

## SOMMAIRE

INTRODUCTION

**PARTIE I : LES PROGRES DANS LE SYSTEME DE MARCHES PUBLICS A MADAGASCAR**

**CHAPITRE I : APPROCHES ET ANALYSE THEORIQUES SUR LES MARCHES PUBLICS PAR UNE ETUDE DESCRIPTIVE DU SYSTEME DES MARCHES PUBLICS**

**CHAPITRE II : PERFORMANCE ET REFORME POUR UN SYSTEMES DES MARCHES PUBLICS EFFICACE**

**PARTIE II : LES FAILLES DU SYSTEME DE MARCHES PUBLICS EN MATIERE DE CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE**

**CHAPITRE I: EVALUATION DES OFFRES DANS LE SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES**

**CHAPITRE II : LIMITE DU DISPOSTION DU DECRET N° 2006 -347 PORTANT CONDITIONS DE REJET DES OFFRES ANORMALEMENT BASSES OU ANORMALEMENT HAUTES**

**CHAPITRE III: PERSPECTIVE EN VUE D'UN MEILLEUR CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE :**

**CONCLUSION**

**BIBLIOGRAPHIE**

**WEBOGRAPHIE**

## INTRODUCTION

Le monde d'aujourd'hui est en perpétuel évolution, et l'amélioration des services publics, , nécessite une gestion efficace des finances publiques cela est aussi valable dans le cadre de marché public à Madagascar , la détection des offres anormales devrait donc évoluer dans ce sens pour permettre de mieux faire le bon choix et d'éviter les erreurs coûteuses en matière de marché public.

Le marché public est l'un des domaines qui détermine la majorité des dépenses publiques. C'est pour cela que sa bonne gestion est nécessaire pour optimiser l'emploi de ces ressources.

La détection des offres anormales joue un rôle important dans le système des marchés publics malgaches car avoir un système inefficace, à cause d'une mauvaise détection, peut engendrer d'énormes pertes pour les ressources publiques. L'enjeu de cette détection des offres anormales dans le système des marchés publics est de retenir l'offre économiquement la plus avantageuse qui est le reflet de l'utilisation rationnelle des deniers publics.

C'est dans ce contexte qu'on a posé la question de savoir est ce que le système de marché public à Madagascar permet-il de sélectionner la véritable offre économiquement la plus avantageuse ?

On admet les progrès effectués dans le système des marchés publics à Madagascar comme les améliorations apportées par le nouveau code des marchés publics. Pourtant, il est à souligner que le décret numéro 2006-347 portant conditions de rejet des offres anormalement basses ou anormalement hautes nous paraît être lacunaire et pourra avoir des impacts négatifs au niveau du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse d'où objet de cette recherche qui est de donner une proposition pour une meilleur détection de l'offre anormale.

Notre présentation se divisera en Deux parties :

- En premier lieu il s'agit d'un aperçu général du système des marchés publics à Madagascar basé sur le code des marchés publics en vigueur afin de mieux montrer les progrès effectués dans ce système ;

- Et en deuxième lieu, il est nécessaire de mettre en exergue les failles du système des marchés publics en matière de la détections des offres anormales notamment dans le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse . et c'est dans cette partie qu'on a essayé d'apporter de solution et de recommandation afin de donner une nouvelle vision en la matière.

## **PARTIE I : LES PROGRES DANS LE SYSTEME DE MARCHES PUBLICS A MADAGASCAR**

Les Marchés Publics représentent une part pas moindre de la dépense publique et jouent un rôle majeur dans le développement d'un Etat donné. Il est donc très important que le système des marchés publics d'un pays soit efficace et performant.

# **PARTIE I : LES PROGRES DANS LE SYSTEME DE MARCHES**

## **PUBLICS A MADAGASCAR**

### **CHAPITRE I : APPROCHES ET ANALYSE THEORIQUES SUR LES MARCHES PUBLICS PAR UNE ETUDE DESCRIPTIVE DU SYSTEME DES MARCHES PUBLICS**

#### **Section 1 : Le marché public d'après le code<sup>1</sup>**

Les marchés publics sont des contrats administratifs écrits conclus à titre onéreux avec des personnes publiques ou privées par les Autorités Contractantes mentionnées à l'article 8 du Code des marchés publics pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles.

Néanmoins, les présentes dispositions ne sont pas applicables aux contrats conclus entre une autorité contractante et une personne, publique ou privée, avec laquelle elle entretient une relation inter-organique.

Ainsi, les entreprises publiques ne sont pas admises à participer à un marché public sans avoir rempli les conditions ci-après :

- être juridiquement et financièrement autonome ;
- être géré selon les règles du droit commercial et
- ne pas être dépendant de l'autorité contractante ;

Le Marché Public est aussi défini comme étant « *un contrat à titre onéreux conclu entre un ou plusieurs opérateurs économiques, privés ou publics, et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs ou entreprises publiques et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services* »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Article 2 de la Loi n° 2016-055 portant Code des Marchés Publics

<sup>2</sup> S. BOLLEN, M. LAMBERT, M.-L. VAN RILLAER, 2013, *Vade-mecum des marchés publics des pouvoirs locaux*, édition 2013, Bruxelles, Politeia/UVCW, pp. 352

Il existe plusieurs types de Marchés Publics, qui sont fonction de la nature des prestations réalisées. On distingue ainsi<sup>3</sup> :

- **Le Marché Public de travaux** : Ayant pour objet la réalisation de tous travaux de bâtiment ou de génie civil (exemple: construction d'un bâtiment, construction d'une route, d'une école,)
- **Le Marché Public de fournitures** : C'est un marché ayant pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits ou matériels (exemple: location de véhicule)
- **Le Marché Public de service** : C'est un marché relatif à la réalisation de prestations de service (entretien de bâtiments...);
- **Le Marché Public de prestation intellectuelle** : Prestations à caractère principalement intellectuel dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable (exemple: formation, études diverses,...)

Les Marchés Publics occupent aujourd'hui une place de choix dans la gestion et le fonctionnement des institutions publiques, place qui leur est attribuée en raison des multiples contingences qui les caractérisent et que Yolander TAYLER et Günter HEIDENHOF (2011) présentent en ce sens que :

*« Les règles et les institutions qui régissent les dépenses de l'État sont au cœur du programme de gouvernance à travers ce que l'on appelle le "cadre de passation des marchés publics". Les scandales de corruption, les conflits d'intérêts lorsqu'un marché est attribué à un ami proche, le détournement de fonds par cupidité ou pour le financement de la classe politique, les projets d'infrastructure abandonnés ou déficients, qui, en raison d'un différend contractuel, ne fournissent pas le service public attendu, sont autant d'exemples contribuant à la dégradation constante de l'image de l'État dans la société civile. La passation des marchés est une activité publique essentielle qui est à la fois très visible et observée de près. Elle est au centre de nombreuses décisions de l'État et transforme en projets tangibles les choix opérés par les entités publiques (construction d'une route ou d'une école, par exemple) ; elle symbolise la volonté publique au niveau local ainsi qu'au niveau national. Non seulement elle a un impact indubitable sur l'environnement de l'entreprise et sur la prestation des services publics, mais elle est également perçue par la population comme*

---

<sup>3</sup> Article 3 de la Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

*l'une des principales sources de corruption, d'inefficience, d'opacité, de non-reddition de comptes et, in fine, de mauvaise gouvernance.»<sup>4</sup>*

Le cycle de passation des Marchés Publics comporte une succession d'opérations qui se résume en trois grandes phases dont une première, située en amont de l'Appel d'Offres, pour évaluer les besoins, préparer le cahier des charges et choisir la procédure d'adjudication. La deuxième phase est constituée des opérations liées à l'Appel d'Offres, à l'évaluation des soumissions et à l'attribution du contrat, alors que la troisième comprend la gestion des contrats, la commande et le paiement. La présente étude concerne la seconde phase ci-dessus qui est consacrée à la passation des Marchés Publics et au cours de laquelle interviennent les responsables du Ministère des Finances et du Budget en charge de la passation des Marchés Publics.

La phase de la passation des Marchés Publics est ainsi celle au cours de laquelle sont menées les opérations devant aboutir à l'attribution du marché à l'entreprise qui va être chargée d'exécuter les prestations attendues. Cette phase comporte plusieurs opérations qui vont de la finalisation du dossier d'appel d'offres à la signature du marché. En matière de marchés publics, deux catégories d'acteurs interviennent dans la phase de passation des Marchés Publics : La Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) et la Commission des Appels d'Offre (CAO) .

### **§1 La Personne responsable des marchés publics (PRMP)<sup>5</sup>**

*« La Personne Responsable des Marchés Publics est l'autorité habilitée par l'autorité contractante à conduire la procédure de la passation du marché et suivre son exécution. A ce titre, elle notifie l'attribution du marché au titulaire, signe et approuve le marché, et représente l'Autorité Contractante durant toute la phase d'exécution du marché.*

*Elle est notamment chargée de :*

- participer avec les services techniques et les Personnes Responsables de Programmes à la préparation des plans simplifiés de passation de

---

<sup>4</sup> Yolander TAYLER et Günter HEIDENHOF, 2011, « La réforme des marchés publics au service d'une meilleure ouvernance»,

<sup>5</sup> Article 11 de la Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

marchés pour l'année concerné, et plans détaillés de passation de marchés aussitôt après adoption des crédits ;

- désigner le président de la commission d'appel d'offres et désigner les membres de la sous-commission technique d'évaluation des offres ;
- gérer toutes les activités permettant d'obtenir les validations, approbations, et notifications des marchés ;
- suivre l'exécution des marchés ;
- veiller à la tenue des archives de tous les documents relatifs aux marchés publics ;
- participer à la préparation des rapports d'achèvement des marchés.

*La Personne Responsable des Marchés Publics est nommée* pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois sous une même autorité contractante. Le mandat de la Personne Responsable des Marchés Publics est irrévocable sauf pour cause de violation grave des dispositions du présent Code ou si la Personne Responsable des Marchés Publics fait l'objet d'une condamnation définitive pour crimes ou délits prononcée par la juridiction pénale.

*Les Personnes Responsables des Marchés Publics sont nommées* par l'Autorité contractante parmi une liste de personnes ayant des connaissances avérées et des expériences probantes en marchés publics proposées par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics.

Dans l'accomplissement de ses tâches, la Personne Responsable des Marchés Publics est assistée par une Unité de gestion de la passation des Marchés Publics.

En cas d'absence ou d'empêchement de la Personne Responsable des Marchés Publics, l'Autorité contractante désigne une autre personne, ayant rempli les conditions fixées au IV ci-dessus, pour exercer temporairement la fonction de Personne Responsable des Marchés Publics.

Au-delà d'un délai de trois mois, l'absence ou l'empêchement est considéré comme définitif et l'Autorité contractante procède à la nomination d'une nouvelle Personne Responsable des Marchés Publics en la même forme que celle prévue » par le code.

## **§2 La Commission d'Appel d'Offre (CAO)<sup>6</sup>**

« I. La Commission d'Appel d'Offres est chargée de procéder à l'examen des candidatures et à l'évaluation des offres ou propositions remises.

II. Les membres de la Commission d'Appel d'Offres sont désignés par la Personne Responsable des Marchés Publics.

III. La Commission d'Appel d'Offres est présidée par une personne désignée par la Personne Responsable des Marchés Publics parmi les membres.

IV. En tant que de besoin, la Personne Responsable des Marchés Publics peut adjoindre à la Commission d'Appel d'Offres la compétence de personnes spécialisées dans le cadre de l'évaluation des offres remises.

V. Les membres de la Commission d'Appel d'Offres, ainsi que toute autre personne ayant participé à l'évaluation des candidatures et des offres, sont tenus à une obligation de confidentialité et à un strict devoir de réserve dans le cadre de toute activité liée à ladite évaluation.

A cet effet, ils s'interdisent de divulguer toute information qui est portée à leur connaissance dans le cadre de l'évaluation, notamment celle de nature à porter atteinte aux principes directeurs de la commande publique édictés par le présent Code des Marchés Publics. Ils seront tenus personnellement responsables de toute divulgation d'informations confidentielles résultant de leur négligence.

VI. La composition, les attributions et les modalités de fonctionnement de la Commission d'Appel d'Offres sont déterminées par voie réglementaire. »

---

<sup>6</sup> Article 12 de la Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

## **Section 2 : Les organes de passation de marchés :**

### **§1 : Les organes opérationnels<sup>7</sup>**

Les acheteurs soumis aux règles prescrites par le code des marchés publics sont appelés: « Personnes publiques acheteuses », Ce sont : des personnes morales de droit public comme l'Etat et ses Etablissements Publics, les Collectivités territoriales et leurs Etablissements Publics ainsi que les groupements d'achats publics ou des Personnes morales de droit privé comme les entités gérant ou bénéficiant des fonds publics et les Sociétés à participation majoritaire publique. C'est la personne morale publique qui exprime ses besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles. Ces Personnes publiques acheteuses sont représentées par des personnes physiques autrement dit : « Autorités contractantes », ce sont : des personnes physiques ayant qualité d'ordonnateur principal ou d'ordonnateur délégué .Les Autorités contractantes délèguent leurs pouvoirs d'acheteurs publics à d'autres personnes physiques appelées Personnes Responsables des Marchés Publics ou PRMP et chaque autorité contractante dispose de plusieurs structures opérationnelles qui concourent à la réalisation de l'achat public: Les services opérationnels d'activités (SOA),les gestionnaires d'activités (GAC),le coordonnateur des programmes (CDP),les responsables de programme (RDP),les organes de l'achat public dont les personnes responsables des marchés publics (PRMP), les commissions d'appel d'offres (CAO) et les groupements d'achat public (GAP) ,les ordonnateurs secondaires (ORDSEC).

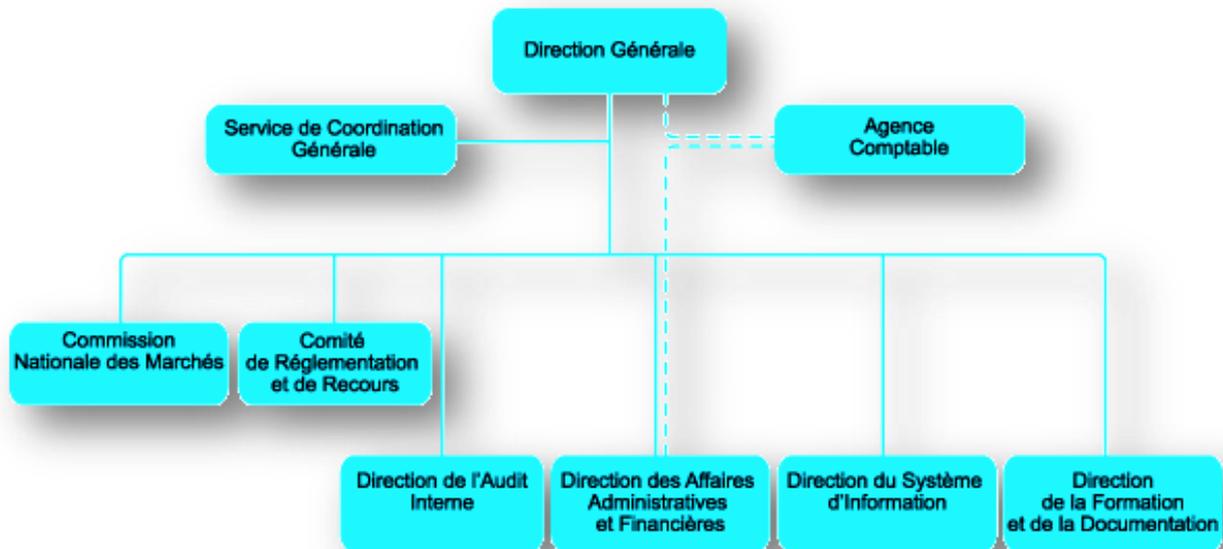
---

<sup>7</sup> Article 7-8 de la Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

## §2 : La distinction entre les organes de regulation (armp) et l'organe de controle

### 1 Présentation de l'ARMP

Figure N°01 : l'Organigramme de l'ARMP



Source : [http://armp.mg/organigramme\\_de\\_larmp](http://armp.mg/organigramme_de_larmp) publié le 10/24/2007 - 13:40.

L' « Autorité de Régulation des Marchés Publics » est un Etablissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale, jouissant de l'autonomie administrative, technique et financière et placé sous tutelle budgétaire et financière des Ministères chargés des Finances et du Budget. Le siège de l'« Autorité de Régulation des Marchés Publics » est fixé à Antananarivo. Des antennes techniques peuvent être créées dans tout autre lieu du territoire sur délibération du Conseil d'administration approuvée par l'autorité de tutelle.

- Missions et attributions <sup>8</sup>

- Les entités rattachées :

---

<sup>8</sup> Article 17 du décret N°2005-215<sup>8</sup> du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP.

## **Le Directeur Général de l'ARMP**

Il est chargé de diriger, d'administrer, d'animer et de coordonner l'ensemble des activités de l'ARMP, et ce, en veillant à l'exécution des attributions qui lui sont conférées par son statut régi par le décret N°2005-215<sup>9</sup> du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP.

## **Le Coordonnateur Général des Activités**

Il est responsable de la coordination de toutes les activités liées à la gestion des activités de la Commission Nationale des Marchés (CNM), du CRR et de toutes les directions techniques de l'ARMP.

Il est chargé du secrétariat des réunions dans lesquelles il est désigné pour y assister.

### ***A cet effet :***

- ✓ Il suit l'évolution de la concrétisation des décisions prises par le Comité de Directeur tout en évaluant le niveau de leur réalisation
- ✓ Il travaille avec la Direction des Affaires Administratives sur certaines activités délimitées par le Directeur Général.
- ✓ Il représente la Direction Générale dans les réunions intérieures ou extérieures à l'ARMP
- ✓ Il organise les séances de réunion initiée par la Direction Générale.
- ✓ Il supervise les activités du Secrétariat de la Direction Générale.
- ✓ Il prend en charge les activités confiées par la Direction Générale.

### ***-Les directions :***

Les structures administratives comportent :

- **La Direction des Affaires Administratives et Financiers (DAAF)**

La Direction des Affaires Administratives et Financières prend en charge la gestion administrative et financière de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics». A ce titre, elle

---

<sup>9</sup> J.O. n° 2988 du 05/09/05 ; pages 4662 à 4678

exécute le budget, établit les états financiers et assure le bon fonctionnement de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics» en pourvoyant à ses besoins.

- **La Direction Audit Interne (DAI)**

La Direction de l'Audit interne s'occupe de l'audit opérationnel, organisationnel et financier des services de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics». Elle procède également à l'évaluation de la performance de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics».

- **La Direction Formation et Documentation (DFD)**

La Direction de la Formation et de la Documentation est chargée de la recherche, de la collecte, de la centralisation et de la diffusion des informations relatives aux marchés publics. Elle élabore les stratégies de formation des intervenants en marchés publics et les met en œuvre selon un programme de travail annuel.

**La Direction Système d'Information (DSI)**

La Direction du Système d'Information est chargée de la mise en place des systèmes d'information et mesure des performances de la commande publique ainsi que de leur exploitation. Elle anime le site web de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics» et entreprend les recherches en vue de réaliser les appels d'offres par voie électronique, assure la production des statistiques et constitue les bases de données de l'«Autorité de Régulation des Marchés Publics».

## **2- Les organes de contrôle comme entités indépendantes**

- **La Commission Nationale des Marchés (CNM)**

C'est une institution chargée de contrôler les passations des marchés publics , elle est aussi chargée de veiller au respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, à l'égalité de traitement des candidats et à la transparence des procédures de passation de marchés publics.

- **Le Comité de Réglementation et de Recours (C.R.R)**

Avec la Section des Normes et Réglementation (S.N.R) et la Section de Recours (S.R) assure les textes de réglementation de la passation des marchés publics et le règlement des litiges et différends relatifs à la commande publique.

### **Section3 : La conclusion d'un marché public**

Pour aboutir à la conclusion du marché public, l'Autorité contractante met préalablement en compétition tous les opérateurs économiques afin de choisir le meilleur candidat qui propose la meilleure offre, c'est **la mise en concurrence**.

Le but de l'Administration en mettant en concurrence, c'est pour pouvoir obtenir la meilleure qualité de service offerte par le candidat au marché public.

La mise en concurrence permet aussi à l'Administration d'accepter le candidat qui propose le moindre coût mais qui réponds aux exigences de la qualité requise. Elle constitue un moyen d'assurer que la mobilisation de prestataires externes, permettant de traduire en réalisation les choix effectués au sein de la collectivité publique en matière de service public, se fait d'une manière impartiale, objective et transparente.

Les procédures de mise en concurrence permettent la sélection du prestataire qui offre les meilleures garanties en terme de capacités techniques et au moindre coût.

La mise en concurrence est une des preuves de transparence de l'Administration en matière de gestion de marché public. La transparence dans la passation d'un marché public, par le biais de la mise en concurrence, inspire la confiance de la population envers l'Administration. La mise en place de l'Autorité de Régulation de Marché Public fait partie des mesures qui s'inscrivent dans la mise en œuvre garantissant la bonne gouvernance et l'Etat de Droit.

#### **a) Les grands principes à respecter lors de la mise en concurrence<sup>10</sup>**

Quelque soit le montant de la dépense, l'acheteur public doit respecter les principes suivants :

Liberté d'accès à la commande publique : obligation de procéder à une publicité la plus large possible et de rédiger les termes du marché avec objectivité pour ne pas

---

<sup>10</sup> Article 5 du code des marchés publics

privilégier certains candidats, interdiction de toute exclusion d'un candidat répondant aux conditions requises par l'acheteur public

Egalité de traitement des candidats : tous les candidats à un marché public doivent bénéficier d'un même traitement, recevoir les mêmes informations et concourir selon les mêmes règles de compétition

Transparence des procédures : existence des règles claires et objectives (formalisme) ainsi que des moyens de vérifier et de s'assurer du strict respect desdites règles

### **b) la mise en œuvre de la mise en concurrence**

Selon le cas, l'Autorité contractante procède: soit à un appel d'offres, soit à une consultation des candidats (entrepreneurs, fournisseurs, prestataires de service) par voie d'affichage.

**L'appel d'offres** est la procédure par laquelle une Autorité Contractante choisit l'offre évaluée la plus avantageuse, sans négociations, sur la base de critères objectifs préalablement portés à la connaissance des candidats.

Il y a deux (2) types d'appel d'offres:

- L'appel d'offres ouvert<sup>11</sup>: dont tous les candidats peuvent soumissionner après appel public à la concurrence.

En règle générale, l'appel d'offres ouvert est le mode de dévolution des marchés publics. Il ne peut être dérogé à l'appel d'offres ouvert que: dans des cas limités de manière exhaustive par le code des marchés publics ou si le montant estimé hors taxes du marché est en dessous des seuils fixés par voie réglementaire.

- L'appel d'offres restreint<sup>12</sup>: dont seul un nombre limité de candidats invités directement par l'autorité contractante, après sélection de candidatures, peut soumettre des offres. C'est une procédure qui déroge à l'appel d'offres ouvert.

---

<sup>11</sup> Article 35 du code des marchés publics

<sup>12</sup> Article 38 du code des marchés publics

La procédure se déroule en 2 étapes:

1<sup>ère</sup> étape: les entreprises, prestataires de service ou fournisseurs doivent d'abord se porter candidats .

2<sup>ème</sup> étape: après examen des candidatures, l'Administration dresse la liste des candidats autorisés à présenter une offre (au moins 3).

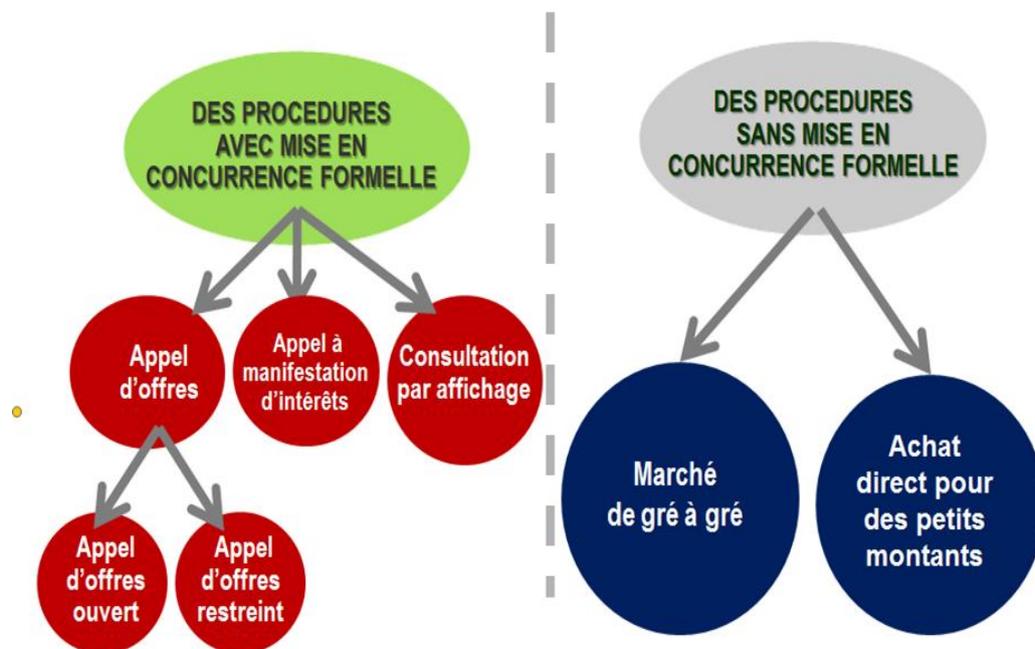
Mais c'est également un appel d'offres qui est soumis aux mêmes règles et procédures que l'appel d'offres ouvert :délai de remise des offres (sauf cas d'urgence avérée),ouverture des plis, évaluation des offres, choix de l'offre évaluée la plus avantageuse, attribution du marché, signature du contrat, etc... Il utilise les mêmes documents que ceux utilisés pour l'appel d'offres ouvert.

Toute décision de recourir à l'appel d'offres restreint est soumise à l'avis de la Commission des Marchés et on ne peut passer un appel d'offres restreint que dans les cas limitatifs ci-après: Cas d'urgence avérée (Délai de remise des offres = 10 jours) ,prestation à caractère confidentiel, exécution de prestations au lieu et place d'un prestataire défaillant, seul un petit nombre d'entreprises sont susceptibles d'exécuter le marché.

**Pour la consultation par affichage :** l'Autorité contractante publie obligatoirement par affichage un avis de mise en concurrence et y précise la date limite de réception des offres et les modalités d'acquisition du document contenant le règlement de la consultation.

Dans certaines circonstances, la mise en concurrence formelle n'est pas nécessaire. Ainsi, selon les cas, l'Autorité contractante pourrait choisir: soit le marché de gré à gré, soit l'achat sans règles formelles de mise en concurrence, communément appelé «achat direct ». Pour passer un marché de gré à gré, l'Autorité contractante engage directement les discussions qui lui paraissent utiles et attribue ensuite le marché à un candidat pré identifié. Mais il ne peut être passé un marché de gré à gré que dans des conditions expressément prévues par le code des marchés publics. L'achat sans règles formelle de mise en concurrence (achat direct pour des travaux, fournitures ou services dont le montant est inférieur à un seuil fixé par voie réglementaire, il est possible de procéder directement (sans mise en concurrence préalable) à un achat auprès d'un entrepreneur, fournisseur ou prestataire de service.

**Résumé et Synthèse des différentes procédures de passation des marchés publics**



Source : Slide dans une formation au niveau de l'ARMP

## **CHAPITRE II : PERFORMANCE ET REFORME POUR UN SYSTEMES DES MARCHES PUBLICS EFFICACE**

Concernant la notion de la performance et de la réforme , ce sont des concepts que Paul René JOUONANG de l'université de Cameroun a analysé dans son mémoire de master intitulé Réforme des marchés publics et performance du système: et qui me semblent efficace dans le système des marché publique malgache.

En effet le Marché public doit être un domaine clair dans lequel on peut évaluer la performance,alors que dans le système malgache c'est un source de dysfonctionnement et par rapport aux problemes lié à cette manque de performance,des reformes doit être effectué.

C'est dans ce contexte qu'on a essayé d'intégrer ces deux notion dans l'étude de ce sujet car le Code , base du système des MP, est censé contribuer à la performance de ce système alors qu'on constate que cela constitue un blocage dans la détection des offres anormales.

### **Section 1: La contribution de la notion de performance dans le systeme des marches publics :**

Issue de l'anglais *performance* et de l'ancien mot français *performance*<sup>13</sup> qui signifient spectacle, accomplissement, représentation, réalisation ou résultats réels, une performance est un exploit, un résultat ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier, par une personne, une institution, une équipe. Au-delà de cette perception, la performance est davantage la mesure des résultats obtenus par une institution ou un individu. La notion de performance renvoie donc à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur, entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens. La finalité principale recherchée étant la satisfaction de l'intérêt général correspondant à la responsabilité d'un service public face au gouvernement mandataire et aux citoyens.

On dit ainsi qu'un système est performant lorsqu'il obtient d'excellents résultats en fonction des moyens mis en œuvre. C'est la raison pour laquelle la performance est très souvent associée aux notions d'amélioration et d'excellence.

---

<sup>13</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/>

Les Marchés Publics constituent un domaine-phare d'appréciation des actions des pouvoirs publics. C'est pourquoi on soutient que la passation des Marchés Publics, qui constituait au départ un sujet de natures juridique et financière très obscures, est devenue un domaine dans lequel les citoyens peuvent réellement évaluer la performance et les résultats effectifs de l'action publique.

L'analyse de la performance en matière de passation des Marchés Publics consiste à vérifier la mise en œuvre des principes de base des Marchés Publics que sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. L'analyse de la performance consiste à vérifier que ceux-ci accomplissent leurs prérogatives dans le respect des règles prescrites par le législateur dans le but de mettre en œuvre les principes de bases énoncés ci-dessus. Cette performance devrait intervenir aussi dans la détection des offres anormales.

## **Section 2 : La réforme pour une efficacité des choix en matière de marché public**

### **- Notions de Réforme**

Quand au mot réforme il vient du latin *reformare* qui signifie « reconstituer », former à nouveau. La réforme est une correction, un changement profond, une transformation, par des moyens conformes aux règles existantes, de quelque chose en vue de la réorganiser, d'améliorer son fonctionnement, ses résultats. Elle suppose dès lors l'existence d'une situation, d'une chose ou d'un système qui, en raison soit d'une modification ponctuelle ou conjoncturelle intervenue dans son contexte de fonctionnement, soit des évolutions structurelles ou temporelles politiques, économiques ou sociales, nécessite une reformulation de sa structure processuelle et organisationnelle. La réforme vise principalement à s'attaquer aux problèmes liés à l'inefficacité, à la corruption, aux monopoles rencontrés au sein d'une institution. L'objectif recherché est l'amélioration des services, la réduction des délais et des coûts de fonctionnement ou de son emprise sur l'économie. Pour être efficace, une réforme s'appuie en général sur des dispositions législatives, des méthodes de gouvernance, la diffusion de la connaissance et l'amélioration des institutions.

A Madagascar, le système des Marchés Publics est confronté, depuis sa mise en place, aux problèmes de corruption, de conflits d'intérêt et ces problèmes entravent le bon

fonctionnement du système, imposant dès lors des modifications régulières. C'est dans ce contexte qu'est intervenue la réforme amorcée par le Loi n° 2016-055 portant Code des Marchés Publics.

### *Les réformes exigées sur le système des marchés publics*

la réalisation et la mise en œuvre effective de cette politique de réforme impliquent nécessairement un aménagement assez important du cadre juridique des marchés publics actuel, c'est la raison pour laquelle un projet de révision du Code des marchés publics doit être bien élaboré en vue d'adapter les normes par rapport au nouveau contexte induit par cette nouvelle orientation, surtout en matière de détection et de résolution des offres anormales. Des réformes s'imposent à certains niveaux des organisations.

#### **Les enjeux**

Face aux exigences de la bonne gouvernance qui s'imposent aux décideurs à tous les niveaux, il est devenu impérieux de bâtir un cadre des finances publiques apte à garantir la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Il s'y ajoute que, de la mise en place d'un cadre assaini, dépend la crédibilité de l'Etat aux yeux de ses différents partenaires et de ceux des citoyens. Quant au citoyen, il revendique légitimement le droit d'être tenu au courant non seulement de l'utilisation des fonds publics qu'il a contribué à mettre en place notamment par le biais de la fiscalité, mais aussi du résultat de leur affectation.

## **PARTIE II : LES FAILLES DU SYSTEME DE MARCHES PUBLICS EN MATIERE DE CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE**

Malgré les efforts opères par les dirigeants malgaches pour l'amélioration du Système des marchés publics. Le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse reste encore un long chemin à faire.

## **PARTIE II : LES FAILLES DU SYSTEME DE MARCHES PUBLICS EN MATIERE DE CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE**

### **CHAPITRE I: EVALUATION DES OFFRES DANS LE SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES**

#### **Section 1 : Présentation et compréhension sur les offres<sup>14</sup>**

Il est primordial de développer ici quelques définitions et notions de base permettant d'éclaircir notre recherche.

« **Offre** » : une offre est une soumission ou une proposition faite en réponse à un avis d'appel d'offres de biens, de travaux ou de services ; Dans les marchés publics, l'offre est le montant du marché porté sur l'acte d'engagement. L'acte d'engagement est la pièce signée par un candidat à un marché public dans laquelle il présente son offre ou sa proposition et adhère aux clauses que la personne publique a rédigées. Cet acte d'engagement est ensuite signé par la personne publique.

« **Offre inacceptable** » : Une offre est jugée inacceptable dans au moins un des cas suivants:

- soit, elle est jugée trop chère, comparativement avec l'offre économiquement avantageuse. Il en est de même, en ce qui concerne les marchés de prestations intellectuelles, des propositions financières substantiellement supérieures à l'estimation initiale de l'Autorité contractante ;
- soit, les crédits budgétaires alloués au marché ne permettent pas à l'autorité contractante de la financer ;
- soit, les conditions qui sont prévues pour son exécution méconnaissent la législation et la réglementation en vigueur ;
- -soit l'offre elle-même est contraire à la législation et la réglementation en vigueur. Il en est ainsi de l'offre contraire aux législations fiscale et douanière ;

« **Offre inappropriée** » : Offre sans rapport avec le besoin de l'acheteur public. L'offre inappropriée est assimilée à une absence ou à une inexistence d'offre répondant aux besoins de l'acheteur ;

---

<sup>14</sup> Cf :Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

« **Offre irrecevable** » : Offre qui ne remplit pas les conditions de fond ou de forme requises pour la présentation des offres, au sens de l'article 43 du présent Code. Il en est de même des plis arrivés hors délai, plis non fermés, plis non cachetés, plis ne permettant pas d'assurer sa confidentialité ainsi que l'anonymat des candidats, etc.

« **Offre non conforme** » ou « **Offre irrégulière** » : Offre qui ne remplit pas une ou plusieurs conditions essentielles stipulées dans le dossier d'appel d'offres ;

## **Section 2 : L'évaluation des offres**

### **§1-Des séances d'analyse des offres<sup>15</sup>**

« Avant d'effectuer l'évaluation détaillée des offres, la Personne Responsable des Marchés Publics établit la conformité des offres.

Dans tous les cas où l'un des documents suivants manque, l'offre sera rejetée :

- l'Acte d'Engagement dûment signé par le Candidat ou les Candidats groupés ou leurs représentants habilités et comportant la mention du prix ou le bordereau de prix dûment complété et signé ;
- la garantie de soumission, si elle est requise.

La Personne Responsable des Marchés Publics vérifie que l'offre est conforme pour l'essentiel à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres.

- ✓ Si la Personne Responsable des Marchés Publics établit que l'offre n'est pas conforme pour l'essentiel aux termes et conditions de l'appel d'offres, elle écartera l'offre en question.
- ✓ La Personne Responsable des Marchés Publics vérifiera les offres reconnues conformes au Dossier d'Appel d'Offres pour en rectifier les erreurs de calcul éventuelles. »

---

<sup>15</sup> Article 46 de la Loi n° 2016-055 portant code des marchés publics

## §2-Le Choix de l'offre évaluée la plus avantageuse :

Cette règle relative au critère de choix permet de ne pas se baser obligatoirement sur le seul prix le plus bas et d'introduire d'autres critères lorsque cela est nécessaire pour déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse et améliorer l'efficacité de la commande Publique.

De plus, la CAO et la PRMP doivent veiller à détecter les offres anormalement basses ou anormalement hautes, dont les prix ne correspondent pas à une réalité économique qui peuvent être éventuellement rejetées après vérification et en tenant compte des justifications fournies.

L'Article 47 du Code des Marchés Publics sur les Critères d'évaluation des offres stipule que :

« L'offre économiquement la plus avantageuse est déterminée sur la base du prix et d'autres critères, tels que les coûts d'utilisation, délai d'exécution, calendrier de paiement et standardisation et surtout les moyens de mise en oeuvre tels que ressources humaines, matériels et mode d'exécution, qui doivent être énumérés dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et être exprimés en termes monétaires ou sous la forme de critères éliminatoires. »

Le principe du choix de **l'offre économiquement la plus avantageuse** , posé comme principe général par l'article 5 du CMP, permet l'utilisation d'autres critères que le prix.

L'article 47 du CMP, donnent des exemples de critères qui peuvent servir à déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse, tels que:

- les coûts d'utilisation,
- le délai d'exécution,
- le calendrier de paiement

Ces critères doivent respecter les conditions légales.

## **CHAPITRE II : LIMITE DU DISPOSITION DU DECRET N° 2006 -347 PORTANT CONDITIONS DE REJET DES OFFRES ANORMALEMENT BASSES OU ANORMALEMENT HAUTES .....**

### **Section 1 : Des offres anormalement basses ou anormalement hautes :**

#### **D'après l'article 48 du Code des Marchés Publics sur les offres anormalement basses ou anormalement hautes :**

« La Personne Responsable des Marchés Publics peut rejeter une offre si elle conclut que le prix, compte tenu des autres éléments composant l'offre, est anormalement bas ou anormalement haut par rapport à l'objet du marché et suscite des craintes quant à la capacité du candidat ayant présenté l'offre d'exécuter le marché. »

La PRMP peut rejeter, après avis motivé de la CAO, les offres anormalement basses ou anormalement hautes: identifiées par la CAO ou identifiées par elle-même , si la PRMP estime que la CAO n'a pas correctement apprécié le caractère anormalement bas ou haut d'une offre.

- les offres anormalement hautes sont remises par certains Candidats en vue de favoriser un autre d'entre eux, (qui leur procurera le même avantage à l'occasion d'un autre appel d'offres)
- les offres anormalement basses sont souvent remises par des Candidats qui soumissionnent à perte et violent ainsi les règles de saine concurrence tout en risquant de ne pas pouvoir achever la réalisation du Marché.

Le processus d'identification est décrit par le Décret n°2006-347 du 30 mai 2006. Il peut être résumé comme suit:

- calcul d'une première moyenne de toutes les offres substantiellement conformes soumises et évaluées,
- identification des offres supérieures à la moyenne des offres augmentée d'un pourcentage déterminé par l'Autorité Contractante pour tous les marchés de même nature (par exemple 20%); ces offres sont déclarées offres anormalement hautes,
- calcul d'une seconde moyenne sans tenir compte des offres jugées anormalement hautes,
- identification des offres inférieures à cette seconde moyenne diminuée d'un pourcentage déterminé par l'Autorité Contractante pour tous les marchés de même nature (par exemple 10%); ces offres sont déclarées offres anormalement basses.
- vérification des sous-détails des prix unitaires.

## Section 2 : Cas pratique : détermination du caractère anormalement bas ou anormalement haut d'une offre (cf. décret n°2006 – 347 du 30 mai 2006)

Autorité contractante: Ministère de l'Education Nationale

Objet de l'appel d'offres: Travaux de construction d'une école

Allotissement: Lot unique

Mode de passation: Appel d'Offres ouvert

Ouverture de plis: Dix (10) candidats ont remis des offres avant la date et heures limites des offres

Evaluation des offres: Après contrôle de conformité, six (06) offres ont été reconnues substantiellement conformes aux prescriptions du DAO.

*Source* : Rapport d'évaluation de la commission d'appel d'offre auprès du ministère de l'Education Nationale transmis dans du journal spécialisé des marchés publics-ARMP

### **Détermination d'offres suspectées anormalement basses ou anormalement hautes:**

- Ci-après les offres des candidats reconnus substantiellement conformes:

#### **Offres de six(06) candidats**

<b>Candidats</b>	<b>Montant de l'offre (en millier d'Ar)</b>
Entreprise COGENAL	520 000
Entreprise BATFRANCE	460 000
Entreprise DIAMAND	650 000
Entreprise EVA	700 000
Entreprise JIABY	750 000
Entreprise FITIAVANA	580 000

### **Procédures de détection des offres anormalement basses ou anormalement hautes**

- Calcul d'une première moyenne des offres reconnues conformes pour l'essentiel;
- Identification des offres se situant à un pourcentage supérieur à un chiffre déterminé par l'Autorité contractante: *Toutes les offres dont l'évaluation excède la moyenne augmentée par ce pourcentage sont déclarées « offres anormalement hautes »;*
- Calcul d'une seconde moyenne après neutralisation des offres anormalement hautes;

- Identification des offres se situant à un pourcentage inférieur à un chiffre déterminé par l'AC: *Toutes les offres dont l'évaluation est inférieure à cette seconde moyenne diminuée de ce pourcentage sont déclarées « offres anormalement basses »;*
- Demande de justifications et précisions par la PRMP aux candidats concernés;
- Rejet par décision motivée des offres dont le caractère bas ou anormalement haut est établi.

### Mise en situation

#### ◆ Calcul de la première moyenne des offres (M1)

$$M1 = \frac{(520\ 000 + 460\ 000 + 650\ 000 + 700\ 000 + 750\ 000 + 580\ 000)}{6} = \underline{\text{Ar } 610\ 000}$$

- Les offres se situant **20%** au dessus de cette moyenne sont considérées comme anormalement hautes et sont neutralisées pour le calcul suivant:
- $M1 \times 20\% = 610\ 000 \times 0.2 = 122\ 000$

La CAO doit augmenter cette première moyenne (610 000) du montant de **20%** (122 000), pour avoir le seuil de l'offre anormalement haute suivant:

$$S1 = 610\ 000 + 122\ 000 = \underline{732\ 000}$$

Parmi les offres des candidats, seule l'offre de l'Entreprise JIABY est suspectée anormalement haute ( $750\ 000 > 732\ 000$ ).

- Calcul de la seconde moyenne M2 en éliminant, pour la calculer, les offres anormalement hautes

$$M2 = \frac{520\ 000 + 460\ 000 + 650\ 000 + 700\ 000 + 580\ 000}{5} = \underline{582\ 000}$$

- ❖ Sont détectées suspectes anormalement basses les offres dont le prix se situerait au-dessus de **10%** par rapport à la seconde moyenne. Ce taux est déterminé par la PRMP pour tous les marchés de même nature.

$$M2 \times 10\% = 58\ 200$$

La CAO doit diminuer cette seconde moyenne du montant de **10%** pour avoir le seuil de l'offre anormalement basse suivant:

- $S2 = 582\ 000 - 58\ 200 = \underline{523\ 800}$

### **Offres inférieures au seuil S2 = 523 800**

- Offre de l'Entreprise COGENAL = 520 000
- Offre de l'Entreprise BATFRANCE = 460 000

### **Examen et traitement des offres anormalement basses ou hautes**

Avant de rejeter les offres dont les prix lui semblent anormalement bas ou haut, la PRMP doit respecter les procédures suivantes:

- La CAO doit demander par écrit des précisions sur la composition de ces offres à chacun de ces trois candidats (JIABY, COGENAL, BATFRANCE)
- La PRMP doit laisser aux candidats concernés un délai raisonnable pour présenter leurs éléments de réponses (*10 jours*)
- La PRMP peut prendre en considération les justifications fournies par les candidats tenant aux aspects suivants:

☞ Mode de fabrication de produits

☞ Modalités de la prestation des services ou procédés de construction

☞ Conditions exceptionnelles favorables dont dispose le candidat pour exécuter les travaux, ou fournir les produits ou réaliser les prestations de services;

☞ Originalité du projet

☞ Dispositions relatives aux conditions de travail en vigueur là où la prestation est réalisée

☞ Obtention éventuelle d'une aide de l'Etat par le candidat

- L'absence de réponses du candidat dans ce délai vaut rejet automatique de son offre
- Prise de décisions par la PRMP:

⇒ Après avoir examiné ces justifications et reçu l'avis de la CAO, la PRMP retiendra les offres dûment justifiées et rejettera par décision motivée celles qui ne l'auront pas été.

### **CHAPITRE III: PERSPECTIVE EN VUE D'UN MEILLEUR CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE :**

Si telles sont les failles du système des marchés publics en matière de la détection des offres anormales voyant maintenant les recommandations qui peuvent être classées en deux catégorie :

En premier lieu il s'agit d'une recommandation d'ordre objectif : qui D'après les résultats obtenus, propose l'intégration de l'ESTIMATION SINCERE, dans le calcul de la première moyenne pour la détection de l'offre anormalement haute et de la seconde moyenne pour la détection de l'offre anormalement basse ,si dans l'avenir-il y a changement ou amélioration de ce décret .

En second lieu ,il s'agit d'une recommandation d'ordre subjectif qui consiste à remédier à d'autre sources de non performance comme l'absence d'éthique, la présence des conflits d'intérêt, la partialité et la confidentialité ainsi que l'absence de la culture d'intégrité.

#### **Section 1 : L'intégration de l'estimation sincère : une alternative nécessaire pour une meilleur résultat dans le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse**

Parlons d'abord de l'estimation sincère :

Concernant l'estimation sincère, il revient à la Personne Responsable des Marchés Publics de déterminer préalablement le montant estimatif des prestations objet de la commande publique. L'estimation est dite sincère parce que, elle devrait tenir compte du prix de revient de l'acquisition de biens ou services sur le marché, plus la marge pour risques et bénéfices de prestataires du marché ; **mais hors taxes.**

Soit la PRMP descend directement sur le marché pour demander le prix réel de biens, soit elle se contente de s'inspirer de prix disponibles résultant de ses expériences dans les marchés similaires antérieurs (il se refere donc sur sa base de données disponibles), soit il se refere sur le mercuriales de prix disponibles sur le plan nationales au niveau du site web de l'ARMP ( mais c'est encore un projet en cours de l'ARMP) de concert avec les ministères concernés : ex-ministère économie par le biais de l'INSTAT, ministère de commerce sous l'appui du PNUD.

En conclusion c'est la PRMP qui détermine le montant estimé sincère de toutes les prestations. Les candidats ne font que se concurrencer pour gagner le marché. C'est-à-dire que chaque candidat doit préparer son offre ainsi que le montant de son offre, sans qu'il sache exactement l'estimation sincère de la PRMP. Chacun doit faire le sien.

Les dispositions du décret n° 2006-347 portant conditions de rejet des offres anormalement basses ou anormalement hautes s'avèrent non valide lorsque les candidats participant à l'appel d'offres forment éventuellement une entente, ou chacun a fixé leur offres largement au-dessus d'une offre, d'un montant qui correspond réellement à une réalité économique.

Ainsi, en appliquant la disposition réglementaire sur la détection de l'offre anormale, la PRMP pourrait être induite en erreur dans le choix de l'offre jugée économiquement la plus avantageuse. Autrement dit, presque toutes les offres remises sembleraient être normale même si nombre d'entre eux s'avèrent être anormales, du fait que presque tous les candidats sont motivés à fixer chacun leur offres en dépassant largement ou anormalement la réalité économique.

Ci-après un cas illustrant les faits arrivant à dépasser le domaine de validité des dites dispositions relatives au traitement de l'offre anormale.

**Cas de détection d'une offre suspectée anormalement haute :**

Soit un appel d'offre ouvert relatif à l'entretien de bâtiment administratif qui a vu la participation de quatre (4) candidats ,et que ces derniers avaient chacun fixé leur offre de manière à dépasser la réalité économique.

Au moment de l'évaluation, quatre (4) offres ont été considéré comme substantiellement conformes, et qui ont fait l'objet d'un traitement d'anormalité puisque la Commission d'Appel d'Offre (CAO) les estiment anormalement hautes par rapport à l'estimation sincère.

Ci-après les montants respectifs de ces quatre offres :

Nom du candidat	Montant de l'offre (en millier d'Ariary)
Entreprise SOA	250000
Entreprise COZA	320000
Entreprise KOLO	400000
Entreprise MINO	300000

Source : *Rapport d'évaluation de la commission d'appel d'offre auprès d'un ministère publié dans le journal spécialisé des marchés publics-ARMP*

Apparemment, la PRMP ne sait pas ce qui s'est passé au moment de la phase de soumission, mais elle envisagerait que les offres remises auraient dû environ approcher son estimation sincère qui était de 12000000000 Ariary.

En ayant constaté que ces offres sont anormales, elle pensait de rejeter toutes ces offres, mais sa décision de rejet devrait être conforme aux dispositions du décret n° 2006-347.

Voyons l'application de l'article 4 de ce décret dans ce cas :

Calcul de la première moyenne pour détecter les offres suspectées anormalement hautes :

$$\frac{250\ 000+320\ 000+400\ 000+300\ 000}{4}=317500$$

« Identification des offres se situant à un pourcentage supérieur à un chiffre déterminé par l'Autorité Contractante pour tous les marchés de même nature » : supposons que l'Autorité Contractante a décidé d'augmenter la première moyenne de 20% .

$$\text{Donc : } 317500 + \frac{317500 \times 20\%}{100\%} = 381\ 000$$

En effet, les offres se situant au-dessus de 381 000 000 Ariary, parmi ses offres sont considérées comme offre anormalement hautes. Dans ce cas, seule l'offre de l'entreprise KOLO est capturée par l'application de la formule. Or, rappelons que la PRMP s'apprêtait à rejeter toutes ces offres en raison de leur de leur montant subjectivement et anormalement haut en comparaison avec son estimation sincère qui était de 120 000 000 millions d'Ariary. Donc c'est l'offre de l'entreprise KOLO seulement qui est rejetable.

D'après les résultats obtenus, c'est-à-dire en considérant les offres restantes jugées normales, la PRMP risquerait de choisir une offre jugée économiquement la plus avantageuse, alors que ce n'était pas le cas.

A ce titre, elle était amené à gaspiller les deniers publics en attribuant le contrat à un candidat sur les trois autres, alors que le montant de l'offre s'avère anormalement haut, car en réalité, ces montants sont au minimum deux fois plus supérieur que l'estimation dite sincère au montant correspondant à la réalité économique.

A supposer que la PRMP décide d'intégrer sa fameuse estimation sincère dans le calcul :

Calcul de la première moyenne :

$$\underline{120\ 000+250\ 000+320\ 000+400\ 000+300\ 000=278000}$$

5

En intégrant son estimation sincère, la PRMP est parvenue à capturer les offres des candidats ci-après comme anormalement hautes : Entreprise COZA, Entreprise KOLO, Entreprise MINO, et seule l'offre de Entreprise SOA est jugée comme offre normale. Ainsi, après ce test La PRMP a pu éviter d'attribuer le contrat parmi ces candidats ayant une offre jugée anormalement haute.

D'après les résultats obtenus, non seulement la PRMP mais bon nombre de responsables de passation de marchés militent pour intégrer l'ESTIMATION SINCERE dans le calcul de la première moyenne pour la détection de l'offre anormalement haute et de la seconde moyenne pour le calcul pour la détection de l'offre anormalement basse.

A ce titre, la PRMP pourrait être amené à attribuer le contrat à un candidat ayant l'offre proche de l'offre économiquement la plus avantageuse, surtout lorsque les candidats forment une entente comme c'était le cas dans notre illustration.

## **Section 2: Recommandations pour une offre économiquement la plus avantageuse:**

### **1. Procéder à une étude détaillée de l'ensemble des offres**

Le décret n°2006 – 347 du 30 mai 2006 relative aux marchés publics oblige l'acheteur qui constate qu'une offre est susceptible d'être anormalement basse à solliciter auprès du candidat des précisions de nature à justifier le prix proposé afin d'en vérifier la viabilité économique. Il est également introduit l'exigence de contrôle de l'offre anormalement basse du sous-traitant, au moment du dépôt de l'offre mais aussi lorsque la demande est présentée après ce dépôt. Ce dispositif permet de sanctionner par une décision motivée les offres anormalement basses qui nuisent à la compétition loyale entre les candidats et qui, si elles étaient retenues, risqueraient de mettre en péril la bonne exécution du marché ou de conduire à la conclusion d'avenants en cours de marché. Un mécanisme d'exclusion automatique ou simplifié de ces offres sur la base de critères objectifs de référence pourrait constituer une discrimination indirecte et conduire l'acheteur public à écarter une offre concurrentielle établie dans des conditions

particulièrement favorables, selon des procédés nouveaux ou originaux. En effet, une offre peut proposer un prix moins élevé que celui des autres candidats grâce à la compétitivité de l'entreprise, à la structure de ses coûts, à sa productivité, sa compétence technique ou sa santé financière, ou encore par le recours à des innovations. Dans cette hypothèse, le prix proposé, bien que plus bas que celui des autres opérateurs économiques, n'affecte pas le jeu normal de la concurrence. Il est en revanche possible pour l'acheteur d'utiliser une formule mathématique afin de déterminer un seuil d'anomalie, permettant la mise en œuvre de la procédure contradictoire. Plus généralement, il relève de la responsabilité de l'acheteur de procéder à une étude détaillée de l'ensemble des offres remises et des circonstances dans lesquelles elles ont été présentées. La nature des prestations en cause, le contexte économique, l'état de la concurrence dans le secteur concerné, mais également les justifications présentées par l'auteur de l'offre, peuvent en effet conduire les acheteurs à apprécier différemment l'anormalité des offres remises à l'issue de leur procédure d'attribution du marché. À cet égard, une telle analyse peut s'avérer plus aisée.

## **1.2. Remédier à d'autres sources de non-performance**

D'autres indicateurs sont considérés comme sources de non-performance de la gestion des marchés publics en général, et des offres anormalement basses ou hautes, à savoir :

- ✓ L'absence d'éthique
- ✓ La présence des conflits d'intérêt
- ✓ L'impartialité et confidentialité
- ✓ L'absence de la culture d'intégrité
- ✓ La présence des actes dérogatoires

Les grands principes éthiques d'honnêteté, d'intégrité et d'impartialité vont généralement de soi dans le domaine des marchés publics, mais il est compréhensible que des déclarations ou des engagements spécifiques soient exigés de la part des agents participant directement aux passations de marchés.

### ***1.2.1. La présence des conflits d'intérêt***

*«Un "conflit d'intérêts" implique un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités.»*

il y a conflit d'intérêts lorsque l'exercice impartial et objectif des fonctions d'un acteur financier ou d'une autre personne, est compromis pour des motifs familiaux, affectifs, d'affinité politique ou nationale, d'intérêt économique ou pour tout autre motif de communauté d'intérêt avec le bénéficiaire.

La question des conflits d'intérêts dans le domaine des marchés publics est devenue un sujet de préoccupation majeur pour les États. Un atelier de travail doit être effectué pour mettre en évidence la nécessité d'élaborer des orientations sur l'identification des conflits d'intérêts et la réduction des risques liés à de telles situations. Un ensemble de recommandations à l'intention des gestionnaires et des agents des autorités de gestion et des pouvoirs adjudicateurs, pour leur permettre de détecter et de gérer les conflits d'intérêts en rapport avec les marchés publics doit être instauré. Il couvre tous les types de marchés publics, indépendamment du montant concerné.

Le conflit d'intérêts diffère de la corruption dans la mesure où celle-ci nécessite généralement un accord entre deux parties au moins et le versement d'un pot-de-vin, d'une somme d'argent ou l'existence d'un avantage quelconque. En revanche, il y a conflit d'intérêts lorsqu'une personne est susceptible de pouvoir privilégier ses intérêts personnels au détriment de ses responsabilités professionnelles.

Tout conflit d'intérêts non résolu de manière adéquate dans une procédure de passation de marchés publics a des répercussions sur la régularité même de la procédure. Il entraîne une violation des principes de transparence, d'égalité de traitement et/ou de non-discrimination que tout marché public doit respecter

Aussi est-il recommandé aux autorités de gestion d'instaurer une politique de gestion des conflits d'intérêts, de façon à réduire les risques et à traiter les cas de conflit éventuels. Il convient que cette politique aborde les questions de prévention, de détection et de gestion des conflits d'intérêts ainsi que les sanctions à appliquer, et qu'elle soit mise en œuvre au sein de toutes les structures participant au système de gestion et de contrôle des programmes opérationnels. Il y a lieu d'en recommander l'adoption à tous les bénéficiaires qui lancent des procédures d'adjudication, quelle que soit leur forme juridique.

Il est fortement recommandé de faire signer une déclaration d'absence de conflit d'intérêts à toute personne appelée à prendre part à la procédure de passation de marchés. Cette obligation doit être remplie sans délai, afin de préserver la procédure

mais aussi de protéger la personne elle-même. En principe, une personne est plus encline à signaler un conflit d'intérêts dès lors qu'elle est informée des obligations qu'elle a souscrites en signant la déclaration d'absence de conflit d'intérêts.

Par nature, une déclaration de conflit d'intérêts est censée être un acte volontaire mais cette certitude est loin d'être acquise. En cas de comportement frauduleux, démontrer une intentionnalité risque de s'avérer très difficile à tout stade avancé de la procédure.

### **1.2.2.. Culture de l'intégrité**

D'après le dictionnaire LAROUSSE, l'intégrité est définie comme le «*caractère, (la) qualité d'une personne intègre, incorruptible, dont la conduite et les actes sont irréprochables.* » Une revue des principales définitions de l'intégrité montre qu'il s'agit d'une notion fondamentale pour toute réflexion éthique. Dans certains textes, elle apparaît même parfois comme un synonyme du mot « *éthique* ».

Les agents relevant de l'administration, des établissements publics et des sociétés publiques n'échangeront jamais leurs services contre des gains en espèces ou en nature.

Ils veilleront à entretenir une bonne image de l'administration en observant :

- une intégrité et une moralité irréprochables dans le traitement des dossiers ;
- une utilisation sans gabegie des fonds publics ;
- un traitement équitable de tous les soumissionnaires.

Ils n'engageront aucune négociation n'ayant trait aux aspects financiers des offres autres que celles prévues par la réglementation.

Ils seront tenus de signaler toute situation qui les mettrait en position de conflit d'intérêt et de notifier leur désistement de manière formelle.

Ils limiteront les marchés de gré à gré et les appels d'offres en procédure d'urgence aux seuls cas prévus par la réglementation.

Evaluer la performance du système des Marchés Publics malgache sur la base de l'intégrité des nouveaux acteurs de la passation des Marchés Publics revient à étudier les comportements moraux de ces acteurs, leur propension ou non à se livrer, à l'occasion de la passation des Appels d'Offres, à ces habitudes de mauvaise gouvernance

### ***1.2.3. Impartialité et confidentialité***

Tous les membres du comité d'évaluation doivent signer une déclaration d'impartialité et de confidentialité. Tout membre ou observateur du comité d'évaluation qui, après ouverture des offres ou des propositions de subvention, estime qu'il/elle pourrait avoir un **conflit d'intérêts** avec un soumissionnaire ou un demandeur doit le déclarer au président et se retirer du comité. Un conflit d'intérêts est défini comme une situation pouvant entraver le caractère objectif de l'évaluation de la proposition<sup>8</sup>. Le défaut de déclaration d'un tel conflit (potentiel ou réel) est une infraction grave et expose le personnel du PRMP à des mesures disciplinaires devant le directeur. Dans tous les cas, l'évaluateur sera exclu de toute participation en quelque capacité que ce soit à toute réunion d'évaluation future. Il en va de même d'un évaluateur externe qui n'a pas déclaré un conflit d'intérêt. Tout membre qui se retire du comité d'évaluation pour une raison quelconque doit être remplacé et la procédure d'évaluation, reprise de zéro.

Aucune information sur l'analyse, la clarification, l'évaluation ou la comparaison des offres/propositions ou sur les décisions d'attribution du contrat ne peut être divulguée avant la signature du contrat par le PRMP et l'attributaire du contrat. Toute tentative d'un soumissionnaire / candidat visant à influencer la procédure de quelque manière que ce soit (en prenant contact avec des membres du comité d'évaluation ou autrement) entraîne le rejet immédiat de son offre/proposition.

Les délibérations du comité d'évaluation, de l'ouverture des offres/propositions jusqu'à la clôture de la procédure, se déroulent à huis clos et sont confidentielles et indépendantes.

Afin d'assurer la confidentialité des délibérations, la participation aux réunions du comité d'évaluation est limitée aux membres du comité d'évaluation.

Les offres/propositions ne doivent pas quitter la salle/le bâtiment dans lequel se tiennent les réunions du comité avant la fin des travaux du comité d'évaluation. Les originaux doivent être archivés et gardés en lieu sûr de même que et les copies distribuées aux membres votants lorsqu'elles ne sont pas utilisées..

### ***1.2.4. La présence des Procédures dérogatoires<sup>16</sup>***

Il a été constaté la persistance des pratiques tendant à recourir abusivement aux procédures dérogatoires, pratiques que ne justifient ni le contexte ni la situation.

---

<sup>16</sup> Voir Annexe 4 , Note 052-PM/SP en date du 29 juin 2016

À cet effet, dans le cadre de la lutte anti-corruption, et dans un souci de respecter la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, on devrait interdire tout recours abusif aux procédures dérogatoires. Cette interdiction porte sur tous les marchés sans exception. On devrait procéder systématiquement à la mise en concurrence ouverte (Appel d'offres ouvert et appel à manifestation d'intérêts).

#### ***1.2.5. Ethique des marchés publics***

##### **Respect des dispositions du Code d'éthique des marchés publics**

Toutes les parties impliquées dans la passation et l'exécution des marchés publics sont tenues d'observer les normes d'éthique les plus élevées. À cet effet, elles sont tenues au respect des dispositions du Code d'éthique des Marchés Publics qui sont fixées par voie réglementaire.

##### **Renforcement des actions du comité d'éthique des marchés publics**

Il est institué au niveau de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics un comité d'éthique des marchés publics qui est chargé de veiller au respect du Code d'éthique des marchés publics. Le comité d'éthique est composé à part égale des représentants respectifs de l'Administration, du secteur privé et de la société civile.

La mission du comité d'éthique est d'instruire les cas de non-respect de l'éthique des marchés publics. À ce titre, il est chargé de :

- ✓ prendre des décisions sur les demandes d'exclusion de la participation aux marchés publics,
- ✓ prononcer des sanctions administratives à l'encontre de tous organes de la commande publique ou toutes autres personnes ou organismes intervenant dans la préparation, la passation ou l'exécution des marchés publics, ayant porté atteinte à la réglementation des marchés publics.

##### **1.2.5. Clause déontologiques**

Toute tentative d'un candidat ou d'un soumissionnaire visant à se procurer des informations confidentielles, à procéder à des ententes illicites avec ses concurrents ou à influencer le comité d'évaluation ou le PRMP au cours de la procédure d'examen, de clarification, d'évaluation et de comparaison d'offres ou de propositions entraîne le rejet de sa candidature ou soumission.

Lors de l'expression de sa candidature ou la remise de son offre, le candidat ou le soumissionnaire est tenu de déclarer qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel et qu'il n'a aucun lien spécifique équivalent à ce sujet avec d'autres soumissionnaires ou d'autres parties au projet. Si durant l'exécution du contrat, une telle situation se produisait, le titulaire aurait l'obligation d'en informer

Immédiatement le PRMP.

Le titulaire d'un contrat doit agir en toute occasion avec impartialité et comme un conseiller loyal conformément au code de déontologie de sa profession. Il s'abstient de faire des déclarations publiques concernant le projet ou les services sans l'approbation préalable du PRMP. Il n'engage le PRMP d'aucune manière sans son consentement préalable écrit.

Pendant la durée du contrat, le titulaire et son personnel respectent les droits de l'homme, et s'engagent à ne pas heurter les usages politiques, culturels et religieux du pays bénéficiaire.

La rémunération du titulaire au titre du contrat constitue sa seule rémunération dans le cadre du contrat. Le titulaire et son personnel doivent s'abstenir d'exercer toute activité ou de recevoir tout avantage qui soit en conflit avec leurs obligations envers le PRMP.

Le titulaire et son personnel sont tenus au secret professionnel pendant toute la durée du contrat et après son achèvement. Tous les rapports et documents reçus ou établis par le titulaire dans le cadre de l'exécution du contrat sont confidentiels, sauf disposition contraire prévue au contrat.

Le PRMP se réserve le droit de suspendre ou d'annuler le financement des projets si des pratiques de corruption de quelque nature qu'elles soient sont découvertes à toute étape de la procédure d'attribution du contrat. Au sens de la présente disposition, on entend par pratique de corruption toute proposition de donner ou consentir à offrir à quiconque un paiement illicite, un présent, une gratification ou une commission à titre d'incitation ou de récompense pour qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir des actes ayant trait à l'attribution du contrat.

Les contractants ayant payé des dépenses commerciales inhabituelles sur les projets financés par le PRMP sont susceptibles, selon la gravité des faits observés, de voir leurs contrats soit résiliés ou soient d'être exclus de manière permanente de recevoir les fonds du PRMP.

Le manquement de se conformer à une ou plusieurs des clauses éthiques peut aboutir à l'exclusion du candidat, du soumissionnaire ou du contractant à d'autres contrats financés par le PRMP. La personne ou la société en question doit être informée du fait par écrit.

L'attributaire du contrat s'engage à fournir au PRMP, à sa demande, toutes les pièces justificatives relatives aux conditions d'exécution du contrat. Le PRMP pourra procéder à tout contrôle, sur pièces et sur place, qu'elle estimerait nécessaire pour réunir des éléments de preuve sur une présomption de frais commerciaux extraordinaires.

## **2. Annulation de la procédure de passation de marches**

Le PRMP peut, jusqu'à la signature du contrat, soit renoncer au contrat, soit annuler la procédure de passation du marché, sans que les candidats ou les soumissionnaires puissent prétendre à une quelconque indemnisation.

L'annulation peut intervenir dans les cas suivants :

- Lorsque l'appel d'offres/appel à propositions est infructueux, c'est-à-dire dans les cas suivants :
  - Il n'y a pas eu de réponse ;
  - Dans une procédure restreinte internationale, le nombre de candidats pouvant être inscrit sur la liste restreinte, c'est-à-dire répondant aux critères de sélection est inférieur à quatre ;
  - Dans le cas d'une procédure de contrat-cadre où le nombre de candidats dans la liste des contractants est inférieur à deux ;
  - Si aucune offre ne rencontre les exigences administratives formelles ;
  - Si aucune offre ne rencontre les critères d'éligibilité ;
  - Si aucune offre ne respecte les critères financiers, économiques, techniques et professionnels ;
  - Parmi les offres ou propositions reçues, aucune ne peut être retenue sur le plan technique ;
  - Toutes les offres/propositions conformes sur le plan technique excèdent les ressources financières disponibles ou le plafond fixé.
- Lorsque les éléments techniques ou économiques du projet ont été fondamentalement modifiés ;

- Lorsque des circonstances exceptionnelles ou la force majeure rendent impossible l'exécution normale du projet ;
- Lorsqu'il y a eu des irrégularités de procédure, ayant en particulier empêché une concurrence loyale.

En cas d'annulation d'une procédure, tous les soumissionnaires/candidats sont avertis par écrit, dans les meilleurs délais, des motifs de l'annulation.

**Après l'annulation de la procédure**, le PRMP peut décider :

- ✓ Soit de lancer un nouvel appel d'offres ou un nouvel appel à propositions ;
- ✓ Soit d'entamer une procédure négociée avec le ou les soumissionnaires qui remplissent les critères de sélection et ont présenté des offres techniquement conformes, pour autant que les conditions initiales du marché ne soient pas substantiellement modifiées ;
- ✓ Soit de ne conclure aucun contrat.

La décision finale appartient en tout état de cause au PRMP. Le PRMP ne sera en aucun cas tenu au versement d'une quelconque indemnité, en raison de l'annulation d'un appel d'offres/appel à propositions, quand bien même le PRMP aurait été informé préalablement par un candidat ou soumissionnaire de l'existence de dommages potentiels, notamment en matière de pertes et profits.

Dans ces trois cas, l'appel d'offres ou l'appel à propositions doit être relancé.

## CONCLUSION

Dans le contexte des Marchés Publics, la réussite de la résolution du choix de l'offre la plus avantageuse dépend de plusieurs facteurs et pas uniquement de la suite à donner à une évaluation pratique et technique des offres anormalement basses et anormalement hautes. Elle résulte d'un ensemble cohérent et suppose que les procédures de passation soient transparentes et favorisent l'égalité de traitement des soumissionnaires ; que les fonds publics affectés aux marchés publics soient utilisés aux fins prévues ; que les agents chargés des Marchés Publics aient un comportement compatible avec la mission d'intérêt public de leur institution et que des dispositifs permettant de contester les décisions, de garantir la responsabilité et de promouvoir la surveillance des procédures par le public soient mis en place.

Evaluer la performance du système des Marchés Publics malgache sur la base de l'intégrité des acteurs de la passation des Marchés Publics revient à étudier les comportements moraux de ces acteurs, leur propension ou non à se livrer, à l'occasion de la passation des Appels d'Offres, à ces habitudes de mauvaise gouvernance. L'enjeu est donc de taille pour le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse en matière de marchés publics, mais il faudrait la surmonter.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alain JOSSAUD**, « *Marchés publics : dialoguer n'est pas négocier* », *AJDA*, 2005, pp. 1722
- C. LAJOYE**, 2008, *Droit des marchés publics*, mémentos LMD, 3<sup>e</sup> éd. GUALINO, Paris, cité par B. MESSENGUE AVOM, op.cit., p. 75
- E. BETH et A. HRUBI**, 2008, « *Renforcer l'intégrité dans les marchés publics : Étude d'apprentissage mutuel au Maroc* », document interne, Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial, OCDE, Paris, p.50.
- Frédéric ALLAIRE**, « *Dépasser le droit des marchés publics* », *AJDA* 2009, p. 1696
- François LICHERE**, « *L'appel d'offres au fil des codes* », *CP-ACCP*, n° 67, juin 2007, pp. 132
- François LLORENS, Pierre SOLER-COUTEAUX**, « *Code des marchés publics* » 2010 commenté, Litec, 2010
- Gilles FINKELSTEIN**, « *Marchés négociés et délit de favoritisme : les risques* », *CP-ACCP*, n° 84, janvier 2009, pp. 66 à 68
- Maréchal F. et Morand P-H. (2002)**. « *Sous-traitance et avenants dans les marchés publics: une illustration* ». *Revue d'économie politique*, 1 Vol. 112, p.120.
- Nathalie B. (1995)**. « *Les marchés publics: étude des obligations internationales du Canada, du GATT à l'ALENA* », érudit, vol. 36, n° 2., p. 548.
- Olivier FEVROT**, « *Passation des marchés publics* », *JurisClasseur Administratif*, fascicule n° 635, cote 01,2010
- Olivier GUEZOU, François LICHERE** (sous la direction scientifique de), « *Droit des marchés Publics* », Editions Le Moniteur
- S. BOLLEN, M. LAMBERT, M.-L. VAN RILLAER**, 2013, *Vade-mecum des marchés publics des pouvoirs locaux*, édition 2013, Bruxelles, Politeia/UVCW, pp. 352 .
- Yves-René GUILLOU**, « *Méthodologie de la négociation dans les marchés publics* », *CP-ACCP*, n° 31, mars 2004, pp. 210

## WEBOGRAPHIE

-[http://blogs.worldbank.org/arabvoices/fr/plus de transparence dans les marches publics](http://blogs.worldbank.org/arabvoices/fr/plus_de_transparence_dans_les_marches_publics) (page consultée le 4 avril 2018)

[http://www.sim.mg/images/Ressources\\_Documentations/2017/Code\\_Marches\\_Publics\\_Fev2017.pdf](http://www.sim.mg/images/Ressources_Documentations/2017/Code_Marches_Publics_Fev2017.pdf): loi 2016-055 (Consulté le 30 février 2018)

[https://transparency.mg/assets/uploads/page\\_content\\_document/TI-IM\\_CLMPM\\_web.pdf](https://transparency.mg/assets/uploads/page_content_document/TI-IM_CLMPM_web.pdf)  
guide à destination des organisations de la société civile, journalistes et citoyens engagés contre la corruptionle cadre législatif des marchés publics à madagascar Version - Novembre 2016 Transparency International – Initiative Madagascar (TI-IM) (Consulté le 20 février 2018)

### **INSTRUMENT JURIDIQUE NATIONAUX**

LOI n° 2016-055 du 25 janvier 2017, portant Code des Marchés Publics

DECRET N° 2006- 343 du 30 mai 2006, portant instauration du Code d'éthique des marchés publics

DECRET N° 2006-344 du 30 mai 2006, portant constitution, composition, attribution et fonctionnement de la Commission d'Appel d'Offres

DECRET N° 2006 – 347 du 30 mai 2006, portant conditions de rejet des offres anormalement basses ou anormalement hautes

DECRET N° 2005- 215 du 3 mai 2005, portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics

## **Annexe 1**

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA  
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

-----

MINISTERE DE L'ECONOMIE  
DES FINANCES ET DU BUDGET

-----

**DECRET N° 2006 - 347**  
**portant conditions de rejet des offres anormalement basses**  
**ou anormalement hautes**

Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement,

Vu la Constitution ;

Vu la loi Organique n° 2004-007 du 26 juillet 2004 sur les Lois de Finances ;

Vu la loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004 portant Code des marchés publics ;

Vu le décret n° 2003-007 du 12 janvier 2003 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2003-008 du 16 janvier 2003, modifié par les décrets n° 2004-001 du 05 janvier 2004, n° 2004-680 du 05 juillet 2004, n° 2004-1076 du 07 décembre 2004, n° 2005-144 du

17 mars 2005, n° 2005-700 du 19 octobre 2005 et n° 2005-827 du 28 novembre 2005 portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret 2003-166 du 04 mars 2003 fixant les attributions du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, et ses modificatifs ;

Vu le décret n° 2005-003 du 04 janvier 2005 portant règlement général sur la comptabilité de l'exécution budgétaire des organismes publics ;

Vu le décret n° 2005-215 du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;

Vu le décret N° 2006-344 du 30 mai 2006 portant constitution, composition, attribution et fonctionnement de la Commission d'Appel d'Offres

Sur proposition du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget ; En Conseil du Gouvernement,

## **DECRETE :**

### **Article premier :**

Le présent décret précise les conditions de détermination du caractère anormalement bas ou haut d'une offre que la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) peut rejeter par décision motivée.

### **Article 2 :**

La Personne Responsable des Marchés ne peut décider du rejet d'une offre au regard de son caractère anormalement bas ou haut qu'après avis motivé de la Commission d'Appel d'Offres.

### **Article 3 :**

L'identification d'une offre anormalement haute ou anormalement basse est réalisée par la CAO à l'issue du processus d'évaluation. Toutefois, si la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) estime que la CAO n'a pas correctement apprécié le caractère anormalement bas ou haut d'une offre, elle peut procéder elle-même à cette identification dans le respect des conditions du présent décret.

### **Article 4 :**

Afin d'identifier le caractère anormalement bas ou haut d'une offre, le processus suivant peut être mis en œuvre :

- calcul d'une première moyenne des offres soumises sur la base de l'évaluation réalisée en termes monétaires conformément à l'article 12 du Code,

- identification des offres se situant à un pourcentage supérieur à un chiffre déterminé par l'Autorité Contractante pour tous les marchés de même nature :
- toutes les offres dont l'évaluation excède la moyenne augmentée par ce pourcentage sont déclarées offres anormalement hautes ;
- calcul d'une seconde moyenne après neutralisation des offres anormalement hautes,
- identification des offres se situant à un pourcentage inférieur à un chiffre déterminé par l'Autorité Contractante pour tous les marchés de même nature :
- toutes les offres dont l'évaluation est inférieure à cette seconde moyenne diminuée de ce pourcentage sont déclarées offres anormalement basses,
- vérification des sous-détails des prix unitaires.

### **Article 5 :**

Lorsque la CAO ou à défaut la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) estime être en présence d'une offre anormalement haute ou anormalement basse, la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) demande par écrit au candidat dans un délai de cinq jours à compter de cette estimation toute explication de nature à permettre de juger du caractère anormalement faible ou élevé de l'offre en tenant compte en particulier de la nature du marché et de l'état de la concurrence.

La Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) annexera à cette demande une liste d'informations pertinentes de nature à lui permettre de faire réaliser par la CAO une évaluation complémentaire au seul regard du caractère anormalement bas ou élevé.

Cette annexe comprend tout ou partie des informations suivantes (liste non exhaustive)

- modes de fabrication pour les produits,
- modalités de prestation pour les services,
- procédés mis en œuvre pour la construction,
- - pour les offres basses, le caractère exceptionnellement favorable de certaines conditions pour le candidat (propriété intellectuelle, proximité, subventions, disponibilité de matériel à coût marginal ou organisationnelle, capacité commerciale pour réduire certains coûts, intérêt particulier du projet au regard de considérations commerciales, etc.),

- pour les offres hautes : le niveau de qualité et les garanties apportées notamment en termes de délai, de prix, d'assurance, de garantie après exécution, de Service après vente, de niveau de qualification des équipes, de l'impact de certaines normes notamment sociales et environnementales, du transfert du savoir-faire et de formation etc.,
- tableau de décomposition des prix pour toute ou partie jugé significative.

**Article 6 :**

Le candidat disposera d'un délai de dix jours pour répondre à la demande de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP). L'absence de réponse du candidat dans ce délai vaut rejet automatique de son offre.

**Article 7 :**

Cinq jours au plus tard après la réception de la réponse du candidat, la PRMP réunit la CAO pour réaliser une évaluation complémentaire à la seule fin de déterminer si l'offre est anormalement basse ou anormalement haute.

**Article 8 :**

Après avoir reçu l'avis de la CAO, la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) notifie au candidat dans un délai qui ne peut excéder quinze jours à compter de la réception de la réponse du candidat une décision motivée sur le caractère anormalement bas ou anormalement haut de son offre.

Elle lui précise en conséquence si son offre est déclarée recevable ou pas.

**Article 9 :**

L'envoi de toute demande écrite de précisions par la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) à un candidat en vue de la détermination du caractère anormalement bas ou anormalement haut d'une offre suspend l'ensemble de la procédure de sélection ainsi que le délai de validité de son offre pour un délai maximum de quarante cinq jours.

**Article 10 :**

En cas de mise en œuvre de la procédure d'évaluation additionnelle organisée par le présent décret, la Personne Responsable des Marchés publics (PRMP) en avise par écrit tous

les candidats et leur notifie la durée de suspension de la procédure ainsi que celle de la suspension du délai de validité de leur offre pour une durée maximum de quarante cinq jours.

**Article 11 :**

Conformément aux dispositions des articles 36 à 43 du décret n° 2005-215 du 03 mai 2005 susvisé, tout candidat dont l'offre a été rejetée au vu de son caractère anormalement bas ou anormalement haut dispose des mêmes voies de recours que celles qui sont à la disposition de tout candidat non choisi.

**Article 12 :**

Le Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au journal Officiel de la République.

Antananarivo, le 30 mai 2006

PAR LE PREMIER MINISTRE,  
SYLLA  
CHEF DU GOUVERNEMENT

Jacques

LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES  
ET DU BUDGET

Benjamin Andriamparany RADAVIDSON

## Annexe 2

### N O T E

**CLASSEMENT** : Marchés publics

**NUMERO** : 001-MFB/ARMP.16

**DATE** : 16 août 2016

**ORIGINE** : Autorité de Régulation des Marchés Publics

**REFERENCES** :Loi n°2004-009 du 26 juillet 2004 portant code des marchés publics

**DESTINATAIRES** : Secrétariat Général – Toutes Directions Générales –

Toutes Directions Centrales- Toutes Directions Régionales- Tous Services centraux  
-Tous Services régionaux-Toutes Personnes Responsables des Marchés Publics-  
Tous Ordonnateurs secondaires-Tous Contrôleurs Financiers-Tous Comptables  
Publics auprès du Ministère des Finances et du Budget.

**OBJET** : Rappel au respect des textes et procédures dans le cadre de la passation de marchés publics.

Face aux fréquentes irrégularités qui m'ont été données de constater concernant le non respect des règles et procédures des marchés publics, je tiens à rappeler à tous les départements et organismes rattachés au Ministère des Finances et du Budget la stricte obligation de se conformer aux dispositions réglementaires régissant les processus de passation et d'exécution des marchés publics (estimation des besoins, planification de la procédure, mise en concurrence, évaluation des offres, attribution, notification et exécution du marché).

Ainsi, il est formellement interdit de procéder à des actes contraires au code des marchés publics et à l'orthodoxie budgétaire, tels que, entre autres:

- donner par anticipation à un soumissionnaire des informations sur l'appel d'offres, dans le but de le favoriser par rapport à ses concurrents,
- non respect des délais réglementaires dans toute la phase de passation de marchés,
- notifier un ordre de service de commencer les prestations avant même que le marché y afférent ne soit approuvé,
- fractionner illicitement les besoins dans le but d'échapper au contrôle réglementaire ou aux procédures formelles de mise en concurrence,

- omettre volontairement de signaler un conflit d'intérêts,
- -omettre volontairement de nommer les membres des organes de l'achat public
- introduire dans le marché des clauses de renonciation aux intérêts moratoires,
- déclarer une procédure de passation de marchés sans suite ou infructueuse en violation des indications réglementaires ou dans le seul but d'écarter un attributaire indésirable,
- prescrire des dépenses sans service fait.

L'inobservation des présentes dispositions exposera les contrevenants à leur traduction devant le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, ainsi qu'à des sanctions administratives et/ou pénales prévues par les lois et réglementations en vigueur.

J'attache particulièrement du prix à la mise en œuvre effective et au strict respect des dispositions de la présente note qui valent instruction permanente.

### **Annexe 3**

REPOBLIKAN'IMADAGASIKARA  
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

-----

MINISTERE DE L'ECONOMIE  
DES FINANCES ET DU BUDGET

-----

#### **DECRET N° 2006- 343** **portant instauration du Code d'éthique des marchés publics**

Le Premier Ministre, Chef du Gouvernement,

Vu la Constitution ;

Vu la loi n° 2004-006 du 26 juillet 2004 portant réorganisation et fonctionnement du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière

Vu la loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004 portant Code des marchés publics et son article 60 ;

Vu la loi n° 2004-030 du 9 septembre 2004 portant lutte contre la corruption ;

Vu le décret n° 2003-007 du 12 janvier 2003 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2003- 008 du 16 janvier 2003, modifié par les décrets n° 2004-001 du 05 janvier 2004, n° 2004-680 du 05 juillet 2004, n° 2004-1076 du 07 décembre 2004, n° 2005-144 du 17 mars 2005, n° 2005-700 du 19 octobre 2005 et n° 2005-827 du 28 novembre 2005 portant nomination des membres du Gouvernement;

Vu le décret 2003-166 du 04 mars 2003 fixant les attributions du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget ainsi que l'organisation générale de son Ministère, et ses modificatifs ;

Vu le décret n° 2005-215 du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;

Sur proposition du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget ; En Conseil du Gouvernement,

## **DECRETE :**

### **Article premier : Objet**

Les dispositions du présent décret instituent un code d'éthique applicable lors de la préparation de la passation et l'exécution des marchés publics.

### **Article 2 : Champ d'application**

L'Autorité contractante, la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), l'Unité de Gestion de la Passation des Marchés (UGPM), la Commission d'Appel d'Offres (CAO), l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), ci-après dénommées « les organes de la commande publique », leurs membres et leur personnel ainsi que les candidats à un marché public et toute autre personne ou organisme intervenant dans la préparation, la passation ou l'exécution d'un marché public sont assujettis aux prescriptions du Code d'éthique des Marchés publics édictées par le présent décret.

## **TITRE I : OBLIGATIONS DES ORGANES DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

### **Article 3 :**

Les organes de la commande publique s'engagent à mettre en œuvre avec professionnalisme et diligence les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures afin de garantir dans les meilleures conditions l'optimisation de la commande publique.

Ils s'engagent en particulier à respecter strictement le rôle qui est assigné à leur organe et à veiller que les fonctions de préparation, d'évaluation, de contrôle et de règlement des différends demeurent toujours strictement séparés à la fois en droit et en fait et à ne placer ni leur personnel, ni leur personnel d'appui auxquels ils peuvent avoir recours dans une situation qui pourrait porter atteinte aux règles de déontologie et d'éthique édictées par le présent décret.

#### **Article 4 :**

Les organes de la commande publique s'engagent à faire à tout moment un usage correct et responsable des deniers publics en déterminant de façon planifiée, coordonnée et précise leurs besoins afin d'être toujours en mesure de réaliser leur mission dans des conditions optimisées pour l'intérêt public et de le justifier.

### **TITRE II : OBLIGATIONS DU PERSONNEL APPARTENANT AUX ORGANES DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

#### **Article 5 :**

Additionnellement à l'ensemble des obligations auxquelles chaque membre du personnel est soumis au titre de son statut, il sera assujéti selon les fonctions qu'il occupe au sein de l'organe de la commande publique aux obligations additionnelles figurant dans le présent Code d'éthique.

### **SOUS TITRE I – PERSONNEL PARTICIPANT DIRECTEMENT AUX ACTIVITES DE PASSATION ET D'EXECUTION ET DE CONTROLE DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

#### **Article 6 :**

Chaque membre du personnel participant effectivement à des activités de préparation, de passation, d'exécution, d'évaluation et de contrôle au titre de la commande publique doit s'engager par écrit à respecter toutes les obligations du Code d'éthique qui le concernent.

#### **Article 7 :**

Chaque membre de ce personnel remplit ses missions avec disponibilité, ponctualité, intégrité, impartialité, conscience, diligence, indépendance et confidentialité.

Il applique les principes de primauté de l'intérêt national et collectif sur l'intérêt individuel et celui des institutions d'origines respectives. Il agit en toute transparence avec responsabilité.

#### **Article 8 :**

Il est tenu à une obligation de confidentialité et à un strict devoir de réserve dans le cadre de toute activité contribuant au processus de passation du marché ou de règlement amiable ou contentieux des différends.

A cet effet, il s'interdit de divulguer toute information sur un marché ou projet de marché, sur un candidat et celle de nature à porter atteinte aux principes directeurs de la commande publique édictés par le Code des Marchés Publics.

Il est tenu de veiller personnellement à la bonne conservation des documents qui lui sont remis dans le cadre de ses fonctions et il sera tenu personnellement responsable de toute divulgation résultant de sa négligence.

**Article 9 :**

Il s'interdit de détenir des intérêts directs ou indirects dans une société soumissionnaire ou titulaire d'un marché ou de réaliser une quelconque activité susceptible de les placer dans une situation de conflit réel, potentiel ou apparent, de nature pécuniaire ou morale, entre ses intérêts personnels et l'intérêt public, au service duquel il exerce ses fonctions.

Est annexée à l'engagement individuel de respecter le Code d'éthique une déclaration sur l'honneur divulguant l'ensemble des intérêts qu'il possède directement ou indirectement dans des entreprises susceptibles de se porter candidates à la commande publique.

**Article 10 :**

Aussitôt qu'un membre du personnel visé au présent sous-titre apprend l'existence d'un fait ou d'une situation susceptible de générer un conflit d'intérêts, il est tenu d'en faire la déclaration écrite à son supérieur hiérarchique dans un délai maximum de huit jours et à refuser de participer à toute activité affectée par ce conflit d'intérêts.

**SOUS TITRE II - AUTRE PERSONNEL**

**Article 11 :**

Tout personnel appartenant à un organe de la commande publique autre que le personnel désigné au sous-titre I ci-dessus est tenu à un strict devoir de réserve, de discrétion et de confidentialité pour toute information non publique dont il aura eu connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

**TITRE III : OBLIGATIONS DES COLLABORATEURS EXTERIEURS  
EMPLOYES PAR LES ORGANES DE LA COMMANDE PUBLIQUE**

**Article 12 :**

Les collaborateurs extérieurs ayant des fonctions identiques ou similaires à celles du personnel visé au sous-titre I du Titre II sont assujettis à l'ensemble des obligations édictées par ces articles.

**Article 13 :**

La responsabilité des Collaborateurs extérieurs peut en outre être engagée en cas d'inexactitude des informations présentées en vue de sa collaboration avec un organe de la commande publique.

**Article 14 :**

Un Collaborateur extérieur doit décliner toute proposition de collaboration avec un organe de la commande publique si les missions proposées n'entrent pas dans sa sphère de compétences ou si des éléments objectifs révèlent qu'il ne pourra consacrer un temps suffisant pour remplir ses missions dans le respect du présent Code d'éthique.

**TITRE IV : OBLIGATIONS DES CANDIDATS ET TITULAIRES DE  
MARCHES PUBLICS**

**Article 15 :**

Les candidats dans lesquels un membre d'un organe de la commande publique possède un quelconque intérêt direct ou indirect, ne sont pas admis à concourir aux marchés publics.

Il en va de même pour les entreprises ayant participé de quelque manière que ce soit à la préparation des documents d'appel d'offres ou de consultation.

**Article 16 :**

Les candidats et les titulaires de marchés publics s'engagent expressément à faire preuve d'intégrité, d'honnêteté, de diligence, de transparence et de confidentialité en répondant notamment avec exactitude et objectivité aux renseignements sollicités par tout organe de la commande publique.

**Article 17 :**

Tout candidat et tout titulaire des marchés publics s'engagent expressément à renoncer à toute pratique de corruption passive ou active ou de trafic d'influence. À cet effet, ils s'interdisent de promettre, offrir ou accorder, directement ou par personne interposée, un avantage indu de quelque nature que ce soit au personnel des organes de la commande publique aux fins qu' il accomplisse ou s' abstienne d' accomplir un acte en violation de ses obligations, telles que définies par le présent Code.

**TITRE V : INFRACTIONS ET SANCTIONS**

**Article 18 :**

Sans préjudice des sanctions pénales applicables, tout manquement aux dispositions du présent Code d'éthique de la part du personnel des organes de la commande publique fera l'objet d'une instruction immédiate et la sanction disciplinaire maximum sera applicable aux faits incriminés.

**Article 19 :**

Sans préjudice des sanctions pénales applicables, tout manquement aux dispositions du présent Code d'éthique de la part d'un Collaborateur extérieur entraînera la suspension immédiate de sa mission et la résiliation de son contrat.

**Article 20 :**

Sans préjudice des sanctions pénales applicables, tout manquement aux dispositions du présent Code d'éthique de la part d'un Candidat ou d'un Titulaire entraînera respectivement une exclusion temporaire de cinq ans maximum ou la résiliation du marché aux torts et griefs.

**Article 21 :**

Toutes infractions au Code d'éthique susceptibles d'être qualifiées d'infractions pénales feront l'objet de poursuites immédiates notamment en ce qui concerne les infractions de concussion commise par les personnes exerçant un fonction publique, de prise d'avantage injustifiée, de favoritisme, de corruption active, de corruption passive, de trafic d'influence, d'abus de fonctions, de conflit d'intérêts, des cadeaux et de

l'enrichissement illicite prévues aux articles 174, 175, 175-2, 177, 177-1, 179, 179-1, 182, 183 et 183.1 du Code pénal.

**Article 22** :

Le Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au journal Officiel de la République.

Antananarivo, le 30 mai 2006

PAR LE PREMIER MINISTRE,  
CHEF DU GOUVERNEMENT

Jacques SYLLA

Le Ministre de l'Économie,  
des Finances et du Budget

Benjamin Andriamparany RADAVIDSON

## Annexe 4

REPOBLIKAN'IMADAGASIKARA  
Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

-----  
MINISTERE DE L'ECONOMIE  
DES FINANCES ET DU BUDGET  
-----

### N O T E

**CLASSEMENT** : Marchés publics

**NUMERO** : 052-PM/SP

**DATE** : 29 juin 2016

**ORIGINE** : Ministère des Finances et du Budget

**REFERENCES** : -Loi n°2004-009 du 26 juillet 2004 portant code des marchés publics

**DESTINATAIRES** : Toutes Institutions – Tous Ministères –

-Toutes Collectivités Territoriales Décentralisées-Tous Établissements  
Publics-Toutes Sociétés à participation majoritaire publique-Toutes  
Personnes Responsables des Marchés Publics-Tous Ordonnateurs  
secondaires- Tous Contrôleurs Financiers-Tous Comptables Publics

**OBJET** : **Limitation des recours aux procédures dérogatoires dans le cadre de la passation de marchés publics**

Il m'a été donné de constater la persistance des pratiques tendant à recourir abusivement aux procédures dérogatoires, pratiques que ne justifient ni le contexte ni la situation.

À cet effet, dans le cadre de la lutte anti-corruption, et dans un souci de respecter la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures, j'ai décidé d'interdire tout recours abusif aux procédures dérogatoires. Cette interdiction porte sur tous les marchés sans exception, et plus particulièrement sur les marchés dont le montant atteint 140 millions d'Ariary pour les travaux, 80 millions d'Ariary pour les fournitures et 25 millions d'Ariary pour les prestations de services.

Par voie de conséquence, je demande à toutes les Personnes Responsables des Marchés Publics ainsi que tous les organes de l'achat public des Institutions et des Ministères ainsi que les organismes placés sous leur autorité, de procéder systématiquement à la mise en concurrence ouverte (Appel d'offres ouvert et appel à manifestation d'intérêts)

J'exige par la même occasion de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, de la Commission Nationale des Marchés, des ordonnateurs des dépenses, du Contrôle Financier et des comptables publics de respecter et faire respecter les présentes prescriptions.

L'inobservation des présentes dispositions exposera les contrevenants à leur traduction devant le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, indépendamment des sanctions pénales normalement prévues par les lois et réglementations en vigueur.

J'attache particulièrement du prix à la mise en œuvre effective et au strict respect des dispositions de la présente note qui valent instruction permanente, et vous demanderai d'en accuser réception. Vous en rendrez ampliatrice le Directeur Général de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, et vous m'en tiendrez informé des mesures que vous auriez prises pour son application.

Antananarivo, le 29 juin 2016

LE PREMIER MINISTRE, CHEF DU GOUVERNEMENT,

MAHAFALY Solonandrasana Olivier,

## TABLE DES MATIERES

RESUME.....	1
INTRODUCTION.....	3
PARTIE I : LES PROGRES DANS LE SYSTEME DE MARCHES PUBLICS A MADAGASCAR.....	3
CHAPITRE I : APPROCHES ET ANALYSE THEORIQUES SUR LES MARCHES PUBLICS PAR UNE ETUDE DESCRIPTIVE DU SYSTEME DES MARCHES PUBLICS.....	6
SECTION 1 : Le marché public d'après le code.....	6
§1 La Personne responsable des marchés publics (PRMP) .....	8
§2 La Commission d'Appel d'Offre (CAO) .....	10
SECTION II : LES ORGANES DE PASSATION DE MARCHES : .....	11
§1 : LES ORGANES OPERATIONNELS .....	11
§2 : LA DISTINCTION ENTRE LES ORGANES DE REGULATION (ARMP) ET L'ORGANE DE CONTROLE.....	12
CHAPITRE II : PERFORMANCE ET REFORME POUR UN SYSTEMES DES MARCHES PUBLICS EFFICACE.....	19
SECTION I : LA CONTRIBUTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE DANS LE SYSTEME DES MARCHES PUBLICS : .....	19
SECTION II : LA REFORME POUR UNE EFFICACITE DES CHOIX EN MATIERE DE MARCHE PUBLIC .....	20
PARTIE II : LES FAILLES DU SYSTEME DE MARCHES PUBLICS EN MATIERE DE CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE .....	22
CHAPITRE I: EVALUATION DES OFFRES DANS LE SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES .....	23
SECTION I : PRESENTATION ET COMPREHENSION SUR LES OFFRES .....	23

SECTION II : L'EVALUATION DES OFFRES .....	24
§1-Des séances d'analyse des offres .....	24
§2-Le Choix de l'offre évaluée la plus avantageuse : .....	25
<b>CHAPITRE II : LIMITE DU DISPOSITION DU DECRET N° 2006 -347 PORTANT CONDITIONS DE REJET DES OFFRES ANORMALEMENT BASSES OU ANORMALEMENT HAUTES .....</b>	<b>26</b>
SECTION I : DES OFFRES ANORMALEMENT BASSES OU ANORMALEMENT HAUTES : .....	26
SECTION II : Cas pratique : Détermination du caractère anormalement bas ou anormalement haut d'une offre ( <i>Cf. décret n°2006 – 347 du 30 mai 2006</i> ) .....	27
<b>CHAPITRE III: PERSPECTIVE EN VUE D'UN MEILLEUR CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE : .....</b>	<b>30</b>
SECTION I : L'INTEGRATION DE L'ESTIMATION SINCERE :UNE ALTERNATIVE NECESAIRE POUR UNE MEILLEUR RESULTAT DANS LE CHOIX DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE.....	30
SECTION II: RECOMMANDATIONS POUR UNE OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE: .....	33
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>43</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>43</b>

## **RESUME**

La réforme du système de gestion de passation de Marchés Publics ne sera effective qu'après avoir résolu le problème du choix sur les offres économiquement avantageuses, entre autre. Le présent travail ne fait que confirmer cette volonté de mettre en place une meilleure détection des offres anormales dans le système des marchés publics à Madagascar.

En fait , le marché public est l'un des domaines absorbant une part substantielle des ressources nationales c'est la raison pour laquelle un projet de révision du Code des marchés publics doit être bien élaboré en vue d'adapter les normes par rapport aux réalités surtout en matière de détection et de résolution des offres anormales.

**Mots clés :** Marchés publics, offres anormalement basses, offres anormalement hautes, offre économiquement la plus avantageuse, estimation sincère