

ANTI-CORRUPTION HELPDESK

PROVIDING ON-DEMAND RESEARCH TO HELP FIGHT CORRUPTION

CONFLITS D'INTERETS DANS LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS

QUESTION

Serait-il possible de décrire la situation en matière de corruption en Côte d'Ivoire et de faire le point sur les mesures anti-corruption qui ont été prises ?

SOMMAIRE

1. Passation de marchés publics et corruption
2. Eviter les conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics
3. Bibliographie



Auteur(s)

Maira Martini, Transparency International,
tihelpdesk@transparency.org

Revu par

Marie Chene, Transparency International; Robin Hodess, Transparency International

Date

28 janvier 2013

RESUME

Les conflits d'intérêt peuvent intervenir à différentes étapes de la passation de marchés publics, dès lors que les décisions des responsables publics peuvent être influencées par leurs intérêts privés. On considère souvent que l'évaluation des offres et l'attribution des marchés sont les phases les plus sensibles, en raison du haut niveau d'expertise technique requis et des caractéristiques spécifiques des comités d'évaluation. Les Etats doivent donc adopter des directives pour réguler ces activités. Ces directives doivent comporter une définition claire de ce qu'est un conflit d'intérêts et exiger des fonctionnaires impliqués dans le processus d'attribution qu'ils fournissent des informations sur leurs intérêts privés et sur leur patrimoine. Les agents publics exposés à un risque de conflit d'intérêts doivent être écartés de certaines prises de décision et se voir barrer l'accès à certaines fonctions.

D'autres éléments sont par ailleurs essentiels pour garantir que l'attribution de marchés publics se fait de manière transparente et responsable : accès à l'information, participation des parties prenantes aux principales étapes du cycle d'attribution des marchés, mécanismes de contrôle bien définis. Ces éléments permettent d'éviter les conflits d'intérêts ainsi que d'autres formes de corruption. Il est également essentiel que les lois soient appliquées dans la pratique, pour garantir que le processus se déroule dans le respect de l'intégrité. Le secteur privé peut également contribuer à prévenir les conflits d'intérêts. Les entreprises soumissionnaires

peuvent être tenues de fournir des informations sur leurs actionnaires et sur les risques de conflits d'intérêts pouvant advenir entre ces actionnaires et les responsables de l'attribution des marchés publics.

1. PASSATION DE MARCHES PUBLICS ET CORRUPTION

Aperçu

Les marchés publics constituent un des secteurs les plus exposés aux risques de corruption. L'ampleur des montants engagés, la grande liberté d'appréciation laissée au décideur et les formalités administratives souvent associées à ces procédures sont en effet susceptibles de susciter l'appât du gain chez les différents acteurs (Transparencia Mexicana, 2012). La corruption dans la passation des marchés publics affecte directement l'accès des citoyens aux services de base comme l'éducation, la santé et les divers équipements publics.

La corruption dans la passation de marchés publics peut revêtir des formes diverses (versement de pots-de-vin, paiements de facilitation, conflit d'intérêts, manipulation des procédures d'appel d'offre, etc.). Elle peut intervenir à n'importe quelle étape de la passation de marché, de la décision initiale d'établir un contrat à l'établissement des comptes définitifs, en passant par la définition du contrat en question, la procédure d'appel d'offre, l'évaluation des propositions, l'attribution du marché et son exécution. Il est néanmoins difficile de détecter les risques de corruption : les transactions sont nombreuses et complexes et correspondent à des montants élevés, chaque étape du processus requérant un haut niveau d'expertise technique (Transparency International Working Paper on Corruption and Procurement, 2010).

Conflit d'intérêts dans la passation de marchés publics

Un conflit d'intérêts est défini comme « une situation dans laquelle les intérêts – privés ou autres – d'un agent public sont de nature à influer ou à paraître influer sur l'exercice impartial et objectif de ses fonctions officielles » (Reed, 2008). Si les situations de conflits d'intérêts ne sont pas identifiées et gérées correctement, cela laisse la possibilité à des agents publics de profiter de leur fonction officielle

pour en tirer des bénéfices personnels (OCDE, 2005).

Dans le cas de la passation de marchés publics, un conflit d'intérêts peut advenir à différentes étapes du processus, dès lors que les actions d'un agent public et les décisions qu'il est amené à prendre sont influencées par ses intérêts privés. Par exemple, l'impartialité du choix dans l'attribution d'un marché est compromise quand l'agent responsable de l'attribution du marché détient un intérêt économique dans une des entreprises concurrentes ou si un de ses proches est le propriétaire d'une de ces entreprises (Heggstad, et al, 2010). Il peut également y avoir conflit d'intérêts quand le responsable de l'attribution d'un marché se voit offrir par une des entreprises soumissionnaires une possibilité d'emploi après son mandat.

L'évaluation des offres et l'attribution des marchés sont souvent considérées comme les étapes du processus de passation de marchés publics présentant les plus grands risques de corruption, étant donné le haut niveau d'expertise qu'elles requièrent et les caractéristiques propres des comités d'évaluation chargés de l'attribution des marchés et du suivi des projets. Il arrive en effet que les membres de ces comités usent de leur pouvoir discrétionnaire et de la possibilité d'accéder à des informations confidentielles pour avantagez un des concurrents, selon leurs propres intérêts privés.

Quand l'impartialité du choix des décideurs publics est compromise, rien ne garantit que les marchés seront attribués selon l'intérêt public et que les autorités opteront pour l'offre la plus compétitive et la plus intéressante économiquement (Arrowsmith et al., 2010). Le manque d'impartialité chronique dans l'attribution de marchés peut également provoquer l'insatisfaction des citoyens et éroder leur confiance dans les institutions.

2. EVITER LES CONFLITS D'INTERETS DANS LA PASSATION DES MARCHES PUBLICS

Comment réguler

Les Etats disposent d'un certain nombre de dispositifs juridiques pour prévenir et éviter les

conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics. Ils peuvent adopter des lois traitant spécifiquement de la question des conflits d'intérêts ou décider de réguler la passation de marchés publics en général pour garantir l'intégrité des parties prenantes. La déclaration obligatoire de patrimoine constitue également un moyen efficace de prévenir les conflits d'intérêts. De même, les codes de conduites peuvent fournir des indications sur les principales questions déontologiques qui se posent au cours du processus de passation de marchés.

Quels domaines réguler

Sont généralement considérées comme des bonnes pratiques en matière de régulation des conflits d'intérêts : une définition claire de ce qu'est un conflit d'intérêts, une procédure claire de gestion des conflits d'intérêts, la tenue d'un registre des intérêts des décideurs (y compris pour les périodes antérieures à celle de la passation) mis à jour régulièrement, ainsi que la mise en place de formations sur des questions liées à l'intégrité.

Trois principaux domaines doivent donc être régulés pour prévenir et éviter les conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics : (i) les fonctions occupées par les responsables de l'attribution des marchés ; (ii) les déclarations d'intérêts ; (iii) les mesures à adopter quand un conflit d'intérêts est identifié (Transparency International, 2006; Heggstadt, 2010).

a. L'accès à certaines fonctions ou à certains postes doit être interdit aux agents responsables de l'attribution de marchés publics ou aux membres du comité d'évaluation

Dans ce type de cas, des dispositions traitant des conflits d'intérêts en matière de passation de marchés publics sont adoptées dans le cadre des lois sur le statut de la fonction publique, des lois sur les conflits d'intérêts, des codes de conduites ou des lois ou règlements relatifs à la passation de marchés publics.

Ces dispositions peuvent interdire aux agents responsables de l'attribution des marchés ou aux membres du comité d'évaluation : a) de détenir des

parts dans les entreprises travaillant avec l'Etat ; b) d'accepter un poste au sein d'une entreprise ayant travaillé avec l'Etat, pendant un certain laps de temps ; c) d'occuper d'autres responsabilités au sein de l'administration publique ; d) d'occuper un poste au sein de l'organe statutaire d'un organisme privé.

Lois relatives aux conflits d'intérêts

En Espagne, **la loi sur les conflits d'intérêts** d'avril 2006 traite spécifiquement des conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics. En vertu de cette loi, les agents responsables de l'attribution de marchés publics ne peuvent occuper aucun autre poste. De plus, la participation à l'évaluation des offres et à l'attribution des marchés est interdite aux hauts fonctionnaires ayant représenté ou géré une des entreprises soumissionnaires dans les deux années précédant leur entrée en fonction, ou dont la famille a représenté ou géré une des entreprises soumissionnaires dans les deux années précédant leur entrée en fonction.

En plus de la loi sur les conflits d'intérêts, la loi sur les marchés publics de 2006 comporte également des dispositions relatives aux conflits d'intérêts. Les agents en charge de l'attribution des marchés ne peuvent intervenir dans une passation de marché s'ils détiennent un intérêt dans une des entreprises soumissionnaires. De manière plus large, la loi établit qu'une entreprise ne peut signer un contrat avec l'administration publique si des hauts fonctionnaires ou des membres du gouvernement détiennent plus de 10 % de leur capital (OCDE, 2007).

Dans d'autres pays comme l'Egypte, les Etats-Unis, Israël ou la Turquie, les agents en charge de l'attribution des marchés ne peuvent cumuler aucune autre fonction rémunérée avec leurs responsabilités au sein de l'administration publique (OCDE, 2010).

Il est néanmoins peu réaliste, dans les cas où les salaires des fonctionnaires sont trop bas, d'adopter des dispositions leur interdisant d'avoir une source extérieure de revenus. Il convient alors d'autoriser les fonctionnaires à travailler pour d'autres

organismes mais de leur interdire de participer aux processus de passation de marchés qui pourraient donner lieu à un conflit d'intérêt réel, potentiel ou apparent.

Au Kenya, par exemple, les fonctionnaires sont autorisés à détenir des parts dans une entreprise ou à y occuper un poste, tant que les intérêts personnels qu'ils en retirent n'entrent pas en conflit avec leurs responsabilités publiques (Reed, 2008).

Pour garantir que la passation est effectuée de manière impartiale, de nombreux pays ont adopté une réglementation encadrant les situations pouvant advenir entre les parties contractantes. Ces réglementations traitent notamment de la composition du comité d'évaluation des offres et des possibles conflits d'intérêts pouvant se présenter (OCDE, 2010). Il peut s'agir de confier l'évaluation des offres et l'attribution des marchés à des personnes différentes, ou de faire signer aux membres du comité d'évaluation, avant toute évaluation, une déclaration indiquant qu'ils n'ont aucun « intérêt commun » avec une ou plusieurs entreprises soumissionnaires ou avec leurs sous-traitants qui pourrait compromettre l'exercice objectif et impartial de leurs fonctions.

En Argentine, par exemple, après des problèmes liés à l'attribution d'un marché de fournitures scolaires, le gouvernement a adopté une série de mesures visant à prévenir les conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics. Une de ces mesures était d'établir des règles spécifiques pour régler les conflits d'intérêts concernant les membres du comité de sélection, avec notamment un dispositif permettant d'identifier les conflits d'intérêts potentiels ainsi qu'un guide pour la résolution des conflits d'intérêts.

Ce marché de fourniture scolaires impliquant des contacts avec des maisons d'édition, il a été demandé aux membres du comité de produire une déclaration sur l'honneur concernant leurs précédentes expériences en matière de recherche universitaire et d'enseignement, leurs publications, les postes qu'ils avaient précédemment occupés dans des organismes publics ou privés, leurs relations avec des maisons d'édition (comme employé, propriétaire, etc.), ainsi que les sources des royalties éventuelles qu'ils percevaient. Ces

déclarations ont ensuite été rendues publiques sur le site de Transparency International Argentine, pour permettre à toute entreprise soumissionnaire – ainsi qu'à tout citoyen – de signaler les conflits d'intérêts qui se présentaient. A l'issue de cette procédure, les membres du comité présentant un conflit d'intérêts potentiel ont été exclus du processus d'appel d'offres (Transparency International, 2006).

Codes de conduite

De nombreux Etats ont adopté des codes de conduite pour réglementer la question des conflits d'intérêts. Les codes de conduite peuvent s'avérer utiles dans la mesure où ils permettent de définir le cadre déontologique d'une institution au sein d'un document unique et exhaustif qui fournit aux agents en charge de l'attribution des marchés des indications pour faire face aux situations difficiles et aux dilemmes déontologiques, ainsi que pour régler les conflits d'intérêts et tâcher de les prévenir. Il convient également de noter que ce qui est conforme à la loi n'est pas forcément conformé à l'éthique. Le code de conduite a ainsi pour but de clarifier les situations ambiguës et d'y apporter des réponses ; il doit pour cela proposer des formations, des conseils et un mécanisme d'application de ses dispositions.

Ce mécanisme d'application doit être clair et assorti de sanctions en cas de non-respect du code de conduite. Les articles du code doivent être rédigés de manière claire pour éviter tout défaut d'application.

Exemple de bonne pratique : code de conduite pour la passation de marchés au Canada

Il existe au Canada un code de conduite spécifique pour les agents chargés de l'attribution des marchés publics. Il fournit à ces agents des indications claires sur les attentes mutuelles entre les différents acteurs du processus. En proposant un point unique de référence, ce code de conduite vient renforcer les mesures prises par le gouvernement canadien en matière de conflits d'intérêts et de corruption ainsi que l'ensemble de la réglementation relative à la passation de marchés en vigueur.

Le code de conduite se base sur les principes de transparence, d'équité et d'ouverture. En ce qui concerne les conflits d'intérêts, les agents publics opérant dans l'attribution des marchés sont tenus d'organiser leurs affaires personnelles d'une façon qui prévient les conflits entre leurs intérêts privés et leurs fonctions publiques. Cela concerne les fonctionnaires chargés d'acquérir des biens, de définir les besoins et d'évaluer les offres, comme ceux chargés de collecter l'argent public, de le gérer et de le dépenser. Le code de conduite interdit notamment aux fonctionnaires chargés de l'attribution des marchés :

- D'occuper un emploi ou de participer à des activités à l'extérieur de la fonction publique dont les exigences pourraient être inconciliables avec leurs fonctions officielles ou mettre en cause leur aptitude à remplir leurs fonctions de façon objective ;
- De venir en aide à des personnes, physiques ou morales, dans leurs rapports avec le gouvernement, lorsque cela peut mener à un traitement de faveur ;
- De participer à des activités liées à la passation de marchés qui pourraient les placer en conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel, compte tenu de leurs fonctions officielles, en ce qui a trait à la propriété des biens, aux obligations contractuelles, aux relations familiales ou à d'autres circonstances connexes ;
- D'accepter tout cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage qui risque d'avoir une influence réelle ou apparente sur leurs décisions ou de les placer dans une situation d'obligé envers le donateur.

Par ailleurs, le code de conduite réglemente l'emploi d'après-mandat pour les agents quittant l'administration publique, de manière à réduire les possibilités de conflits d'intérêt entre leurs nouvelles fonctions et les responsabilités qu'ils exerçaient auparavant dans la fonction publique.

Le code de conduite relatif à la passation de marchés publics au Canada est disponible à l'adresse suivante : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-contexte-fra.html>

[fra.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/cndt-cndct/contexte-contexte-fra.html)

b. Les agents en charge de l'attribution des marchés et les membres des comités d'évaluation doivent être tenus de déclarer leurs intérêts à leur entrée en fonction où dans certains cas particuliers

Divers exemples indiquent qu'il est souhaitable d'exiger des agents chargés de l'attribution des marchés de fournir régulièrement (au moins une fois par an) une déclaration concernant leur patrimoine – actif et passif –, leurs différentes sources de revenus, les cadeaux qu'ils ont reçus, leurs avantages et bénéfices éventuels, leurs emplois non rémunérés, leurs fonctions bénévoles au sein de conseils d'administration ou à la présidence d'un organisme, leur participation aux activités d'une organisation, d'un syndicat ou d'une ONG ainsi que les fonctions qu'ils seront amenés à exercer à l'issue de leur mandat. Il est également important qu'ils divulguent les montants précis de leurs différents revenus ainsi que les sources concrètes de ces revenus, en rendant ces informations disponibles au public au sein d'une base de donnée facilement accessible. Enfin, un organisme de surveillance indépendant et doté de moyens suffisants est nécessaire pour garantir une bonne application de la loi.

Pour prévenir les conflits d'intérêts, de nombreux pays ont rendu obligatoires les déclarations d'intérêts pour les agents publics opérant dans des secteurs à risque comme la finance, la passation de marchés publics, la fiscalité et les douanes. Le niveau de détail exigé varie selon les pays. Parallèlement, certains pays exigent que ces déclarations soient rendues publiques, d'autres non. En république Tchèque, par exemple, les agents en charge de l'attribution des marchés sont tenus de fournir des informations sur leur patrimoine (actif et passif), leurs sources de revenus et le montant de ces revenus, les fonctions rémunérées et bénévoles qu'ils exercent au dehors, ainsi que les cadeaux qu'ils reçoivent. Ces informations peuvent être rendues publiques sur demande (OCDE, 2010).

Aux Pays-Bas, les agents en charge de l'attribution des marchés sont tenus de divulguer des informations sur leurs emplois antérieurs, sur les

cadeaux qu'ils reçoivent, sur leurs sources de revenus et le montant de ces revenus, ainsi que sur les fonctions rémunérées et bénévoles qu'ils exercent au dehors. Ces informations sont disponibles en ligne gratuitement (OCDE, 2010).

c. Si un conflit d'intérêts se présente, l'agent mis en cause doit immédiatement être mis à l'écart du processus de passation

De nombreux pays disposent déjà d'une réglementation sur les conflits d'intérêts ; l'application de cette réglementation dans la pratique demeure néanmoins problématique. Il est donc nécessaire de s'assurer que les organismes internes et externes de contrôle et de surveillance sont indépendants et qu'ils fonctionnent correctement. Il est également essentiel que leurs rapports soient rendus publics pour permettre à la société civile et aux médias de contrôler le processus.

Tout soupçon de faute professionnelle doit faire l'objet de poursuite de la part des autorités compétentes ; les sanctions appliquées doivent être proportionnées et dissuasives et engager la responsabilité pénale et administrative des contrevenants ainsi que des entreprises impliquées. Si le conflit d'intérêts se présente au cours de la phase d'évaluation des offres et d'attribution du marché, il convient d'appliquer les règles en vigueur, comme l'exclusion d'un membre du comité.

Autres facteurs contribuant à éviter les conflits d'intérêts

D'autres éléments sont essentiels pour assurer la transparence du processus de passation et garantir que les responsables sont à même de justifier leurs actions : l'accès à l'information, la participation des différents acteurs aux principales phases du processus de passation ou encore la possibilité de régler les éventuels litiges. Ces éléments permettent de limiter les situations de conflit d'intérêts et de mettre un frein à la corruption en général. Par ailleurs, il est essentiel de correctement appliquer la loi pour dissuader les différents acteurs de se livrer à des actes de corruption et pour garantir leur intégrité tout au long de la passation.

Promouvoir la transparence

Un processus de passation de marché se déroulant en toute transparence permet de prévenir les conflits d'intérêts, les cas de corruption et le détournement de ressources publiques. Cela garantit également une concurrence équitable entre les entreprises soumissionnaires (OCDE, 2010).

La transparence du processus peut également jouer un rôle essentiel pour gérer les situations où un conflit d'intérêts se présente, en particulier entre les membres du comité d'évaluation et les entreprises soumissionnaires. Un processus transparent permet aux entreprises concurrentes, aux médias, aux organisations de la société civile et à tout citoyen de signaler une irrégularité dans l'évaluation des offres et l'attribution du marché. De nombreux pays imposent par exemple aux organismes responsables de l'attribution des marchés publics de rendre publics leurs critères d'évaluation et de sélection ainsi que les éléments qui justifient l'attribution du marché à l'entreprise désignée. C'est notamment le cas de la Belgique, du Japon et du Mexique (OCDE, 2010). Dans ce cadre, il est utile de conserver les documents retracant le processus de prise de décision en cas de réclamation ou en cas d'enquête.

Impliquer le secteur privé

Certains pays ont rendu obligatoire un serment d'intégrité pour les entreprises soumissionnaires, qui doivent assurer ne présenter aucun conflit d'intérêts et ne se prêter à aucune pratique de corruption. Dans certains pays, les entreprises soumissionnaires doivent déclarer qu'elles remplissent les critères permettant de répondre à l'appel d'offres, en assurant par exemple ne pas avoir été exclues du processus d'attribution du marché ou encore en démontrant leur probité au cours de leurs activités antérieures - respect des lois anti-corruption, par exemple (OCDE, 2007).

Dans l'Etat de l'Illinois, aux Etats-Unis, la loi sur la passation de marchés publics impose aux soumissionnaires, comme condition préalable à l'attribution un marché public, de divulguer leurs intérêts financiers ainsi que les situations potentielles de conflit d'intérêts pouvant les concerter.

Les entreprises soumissionnaires sont ainsi tenues de déclarer tout actionnaire qui détiendrait plus de 5 % des parts, en indiquant son nom, son adresse et le montant des parts qu'il détient. Elles doivent également signaler tout conflit d'intérêts potentiel touchant ses actionnaires en fournissant notamment des informations : (i) sur les fonctions qu'ils exercent dans l'administration publique ou qu'ils ont exercées au cours des trois années précédentes ; (ii) sur les fonctions qu'exercent dans la fonction publique leur conjoint, leurs parents ou leurs enfants ; (iii) sur les fonctions d'élu qu'ils occupent ; (iv) sur leurs relations avec des élus au cours des deux années précédentes ; (v) sur les fonctions qu'ils ont pu exercer au cours des trois années précédentes en tant que lobbyiste inscrit au registre. Les informations fournies par une entreprise ayant obtenu un marché public sont ensuite intégrées au contrat disponible au public ou au dossier conservé par le responsable de l'attribution des marchés.

Par ailleurs, si une entreprise soumissionnaire est représentée par un lobbyiste inscrit au registre, elle doit fournir, tout au long du processus, toutes les informations relatives aux communications entre ce lobbyiste et des agents publics relatives à l'appel d'offre en question.

En savoir plus sur les exigences en matière de divulgation d'informations financières et de conflit d'intérêts en Illinois :
<http://www.ilga.gov/legislation/ilcs/fulltext.asp?DocName=003005000K50-35>

Le site suivant propose un exemple de formulaire de déclaration financière :
<http://www.procure.stateuniv.state.il.us/financialdisclosure.pdf>

Impliquer les citoyens et les organisations de la société civile

Il importe de renforcer le rôle de la société civile et des citoyens en général dans la passation de marchés publics. La société civile peut jouer un rôle important en contribuant à vérifier que les règles en matière de conflit d'intérêts sont appliquées.

Le pacte d'intégrité, développé par Transparency International dans les années 90, permet par exemple de prévenir les cas de corruption et de

conflits d'intérêts dans la passation de marchés publics ; il peut servir à renforcer la participation de la société civile au processus de passation.

Ce pacte consiste en un accord entre les autorités publiques et l'ensemble des entreprises soumissionnaires pour un marché public. En plus de définir les règles et les obligations incombant à chaque partie, le pacte d'intégrité fournit également un système de suivi qui influe sur la propension des autorités à rendre des comptes. Un expert ou un membre de la société civile est nommé à cet effet ; il participe aux différentes phases de la passation de marché en supervisant l'ensemble du processus. Il est chargé de s'assurer que les dispositions du pacte sont appliquées et que les décisions sont prises en fonction de l'intérêt public (Transparency International, 2006).

Pacte d'intégrité au Mexique

Au **Mexique**, à la suite des amendements à la loi sur la passation de marchés publics de 2009, le suivi de la passation de marchés est devenu obligatoire à partir d'un certain seuil, grâce au programme « **Pacte d'intégrité et témoins sociaux** » mis au point par la section de Transparency International, Transparencia Mexicana (Transparencia Mexicana, 2012).

Le « **témoin social** » est un expert du domaine concerné, indépendant et reconnu, qui joue le rôle d'observateur extérieur du processus de passation de marché. Le programme associe ainsi la méthodologie des pactes d'intégrité avec la présence d'un témoin, garantissant un suivi intensif au cours de chaque phase du processus.

Le programme s'appuie sur un réseau de plus de 40 experts spécialisés dans les aspects juridiques et techniques de la passation de marchés. Ces experts participent à toutes les réunions concernant l'élaboration des conditions générales et leur application, ainsi que l'évaluation des offres et l'attribution du marché.

Le programme de « témoin social » a considérablement réduit les coûts des contrats publics et a permis d'accroître le nombre d'entreprises répondant aux appels d'offres publics au Mexique (Transparencia Mexicana, 2012). Selon l'organisme public en charge de la passation de marchés au niveau fédéral, le programme a eu un impact positif sur les procédures de passation et a acquis une importance stratégique en garantissant la transparence et la crédibilité du système d'attribution des marchés.

Encourager les lanceurs d'alerte

Les lanceurs d'alerte peuvent contribuer à dévoiler les situations de conflit d'intérêts lors du processus de passation de marché. Les Etats doivent pour cela établir un mécanisme d'alerte efficace qui incite les acteurs à agir de manière responsable, en favorisant la divulgation d'informations concernant les manquements déontologiques et les pratiques de corruption tout en protégeant le lanceur d'alerte d'éventuelles représailles.

Mettre en place des dispositifs de réclamation pour les entreprises soumissionnaires

Comme indiqué précédemment, impliquer les principaux acteurs dans le processus de passation de marchés permet d'accroître la transparence et de prévenir les cas de conflits d'intérêts et de corruption. L'utilité d'un mécanisme de réclamation efficace est communément admise. Un tel mécanisme permet aux entreprises n'ayant pas obtenu le contrat de contester l'attribution du marché et de dénoncer les éventuelles irrégularités, notamment les situations de conflit d'intérêts. Ce mécanisme doit être accessible rapidement et permettre un examen indépendant, une réponse

rapide aux réclamations et des solutions efficaces.

Au Canada par exemple, le Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement (BOA) est une organisation indépendante dont l'objectif global est de garantir l'équité, l'ouverture et la transparence des marchés publics du gouvernement. Il examine les plaintes des fournisseurs en vue de les régler rapidement et efficacement. Cette démarche peut permettre d'alléger immédiatement les préoccupations du fournisseur (Site officiel du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement).

Formation

Un certain nombre de pays font appel à la formation pour sensibiliser les agents publics aux risques de conflits d'intérêts qui pourraient affecter leur intégrité au cours du processus de passation de marchés. Il est important que les agents publics aient connaissance des standards en matière d'intégrité et qu'ils soient en mesure d'identifier les situations de conflit d'intérêts entre leurs intérêts privés et leurs responsabilités publiques (OCDE, 2009). Ces formations peuvent s'inscrire dans le cadre de programme d'accueil pour les agents débutants. Il peut également s'agir d'une formation continue destinée à faire face aux nouveaux risques de corruption dans le secteur et pour faire en sorte que les agents responsables de l'attribution de marchés conjuguent leur expérience avec les normes les plus exigeantes en matière d'intégrité (OCDE, 2007).

3. BIBLIOGRAPHIE

Arrowsmith; et al, 2010. *Public Procurement Regulation: An Introduction.* <http://www.nottingham.ac.uk/pprg/documentsarchive/asialinkmaterials/publicprocurementregulationintroduction.pdf>

Reed, Q., 2008. *Sitting on the Fence: Conflict of interest and how to regulate them.* U4 Anti-corruption Resource Centre, U4 Issue 2008:6. <http://www.u4.no/publications/sitting-on-the-fence-conflicts-of-interest-and-how-to-regulate-them/>

Heggstad, M. et al., 2010. *The Basics of Integrity in Procurement: A Guidebook.* U4 Anti-Corruption Resource Centre <http://www.cmi.no/file/?971>

Transparency International EU, 2012. *Increasing Integrity and EU citizens' trust in public procurement.*

http://transparency.org/whatwedo/pub/2012_regiona_l_policy_paper_1_increasing_integrity_and_eu_citiz_ens_trust_in

Transparency International, 2010. *Corruption and Public Procurement.* Working paper # 5/2010.

Transparencia Mexicana, 2012. *A New Role for Citizens in Public Procurement.* Citizens & Markets Initiative.

http://corruptionresearchnetwork.org/marketplace/re_sources/C-M%20SERIES%20-%20A%20new%20Role%20for%20Citizens%20in%20Public%20Procurement.pdf/

Transparency International, 2006. *Curbing Corruption in Public Procurement.*

OECD, 2005. *Fighting Corruption and Promoting Integrity in Public Procurement.*
http://wiki.bezkorupce.cz/_media/wiki/corrup_proc_oeecd-rapport-2005-aase.pdf

OECD, 2007. *Integrity in public procurement: Good practice from A to Z,*

OECD, 2009. OECD Principles for Integrity in Public Procurement.
<http://www.oecd.org/gov/ethics/48994520.pdf>

OECD, 2010. *Public Procurement in EU Member States - The Regulation of Contract Below the EU Thresholds and in Areas not Covered by the Detailed Rules of the EU Directives,* Sigma Papers, No. 45, OECD Publishing.
<http://dx.doi.org/10.1787/5km91p7s1mxv-en>

OECD, 2011, *Detailed Data on Conflict-of-Interest Disclosure* from the 2010 OECD Survey on Integrity, in *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing.
http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-72-en

Office of the Procurement Ombudsman website
<http://opo-boa.gc.ca/index-eng.html>

"Anti-Corruption Helpdesk Answers provide practitioners around the world with rapid on-demand briefings on corruption. Drawing on publicly available information, the briefings present an overview of a particular issue and do not necessarily reflect Transparency International's official position."

