKWA P. Claver	OCIR CAFE	08499462	cghakwa@yahoo.fr
12	GARUKA Dieu Donné	District de Gisagara district	08425153	garudi04@yahoo.fr
13	GASASIRA J. Claude	District de BUGESERA	08500651	gasasirajc@yahoo.fr
14	GASHEMA Justin	ONATRACOM		
15	GATARI Emmanuel	NTB	08559658	
16	GATONI Aimé	NTB	08453895	
17	HITAYEZU Frédéric	CEPEX	08352900	hitafred@yahoo.fr
18	KABENGA Pacifique	ISAR	08489598	kabengapacifique@yahoo.fr
19	KAJANGWE Chantal	World Bank	08677325	ckajangwe@worldbank.org
20	KAMALI Jean Berchmans	District de NYARUGENGE		
21	KARARA George	BAD	08301270	g.karara@afdb.org
22	KAREKEZI Thaddée	Plate Forme de la Société Civile au Rwanda	08424039	rwandacsplatform@gmail.fr
23	KATUREEBE Georges	Président du « Procurement Reform Task Force »	08300165	gkatureb@yahoo.com

24	KAYITANKORE MUGENI	Délégation de la Commission Européenne	088712877/58573 9	mugeni.kayitankore@ec.europa.eu
25	KAYITESI Anne Marie	C.H.U.K	08301201	ankayitesi@yahoo.fr
26	KAYUMBA Eudes	Membre du Conseil d'administration du NTB	08305191	
27	LOBGA Monia	MINITERE	05128504	nssmonia@yahoo.fr
28	MASENGA Jacques	Ville de KIGALI	08672370	masejack2002@yahoo.fr
29	MBABAZI Adelaide	MINISANTE	08304183	mbabazild@yahoo.fr
30	MUGUME Cassien	King Fayçal Hospital	08308711	cmugume@yahoo.co.uk
31	MULINDANKIKO Michel	District de KARONGI	08467597	
32	MUSHINGWAMANA Evode	Parquet Général	08350268	mushevo@hotmail.com
33	MUSONI Jean de Dieu	District de KICUKIRO	08592285	musojean@yahoo.fr
34	MUTETELI Anathalie	Commission Nationale de Démobilisation et de Réintégration	08519362	anteteli@yahoo.fr
35	NDAZIGARUYE Diogène	USAID		
36	NGIRUMPATSE Théogène	PRIMATURE		

37	NIYONSENGA Ildephonse	Consultant indépendant membre de la FRSP	08520373	niyonsenga@yahoo.com
38	NSABIMANA James	Caisse Sociale du Rwanda	08303468	sabimana409@yahoo.fr
39	NSANA BAKATA Claude	UNR		
40	NSENGIYUMVA Silas	NTB	08540356	silasns@ntb.gov.rw
41	NZINDUKIYIMANA Augustin	OMBUDSMAN OFFICE	08305870	nzindu@yahoo.fr
42	Robin OGILVY	External Finance Unit/MINECOFIN		
43	RUGARI Joseph	MININFRA	08525602	rugarijoe@yahoo.fr
44	RUTAGANDA Védaste	A.E.B.T.P	08533335	urutaganda@yahoo.fr
45	RUZIBIZA Alphonse	OAG	08410890	ruzibizaalphonse@yahoo.fr
46	RUZINDANA Charles	District de MUSANZE	08546574	kajulie80@yahoo.fr
47	RWIRANGIRA Rita Agnès	TRANSPARENCY RWANDA		
48	SAFARI Philémon	Membre du conseil d'administration du NTB	08302256	psafari@bnr.rw
49	SEMINEGA Augustus	Coordinateur National de l'action conjointe/NTB	08305862	aseminega@ntb.gov.rw

50	Stanley NSABIMANA	Rwanda National Police	08304408	nsabistan@yahoo.fr
51	UHORANINGOGA Bernard	NTB	08433547	uhoranyb@yahoo.fr
52	UWEMEYINKIKO Emmanuel	OCIR THE	08561511/ 05123234	uwemeyinkiko@yahoo.fr