



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

**MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES
FINANCES**

**COMMISSION NATIONALE DES
MARCHES**

**Rapport de contrôle a priori
exercé au niveau de la
Commission Nationale des
Marchés durant les exercices
2023. 2024 et 2025.**

Mars 2026

Table des matières

Liste des abréviations.....	2
Liste des tableaux	4
Liste des graphiques	5
INTRODUCTION.....	6
I- PRESENTATION DE LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHES.....	7
II- RESULTATS DU CONTROLE A PRIORI AU NIVEAU CENTRAL	9
III- APERÇU DES DOSSIERS EXAMINES AU NIVEAU REGIONAL	28
IV- PERFORMANCE DES ORGANES DE LA COMMANDE PUBLIQUE.....	32
V- PRINCIPALES CONSTATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	50
CONCLUSION.....	59

Liste des abréviations

SPM	STATE PROCUREMENT OF MADAGASCAR
ARAI	AGENCE DE RECOUVREMENT DES AVOIRS ILLICITES
AGETIPA	AGENCE D'EXECUTION DE TRAVAUX D'INTERET PUBLIC D'AMENAGEMENT
ANAF	AGENCE NATIONALE ANTI-FRAUDE
APMF	AGENCE PORTUAIRE MARITIME ET FLUVIALE
AR	AGENCE ROUTIERE
ARTEC	AUTORITE DE REGULATION DES TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION
ACM	AVIATION CIVILE DE MADAGASCAR
BNGRC	BUREAU NATIONAL DE GESTION DES RISQUES ET DES CATASTROPHES
CEM	CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR
CNAPS	CAISSE NATIONALE DE PRÉVOYANCE SOCIALE
CHUJRA	CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE JOSEPH RAVOAHANGY ANDRIANAVALONA
CNTEMAD	CENTRE NATIONAL DE TELE ENSEIGNEMENT DE MADAGASCAR
CENI	COMMISSION ELECTORALE NATIONALE INDÉPENDANTE
DGSR	DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE
FDL	FONDS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL
HCDDDED	HAUT CONSEIL POUR LA DEFENSE DE LA DEMOCRATIE ET DE L'ETAT DE DROIT
HCC	HAUTE COUR CONSTITUTIONNELLE
JIRAMA	JIRO SY RANO MALAGASY
MINAE	MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ELEVAGE
MCC	MINISTERE DE LA COMMUNICATION ET DE LA CULTURE
MDAT	MINISTERE DE LA DECENTRALISATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE
MJS	MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS
MINJUS	MINISTÈRE DE LA JUSTICE
MPEB	MINISTERE DE LA PECHE ET DE L'ECONOMIE BLEUE
MPS	MINISTERE DE LA POPULATION ET DES SOLIDARITES
MINSAN	MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE
CNFPPSH	MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ PUBLIQUE
MEAH	MINISTERE DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'HYGIENE
MEF	MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES
MEN	MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
MEH	MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES HYDROCARBURES

MESUPRES	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
METFP	MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
MEDD	MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE
MID	MINISTERE DE L'INTERIEUR
MGN	MINISTERE DELEGUE EN CHARGE DE LA GENDARMERIE NATIONALE
MFA	MINISTERE DES FORCES ARMEES
MTM	MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA METEOROLOGIE
MTP	MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS
MTA	MINISTERE DU TOURISME ET DE L'ARTISANAT
PAOMA	PAOSITRA MALAGASY
PRESIDENCE	PRESIDENCE
PRIMATURE	PRIMATURE
SAMIFIN	SAMPANDRAHARAHA MALAGASY IADIANA AMIN'NY FAMOTSIAMBOLA
SENVH	SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DES NOUVELLES VILLES ET DE L'HABITAT AUPRES DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE
PPM-AGPM	PLAN DE PASSATION DES MARCHES ET AVIS GENERAL DE PASSATION DES MARCHES
AVN	AVENANT
CC	CONTRAT CADRE
DAOO	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES OUVERT
DAOOI	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES OUVERT INTERNATIONAL
DAOR	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES RESTREINT
DC	DOSSIER DE CONSULTATION
MAOO	MARCHE SUR APPEL D'OFFRES OUVERT
MAOOI	MARCHE SUR APPEL D'OFFRES OUVERT INTERNATIONAL
MAOR	MARCHE SUR APPEL D'OFFRES RESTREINT
MDC	MARCHE SUR DEMANDE DE CONSULTATION
MDP	MARCHE SUR DEMANDE DE PROPOSITIONS
MGG	MARCHE DE GRE A GRE
PPM	PLAN DE PASSATION DES MARCHES
RJ	RAPPORT JUSTIFICATIF
DAOR-FX	DOSSIER D'APPEL D'OFFRES RESTREINT FIXE

Liste des tableaux

Tableau 1: Classification des dossiers par nature	10
Tableau 2: Avis de la CNM sur les dossiers soumis au contrôle a priori.....	12
Tableau 3 : Taux de renvoi des dossiers.....	13
Tableau 4: Marchés et contrats-cadres accordés par la CNM entre 2023 et 2025	14
Tableau 5 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature [2023-2025]	16
Tableau 6 : Répartition des marchés de fourniture de la JIRAMA [2023-2025].....	18
Tableau 7 : Répartition des marchés de fourniture de la JIRAMA [2023-2025].....	18
Tableau 8: Répartition des marchés suivant le mode de passation	21
Tableau 9 : Répartition des Marchés de Gré à Gré par motifs	23
Tableau 10: Les principaux motifs de non-accord	25
Tableau 11 : Durée de traitement des dossiers durant les années 2023, 2024 et 2025	27
Tableau 12 : Répartition des dossiers examinés au niveau régional durant la période 2023- 2025 ..	29
Tableau 13 : Répartition des dossiers examinés par région durant la période 2023- 2025.....	30
Tableau 14 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2023	31
Tableau 15 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2024	31
Tableau 16 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2025	32
Tableau 17 : Critères d'analyse.....	33
Tableau 18 : Performance des autorités contractantes en 2023.....	34
Tableau 19 : Performance des autorités contractantes en 2024.....	38
Tableau 20: Performance des autorités contractantes en 2025.....	40
Tableau 21 : Appréciations suivant les notes	42
Tableau 22 : Synthèse des observations sur les autorités contractantes	44

Liste des graphiques

Figure 1: Classification des dossiers par type	10
Figure 2 : Avis de la CNM sur les dossiers soumis au contrôle a priori	12
Figure 3 : Taux de renvoi des dossiers	14
Figure 4 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature et en nombre [2023-2025]	17
Figure 5 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature et en montant [2023-2025]	17
Figure 6: Marchés en montant [2023-2025] Séries 1	19
Figure 7 : Marchés en montant [2023-2025] Séries 2	19
Figure 8 : Marchés en montant [2023-2025] Séries 3	20
Figure 9 : Marchés en montant [2023-2025] Séries 4	20
Figure 10 : Répartition des types de marchés en nombre [2023-2025]	22
Figure 11 : Répartition des types de marchés en montant TTC [2023-2025]	22
Figure 12 : Répartition des MGG par motifs	24
Figure 13 : Répartition des marchés par nature	25
Figure 14 : Répartition des motifs de non accord	26
Figure 15 : Durée de traitement moyenne des dossiers par la CNM	28
Figure 16 : Résultat de l'analyse de la performance des autorités contractantes en 2021 à 2025	42
Figure 17 : Note moyenne des autorités contractantes en 2021 à 2025	43

INTRODUCTION

Le contrôle a priori exercé par la Commission Nationale des Marchés (CNM) constitue une étape importante dans le processus de passation des marchés publics, visant à garantir la conformité des dossiers soumis aux prescriptions légales et réglementaires en vigueur. Ce contrôle permet non seulement de prévenir les irrégularités mais également de corriger les éventuelles défaillances techniques des dossiers afin d'en assurer la régularité.

Le présent rapport couvre les dossiers examinés par les Commissions des marchés au cours des exercices 2023, 2024 et 2025. Il a pour objectif de présenter de manière synthétique les résultats des contrôles effectués, d'analyser les tendances observées, d'identifier les difficultés nécessitant une attention particulière, et de proposer des recommandations pour renforcer la performance du système des marchés publics.

Les analyses réalisées révèlent une amélioration de la conformité des dossiers soumis au contrôle a priori ainsi que de la performance des autorités contractantes en 2024. Toutefois, cette tendance s'est dégradée en 2025, avec un recul marqué de ces indicateurs. Parallèlement, la persistance de délais de traitement internes significatifs au niveau des autorités contractantes et le recours important aux modes dérogatoires continuent de limiter l'efficacité globale des procédures. En effet, bien que limités à 5 % des cas, les marchés de gré à gré, représentent une part importante en terme de montant des marchés sur la période 2023-2025 (15,75%). Les principaux motifs évoqués en sont les « prestations secrètes » (46,56%) et « des cas d'urgence impérieuse » (40,46%). Ces recours s'inscrivent dans le cadre légal des décrets n° 2019-1063 relatif à la passation et à l'exécution de certaines catégories de marchés à caractère secret et confidentiel pour la défense et la sécurité et n° 2022-800 sur l'urgence impérieuse, mais sont parfois appliqués au-delà des situations réellement justifiées.

Après une brève présentation de l'organisation et des attributions de la Commission Nationale des Marchés, le rapport détaille les résultats du contrôle a priori, analyse la performance des organes de la commande publique, et se conclut par les principales constations et recommandations visant à améliorer la performance du système des marchés publics.

I- PRESENTATION DE LA COMMISSION NATIONALE DES MARCHES

A- Organisation

Suivant les dispositions de l'article 16 de la Loi N° 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics, ainsi que celles du Titre VI du Décret N°2019-093 du 13 février 2019 fixant les attributions du Ministre de l'Économie et des Finances ainsi que l'organisation générale de son Ministère, modifiées par les Décrets N°2021-699 du 07 Juillet 2021 et N°2023-085 du 01 Février 2023, la Commission Nationale des Marchés est l'organe de contrôle des marchés publics. Elle est rattachée au Ministre de l'Économie et des Finances, et est organisée en Commissions Centrales des Marchés au niveau central, et en Commissions Régionales des Marchés au niveau régional.

La Commission Nationale des Marchés est composée de :

- ✓ Un Président nommé par décret en Conseil des Ministres, sur sélection de dossier en raison de son intégrité morale, ainsi que de ses connaissances et expériences dans les domaines des marchés publics et familiarisé aux directives et aux procédures des bailleurs de fonds extérieurs, pour un mandat de trois ans, renouvelable une (01) fois.
- ✓ Des Chefs de Commissions nommés par décret pour un mandat de trois ans, renouvelable une (01) fois.
- ✓ Des Membres nommés par arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances, à la suite d'un appel à candidature.
- ✓ Des Contrôleurs- vérificateurs nommés par décision du Président.

Le Président a rang de Directeur Général de Ministère.

Les Chefs de Commissions ont rang de Directeur et les Membres ont rang de Chef de Service.

La Commission est appuyée par un Service de Coordination Générale des Activités.

B- Attributions

Conformément aux dispositions de l'Arrêté N°20442/2019/MEF du 17 septembre 2019 fixant les modalités du contrôle a priori et a posteriori exercé par la Commission Nationale des Marchés au titre de ses activités de contrôle, la Commission Nationale des Marchés est chargée de :

- ✓ Procéder au contrôle des plans de passation, avis généraux et calendriers de passation de marchés, ainsi que ceux des Partenariats Publics Privés, élaborés par les Personnes Responsables des Marchés Publics,
- ✓ Procéder au contrôle a priori et a posteriori, suivant les seuils de contrôle fixés par voie réglementaire, de la conformité des procédures de passation et des propositions liées à l'exécution des marchés publics.

Dans le cadre du contrôle a priori des procédures de passation des marchés, elle émet un **avis** sur :

- le plan de passation de marchés,
- tout dossier de présélection, dossier d'appel d'offres, demande de proposition, dossier de consultation avant lancement de l'appel à candidature ou de l'appel d'offres ;
- toute demande de procéder à un appel d'offres restreint proposée par la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- le rapport justificatif établi par la Personne Responsable des Marchés Publics sur la procédure de passation de marché de gré à gré avant négociation ;
- tout projet de marché et tout projet d'avenant préalablement au visa du Contrôle Financier,
- les projets d'actes tels que les projets de décision de déclaration sans suite de procédures, d'octroi d'indemnité, de sursis d'exécution, de remise de pénalité et de résiliation avant leur signature ;
- tout projet de Cahier des Clauses Administratives Générale et tout projet de textes réglementaires ayant un rapport aux marchés publics

- ✓ Procéder au contrôle des procédures de mise en concurrence des contrats de partenariat public-privé,
- ✓ Contribuer à l'analyse du système des marchés publics,
- ✓ Rendre compte au Ministre chargée de l'Economie et des Finances des irrégularités constatées en cours de procédure de passation de marchés publics.

Champ de compétence : tous marchés et contrats conclus par l'Etat, les Etablissements Publics, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, toutes entités publiques ou privées bénéficiant ou gérant un budget de l'Etat ou d'une collectivité publique ou tout autre financement public, toute société à participation majoritaire de l'Etat.

II- RESULTATS DU CONTROLE A PRIORI AU NIVEAU CENTRAL

Il est à noter que le présent rapport de contrôle a priori porte principalement sur les marchés et contrats conclus au niveau central, relevant de la compétence des Commissions Centrales des Marchés.

Le traitement de ces dossiers s'effectue sur la plateforme numérique PRS (Procurement Review System), opérationnelle au niveau central depuis 2022, dont le déploiement au niveau régional est actuellement en cours.

A- Dossiers examinés

Durant la période 2023-2025, la Commission Nationale des Marchés a examiné au niveau central **7 016** dossiers tous types confondus, soit en moyenne de **2 339** dossiers par année (Tableau 01).

a) Classification des dossiers par type

Sur l'ensemble de la période 2023–2025, les Marchés et Contrats-cadres représentent **39,30%** du nombre total des dossiers examinés. Ils constituent la part la plus importante chaque année, avec **45,04%** en 2023, **36,21%** en 2024 et **33,82%** en 2025.

Les Documents de planification occupent la deuxième place, avec **27,96%** du total général sur la période. Leur part est relativement élevée sur toute la période, passant de **23,43%** en 2023 à **31,36%** en 2024, puis **31,20%** en 2025.

Les Documents de mise en concurrence représentent **24,32%** du total général. Leur part reste globalement stable d'une année à l'autre, avec **23,87%** en 2023, **24,39%** en 2024 et **24,92%** en 2025.

Les autres types demeurent faiblement représentées, avec des parts inférieures à **5 %** chacune sur l'ensemble de la période : les Rapports justificatifs représentent **3,78%**, les Avenants **2,54%** et les Actes **2,11%** du total général.

Les actes regroupent les décisions de déclaration sans suite, de résiliation, d'octroi d'indemnité, de sursis d'exécution, et de remise de pénalité.

Tableau 1: Classification des dossiers par nature

Nature des dossiers	2023		2024		2025		Total général	Total général
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Actes	52	1,75%	27	1,26%	69	3,61%	148	2,11%
Avenants	74	2,49%	65	3,04%	39	2,04%	178	2,54%
Documents de mise en concurrence	708	23,87%	522	24,39%	476	24,92%	1706	24,32%
Documents de planification	695	23,43%	671	31,36%	596	31,20%	1962	27,96%
Marchés et Contrats cadres	1336	45,04%	775	36,21%	646	33,82%	2757	39,30%
Rapports Justificatifs	101	3,41%	80	3,74%	84	4,40%	265	3,78%
Total général	2966	100,00%	2140	100,00%	1910	100,00%	7016	100,00%

b) Évolution des dossiers examinés

Le nombre total des dossiers examinés diminue progressivement au cours de la période 2023–2025, passant de **2 966** dossiers en 2023 à **2 140** dossiers en 2024, puis à **1 910** dossiers en 2025. Cette baisse est surtout due à la réduction significative des Marchés et Contrats-cadres, qui passent de **1 336** en 2023 à **646** dossiers en 2025. Les Documents de planification et de mise en concurrence enregistrent également une baisse en termes de nombre mais leurs poids relatifs augmentent ou restent stables, montrant que la diminution concerne principalement les marchés et contrats-cadre. (Tableau n° 01 et figure n°01).

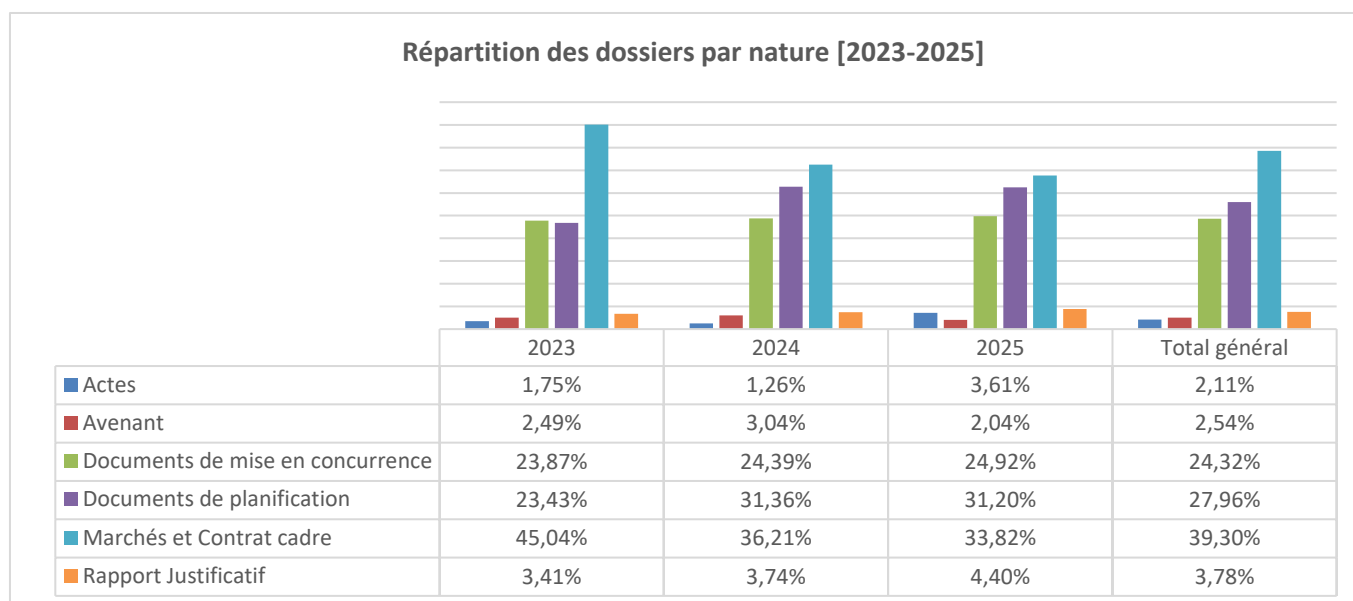


Figure 1: Classification des dossiers par type

Comme le montre la figure 1, les Marchés et Contrats-cadres restent le type de dossier le plus important chaque année, malgré une baisse continue, représentant **1 340** dossiers (**45,04%**) en 2023, **775** dossiers (**36,21%**) en 2024 et **646** dossiers (**33,82%**) en 2025. Cette baisse peut s'expliquer par plusieurs facteurs non exclusifs, tels qu'un ralentissement des activités de passation des marchés éventuellement lié à des contraintes budgétaires, un regroupement des besoins, ou encore une évolution des mécanismes de passation notamment via un recours accru aux contrats-cadres dont les marchés subséquents ne sont pas soumis au contrôle a priori des Commissions des Marchés.

Les Documents de planification voient leur poids relatif augmenter par rapport aux autres types de dossiers, passant de **23,43%** en 2023 à **31,36%** en 2024, puis à **31,20%** en 2025, bien que leur nombre diminue légèrement (de **695** en 2023 à **671** en 2024 puis à **596** en 2025), ce qui peut traduire une amélioration de la planification, avec moins de recours à des mises à jour.

Bien que le nombre des Dossiers de mise en concurrence enregistre une baisse, passant de **708** en 2023 à **476** en 2025, leur part relative dans le total des dossiers examinés reste stable et légèrement croissante, de **23,87%** en 2023 à **24,92%** en 2025, ce qui montre que ce type de dossier conserve une importance constante malgré la baisse du nombre des dossiers examinés.

Les Rapports justificatifs pour les recours aux marchés de gré à gré voient leur part relative augmenter, passant de **3,41%** en 2023 à **3,74%** en 2024, puis à **4,40%** en 2025, malgré une légère baisse en nombre.

La part des Avenants dans le total des dossiers augmente légèrement de **2,49%** en 2023 à **3,04%** en 2024, avant de retomber à **2,04%** en 2025, traduisant une évolution fluctuante sur la période, liées aux ajustements ponctuels nécessaires dans les contrats en cours.

Enfin, la part des Actes dans le total des dossiers diminue de **1,75%** en 2023 à **1,26%** en 2024, avant de remonter à **3,61%** en 2025. Cette évolution reflète une augmentation des décisions de déclaration sans suite des procédures ou de résiliation des marchés en 2025, qui constituent la majorité de ces actes. Elle traduit un écart entre la planification et l'exécution, pouvant affecter la mise en œuvre effective des projets publics.

B- Avis de la CNM

Sur les **7 016** dossiers examinés durant la période 2023-2025, **77,91%** des dossiers ont reçu un avis « Favorable avec réserve » c'est-à-dire sous réserve des observations émises en annexe du procès-verbal de la Commission, qui doivent être prises en compte par les services concernés, et **15,41%** un « Favorable sans réserve ». Environ **5,67%** ont reçu un avis « Non favorable ». Enfin **1,01%** n'ont pas fait l'objet d'un avis soit parce que le dossier présenté ne relève pas de la compétence de la Commission concernée, soit parce qu'il est situé en dessous des seuils de contrôle a priori.

Tableau 2: Avis de la CNM sur les dossiers soumis au contrôle a priori

Avis de la CNM	2023		2024		2025		Total général	Total général
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Favorable avec réserve	2346	79,10%	1624	75,89%	1496	78,32%	5466	77,91%
Favorable sans réserve	363	12,24%	393	18,36%	325	17,02%	1081	15,41%
Ne se prononce pas	31	1,05%	25	1,17%	15	0,79%	71	1,01%
Non favorable	226	7,62%	98	4,58%	74	3,87%	398	5,67%
Total général	2966	100,00%	2140	100,00%	1910	100,00%	7016	100,00%

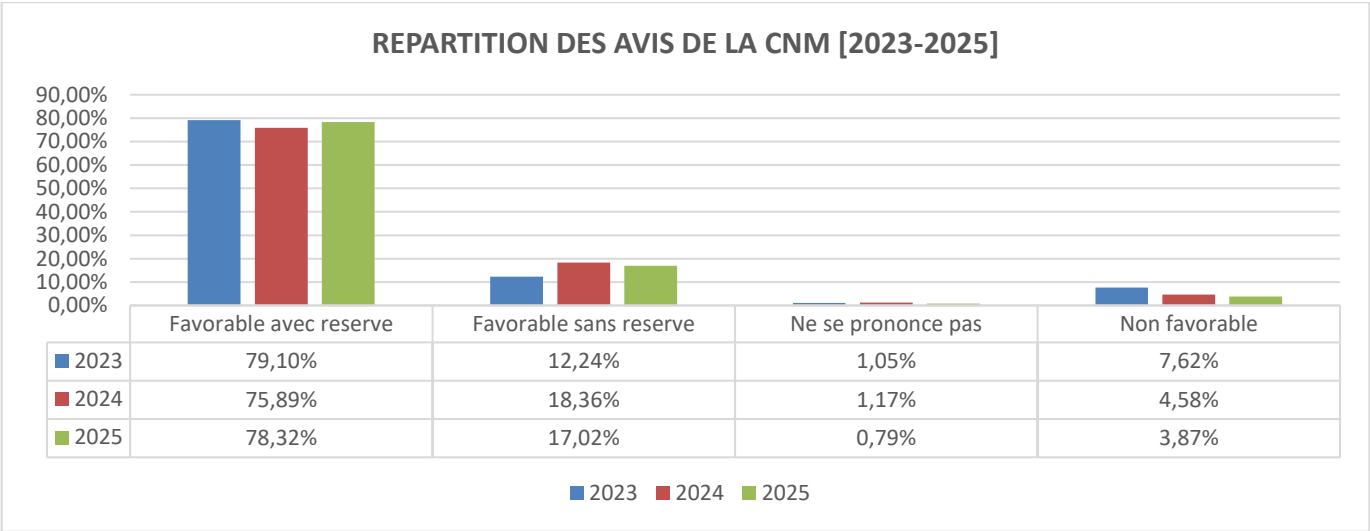


Figure 2 : Avis de la CNM sur les dossiers soumis au contrôle a priori

Parmi les **7 016** dossiers examinés, **18,70%** a fait l'objet d'un renvoi préalable, en vue d'un examen ultérieur, afin de permettre aux autorités contractantes d'apporter les compléments d'information ou les corrections nécessaires, avant que la Commission ne rende sa décision définitive.

Tableau 3 : Taux de renvoi des dossiers

Année	Avis	Total Dossiers	Nombre de Renvoi	Taux de Renvoi (%)
2023	Favorable sans réserve	363	0	0,00%
	Favorable avec réserve	2 346	478	20,37%
	Non favorable	226	168	74,34%
	Ne se prononce pas	31	0	0,00%
	TOTAL 2023	2 966	646	21,78%
2024	Favorable sans réserve	393	7	1,78%
	Favorable avec réserve	1 624	184	11,33%
	Non favorable	98	73	74,49%
	Ne se prononce pas	25	3	12,00%
	TOTAL 2024	2 140	267	12,48%
2025	Favorable sans réserve	325	171	52,62%
	Favorable avec réserve	1 496	222	14,84%
	Non favorable	74	5	6,76%
	Ne se prononce pas	15	1	6,67%
	TOTAL 2025	1 910	399	20,89%
Période 2023-2025	Favorable sans réserve	1 081	178	16,47%
	Favorable avec réserve	5 466	884	16,17%
	Non favorable	398	246	61,81%
	Ne se prononce pas	71	4	5,63%
	TOTAL 2023-2025	7 016	1 312	18,70%

Environ **16%** des dossiers ayant reçu un avis favorable, avec ou sans réserve, ont fait l'objet d'un renvoi préalable, afin d'apporter les compléments d'information ou corrections nécessaires avant que la Commission puisse se prononcer favorablement. En revanche, le taux de renvoi est nettement plus élevé pour les dossiers ayant fait l'objet d'un avis non favorable (**61,81%**). Cette situation peut s'expliquer par le fait que ces dossiers présentaient dès l'origine des irrégularités ou des éléments de non-conformité justifiant un avis non favorable, mais les informations manquantes dans les documents soumis au contrôle n'ont pas permis de statuer à ce stade.

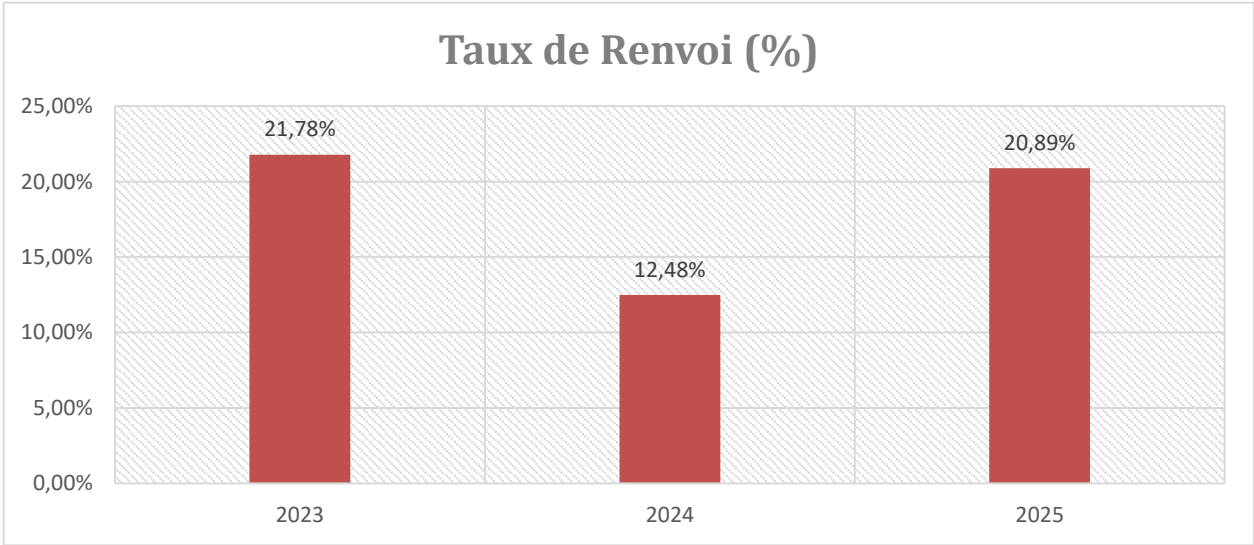


Figure 3 : Taux de renvoi des dossiers

Entre 2023 et 2024, l'augmentation des avis favorables sans réserve (**12,24%** en 2023 et **18,36%** en 2024), parallèlement à la réduction des renvois (**21,78%** en 2023 et **12,48%** en 2024) et des avis non favorables (**7,62%** en 2023 et **4,58%** en 2024), traduit une amélioration globale de la présentation des dossiers soumis à la Commission Nationale des Marchés (Figure n°02 et Figure n°03) notamment à la suite des séances de coaching organisées à leur intention.

En 2025, cette dynamique d'amélioration observée entre 2023 et 2024 se poursuit, mais à un rythme moins soutenu, caractérisé par une baisse des avis favorables sans réserve (**17,02%**) et une hausse des renvois (**20,89%**) mais demeurant à un résultat supérieur à celui observé en 2023. Par ailleurs, les avis non favorables poursuivent leur tendance à la baisse (**3,87%** en 2025).

C- Marchés et contrats-cadres accordés par la CNM

Sur l'ensemble des dossiers ayant reçu un avis favorable de la Commission Nationale des Marchés entre 2023 et 2025, on compte **2 413** marchés et contrats-cadres dont le montant total s'élève approximativement à **10 001,68** milliards d'Ariary.

a) Répartition des marchés et contrats-cadres par autorité contractante

Le tableau 4 présente une synthèse des marchés et contrats-cadres accordés par la Commission Nationale des Marchés entre 2023 et 2025, ventilés par autorité contractante.

Tableau 4: Marchés et contrats-cadres accordés par la CNM entre 2023 et 2025

Autorité contractante	2023		2024		2025		Total Nombre	Total Montant
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
JIRAMA	142	1 907 900 193 008,61	89	931 159 072 911,00	73	1 328 879 228 991,99	304	4 167 938 494 911,60
MTP	30	318 345 572 017,80	24	463 568 610 695,00	34	1 005 588 694 898,00	88	1 787 502 877 610,80
MCC	16	528 262 233 601,00	5	805 831 300,00	11	2 307 280 000,00	32	531 375 344 901,00
MNDPT	2	927 277 500,00	—	—	1	387 064 638 544,12	3	387 991 916 044,12
AR	9	161 740 939 525,15	19	53 532 589 387,36	9	93 522 666 434,65	37	308 796 195 347,16
MDAT	42	23 226 003 712,00	5	13 658 074 000,00	6	255 188 438 000,00	53	292 072 515 712,00
SPM	14	130 239 760 000,00	—	—	9	150 810 000 000,00	23	281 049 760 000,00
MEN	82	91 807 814 028,51	56	119 260 931 036,94	68	59 420 331 930,09	206	270 489 076 995,54
MEF	64	114 189 763 647,38	30	79 467 012 500,34	28	48 097 438 198,04	122	241 754 214 345,76
MTM	32	50 418 977 901,50	4	22 548 898 954,00	1	95 224 430 783,04	37	168 192 307 638,54
MINAE	41	11 197 981 472,29	9	1 302 528 520,00	1	151 028 645 915,00	51	163 529 155 907,29
MFA	24	28 053 100 396,68	8	43 752 616 454,86	7	80 433 845 041,43	39	152 239 561 892,97
SESA	—	—	—	—	7	148 702 988 190,00	7	148 702 988 190,00
MEAH	15	20 009 873 360,50	54	56 982 748 871,00	47	45 209 086 035,58	116	122 201 708 267,08
SENVH	33	110 864 872 628,62	18	9 612 554 838,04	4	1 398 835 084,60	55	121 876 262 551,26

Autorité contractante	2023		2024		2025		Total Nombre	Total Montant
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
MINSAN	64	31 509 395 652,80	84	50 225 927 249,20	39	24 650 087 176,54	187	106 385 410 078,54
PRESIDENC E	11	49 665 869 636,00	11	24 900 000 000,00	3	8 332 445 000,00	25	82 898 314 636,00
CENI	65	37 612 683 361,00	29	24 953 720 861,74	—	—	94	62 566 404 222,74
MESUPRES	41	14 878 968 480,00	19	6 772 993 520,00	26	36 705 898 822,54	86	58 357 860 822,54
MPS	—	—	26	25 640 013 866,94	19	20 273 719 000,00	45	45 913 732 866,94
PRIMATURE	12	23 078 031 366,58	7	9 449 285 000,00	9	7 697 000 000,00	28	40 224 316 366,58
MINJUS	51	26 973 273 271,26	16	5 300 073 350,00	8	3 223 283 640,00	75	35 496 630 261,26
MID	55	28 210 029 326,62	5	1 091 191 700,00	12	4 732 417 746,00	72	34 033 638 772,62
MPPSPF	42	32 174 839 589,00	—	—	—	—	42	32 174 839 589,00
MSP	39	24 427 949 000,00	30	5 584 663 725,00	7	1 653 730 000,00	76	31 666 342 725,00
MJS	18	22 597 016 016,37	3	8 207 757 859,70	2	395 622 600,00	23	31 200 396 476,07
CNAPS	7	4 149 000 000,00	10	7 250 000 000,00	16	16 005 054 052,00	33	27 404 054 052,00
BNGRC	1	25 946 000 000,00	2	1 447 291 680,00	—	—	3	27 393 291 680,00
MTA	—	—	5	4 166 265 064,00	12	20 921 566 166,07	17	25 087 831 230,07
BIANCO	—	—	—	—	1	25 000 000 000,00	1	25 000 000 000,00
FDL	16	3 966 435 119,35	4	17 966 510 346,29	—	—	20	21 932 945 465,64
METFP	5	6 785 564 500,00	6	6 082 928 385,81	12	4 825 997 231,00	23	17 694 490 116,81
APMF	13	8 847 818 200,00	14	4 971 719 533,95	1	82 867 000,00	28	13 902 404 733,95
ACM	8	3 837 268 800,00	6	1 126 000 000,00	28	8 561 130 662,00	42	13 524 399 462,00
AGETIPA	2	8 478 570 265,98	1	4 938 295 900,00	—	—	3	13 416 866 165,98
PAOMA	40	11 396 114 934,19	6	1 036 987 000,00	11	436 827 500,00	57	12 869 929 434,19
CHUSSPA	2	11 136 007 000,00	—	—	1	872 271 897,00	3	12 008 278 897,00
MGN	—	—	26	10 624 574 262,00	5	1 081 772 020,00	31	11 706 346 282,00
MEH	—	—	17	4 367 612 529,92	2	7 007 057 418,48	19	11 374 669 948,40
CEM	31	3 331 095 080,00	16	2 856 767 802,77	41	4 567 077 919,00	88	10 754 940 801,77
DGSR	3	1 226 127 838,00	11	2 601 667 979,40	5	1 728 236 133,70	19	5 556 031 951,10
CNTEMAD	3	2 350 000 000,00	2	1 950 000 000,00	1	600 000 000,00	6	4 900 000 000,00
MPEB	13	2 440 437 964,08	1	304 403 600,00	4	656 560 000,00	18	3 401 401 564,08
ARTEC	—	—	1	1 307 940 749,00	1	1 907 390 000,00	2	3 215 330 749,00
MAM	9	3 169 938 810,02	—	—	—	—	9	3 169 938 810,02
SGN	20	3 135 740 782,00	—	—	—	—	20	3 135 740 782,00
PAJMA	2	3 055 712 661,00	—	—	—	—	2	3 055 712 661,00
INDDL	1	2 662 434 635,00	—	—	—	—	1	2 662 434 635,00
CHUJRA	3	292 234 000,00	1	2 154 591 800,00	—	—	4	2 446 825 800,00
MTEFPLS	1	2 415 000 000,00	—	—	—	—	1	2 415 000 000,00
MAE	—	—	—	—	4	2 305 000 000,00	4	2 305 000 000,00
MEDD	1	1 400 000 000,00	2	829 380 000,00	—	—	3	2 229 380 000,00
MMRS	4	1 903 725 000,00	—	—	1	234 600 000,00	5	2 138 325 000,00
ANAF	4	1 000 357 000,00	1	979 200 000,00	—	—	5	1 979 557 000,00
CHUJRB	2	822 788 850,00	—	—	1	980 124 000,00	3	1 802 912 850,00
ASSURANC ES ARO	—	—	—	—	3	1 587 753 942,29	3	1 587 753 942,29
ANALOGH	—	—	—	—	1	980 000 000,00	1	980 000 000,00
ADEMA	—	—	2	918 878 560,00	—	—	2	918 878 560,00
HCC	—	—	4	750 572 000,00	—	—	4	750 572 000,00
HCDDDED	—	—	1	153 000 000,00	1	376 100 000,00	2	529 100 000,00
LMM	1	490 950 000,00	—	—	—	—	1	490 950 000,00

Autorité contractante	2023		2024		2025		Total Nombre	Total Montant
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant		
OMH	—	—	—	—	1	354 020 000,00	1	354 020 000,00
CMCS	—	—	—	—	1	332 000 000,00	1	332 000 000,00
SAMIFIN	—	—	1	330 500 000,00	—	—	1	330 500 000,00
ARAI	—	—	1	299 600 000,00	—	—	1	299 600 000,00
Total général	1136	3 902 551 739 939,29	690	2 036 272 905 234,26	587	4 062 863 036 533,16	2413	10 001 687 681 706,70

L'analyse annuelle des marchés et contrats-cadres accordés par la Commission Nationale des Marchés entre 2023 et 2025 met en évidence une baisse marquée entre 2023 et 2024, tant en nombre de dossiers qu'en montant en cohérence avec la tendance générale observée précédemment. En 2025, une reprise significative des montants est constatée, traduisant la validation de projets financièrement plus importants, malgré une poursuite de la baisse du nombre de dossiers.

Par ailleurs, la répartition des montants apparaît fortement concentrée. JIRAMA représente à elle seule **41,67%** du montant total (**4 167, 9** milliards), avec 304 contrats et dont **80, 06%** sont des marchés de carburants et lubrifiants (**3 834,7** milliards Ar).

Tableau 5 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature [2023-2025]

NATURE	2023		2024		2025		NOMBRE TOTAL	MONTANT TOTAL
	NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT	NOMBRE	MONTANT		
FRN	109	1 893 625 214 738,65	38	914 293 235 591,00	34	1 026 529 904 983,86	181,00	3 834 448 355 313,51
PI	1	2 987 483 896,96			2	11 984 994 490,10	3,00	14 972 478 387,06
PS	29	3 408 146 960,00	51	16 865 837 320,00	35	10 796 764 175,00	115,00	31 070 748 455,00
TVX	3	7 879 347 413,00			2	279 567 565 343,03	5,00	287 446 912 756,03
Total général	142	1 907 900 193 008,61	89	931 159 072 911,00	73	1 328 879 228 991,99	304	4 167 938 494 911,60

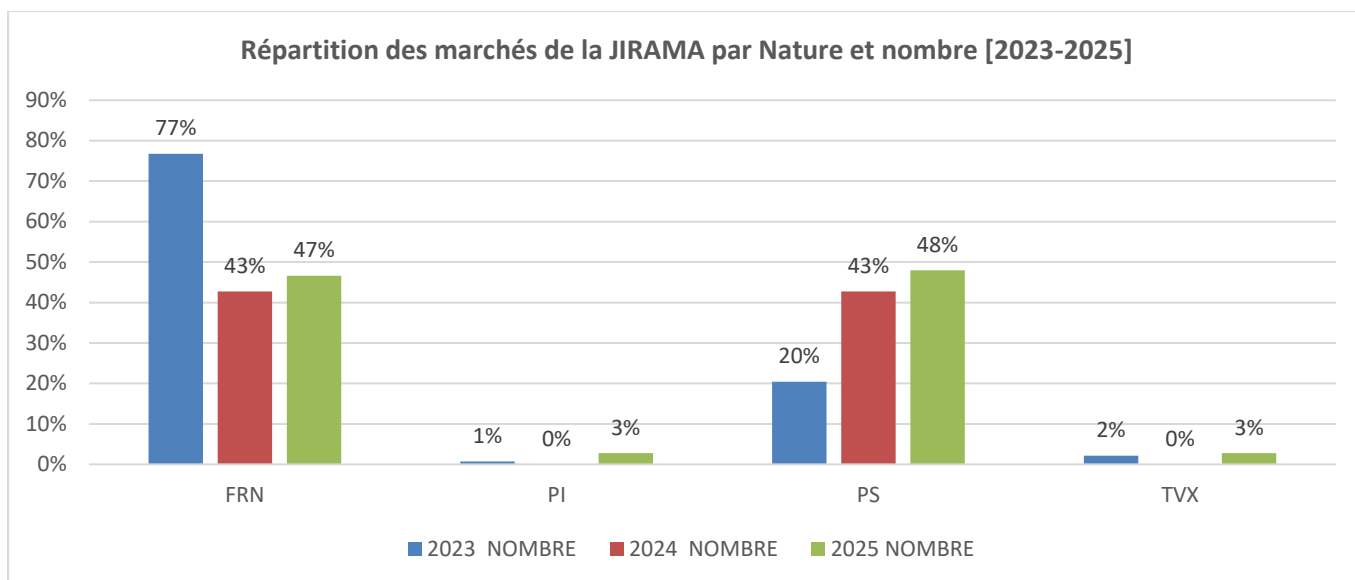


Figure 4 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature et en nombre [2023-2025]

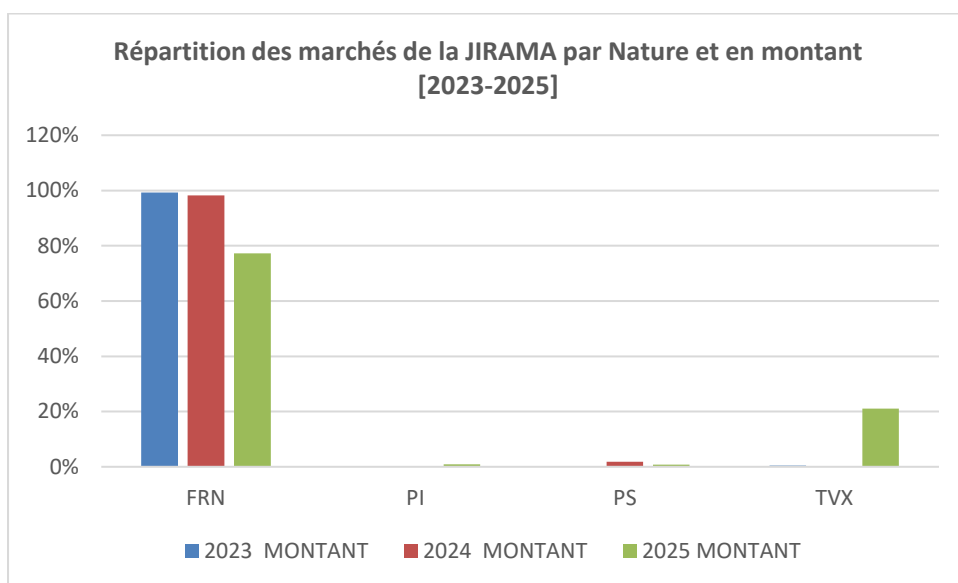


Figure 5 : Répartition des marchés de la JIRAMA par Nature et en montant [2023-2025]

Le tableau suivant présente la répartition des marchés de la JIRAMA durant les exercices 2023, 2024 et 2025. Il détaille, pour chaque poste (AUTRE, CARBURANT ET LUBRIFIANT, GROUPE ÉLECTROGÈNE), le nombre d'opérations ainsi que les montants TTC correspondants.

Tableau 6 : Répartition des marchés de fourniture de la JIRAMA [2023-2025]

FRN	2023		2024		2025		NOMBRE TOTAL	MONTANT TTC
	NOMBRE	MONTANT_TTC	NOMBRE	MONTANT_TTC	NOMBRE	MONTANT_TTC		
AUTRE	96	636 759 076 809	27	48 880 772 960	27	17 922 799 749	150	703 562 649
CARBURANT ET LUBRIFIANT	7	1 251 032 252 430	3	841 592 787 987	4	977 073 855 235	14	3 069 698 895
GRUPE ELECTROGENE	6	5 833 885	8	23 819 674 644	3	31 533 250 000	17	61 186 810
Total général	109	1 893 625 214 739	38	914 293 235 591	34	1 026 529 904 984	181	3 834 448 355
								314

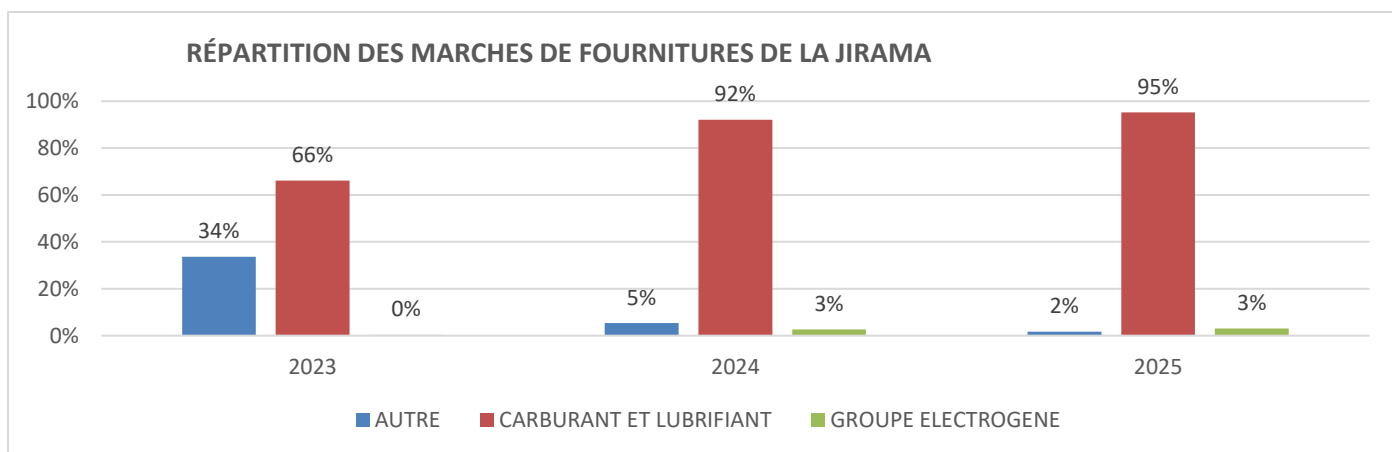


Tableau 7 : Répartition des marchés de fourniture de la JIRAMA [2023-2025]

Après la JIRAMA, viennent ensuite le MTP qui représente **17,87 %** du montant total avec **1 787,5** milliards d'Ariary répartis sur **88** contrats et le MCC avec **5,31%** du montant total, soit **531 375,34** milliards d'Ariary avec **32** contrats.

Cette forte concentration sur quelques acteurs, notamment la JIRAMA et le MTP, met en évidence le caractère stratégique des secteurs de l'énergie et des infrastructures routières dans la politique d'investissement public.

Le poids observé dans la répartition des montants s'explique notamment par la présence d'un projet d'envergure relatif à l'installation des équipements et infrastructures technique liées à la migration vers la télévision numérique terrestre ainsi que l'accompagnement techniques (EPC-F). Ce marché, d'un montant de **522 535 410 591** Ariary, a été passé par Appel d'Offres Restreint International sous la forme d'un contrat de type EPC-F (Engineering, Procurement and Construction – Finance).

Ce type de contrat, généralement qualifié de « projet clé en main », se caractérise par la prise en charge par le titulaire non seulement de la conception, de la réalisation et de la mise en service, mais également du financement, ce qui en fait un mécanisme innovant encore peu maîtrisé en

pratique. Par ailleurs, le recours au contrat EPC-F s’inscrit dans un cadre juridique encore limité, ses modalités étant actuellement encadrées par des circulaires de régulation des marchés publics, en l’absence de textes de portée supérieure.

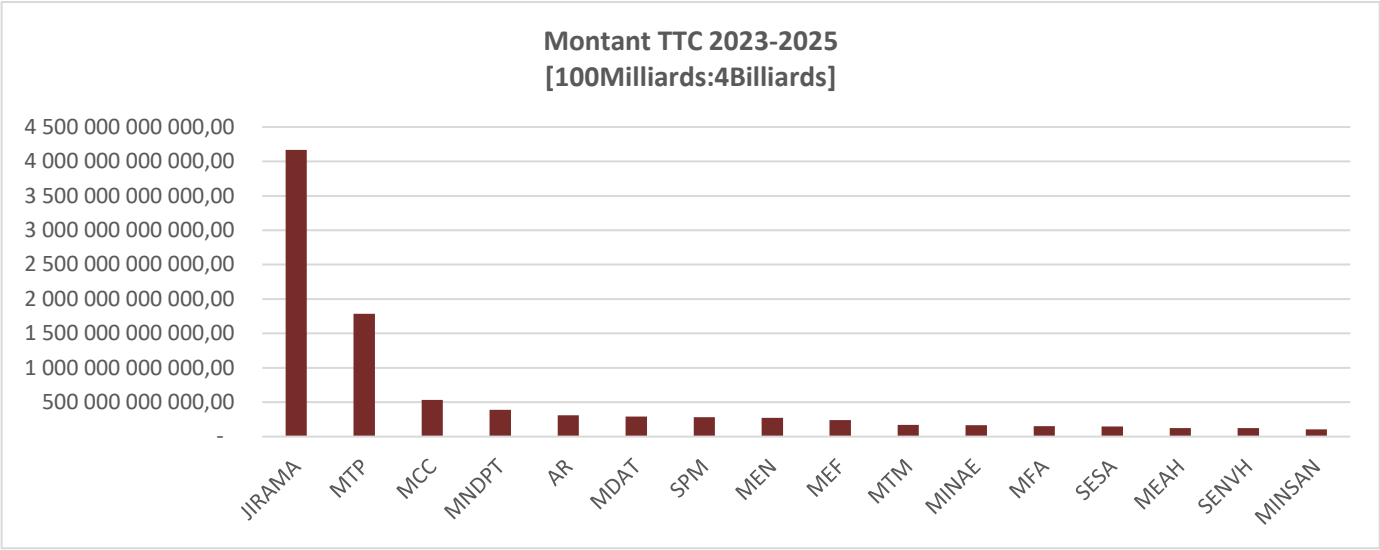


Figure 6: Marchés en montant [2023-2025] Série 1

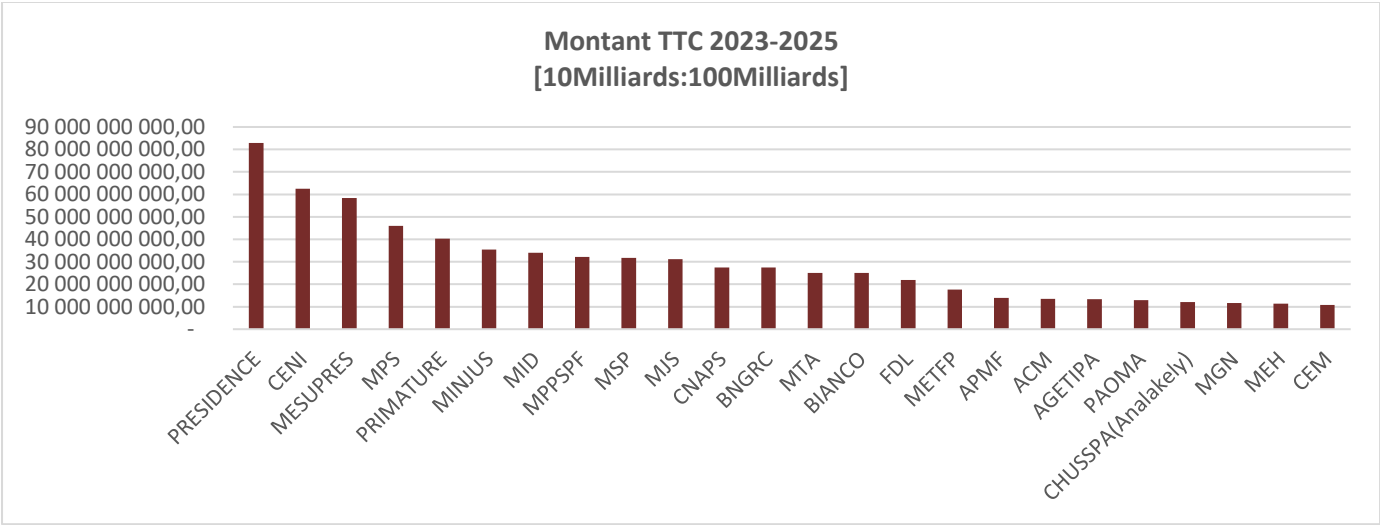


Figure 7 : Marchés en montant [2023-2025] Série 2

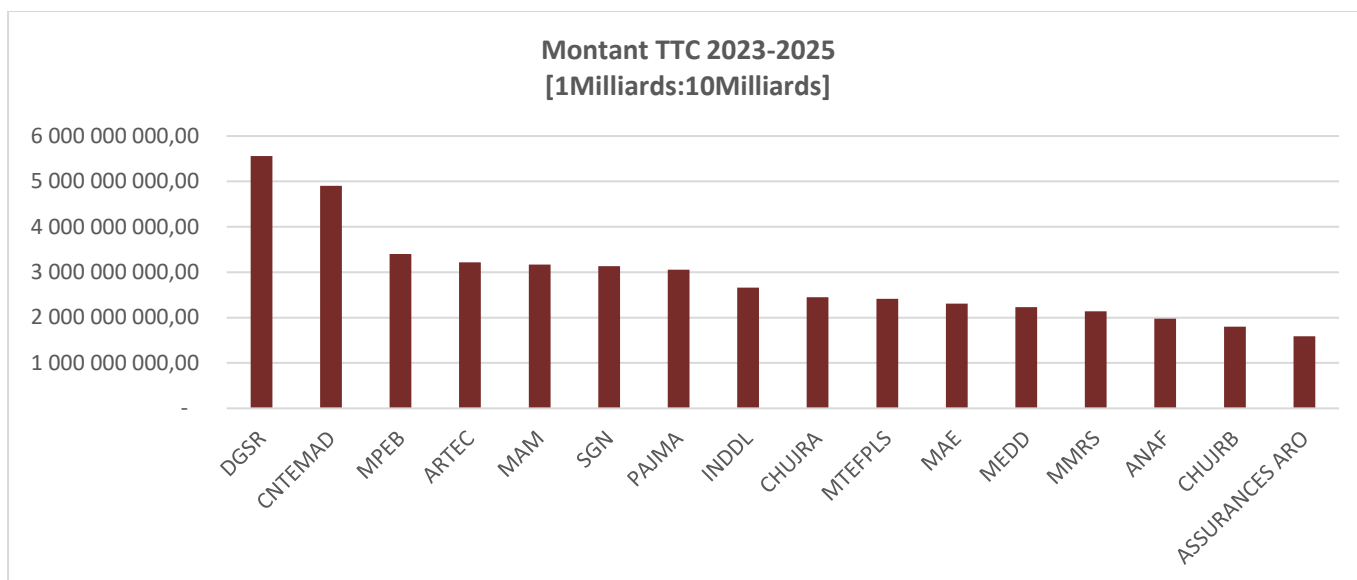


Figure 8 : Marchés en montant [2023-2025] Série 3

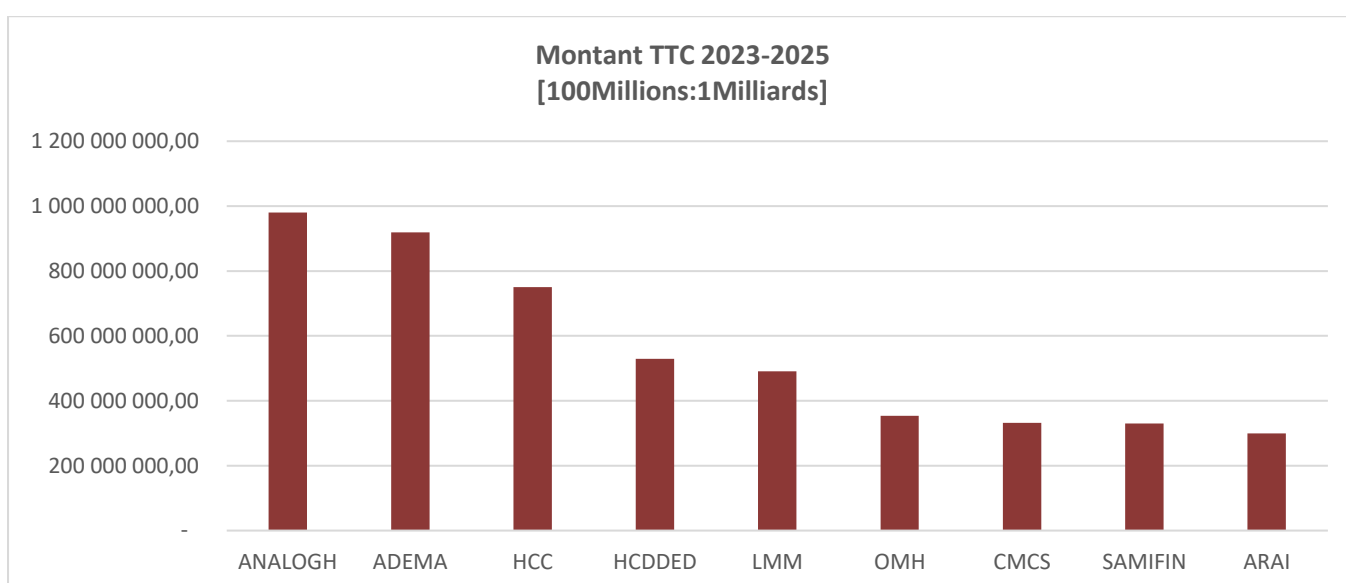


Figure 9 : Marchés en montant [2023-2025] Série 4

En outre, une forte disparité est observée entre le nombre et les montants des marchés par autorité contractante. Par exemple, le MINSAN avec **187** contrats ne représente que **1,06%** du montant total des marchés, tandis que le MNDPT avec seulement 3 contrats en représente près de **3,87%**. Ces écarts peuvent s'expliquer notamment par des différences dans la nature et l'ampleur des marchés passés au niveau de chaque entité.

b) Répartition des marchés et contrats-cadres par mode de passation

Le tableau 8 montre la répartition des marchés accordés selon leur mode de passation sur la période 2023-2025.

Tableau 8: Répartition des marchés suivant le mode de passation

Mode de passation	2023		2024		2025		Nombre	Montant TTC
	Nombre	Montant TTC	Nombre	Montant TTC	Nombre	Montant TTC		
CC	305	1 799 054 701 422,14	177	658 633 171 073,04	232	2 466 731 800 251,14	714	4 924 419 672 746,32
MAOO	718	494 883 816 339,43	454	1 104 888 952 562,70	303	761 418 563 786,21	1475	2 361 191 332 688,34
MAOOI	5	155 018 982 964,24	3	143 156 829 978,00	1	88 884 325 784,00	9	387 060 138 726,24
MAOR	54	725 053 579 079,85	5	1 234 598 950,00	6	1 981 772 020,00	65	728 269 950 049,85
MDC	14	5 602 864 730,49			3	12 335 994 490,10	17	17 938 859 220,59
MDP	1	2 248 060 000,00	1	4 938 295 900,00			2	7 186 355 900,00
MGG	39	720 689 735 403,14	50	123 421 056 770,52	42	731 510 580 201,71	131	1 575 621 372 375,37
Total général	1136	3 902 551 739 939,29	690	2 036 272 905 234,26	587	4 062 863 036 533,16	2413	10 001 687 681 706,70

Les Marchés sur Appel d'Offres Ouvert (MAOO) confirment leur prédominance avec **1 475** contrats (**61,13%** du nombre total) pour **2 361,19** milliards d'Ariary (**23,61%** du montant total). Cette procédure reste la plus utilisée en termes de nombre, bien que sa part relative en valeur soit modérée.

Les Marchés sur Appel d'Offres Ouvert International (MAOOI) restent peu nombreux avec **9** contrats (**0,37%**), mais représentent **387,06** milliards d'Ariary, soit **3,87%** du montant global. Cette situation traduit un recours ciblé à la procédure internationale pour des opérations de montant significatif ou nécessitant une mise en concurrence élargie à l'international.

Les Contrats-Cadres (CC) sur Appel d'Offres Ouvert (AOO) affichent un niveau particulièrement élevé en 2025, avec **2 466,73** milliards d'Ariary pour ce seul exercice pour un total de **4 924,42** milliards (**49,24%** du montant global) avec **714** contrats sur la période 2023 à 2025, soulignant le recours important à ce dispositif pour des engagements pluriannuels. Toutefois, il convient de préciser que les montants associés aux contrats-cadres demeurent des estimations. En effet, les montants réels des marchés subséquents correspondants ne sont pas connus, dans la mesure où ces derniers ne sont pas soumis au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés. Par ailleurs, ces montants estimatifs n'ont pas de caractère contraignant pour les autorités contractantes.

Les Marchés de Gré à Gré (MGG), bien que moins nombreux (**131** contrats, soit **5,43%**), représentent **1 575,62** milliards d'Ariary (**15,75%**), ce qui témoignent des marchés de gré à gré de montant élevé. A l'inverse, les Marchés sur Appel d'Offres Restreint (MAOR) connaissent un net recul après 2023, passant de **725,05 milliards** cette année-là à **moins de 2 milliards** en 2024 et 2025.

Enfin, les Marchés sur Demande de Propositions (MDP) et les Marchés sur Dossier de consultation (MDC) relatifs aux prestations intellectuelles demeurent peu significatifs tant en nombre (19 contrats, soit **0,78%**) qu'en montant (**25 milliards**, soit **0,25%**).

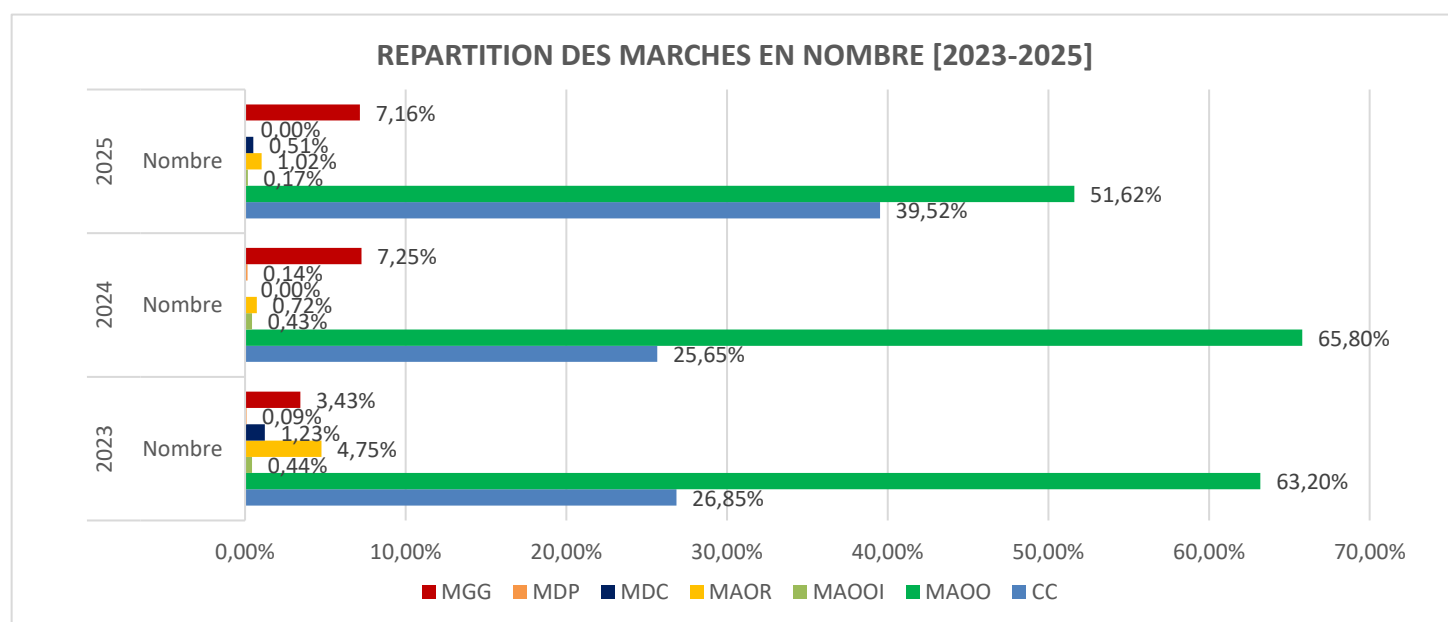


Figure 10 : Répartition des types de marchés en nombre [2023-2025]

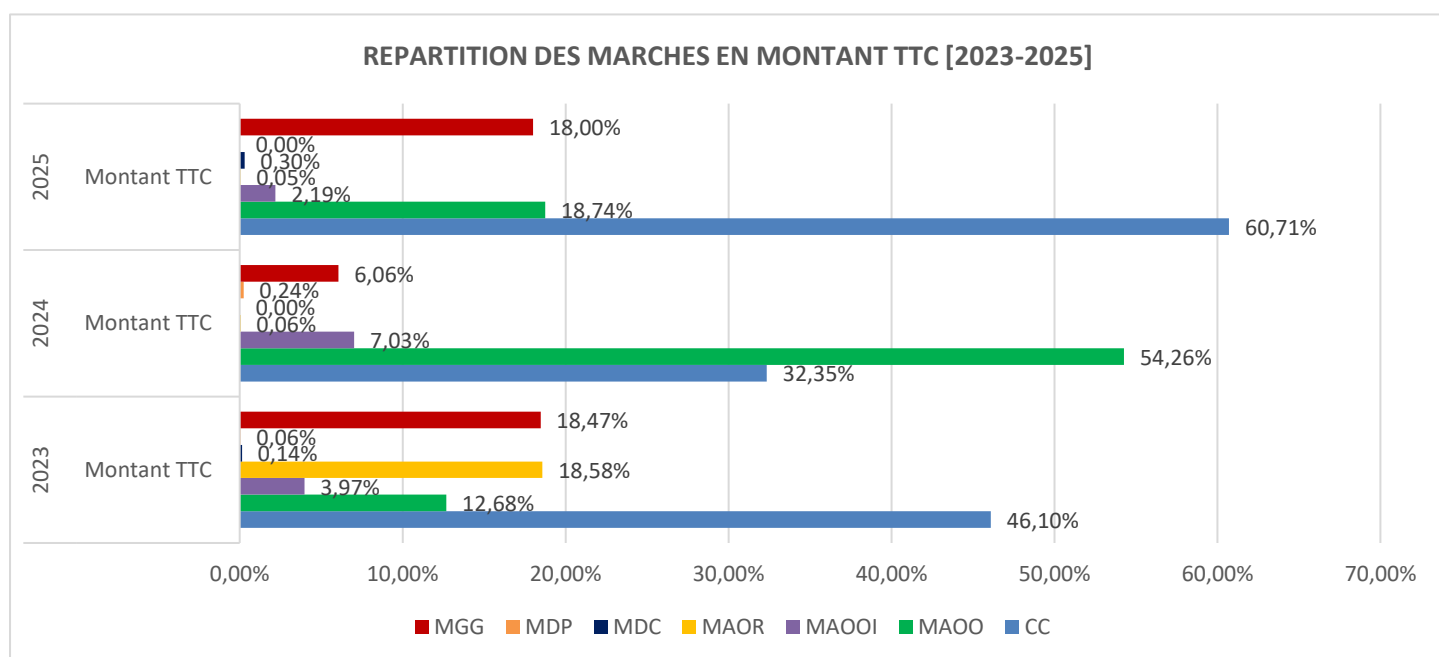


Figure 11 : Répartition des types de marchés en montant TTC [2023-2025]

La prépondérance des procédures ouvertes (MAOO, MAOOI, MDC, MDP, CC sur AOO) est confirmée sur la période 2023-2025 avec 92% des marchés en nombre et 77% en montant. Cette domination traduit en général un respect des principes de concurrence et de transparence.

D- Répartition des MGG par motifs

Le tableau 6 présente une synthèse des motifs justifiant le recours à la procédure de gré à gré pour la passation de marchés, sur la période 2023-2025. Ce mode dérogatoire trouve son fondement légal dans la loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics, en son article 39, ainsi que dans le décret n° 2022-800 du 1er juin 2022 sur les situations d'urgence impérieuse et le décret n° 2019-1063 du 28 mai 2019 pour les marchés à caractère secret.

Tableau 9 : Répartition des Marchés de Gré à Gré par motifs

Motifs des Gré à gré	2023		2024		2025		Total général
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	
Exclusivité	3	7,69%	1	2,00%	9	21,43%	13
Marché complémentaire	1	2,56%	0	0,00%	1	2,38%	2
Nécessité de continuer avec le meme prestataire		0,00%	2	4,00%		5,13%	2
Secret	25	64,10%	28	56,00%	8	19,05%	61
Urgence Impérieuse	10	25,64%	19	38,00%	24	57,14%	53
Total général	39	100,00%	50	100,00%	42	100,00%	131

Sur la période 2023-2024, la répartition des motifs est marquée par une forte prédominance des prestations secrètes (**64,10%** en 2023 et **56%** en 2024), qui s'explique notamment par l'application du décret n° 2019-1063 du 28 mai 2019. Le second motif, l'urgence Impérieuse, connaît une progression notable, passant de **25,64%** en 2023 à **38%** en 2024, liée à l'application du décret n° 2022-800 du 1er juin 2022.

A partir de 2025, la répartition des motifs connaît un changement significatif : l'Urgence Impérieuse devient le motif principal et majoritaire, représentant **57,14 %** des dossiers, tandis que le motif de secret diminue fortement à **19,05%**. Ce basculement s'explique principalement par l'application du décret n° 2022-800 qui facilite le recours à cette procédure notamment dans les situations d'urgence consécutives à une décision formelle du Président de la République ou du Gouvernement à exécuter sans délai.

Les autres motifs (exclusivité, nécessité de continuité, marché complémentaire) demeurent de faible ampleur, confirmant que les justifications principales du gré à gré sont concentrées sur deux volets : l'urgence et le secret.

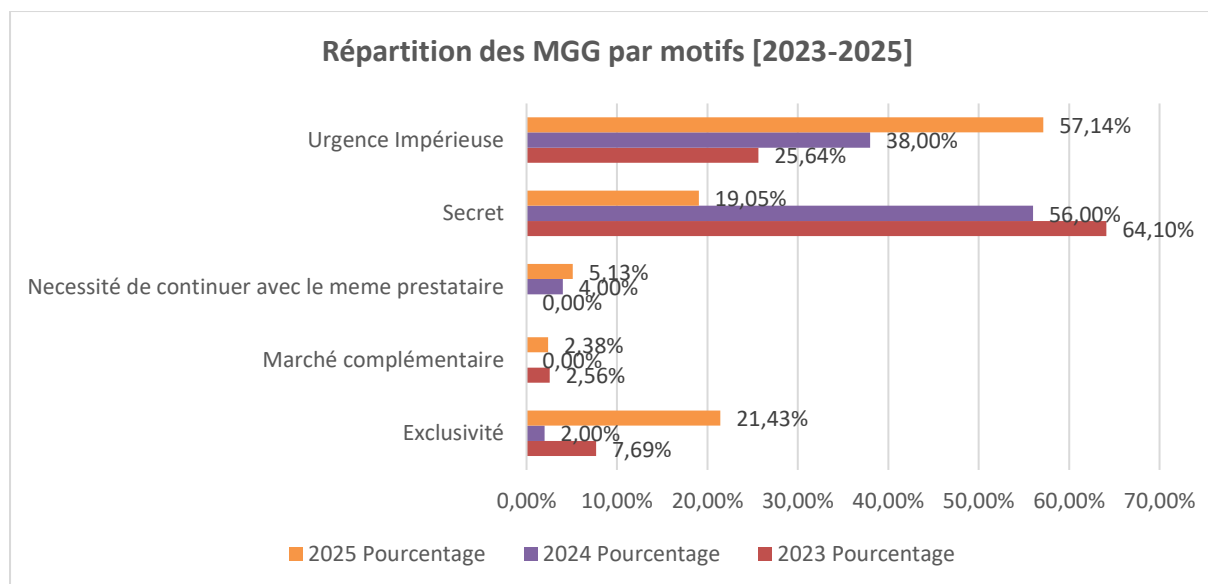


Figure 12 : Répartition des MGG par motifs

E- Répartition des marchés par nature

Le tableau 7 présente la répartition des marchés selon leur nature (Fournitures, Prestations Intellectuelles, Prestations de Services, Travaux) sur la période 2023-2025.

Tableau 7: Répartition des marchés par nature

Nature	2023		2024		2025		Période 2023-2025	
	Nombre	Montant TTC	Nombre	Montant TTC	Nombre	Montant TTC	Total Nombre	Total Montant TTC
FRN	690	2 488 323 035 326,90	353	1 175 548 706 449,07	297	2 281 737 349 208,15	1340	5 945 609 090 984,12
PI	18	8 242 208 230,49	2	6 061 676 560,00	3	12 335 994 490,10	23	26 639 879 280,59
PS	97	599 817 342 477,49	99	108 669 096 769,84	93	219 013 178 682,13	289	927 499 617 929,46
TVX	331	806 169 153 904,41	236	745 993 425 455,35	194	1 549 776 514 152,78	761	3 101 939 093 512,54
Total général	1136	3 902 551 739 939,29	690	2 036 272 905 234,26	587	4 062 863 036 533,16	2413	10 001 687 681 706,70

La répartition des marchés par nature montre une prédominance des marchés de fournitures (FRN), représentant **55,53%** du nombre total de marchés (1 340 sur 2 413) et **59,45%** du montant total (**5 945,6 sur 10 001,6** milliards) sur la période 2023-2025. Les marchés de travaux (TVX) occupent la deuxième position en termes de nombre et de montant, avec **761** marchés (**31,54%**) et **3 101,93** milliards (**31 ;01%**). Les marchés de prestations de services (PS) se classent en troisième position en nombre (**289** marchés, soit **11,98%**) et en montant (**927,5** milliards, **9,27%**).

Les prestations intellectuelles (PI) demeurent peu représentées, tant en nombre (**23** marchés, **0,95%**) qu'en montant (**26,64** milliards, **0,27%**).

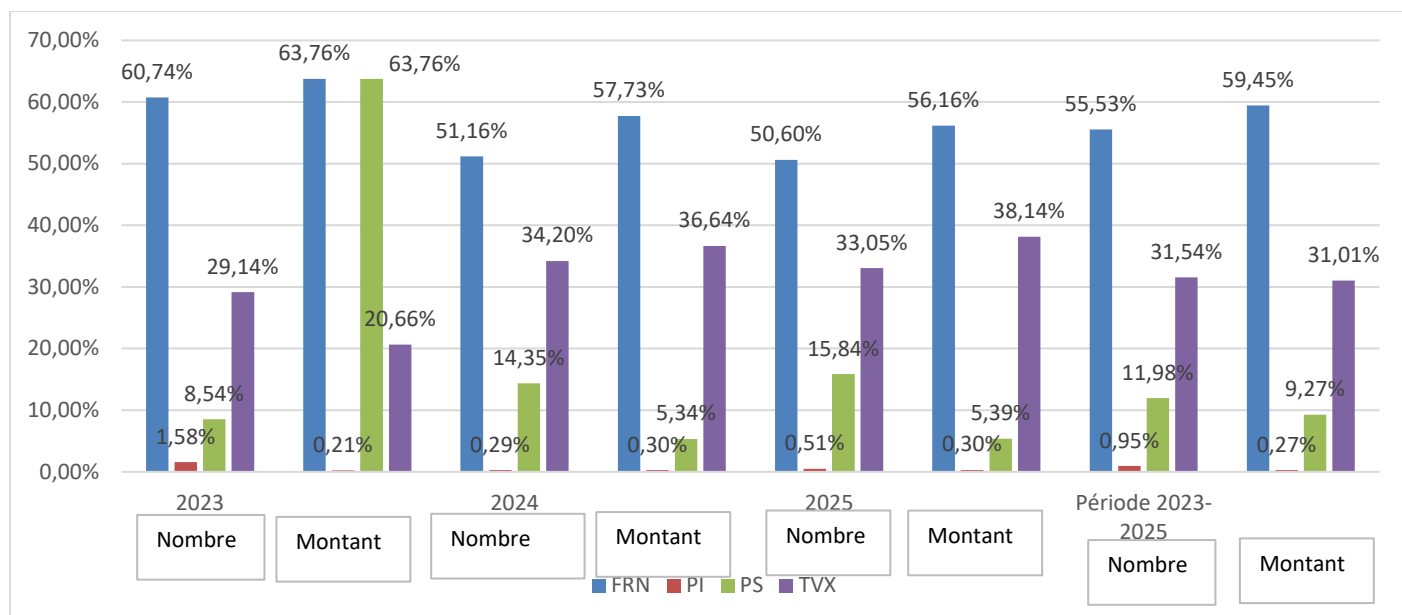


Figure 13 : Répartition des marchés par nature

F- Les principaux motifs de non-accord des marchés et contrats-cadres

Durant la période 2023 à 2025, les principaux motifs d'avis non favorable (non accord) des projets de marchés et contrats-cadres émis par les Commissions des Marchés sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 10: Les principaux motifs de non-accord

Année	NON RESPECT DES PROCEDURES ET FORMALITES	OFFRE DU CANDIDAT ATTRIBUTAIRE NON CONFORME	CANDIDAT ATTRIBUTAIRE NON QUALIFIE
2023	120	32	35
2024	38	20	21
2025	15	14	15
Total général	173	66	71

Ces principaux motifs concernent notamment : le non-respect des procédures et formalités, la non-conformité de l'offre du candidat attributaire et la non qualification du candidat attributaire.

Le motif prédominant est le non-respect des procédures et formalités, représentant **173 cas sur 310 (55,81% du total)**. Toutefois, ce motif connaît une diminution significative au fil des années (**120** en 2023, **38** en 2024, et **15** en 2025), traduisant une amélioration dans l'application des formalités et procédures par les autorités contractantes.

Les deux autres motifs, à savoir la non-conformité de l'offre (66 cas, 21,29%) et la non qualification du candidat attributaire (71 cas, 22,9%), représentent également une part importante des avis non favorables, avec une tendance globale à la baisse.

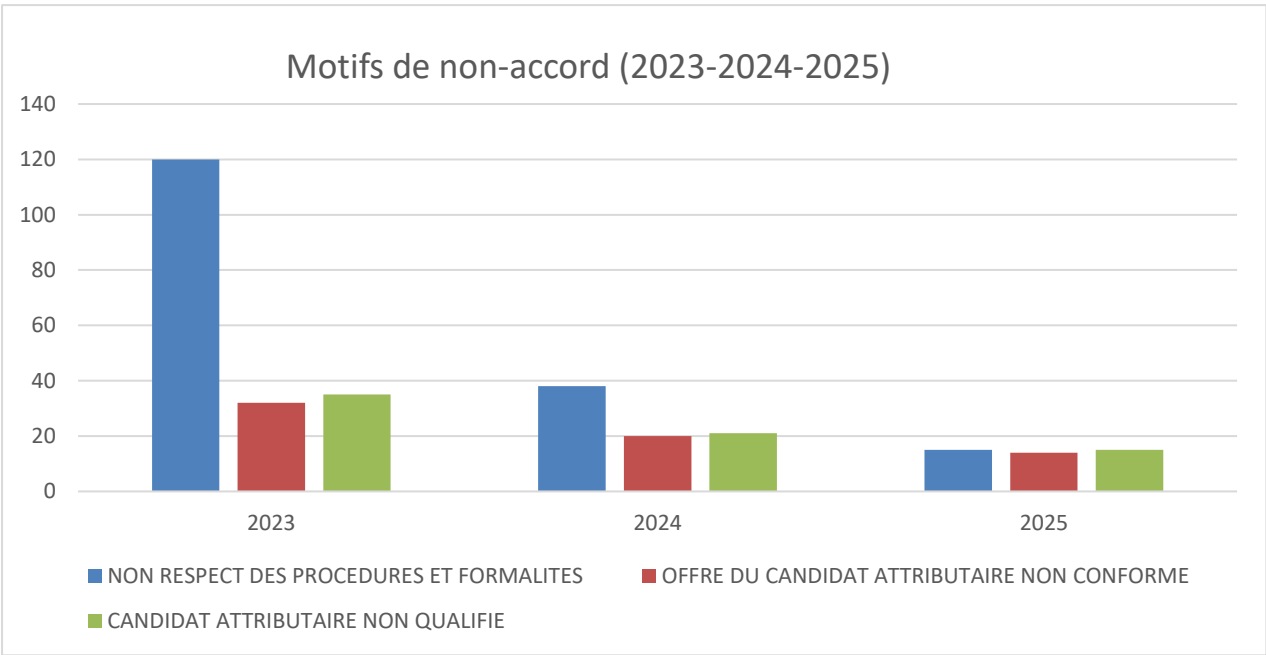


Figure 14 : Répartition des motifs de non accord

LISTE DES MOTIFS D’ AVIS NON FAVORABLE SUR LES PROJETS DE MARCHES ET CONTRATS-CADRES
NON RESPECT DES PROCEDURES ET FORMALITES Délai de remise des offres (Délai de publicité) insuffisant. Formalités de publicité de l'avis de report de la date de limite de remise des offres non respectées Non-respect de la date et heure d’ouverture des plis fixée dans le DAO. Publication de l'avis de report de la date limite de remise des offres après la date limite de remise des offres initiale. Quorum des membres de la CAO non atteint (02 signataires). Un seul candidat retenu après l’évaluation des manifestations d’intérêts Une seule offre a été remise (contrat cadre multi-attributaire). Une seule proposition conforme a été remise (Prestations Intellectuelles). PV d’ouverture ne contenant pas les informations essentielles prévues à l’Art 35, IV du CMP
OFFRE DU CANDIDAT ATTRIBUTAIRE NON CONFORME Acte d'engagement non signé. Aucune demande de prorogation de la durée de validité de l'offre effectué avant son expiration. Autorisation du fabricant non fournie. Date de la demande de prorogation de la validité des offres ultérieure à la date d'expiration de celle-ci. Délai de livraison non conforme (dépassant le délai de livraison maximum). Dépassement trop important du montant de l’offre par rapport au montant estimatif et/ou offre anormalement haute. Durée de validité de la garantie bancaire insuffisante. Durée de validité de l'offre insuffisante

Garantie de soumission non conforme : en espèce/ non versée auprès du Trésor public (Déclaration de recette non fournie).
 Offre inacceptable : le crédit disponible pour la prise en charge de la totalité des travaux n'est pas suffisant (le marché n'étant pas un marché à tranches).
 Spécifications techniques non conformes.
 Spécifications techniques orientées et non-respect du principe d'égalité de traitement des candidats.

CANDIDAT ATTRIBUTAIRE NON QUALIFIE

Année d'expérience du personnel clé insuffisante.
 Attestation de liquidité délivrée par une banque autre que celle mentionnée dans l'acte d'engagement. (Exigence du DAO).
 Attestation de liquidité non conforme : extrait de compte au lieu d'attestation bancaire.
 Attestation de liquidité non datée entre la date de lancement et la date limite de remise des offres.
 Chiffre d'affaires non certifié par un expert-comptable figurant dans la liste de l'OECFM.
 Diplôme du personnel clé non conforme (ne répond pas aux critères demandés) :
 Domaine/spécialité, niveau d'études requis.
 Le montant de la liquidité offerte est insuffisant.
 Les prestations objet du marché ne figurent pas dans la liste des activités autorisées dans les cartes fiscale et statistique du candidat attributaire du marché.
 Marchés réalisés non similaires aux prestations objet du marché.
 Marchés similaires exécutés en sous-traitance et non à titre d'entrepreneur principal, comme exigé dans le DAO.
 Certificat de bonne fin non délivré par l'autorité contractante.
 Marchés similaires insuffisants (nombre ou montant).
 Marchés similaires non fournis.
 Matériels exigés non fournis/ insuffisants.
 Montant du chiffre d'affaires insuffisant.
 Score minimum requis dans le DAOO-CC non atteint.

G- Durée de traitement des dossiers

L'analyse des données disponibles sur la plateforme Procurement Review System (PRS) permet d'évaluer les délais de traitement des dossiers au niveau de la Commission Nationale des Marchés. Le tableau ci-dessous présente l'évolution des durées moyennes d'instruction des dossiers (entre la numérotation et le visa du dossier) sur la période 2023-2025.

Tableau 11 : Durée de traitement des dossiers durant les années 2023, 2024 et 2025

<i>Durée (jours)</i>	2023	2024	2025
Moyenne de Durée de l'instruction	5,0	3,9	4,0
Max de Durée de l'instruction	61	47,0	27
Min de Durée de l'instruction	0,0	0,0	0,0

L'analyse statistique des observations sur la plateforme PRS indique que la majorité des dossiers transmis à la Commission Nationale des Marchés sont traités dans un délai moyen de **4,42** jours, la moitié des dossiers étant instruits en **4** jours ou moins (médiane).

La distribution des durées présente une dispersion modérée (écart-type de **10,41** jours) avec **75%** des dossiers traités en **6** jours ou moins. Certains dossiers ont toutefois nécessité des délais de traitement plus longs, compte tenu de leur complexité. Ces cas sont rares, représentant environ **3,6%** de l'ensemble des dossiers (valeurs extrêmes au-delà de **12** jours), et expliquent la dispersion plus élevée des durées observées. En dehors de ces exceptions, les délais restent concentrés dans une fourchette réduite, principalement comprise entre **1 et 6** jours.

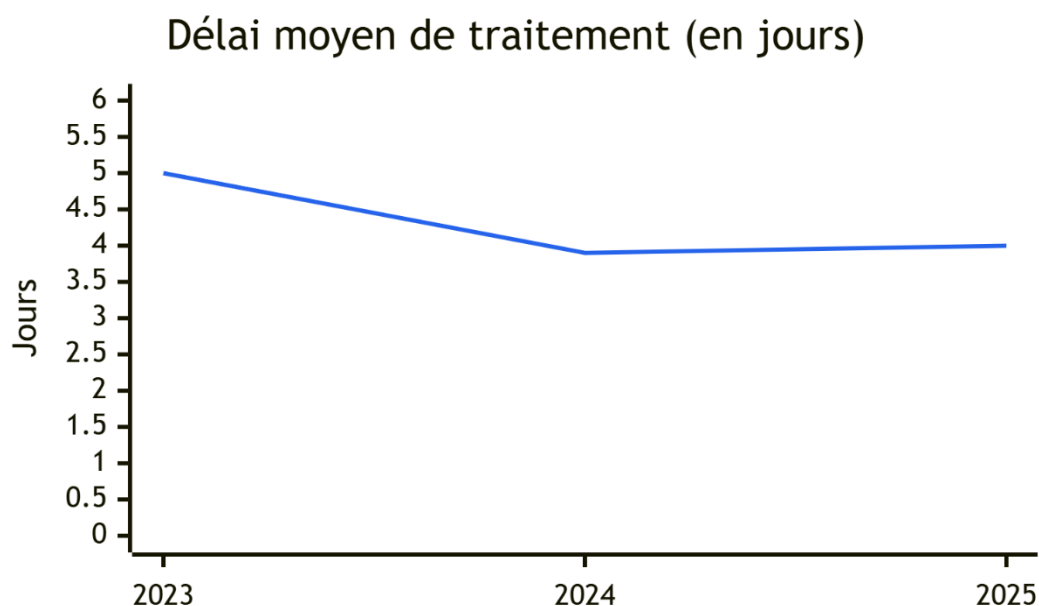


Figure 15 : Durée de traitement moyenne des dossiers par la CNM

L'analyse comparative entre les années met en évidence une amélioration des délais moyens, passant de **5,0** jours en 2023 à **3,9** jours en 2024, puis une stabilisation à **4,0** jours en 2025. Les durées maximales ont également diminué, de **61** jours en 2023 à **27** jours en 2025. Toutefois, un délai de traitement plus court peut avoir un impact sur la profondeur et la qualité du contrôle.

III- APERÇU DES DOSSIERS EXAMINES AU NIVEAU REGIONAL

A- Répartition des dossiers par type

Durant la période 2023 à 2025, le nombre total des dossiers soumis au contrôle a priori des Commissions Régionales de Marchés (CRM) s'élève à **8 137** dont **3 255** en 2023, **2 573** en 2024 et **2 309** en 2025.

Tableau 12 : Répartition des dossiers examinés au niveau régional durant la période 2023- 2025

Type des dossiers	2023		2024		2025		Total général	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Actes	78	2,40%	28	1,09%	65	2,82%	171	2,10%
Avenants	49	1,51%	13	0,51%	14	0,61%	76	0,93%
Documents de mise en concurrence	374	11,49%	249	9,68%	181	7,84%	804	9,88%
Documents de planification	2316	71,15%	1954	75,94%	1705	73,84%	5975	73,43%
Marchés et Contrats cadres	418	12,84%	326	12,67%	342	14,81%	1086	13,35%
Rapports Justificatifs	20	0,61%	3	0,12%	2	0,09%	25	0,31%
Total général	3255	100,00%	2573	100,00%	2309	100,00%	8137	100,00%

Au niveau régional, le contrôle a priori a principalement concerné les documents de planification (Plans de Passation des Marchés et Avis Généraux), qui représentent l'essentiel du volume traité (**73,43%** sur la période 2023-2025). Les documents de mise en concurrence (**9,88%**) et les projets de contrats (**13,35%**) constituent des proportions moindres. Tandis que les actes (**2,10%**), les avenants (**0,93%**), et les rapports justificatifs (**0,31%**) sont marginaux.

B- Répartition des dossiers par région

Le tableau 10 ci-dessous met en évidence une concentration significative des dossiers soumis au contrôle a priori au niveau de certaines régions.

La région d'Analamanga se distingue nettement, représentant à elle seule **1 168** dossiers, soit **14,35 %** du total sur la période 2023-2025. Elle est suivie par la région FITOVINANY avec **574** dossiers soit **7,05%**, la Région Atsinanana avec **566** dossiers soit **6,96%**, la région Boeny avec **554** dossiers soit **6,81%**, et la région Vakinankaratra avec 453 dossiers soit 6,09%, illustrant également un poids important.

À l'inverse, certaines régions comme Vatovavy (**80** dossiers, **0,98%**), Itasy (**151** dossiers, **1,86%**) ou Melaky (**155** dossiers, **1,90%**) affichent des volumes plus limités.

Tableau 13 : Répartition des dossiers examinés par région durant la période 2023- 2025

Régions	2023	2024	2025	Total Période 2023-2025	Pourcentage
ALAOTRA MANGORO	160	138	76	374	4,60%
AMORON'i MANIA	72	83	54	209	2,57%
ANALAMANGA	534	312	322	1168	14,35%
ANALANJIROFO	88	94	88	270	3,32%
ANDROY	59	55	58	172	2,11%
ANOSY	174	118	130	422	5,19%
ATSIMO ANDREFANA	250	66	113	429	5,27%
ATSIMO ATSIANANA	91	93	92	276	3,39%
ATSIANANA	187	182	197	566	6,96%
BETSIBOKA	57	63	53	173	2,13%
BOENY	166	204	184	554	6,81%
BONGOLAVA	97	63	75	235	2,89%
DIANA	172	131	137	440	5,41%
FITOVINANY	245	220	109	574	7,05%
HAUTE MATSIATRA	251	180	132	563	6,92%
IHOROMBE	96	66	48	210	2,58%
ITASY	54	46	51	151	1,86%
MELAKY	55	61	39	155	1,90%
MENABE	92	60	85	237	2,91%
SAVA	80	93	19	192	2,36%
SOFIA	126	46	79	251	3,08%
VAKINANKARATRA	128	174	134	436	5,36%
VATOVAVY	21	25	34	80	0,98%
Total	3255	2573	2309	8137	100%

Il est à noter que ces données sont issues des rapports d'activités transmis par les Commissions Régionales des Marchés.

Tableau 14 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2023

REGION	PPM	AGPM	DAO	DAOR	DAOOI	DAOCC	DC/DP	DAO Préqual	RJ	MAOO	MAOR	Contrat Cadre	MGG	MDP/MDC	Avenant	Résiliation	Actes	Déclaration Sans Suite	Total
ALAOTRA MANGORO	77	10	45	0	0	0	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	160
AMORON'i MANIA	70	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	72
ANALAMANGA	173	102	100	0	0	0	0	0	12	127	0	0	0	0	13	3	0	4	534
ANALANJIROFO	67	3	6	0	0	0	0	0	0	11	0	0	0	0	1	0	0	0	88
ANDROY	36	6	13	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	59
ANOSY	88	34	20	0	0	0	0	0	2	16	0	0	0	0	1	0	0	13	174
ATSIMO ANDREFANA	110	21	30	2	0	0	0	0	3	61	0	0	0	0	19	2	0	2	250
ATSIMO ATSINANANA	84	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	91
ATSINANANA	110	23	12	1	0	0	0	0	2	26	13	0	0	0	0	0	0	0	187
BETSIBOKA	41	9	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57
BOENY	123	25	9	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	4	166
BONGOLAVA	76	12	7	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	97
DIANA	89	29	23	0	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	4	0	0	10	172
FITOVINANY	182	22	14	0	0	0	0	0	0	21	0	0	2	0	0	4	0	0	245
HAUTE MATSIATRA	119	39	16	0	1	0	2	0	1	47	0	0	1	1	2	0	3	19	251
IHOROMBE	64	14	7	0	0	0	0	0	0	8	0	0	1	0	2	0	0	0	96
ITASY	43	3	5	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	54
MELAKY	43	5	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55
MENABE	53	10	7	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	7	10	0	1	92
SAVA	57	5	6	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	80
SOFIA	89	21	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	126
VAKINANKARATRA	89	15	16	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	2	0	0	128
VATOVAVY	14	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
Total général	1897	419	368	3	1	0	2	0	20	398	13	2	4	1	49	21	3	54	3255

Tableau 15 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2024

REGION	PPM	AGPM	DAO	DAOR	DAO Préqual	Rapport Justificatif	MAOO	MAOR	Contrat Cadre	MGG	Avenant	Résiliation	Déclaration Sans Suite	TOTAL
ALAOTRA MANGORO	83	12	20	0	9	0	14	0	0	0	0	0	0	138
AMORON'i MANIA	55	11	6	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	83
ANALAMANGA	152	46	46	2	0	2	58	0	0	0	4	0	2	312
ANALANJIROFO	61	7	16	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	94
ANDROY	40	6	6	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	55
ANOSY	60	15	19	0	0	1	18	0	0	0	0	1	4	118
ATSIMO ANDREFANA	44	12	4	0	0	0	4	0	0	0	1	0	1	66
ATSIMO ATSINANANA	85	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	93
ATSINANANA	115	32	9	0	0	0	21	0	0	0	4	1	0	182
BETSIBOKA	53	6	1	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	63
BOENY	115	30	18	0	0	0	35	0	0	3	1	2	0	204
BONGOLAVA	57	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	63
DIANA	87	27	11	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	131
FITOVINANY	152	23	14	0	0	0	21	0	0	1	1	8	0	220
HAUTE MATSIATRA	84	24	22	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0	180
IHOROMBE	49	10	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	66
ITASY	40	3	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	46
MELAKY	44	4	1	0	0	0	8	0	0	0	0	4	0	61
MENABE	43	10	3	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	60
SAVA	72	2	7	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	93
SOFIA	31	9	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	46
VAKINANKARATRA	92	21	16	0	0	0	45	0	0	0	0	0	0 ¹	174
VATOVAVY	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
Total général	1639	315	238	2	9	3	320	1	0	5	13	17	11	2573

Tableau 16 : Répartition des dossiers par type et par région durant l'année 2025

Régions	PPM	AGPM	DAO	DAOR	DAO Préqual	Rapport Justificatif	MAOO	MAOR	Contrat Cadre	MGG	Avenant	Résiliation	Déclaration Sans Suite	TOTAL
ALAOTRA MANGORO	51	11	8	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	76
AMORON'i MANIA	48	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	54
ANALAMANGA	138	47	48	0	0	2	80	0	0	0	5	0	2	322
ANALANJIROFO	56	4	9	0	0	0	19	0	0	0	0	0	0	88
ANDROY	42	9	4	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	58
ANOSY	54	20	17	0	0	0	38	0	0	0	0	1	0	130
ATSIMO ANDREFANA	70	16	2	0	0	0	19	0	0	0	0	0	6	113
ATSIMO ATSIANANANA	85	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	92
ATSIANANANA	101	29	8	0	1	0	28	0	0	0	9	0	21	197
BETSIBOKA	41	6	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	53
BOENY	108	27	10	0	0	0	21	0	1	0	0	1	16	184
BONGOLAVA	68	5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	75
DIANA	63	38	11	0	0	0	23	0	0	0	0	0	2	137
FITOVINANY	73	6	10	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	109
HAUTE MATSIATRA	67	16	10	0	0	0	36	0	0	0	0	1	2	132
IHOROMBE	41	4	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	48
ITASY	40	6	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	51
MELAKY	31	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	39
MENABE	65	11	4	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	85
SAVA	5	0	9	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	19
SOFIA	68	8	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	79
VAKINANKARATRA	71	19	12	0	0	0	30	0	0	0	0	0	2	134
VATOVAVY	31	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34
Total général	1417	288	180	0	1	2	341	0	1	0	14	4	61	2309

IV- PERFORMANCE DES ORGANES DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Conformément à sa méthodologie habituelle, la Commission Nationale des Marchés a procédé à une analyse de la performance des organes de la commande publique au niveau central à partir des données du Procurement Review System (PRS). Cette évaluation a porté sur **48** autorités contractantes en 2023, **45** en 2024 et **48** en 2025, chacune ayant fait l'objet d'au moins un examen des dossiers et d'un avis favorable de la Commission sur un marché ou un contrat-cadre. Au total, **67** autorités distinctes ont été notées sur l'ensemble de la période 2023-2025.

A- Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation retenus dans le cadre de la présente analyse sont ceux déjà appliqués lors des évaluations antérieures de la performance des organes de la commande publique. Ces critères portent spécifiquement sur la performance dans la conduite des procédures, et non sur la conformité des procédures elles-mêmes.

Tableau 17 : Critères d'analyse

PLANIFICATION			
Nombre de mise à jour annuelle AGPM /PPM	Nombre de mise à jour effectuée durant l'année	- 0 à 04 mises à jour : 20 pts - 05 à 08 mises à jour : 10 pts - 09 à 12 mises à jour : 05 pts - Plus de 12 mises à jour : 0 pts	20
CONDUITE DE PROCEDURE			
Écart de délai entre l'avis favorable du DAO/DC et dernière présentation du projet de marché y afférent (accord de la CNM)	Moyenne des écarts de délai par rapport au délai moyen admissible (*)	- Retard moyen moins de 03 jours : 25 pts - Retard moyen de 04 à 07 jours : 20 pts - Retard moyen de 08 à 12 jours : 15 pts - Retard moyen de 13 à 15 jours : 10 pts - Retard moyen de 15 à 20 jours : 05 pts - Retard moyen de 20 à 30 jours : 02 pts - Retard moyen de plus de 30 jours : 0 pts	25
Taux de rejet des dossiers (renvoi et non favorable)	Nombre de dossiers renvoyés et avis non favorable sur nombre total de dossiers présentés	- Inférieur ou égal à 04 % : 20 pts. - 05% à 08 % : 16 pts. - 09% à 12% : 12 pts. - 13% à 16% : 08 pts. - 17% à 20% : 04 pts. - Plus de 20% : 0 pt.	20
Taux de recours aux modes dérogatoires – en nombre	Nombre des marchés passés par modes dérogatoires sur le nombre total de marchés présentés	- Inférieur ou égal à 04 % : 15 pts. - 05% à 08 % : 12 pts. - 09% à 12% : 10 pts. - 13% à 16% : 08 pts. - 17% à 20% : 04 pts. - Plus de 20% : 0 pt.	15
Taux de recours aux modes dérogatoires – en montant	Montant total des marchés passés par modes dérogatoires sur le montant total de marchés présentés	- Inférieur ou égal à 04 % : 10 pts. - 05% à 08 % : 8 pts. - 09% à 12% : 6 pts. - 13% à 16% : 04 pts. - 17% à 20% : 02 pts. - Plus de 20% : 0 pt.	10
TOTAL			100

(*) Délais moyens admissibles entre l'avis favorable du DAO/DC/RJ et l'avis favorable du marché
MAOO/MDP/MDC : 45 jours ; **MAOR** : 35 jours ; **MGG** : 15 jours

B- Résultats

Les résultats de l'analyse de la performance des organes de la commande publique relative au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés au cours des années 2023-2025 se résument comme suit :

Tableau 18 : Performance des autorités contractantes en 2023

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2023		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Taux	Points	Fréquence	Points	Fréquence	Points			
PRESIDENCE	1	20	5,88%	6	1	25	3,95%	20	0,00%	15	0,00%	10	96	1	Excellente Performance
MEDD	5	15	0,00%	10	0	25	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	95	2	Excellente Performance
MNDPT	11	2	0,00%	10	0	25	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	82	3	Excellente Performance
ACM	4	20	3,45%	8	0	25	50,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	78	4	Excellente Performance
MTEFPLS	4	20	0,00%	10	23	2	7,14%	16	0,00%	15	0,00%	10	73	5	Bonne Performance
MINJUS	2	20	0,00%	10	12	15	18,18%	4	1,96%	15	4,42%	8	72	6	Bonne Performance
CENI	3	20	0,00%	10	0	25	6,48%	16	61,54%	0	32,81%	0	71	7	Bonne Performance
MMRS	4	20	6,25%	4	6	20	21,43%	0	0,00%	15	0,00%	10	69	8	Performance Moyenne
MSP	6	15	0,00%	10	32	0	3,70%	20	2,56%	15	6,15%	8	68	9	Performance Moyenne
METFP	6	15	2,78%	8	71	0	4,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	68	9	Performance Moyenne
BNGRC	6	15	4,55%	6	0	25	0,00%	20	100,00%	0	100,00%	0	66	11	Performance Moyenne
CNAPS	3	20	0,00%	10	15	10	34,21%	0	0,00%	15	0,00%	10	65	12	Performance Moyenne

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2023		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre		Points		Taux		Points		Retard		Points				
MEF	7	10	0,00%	10	14	10	8,33%	12	4,69%	12	1,38%	10	64	13	Performance Moyenne
MESUPRES	4	20	0,00%	10	59	0	14,89%	8	0,00%	15	0,00%	10	63	14	Performance Moyenne
MATSF	5	15	6,25%	4	26	2	7,69%	16	0,00%	15	0,00%	10	62	15	Performance Moyenne
MJS	1	20	0,00%	10	31	0	19,23%	4	0,00%	15	0,00%	10	59	16	Performance Moyenne
MEAH	3	20	0,00%	10	29	2	32,20%	0	0,00%	15	0,00%	10	57	17	Performance Moyenne
MID	4	20	7,14%	4	59	0	15,38%	8	0,00%	15	0,00%	10	57	17	Performance Moyenne
SENVH	1	20	0,00%	10	25	2	34,00%	0	3,03%	15	1,80%	10	57	17	Performance Moyenne
MCC	2	20	0,00%	10	17	5	14,63%	8	6,25%	12	98,92%	0	55	20	Performance Moyenne
AGETIPA	0	20	0,00%	10	66	0	66,67%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
ANAF	2	20	0,00%	10	41	0	30,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
APMF	1	20	0,00%	10	55	0	26,53%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
CEM	1	20	0,00%	10	46	0	27,54%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
CNTEMAD	3	20	0,00%	10	39	0	35,71%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
FDL	0	20	0,00%	10	38	0	48,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2023		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points			
PAJMA	3	20	0,00%	10	97	0	25,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
INDDL	1	20	0,00%	10	48	0	30,77%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
MPPSPF	2	20	0,00%	10	45	0	43,59%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
MAM	4	20	0,00%	10	58	0	40,74%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
SPM	2	20	0,00%	10	32	0	31,25%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	20	Performance Moyenne
MINAE	0	20	0,00%	10	41	0	35,48%	0	2,44%	15	5,37%	8	53	32	Performance Moyenne
CHUJRB	4	20	6,67%	4	57	0	16,67%	4	0,00%	15	0,00%	10	53	32	Performance Moyenne
AR	3	20	7,14%	4	72	0	15,79%	8	11,11%	10	7,63%	8	50	34	Performance Moyenne
PAOMA	5	15	0,00%	10	62	0	36,17%	0	0,00%	15	0,00%	10	50	34	Performance Moyenne
CHUSSPA(Analakely)	1	20	7,69%	4	1	25	38,46%	0	50,00%	0	89,60%	0	49	36	Faible Performance
SEGN	4	20	0,00%	10	10	15	17,07%	4	75,00%	0	86,45%	0	49	36	Faible Performance
CHUJRA	3	20	10,53%	0	74	0	50,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	45	38	Faible Performance
MINSAN	2	20	25,00%	0	75	0	24,57%	0	1,56%	15	0,00%	10	45	38	Faible Performance
PRIMATURE	11	2	0,73%	10	43	0	15,38%	8	0,00%	15	0,00%	10	45	38	Faible Performance

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2023		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points			
MPEB	7	10	2,56%	8	38	0	38,71%	0	0,00%	15	0,00%	10	43	41	Faible Performance
MTM	2	20	0,00%	10	87	0	46,36%	0	6,25%	12	64,29%	0	42	42	Faible Performance
MEN	10	5	1,60%	10	44	0	26,50%	0	0,00%	15	0,00%	10	40	43	Faible Performance
JIRAMA	3	20	7,14%	4	47	0	34,79%	0	2,82%	15	40,15%	0	39	44	Faible Performance
MDN	8	10	0,00%	10	29	2	4,41%	16	62,50%	0	91,27%	0	38	45	Faible Performance
DGSR	11	2	0,00%	10	143	0	50,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	37	46	Faible Performance
LMM	10	5	0,00%	10	4	20	25,00%	0	100,00%	0	100,00%	0	35	47	Faible Performance
MTP	11	2	4,17%	6	58	0	25,79%	0	13,33%	8	8,93%	6	22	48	Faible Performance

Tableau 19 : Performance des autorités contractantes en 2024

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2024		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Taux	Points	Fréquence	Points	Fréquence	Points			
SAMIFIN	0	20	0,00%	10	0	25	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	100	1	Excellente Performance
MDAT	3	20	0,00%	10	0	25	10,00%	12	0,00%	15	0,00%	10	92	2	Excellente Performance
APMF	3	20	0,00%	10	5	20	9,38%	12	0,00%	15	0,00%	10	87	3	Excellente Performance
MINJUS	7	10	0,00%	10	4	25	6,52%	16	0,00%	15	0,00%	10	86	4	Excellente Performance
MEDD	3	20	0,00%	10	0	25	16,67%	4	0,00%	15	0,00%	10	84	5	Excellente Performance
MSP	4	20	0,00%	10	15	10	8,33%	12	0,00%	15	0,00%	10	77	6	Excellente Performance
PRESIDENCE	13	0	0,00%	10	1	25	5,06%	16	0,00%	15	0,00%	10	76	7	Excellente Performance
CNAPS	2	20	0,00%	10	6	20	21,28%	0	0,00%	15	0,00%	10	75	8	Bonne Performance
MPS	4	20	0,00%	10	4	25	0,00%	20	61,54%	0	61,54%	0	75	8	Bonne Performance
MCC	2	20	0,00%	10	26	2	5,88%	16	0,00%	15	0,00%	10	73	10	Bonne Performance
MID	4	20	0,00%	10	35	0	6,25%	16	0,00%	15	0,00%	10	71	11	Bonne Performance
CENI	6	15	0,00%	10	20	5	6,35%	16	3,45%	15	3,45%	10	71	11	Bonne Performance
ARAI	3	20	0,00%	10	22	2	11,11%	12	0,00%	15	0,00%	10	69	13	Performance Moyenne
PAOMA	3	20	0,00%	10	44	0	11,76%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	14	Performance Moyenne
MJS	1	20	0,00%	10	43	0	9,09%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	14	Performance Moyenne
MESUPRES	6	15	0,00%	10	18	5	8,93%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	14	Performance Moyenne
MTM	8	10	0,00%	10	15	10	9,68%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	14	Performance Moyenne
MEH	6	15	0,00%	10	13	15	30,65%	0	0,00%	15	0,00%	10	65	18	Performance Moyenne
MINSAN	9	5	0,00%	10	15	10	11,83%	12	0,00%	15	0,00%	10	62	19	Performance Moyenne
CHUJRA	1	20	0,00%	10	21	2	20,00%	4	0,00%	15	0,00%	10	61	20	Performance Moyenne
DGSR	1	20	0,00%	10	19	5	33,33%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	21	Performance Moyenne
CNTEMAD	1	20	0,00%	10	19	5	36,36%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	21	Performance Moyenne
MINAE	3	20	0,00%	10	19	5	30,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	21	Performance Moyenne
MTA	4	20	0,00%	10	16	5	26,32%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	21	Performance Moyenne
BNGRC	1	20	0,00%	10	58	0	20,00%	4	0,00%	15	0,00%	10	59	25	Performance Moyenne

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2024		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Taux	Points	Fréquence	Points	Fréquence	Points			
MEN	5	15	0,00%	10	44	0	14,60%	8	0,00%	15	0,00%	10	58	26	Performance Moyenne
ANAF	3	20	0,00%	10	25	2	30,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	57	27	Performance Moyenne
MFA	5	15	0,00%	10	6	20	8,20%	12	62,50%	0	62,50%	0	57	27	Performance Moyenne
ARTEC	2	20	0,00%	10	211	0	46,15%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
AGETIPA	0	20	0,00%	10	131	0	50,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
PRIMATURE	3	20	0,00%	10	81	0	33,33%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
CEM	3	20	0,00%	10	72	0	33,33%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
HCDDDED	2	20	0,00%	10	67	0	50,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
FDL	1	20	0,00%	10	45	0	27,27%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
HCC	2	20	0,00%	10	40	0	25,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
MEAH	3	20	0,00%	10	31	0	28,57%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	29	Performance Moyenne
SENVH	3	20	0,00%	10	42	0	20,00%	4	5,56%	12	5,56%	8	54	37	Performance Moyenne
METFP	5	15	0,00%	10	32	0	19,05%	4	0,00%	15	0,00%	10	54	37	Performance Moyenne
MTP	8	10	0,00%	10	27	2	19,59%	4	0,00%	15	0,00%	10	51	39	Performance Moyenne
MPEB	5	15	0,00%	10	56	0	23,08%	0	0,00%	15	0,00%	10	50	40	Performance Moyenne
MGN	2	20	0,00%	10	41	0	5,13%	16	100,00%	0	100,00%	0	46	41	Faible Performance
ACM	8	10	0,00%	10	71	0	37,93%	0	0,00%	15	0,00%	10	45	42	Faible Performance
AR	7	10	0,00%	10	71	0	11,67%	12	15,79%	8	15,79%	4	44	43	Faible Performance
MEF	12	2	0,00%	10	36	0	11,83%	12	6,67%	12	6,67%	8	44	43	Faible Performance
JIRAMA	18	0	0,00%	10	47	0	36,87%	0	1,12%	15	1,12%	10	35	45	Faible Performance

Tableau 20: Performance des autorités contractantes en 2025

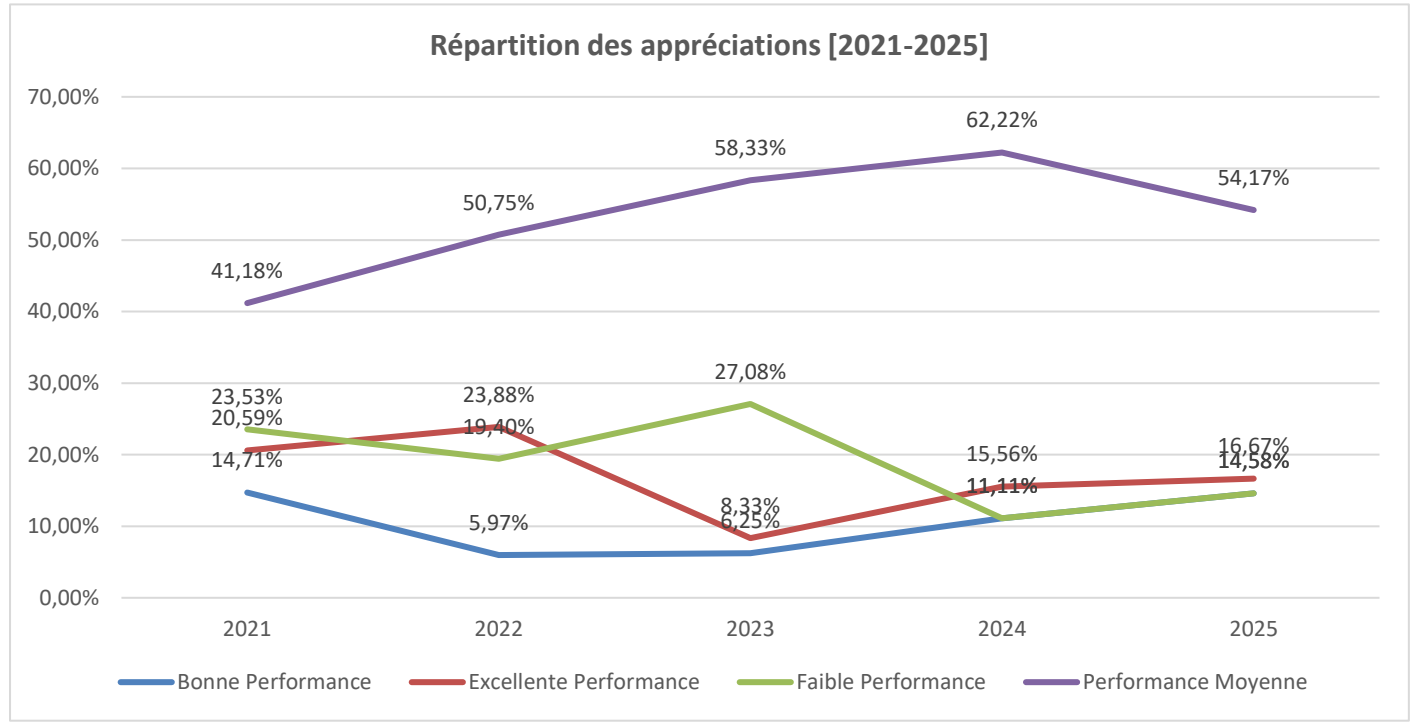
Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2025		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Taux	Points	Fréquence	Points	Fréquence	Points			
BIANCO	2	20	0,00%	10	0	25	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	100	1	Excellente Performance
SPM	1	20	0,00%	10	0	25	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	100	1	Excellente Performance
MSP	2	20	0,00%	10	8	20	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	95	3	Excellente Performance
MINJUS	3	20	0,00%	10	2	25	10,34%	12	0,00%	15	0,00%	10	92	4	Excellente Performance
MEAH	5	15	0,00%	10	2	25	5,26%	16	0,00%	15	0,00%	10	91	5	Excellente Performance
METFP	3	20	0,00%	10	4	20	10,00%	12	0,00%	15	0,00%	10	87	6	Excellente Performance
CNTEMAD	0	20	0,00%	10	0	25	25,00%	0	0,00%	15	0,00%	10	80	7	Excellente Performance
ARTEC	3	20	0,00%	10	25	2	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	77	8	Excellente Performance
MDAT	4	20	0,00%	10	0	25	0,00%	20	83,33%	0	99,87%	0	75	9	Bonne Performance
HCDD	0	20	0,00%	10	84	0	0,00%	20	0,00%	15	0,00%	10	75	9	Bonne Performance
ANALOGH	1	20	0,00%	10	10	15	20,00%	4	0,00%	15	0,00%	10	74	11	Bonne Performance
MAE	4	20	0,00%	10	3	25	7,69%	16	100,00%	0	100,00%	0	71	12	Bonne Performance
MEH	8	10	0,00%	10	0	25	4,76%	16	50,00%	0	0,10%	10	71	12	Bonne Performance
MINSAN	7	10	0,00%	10	15	10	5,00%	16	0,00%	15	0,00%	10	71	12	Bonne Performance
CMCS	1	20	0,00%	10	11	15	44,44%	0	0,00%	15	0,00%	10	70	15	Bonne Performance
CNAPS	2	20	0,00%	10	44	0	11,76%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	16	Performance Moyenne
CHUJRB	6	15	0,00%	10	16	5	8,33%	12	0,00%	15	0,00%	10	67	16	Performance Moyenne
MJS	5	15	0,00%	10	47	0	6,25%	16	0,00%	15	0,00%	10	66	18	Performance Moyenne
SENVH	5	15	0,00%	10	42	0	4,76%	16	0,00%	15	0,00%	10	66	18	Performance Moyenne
MPS	3	20	0,00%	10	16	10	20,75%	0	0,00%	15	0,00%	10	65	20	Performance Moyenne
SESA	6	15	0,00%	10	1	25	11,11%	12	42,86%	0	18,57%	2	64	21	Performance Moyenne
MID	4	20	0,00%	10	20	5	18,92%	4	0,00%	15	0,00%	10	64	21	Performance Moyenne

Autorités contractantes	Nombre de mise à jour du PPM 2025		Taux de rejet des PPM		Retard par rapport au délai admissible		Taux de rejet des dossiers soumis au contrôle a priori		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Nombre)		Fréquence du recours au mode dérogatoire (Montant)		Note	Rang	Appréciations
	Nombre	Points	Taux	Points	Retard	Points	Taux	Points	Fréquence	Points	Fréquence	Points			
APMF	4	20	0,00%	10	36	0	12,50%	8	0,00%	15	0,00%	10	63	23	Performance Moyenne
MEN	5	15	0,00%	10	17	5	14,29%	8	0,00%	15	0,00%	10	63	23	Performance Moyenne
PRIMATURE	4	20	0,00%	10	9	15	37,04%	0	11,11%	10	11,69%	6	61	25	Performance Moyenne
ASSURANCES ARO	3	20	0,00%	10	19	5	27,27%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	26	Performance Moyenne
MNDPT	2	20	0,00%	10	20	5	45,45%	0	0,00%	15	0,00%	10	60	26	Performance Moyenne
MESUPRES	6	15	0,00%	10	38	0	12,70%	8	0,00%	15	0,00%	10	58	28	Performance Moyenne
MFA	6	15	0,00%	10	11	15	5,56%	16	85,71%	0	99,49%	0	56	29	Performance Moyenne
MINAE	4	20	0,00%	10	0	25	30,56%	0	100,00%	0	100,00%	0	55	30	Performance Moyenne
MTM	2	20	0,00%	10	0	25	30,00%	0	100,00%	0	100,00%	0	55	30	Performance Moyenne
CEM	3	20	0,00%	10	49	0	33,01%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
DGSR	3	20	0,00%	10	54	0	45,45%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
MCC	5	15	0,00%	10	20	5	47,62%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
MPEB	4	20	0,00%	10	49	0	29,41%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
MMRS	2	20	0,00%	10	68	0	28,57%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
OMH	2	20	0,00%	10	89	0	28,57%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
PAOMA	3	20	0,00%	10	77	0	42,55%	0	0,00%	15	0,00%	10	55	30	Performance Moyenne
ACM	5	15	0,00%	10	28	2	30,30%	0	0,00%	15	0,00%	10	52	39	Performance Moyenne
CHUSSPA(Analakely)	5	15	0,00%	10	28	2	31,25%	0	0,00%	15	0,00%	10	52	39	Performance Moyenne
ADEMA	3	20	0,00%	10	5	20	42,86%	0	100,00%	0	100,00%	0	50	41	Performance Moyenne
MEF	11	2	0,00%	10	19	5	7,69%	16	14,29%	8	7,96%	8	49	42	Faible Performance
MTP	8	10	0,00%	10	31	2	20,77%	0	0,00%	15	0,00%	10	47	43	Faible Performance
MGN	2	20	0,00%	10	44	0	7,14%	16	100,00%	0	100,00%	0	46	44	Faible Performance
JIRAMA	8	10	0,00%	10	56	0	36,86%	0	0,00%	15	0,00%	10	45	45	Faible Performance
PRESIDENCE	7	10	0,00%	10	24	2	6,25%	16	33,33%	0	84,25%	0	38	46	Faible Performance
AR	5	15	0,00%	10	14	10	26,23%	0	44,44%	0	98,33%	0	35	47	Faible Performance
MTA	5	15	0,00%	10	21	2	56,36%	0	83,33%	0	79,96%	0	27	48	Faible Performance

Les résultats de l'analyse de la performance des organes de la commande publique relative au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés au cours des années 2021 à 2025 se résument dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 21 : Appréciations suivant les notes

Appréciations	Nbre 2021	% 2021	Nbre 2022	% 2022	Nbre 2023	% 2023	Nbre 2024	% 2024	Nbre 2025	% 2025	Nbre Période	% Période
Bonne Performance	10	14,71%	4	5,97%	3	6,25%	5	11,11%	7	14,58%	29	10,51%
Excellente Performance	14	20,59%	16	23,88%	4	8,33%	7	15,56%	8	16,67%	49	17,75%
Faible Performance	16	23,53%	13	19,40%	13	27,08%	5	11,11%	7	14,58%	54	19,57%
Performance Moyenne	28	41,18%	34	50,75%	28	58,33%	28	62,22%	26	54,17%	144	52,17%
Total général	68	100,00%	67	100,00%	48	100,00%	45	100,00%	48	100,00%	276	100,00%



- Excellente performance** : plus de 75 points ;
- Bonne performance** : 70 points à 75 points
- Performance moyenne** : 50 à moins de 70 points
- Faible performance** : moins de 50 points

Figure 16 : Résultat de l'analyse de la performance des autorités contractantes en 2021 à 2025

Au total, **67** autorités distinctes ont été notées sur l'ensemble de la période 2023-2025. L'analyse de la performance des autorités contractantes au cours de cette période met en évidence une évolution très fluctuante du niveau de performance.

En 2023, les résultats apparaissent globalement moins favorables. La performance moyenne domine largement, représentant **58,33%** des évaluations. La performance excellente est limitée à **8,33 %**, tandis que la bonne performance ne concerne que **6,25%** des autorités. La faible performance atteint **27,08%**, signe de difficultés persistantes.

En 2024, la situation s'améliore nettement. La performance excellente progresse fortement pour atteindre **15,56 %**, et la bonne performance s'élève à **11,11%**. La performance moyenne reste majoritaire avec **62,22%**, tandis que la faible performance recule à **11,11%**. L'année 2024 marque une progression significative du niveau global de performance.

En 2025, les résultats se dégradent de nouveau. La performance moyenne devient prédominante avec **54,17%**. La performance excellente représente **16,67%** et la bonne performance **14,58%**, mais la faible performance remonte à **14,58%**. Cette évolution traduit une certaine instabilité après l'amélioration observée en 2024, avec une dispersion accrue des niveaux de performance.

Il convient de préciser que certaines autorités contractantes peuvent disposer de plusieurs Personnes Responsables des Marchés Publics (PRMP). Par conséquent, les résultats présentés peuvent, dans certains cas, refléter les performances de plusieurs PRMP au sein d'une même autorité contractante, lesquelles peuvent présenter des niveaux de performance hétérogènes.

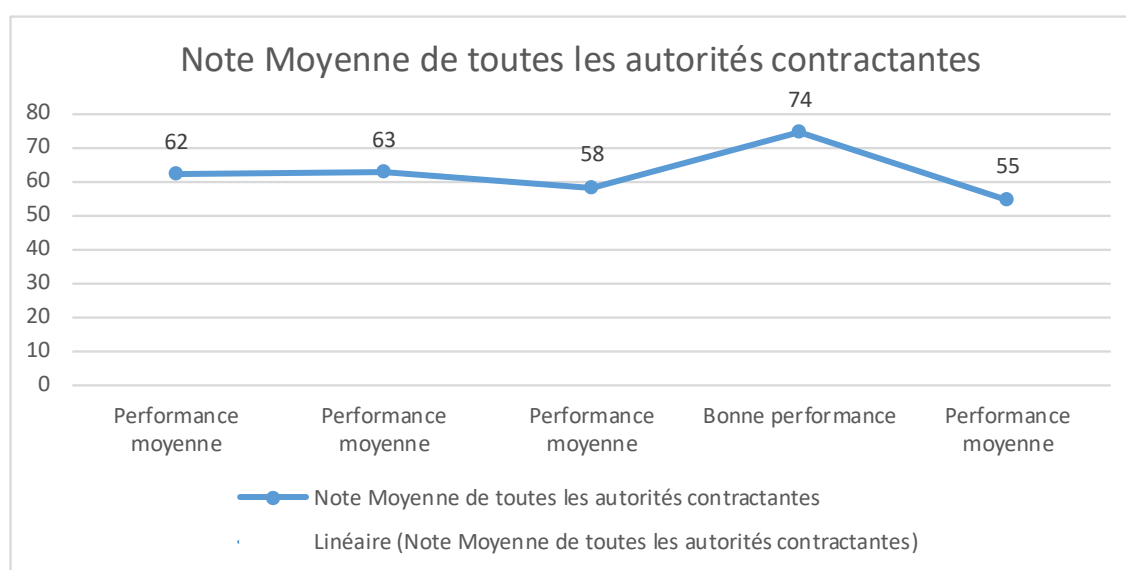
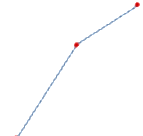
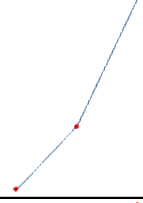
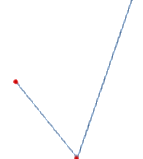
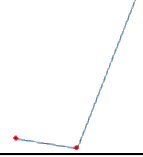
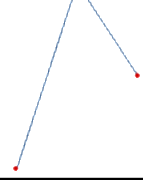
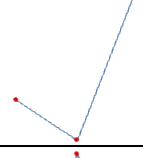
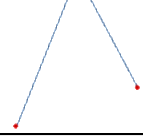
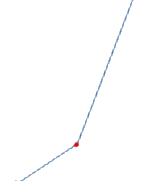
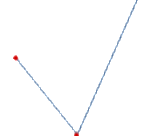
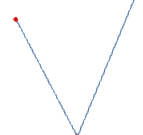
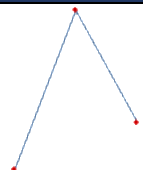
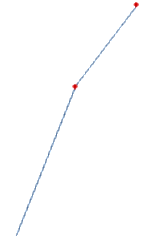
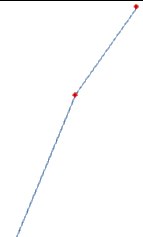
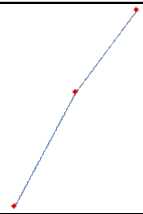
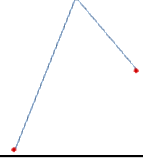
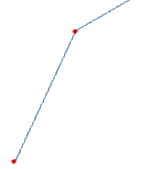
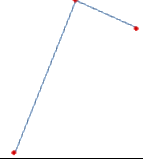
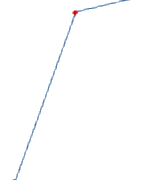
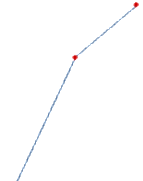
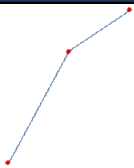
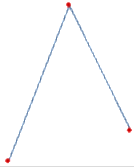
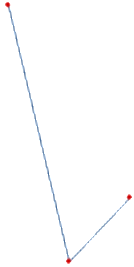
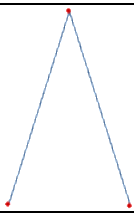
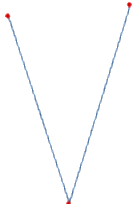


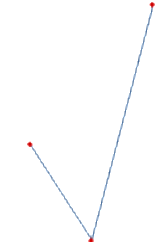
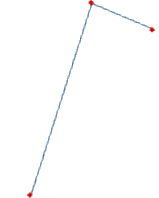
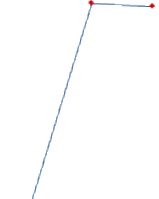
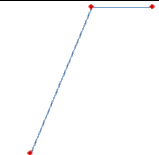
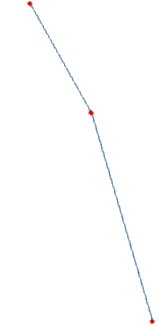
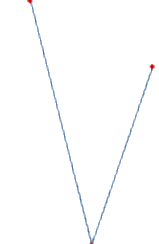
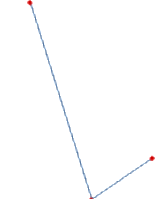
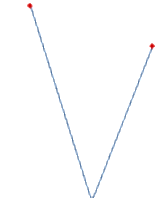
Figure 17 : Note moyenne des autorités contractantes en 2021 à 2025

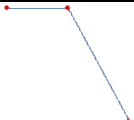
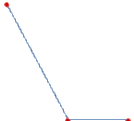
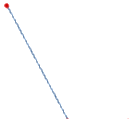
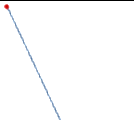
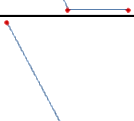
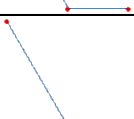
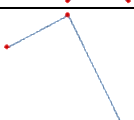
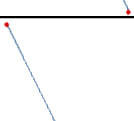
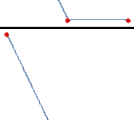
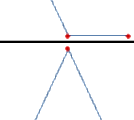
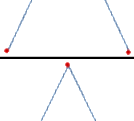
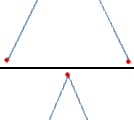
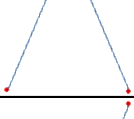
Tableau 22 : Synthèse des observations sur les autorités contractantes

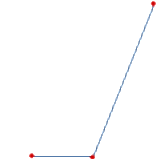
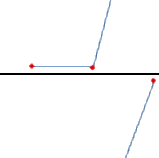
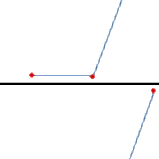
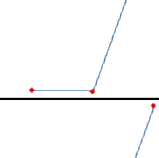
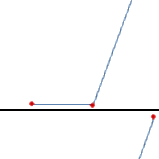
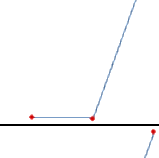
Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
MINJUS	72	86	92		Progression constante. Excellente performance en 2025.
MSP	68	77	95		Progression marquée en 2025, avec une excellente performance grâce à une planification maîtrisée et l'absence de recours aux modes dérogatoires.
METFP	68	54	87		Forte reprise en 2025 après un recul en 2024. Absence de recours aux modes dérogatoires et retards (4 j) bien maîtrisés.
MEAH	57	55	91		Progression exceptionnelle en 2025. Les retards sont réduits à 2 j et absence de recours aux modes dérogatoires.
MID	57	71	64		Légère baisse en 2025 par rapport à 2024, mais la note reste supérieure à 2023. Les retards (20 j) et le taux de rejet des dossiers (18,92 %) sont les points faibles.
SENVH	57	54	66		Progression en 2025 avec une performance qui reste moyenne.
APMF	55	87	63		Baisse en 2025 après une excellente performance en 2024, mais supérieure à 2023.
CNTEMAD	55	60	80		Forte progression en 2025. Absence de recours aux modes dérogatoires et aucun retard, mais le taux de rejet des dossiers (25 %) reste problématique.
SPM	55	–	100		Retour en 2025 avec une excellente performance (100%).
CHUJRB	53	–	67		Progression en 2025 par rapport à 2023, mais avec une performance moyenne.

Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
PAOMA	50	67	55		Baisse en 2025 après une amélioration en 2024, mais la note reste supérieure à 2023, avec une performance moyenne.
MINSAN	45	62	71		Progression régulière, avec une bonne performance en 2025, marquée par l'absence de recours aux modes dérogatoires, le taux de rejet (5 %) maîtrisé, malgré des retards encore présents (15 j).
PRIMATURE	45	55	61		Progression lente mais continue, avec une performance moyenne. Le recours aux modes dérogatoires (11% en nombre et en montant), et le taux de rejet des dossiers (37,04 %) restent problématiques.
MPEB	43	50	55		Légère progression, avec une performance moyenne. En 2025, les retards (49 j) et le taux de rejet des dossiers (29,41 %) sont les principales faiblesses.
MTM	42	67	55		Recul en 2025 après une amélioration en 2024, mais la note reste supérieure à 2023, avec une performance moyenne.
MEN	40	58	63		Progression constante. La note s'améliore grâce à une meilleure planification. Les retards (17 j) restent à maîtriser.
MDAT	–	92	75		Recul en 2025 après une excellente performance en 2024. Le recours aux modes dérogatoires (99,87 % en montant) explique cette baisse.
MEH	–	65	71		Progression en 2025, sans retard (0 j) et avec un faible taux de rejet des dossiers (4,76 %), mais le recours aux modes dérogatoires (50 % en nombre) limite la note.
ARTEC	–	55	77		Progression notable en 2025. La planification est stable (3 mises à jour), mais les retards (25 j) sont encore à maîtriser.

Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
HCDDDED	–	55	75		Nette amélioration en 2025, avec une bonne performance. Les retards (84 j) restent problématiques.
CNAPS	65	75	67		Légère baisse en 2025 après une bonne performance en 2024. Les retards (44 j) restent problématiques.
MEF	64	44	49		Très légère remontée en 2025, mais performance toujours faible. Le nombre de mises à jour du PPM (11), et le recours aux modes dérogatoires (14,29 % en nombre) limitent la performance.
MJS	59	67	66		Stabilité à un niveau moyen après une légère amélioration en 2024. Les retards (47 j) restent importants.
MCC	55	73	55		Retour au niveau de 2023 après une bonne performance en 2024. Les retards (20 j) et le taux de rejet des dossiers (47,62 %) sont les principales faiblesses.
CEM	55	55	55		Performance stable et moyenne entre 2023 et 2025. Les retards (49 j en 2025) et les taux de rejet des dossiers (33 % en 2023) persistent.
MINAE	53	60	55		Stabilité à un niveau moyen. Le recours aux modes dérogatoires (100 % en 2025) pénalisent la note, mais les autres indicateurs sont corrects.
CHUSSPA(Analakely)	49	–	52		Très légère progression en 2025, mais la performance reste moyenne. Les retards (28 j) et le taux de rejet des dossiers (31,25 %) sont les principales faiblesses.

Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
JIRAMA	39	35	45		Très légère remontée en 2025, mais la performance reste faible. Le nombre important de mises à jour (8) , les retards (56 j) et le taux de rejet des dossiers (36,86 %) sont problématiques.
MTP	22	51	47		Retour à un niveau de performance faible , après une amélioration en 2024. Le nombre important de mise à jour du PPM , les retards (31 j) et le taux de rejet des dossiers (20,77 %) pénalisent la
MFA	–	57	56		Stabilité à un niveau de performance moyen. Le recours aux modes dérogatoires (85,71 % en nombre, 99,49 % en montant) constitue la principale faiblesse.
MGN	–	46	46		Stabilité à un niveau de performance faible. Le recours aux modes dérogatoires est de 100 %.
PRESIDENCE	96	76	38		Dégradation de la performance en 2025 après deux années d'excellente performance en 2023 et 2024. Le nombre de mises à jour du PPM (7) , le recours aux modes dérogatoires (33,33 % en nombre, 84,25 % en montant) constituent les principales faiblesses.
MNDPT	82	–	60		Retour en 2025 avec une performance moyenne, en net recul par rapport à l'excellente performance de 2023. Les retards (20 j) et le taux de rejet des dossiers sont les points faibles.
ACM	78	45	52		Légère remontée en 2025 après une recul en 2024, mais la performance reste moyenne. Le taux de rejet des dossiers (30,30 %) et les retards (28 j) limitent la performance.
MMRS	69	–	55		Recul en 2025 par rapport à 2023, avec une performance moyenne. Les retards (68 j) et le taux de rejet des dossiers (28,57 %) restent problématiques.

Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
FDL	55	55	–		Performance moyenne et stable sur les deux années 2023-2024. Absence de notation en 2025
PAJMA	55	–	–		Unique notation en 2023, performance moyenne.
INDDL	55	–	–		Unique notation en 2023, performance moyenne.
MPPSPF	55	–	–		Unique notation en 2023, performance moyenne.
MAM	55	–	–		Unique notation en 2023, performance moyenne.
SEGN	49	–	–		Unique notation en 2023, performance faible.
CHUJRA	45	61	–		Amélioration en 2024, mais insuffisante pour atteindre une bonne performance. Absence de notation en 2025.
MDN	38	–	–		Unique notation en 2023, performance faible.
LMM	35	–	–		Unique notation en 2023, faible performance.
SAMIFIN	–	100	–		Unique notation en 2024, avec une excellente performance.
ARAI	–	69	–		Unique notation en 2024, avec une performance moyenne.
HCC	–	55	–		Unique notation en 2024, avec une performance moyenne.
BIANCO	–	–	100		Première notation en 2025 avec une excellente performance. Tous les critères sont au maximum.

Autorités Contractantes	Note 2023	Note 2024	Note 2025	Courbe	Évolution (2023-2025)
MAE	–	–	71		Première notation en 2025 avec une bonne performance, mais pénalisée par un recours de 100% aux modes dérogatoires.
SESA	–	–	64		Première notation en 2025, avec une performance moyenne. Le recours aux dérogatoires (42,86 % en nombre, 18,57 % en montant) et le taux de rejet des dossiers (11,11 %) sont les points faibles.
ADEMA	–	–	50		Première notation en 2025, avec une performance moyenne. Le recours aux modes dérogatoires (100 %) constitue la principale faiblesse.
ANALOGH	–	–	74		Première notation en 2025, avec une bonne performance malgré des retards (10 j) et un taux de rejet des dossiers (20 %) élevé.
CMCS	–	–	70		Première notation en 2025, avec une bonne performance. Le taux de rejet des dossiers (44,44 %) est le seul point faible.
ASSURANCES ARO	–	–	60		Première notation en 2025, avec une performance moyenne. Les retards (19 j) et le taux de rejet des dossiers (27,27 %) affectent la note.
OMH	–	–	55		Première notation en 2025, avec une performance moyenne. Les retards (89 j) et le taux de rejet des dossiers (28,57 %) affectent la note.

V- PRINCIPALES CONSTATIONS ET RECOMMANDATIONS

A- Tendances et évolutions globales (2023-2025)

- Tendance à la baisse des dossiers soumis au contrôle a priori

Au cours de la période 2023-2025, une diminution progressive du nombre total de dossiers soumis au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés est constatée, passant de **2 983** dossiers en 2023 à **2 139** en 2024, puis à **1 907** en 2025.

Cette évolution s'explique principalement par la baisse significative des Marchés et Contrats-cadres, dont le nombre est passé de **1 336** dossiers en 2023 à **646** en 2025. Plusieurs facteurs, non exclusifs, peuvent expliquer cette situation : un ralentissement des activités de passation des marchés, possiblement lié à des contraintes budgétaires ; un regroupement des besoins conduisant à une rationalisation des procédures ; ou encore une adaptation des mécanismes de passation, notamment à travers un recours accru aux contrats-cadres dont les marchés subséquents ne sont pas soumis au contrôle a priori des Commissions des Marchés.

- Recours accru aux contrats-cadres et hausse des déclarations sans suite et résiliations en 2025

Un recours accru au mécanisme de contrats-cadres est observé en 2025, portant leur part à **39,52** % du nombre total des marchés accordés par la Commission Nationale des Marchés contre **26,85** % en 2023. Cette proportion, qui est proche de la surutilisation (<40% normes OCDE, BM, UE), peut traduire une difficulté dans la détermination des besoins, ou une volonté de contourner une mise en concurrence effective.

Parallèlement, les déclarations sans suite (DSS) et les résiliations de marchés (DR) augmentent notablement en 2025, atteignant **3,41%** de l'ensemble des dossiers soumis au contrôle a priori contre **1,26%** en 2024. Cette augmentation traduit un écart entre l'intention (planification) et l'exécution, pouvant affecter la mise en œuvre effective des projets publics. Par ailleurs, elle fait apparaître une insuffisance d'études techniques ou un décalage entre les besoins et la mise en disposition des moyens financiers.

- **Amélioration de la conformité des dossiers et de la performance des autorités contractantes en 2024, suivie d'un recul en 2025**

Une amélioration globale de la conformité des dossiers soumis au contrôle a priori est observée entre 2023 et 2025 notamment à la suite des séances de coaching organisées à leur intention. Cette progression se traduit par une augmentation des avis favorables sans réserve et une diminution des renvois ainsi que des avis non favorables (Figures n°03 et n°04). L'amélioration a été particulièrement notable entre 2023 et 2024, avant de connaître un fléchissement en 2025, tout en demeurant à un niveau supérieur à celui de 2023.

Parallèlement, la performance des autorités contractantes s'améliore en 2024, avec une note moyenne de **70/100** traduisant un bon niveau de performance, avant de se dégrader en 2025. L'année 2025 est marqué par un recul de la note moyenne à **55/100**, correspondant à une performance moyenne ; et par une hausse sensible de la part des faibles performances (**14,58%**).

La dégradation de la performance enregistrée en 2025, après l'amélioration notable de 2024, peut être attribué à différents facteurs organisationnels et contextuels, sans que ceux-ci n'expliquent entièrement les variations constatées. Les changements ou la multiplicité des PRMP au sein de certaines autorités contractantes ont pu entraîner des disparités de compétence et une phase de transition affectant l'efficacité opérationnelle. En outre, la hausse notable du recours aux procédures de gré à gré en 2025 a probablement contribué à la dégradation des indicateurs de performance.

- **Recours aux procédures dérogatoires : une part limitée en nombre mais significative en montant**

L'analyse du recours aux procédures dérogatoires montre que les marchés passés de gré à gré, bien que limités en nombre (environ **5 %** des marchés), représentent une part significative du montant total des marchés (**15,75%**). Les justifications invoquées concernent principalement les « prestations secrètes » (**46,56%** des cas sur la période 2023-2025) et « l'urgence impérieuse » (**40,46%** sur la période, et en forte hausse avec **57,14%**). Ces recours s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par les textes en vigueur, notamment le décret n° 2019-1063 du 28 mai 2019 relatif aux marchés à caractère secret et confidentiel pour la défense et la sécurité, ainsi que le décret n° 2022-800 du 1er juin 2022 pris pour l'application de l'article 39.II.2 de la loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 .

B- Difficultés identifiées

Malgré les progrès observés sur le plan formel dans la qualité des dossiers soumis au contrôle a priori durant la période 2023-2025, certaines difficultés subsistent dans la conduite des procédures de passation des marchés, affectant la performance des autorités contractantes et limitant l'efficacité des marchés publics.

- Délais internes encore élevés au niveau des autorités contractantes

Des délais internes encore élevés persistent au niveau des autorités contractantes dans la conduite des procédures de passation des marchés. Le délai entre l'avis de la Commission Nationale des Marchés sur le dossier de mise en concurrence et la soumission du projet de marché se situe encore en moyenne à **76** jours, si le délai normal entre ces 2 dates pour un appel d'offres ouvert devrait être autour de **45** jours. Ce retard accroît les risques de manipulation des dossiers.

Et cela, malgré une amélioration constante du délai de traitement des dossiers au niveau de la Commission Nationale des Marchés: **5,0** jours en 2023, 3,9 jours en 2024 et **4,0** jours en 2025 (avec un léger recul en 2025).

- Recours aux procédures dérogatoires : extension parfois au-delà des situations strictement justifiées, pour des projets d'envergure et à montants significatifs

Il est constaté que le recours aux procédures dérogatoires, notamment celles prévues par le décret n° 2019-1063 du 28 mai 2019 relatif aux marchés à caractère secret et confidentiel pour la défense et la sécurité, ainsi que le décret n° 2022-800 du 1er juin 2022 pris pour l'application de l'article 39.II.2 de la loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 autorisant la passation de marché de gré à gré est parfois étendu au-delà des situations strictement justifiées, tout en restant dans le cadre légal et réglementaire applicable.

Ces marchés de gré à gré, bien que limités en nombre, présentent un risque élevé en raison des montants significatifs et de l'envergure des projets concernés. L'absence de concurrence, inhérente à ce type de procédure, limite la possibilité d'optimiser les coûts et les conditions contractuelles, pouvant compromettre l'efficacité de la mise en œuvre des projets.

- Persistance des motifs d'avis non favorable

L'analyse des motifs d'avis non favorables met en évidence des insuffisances récurrentes dans les dossiers soumis au contrôle a priori:

- **Non-respect des procédures et formalités**: Ce motif reste la première cause de rejet des dossiers de marché (non accord) avec **55,6%** du total des avis non favorable. Il indique une maîtrise encore insuffisante des procédures et formalités liés à la passation des marchés par les responsables au niveau des autorités contractantes.
- **Non-respect des exigences liées au candidat attributaire des marchés** : Près de la moitié des avis non favorable (**44%**) concernent l'offre non conforme (**21,2%**) ou la non-qualification du candidat attributaire (**22,8%**). Cette situation met en évidence, d'une part, des insuffisances dans l'analyse des offres et l'appréciation des critères de qualification par les autorités contractantes et, d'autre part, des limites observées dans la conformité et la qualité de certaines offres soumises par les candidats aux marchés publics.

Elle s'explique également par un nombre insuffisant de candidats aux procédures, qui réduit le niveau de concurrence et accroît la probabilité d'identification d'un candidat attributaire ne remplissant pas pleinement les exigences du dossier d'appel d'offres, entraînant ainsi l'émission d'un avis défavorable.

C- Les limites du contrôle a priori de la CNM

- **Contrainte de délai** : Afin de ne pas constituer un obstacle dans la chaîne des dépenses publiques, la Commission Nationale des Marchés s'est fixée comme objectif de réduire le délai de traitement des dossiers soumis au contrôle a priori. Cette démarche vise à éviter que le contrôle ne retarde les projets ou l'exécution de la dépense publique. Cependant, un délai de traitement trop court peut limiter la capacité de la Commission à examiner en profondeur les dossiers, augmentant le risque de passages en revue de forme plus que de fonds et pouvant affecter la qualité globale du contrôle. Ainsi, la Commission Nationale des Marchés doit constamment concilier la nécessité d'efficacité et de rapidité avec l'exigence de rigueur et de fiabilité dans l'examen des dossiers.
- **Contrôle de procédure et de forme** : En général, la Commission Nationale des Marchés statue sur la base des documents reçus étant donné les difficultés pour vérifier l'authenticité de certains documents produits (garanties de soumission, attestation de disponibilité financière, preuves de marchés similaires, ...). Dans ce contexte, le contrôle exercé demeure essentiellement documentaire et formel, ce qui peut limiter l'appréciation substantielle de la capacité réelle des candidats.

Par ailleurs, il convient de noter que les offres des candidats ne font pas partie des dossiers soumis systématiquement à la Commission Nationale des Marchés, mais peuvent être requises en cas

d'incohérence ou de manque d'informations dans le rapport d'évaluation. Ainsi, la Commission statue principalement sur la base du rapport d'évaluation des offres signé par la Commission d'Appel d'Offres (CAO). Cette organisation s'explique notamment par la responsabilisation des membres de la CAO, chargés de l'évaluation des offres et de la validation des résultats, ainsi que par la contrainte de délais, qui limite la possibilité pour la Commission d'examiner en profondeur toutes les offres. Cette approche présente toutefois des limites. Elle peut favoriser la manipulation des offres ou des rapports d'évaluation, et limiter la capacité de la Commission à détecter des irrégularités ou des fraudes dans la passation des marchés

- **Des textes sur les modes dérogatoires trop permissifs** : Le recours à certaines dispositions des décrets n° 2022-800 sur l'urgence impérieuse et n° 2019-1063 sur les prestations secrètes est, dans certains cas, mobilisé au-delà des situations strictement justifiées, tout en restant formellement conforme au cadre légal et réglementaire applicable, en raison de la permissivité de ces textes, qui laisse une large marge d'appréciation au gouvernement pour décider qu'une situation revêt un caractère d'urgence ou nécessite le secret. Dans ces cas, la Commission Nationale des Marchés ne peut pas se prononcer sur la pertinence des motifs d'urgence ou de secret, sa mission se limitant à vérifier la conformité formelle des dossiers soumis.-

- **Contrôle a priori statique basé sur les seuils** : Le dispositif actuel de contrôle a priori repose principalement sur des seuils de contrôle fondés sur le montant estimatif des marchés, ce qui limite l'examen aux procédures dépassant ces seuils, indépendamment du niveau réel de risque associé aux opérations ou de la performance des acteurs impliqués. Cette approche peut entraîner un contrôle insuffisant de certains marchés présentant des enjeux importants ou des risques significatifs mais situés en deçà des seuils réglementaires, ainsi qu'une concentration des ressources de contrôle sur des dossiers dont le niveau de risque réel ou la performance des acteurs impliqués ne justifient pas nécessairement un contrôle préalable.

- **Insuffisance d'encadrement du contrôle de l'exécution des marchés**: Le contrôle exercé par la Commission Nationale des Marchés porte uniquement sur la passation des marchés et les actes liés à leur gestion contractuelle (avenants, décisions de résiliation, etc.).

S'agissant particulièrement des marchés de travaux, dans le cadre du contrôle des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO), ce dispositif présente toutefois certaines limites susceptibles d'affecter la qualité des travaux. Pour ces marchés, la conformité des ouvrages aux besoins et aux normes repose sur des études préalables, telles que l'Avant-Projet Sommaire (APS), l'Avant-Projet Détaillé (APD) et, lorsque la réglementation l'exige, l'Étude d'Impact Environnemental et Social (EIES). Or, les

dispositions réglementaires actuelles ne sont pas assez contraignantes pour permettre à la Commission Nationale des Marchés de vérifier a priori la réalisation effective des études préalables ; la conformité des DAO à ces études ; et l'existence de missions de contrôle et de surveillance des travaux. Cette situation peut ainsi limiter la capacité du dispositif à prévenir les risques liés à la conception, aux surcoûts ou aux malfaçons lors de l'exécution.

D- Recommandations

Au regard des difficultés persistantes, la Commission Nationale des Marchés émet les recommandations suivantes des autorités et organes chargés des marchés publics :

1. Renforcer les capacités des acteurs de la commande publique

Afin de remédier aux insuffisances constatées dans la maîtrise des procédures de passation des marchés publics, il est recommandé de mettre en place un dispositif structuré d'apprentissage pratique, comprenant l'élaboration d'un guide opérationnel couvrant l'ensemble du cycle de la commande publique, de la planification des besoins jusqu'à la clôture des marchés. Il est également recommandé d'instituer un mécanisme de recyclage périodique des connaissances à destination de l'ensemble des responsables de la passation des marchés, portant aussi bien sur les aspects organisationnels que techniques, notamment l'élaboration des dossiers de mise en concurrence, la conduite des procédures, l'évaluation des candidatures, des offres ou des propositions, ainsi que la gestion et le suivi de l'exécution contractuelle.

En outre, Il est recommandé de veiller au respect strict de la durée du mandat de la PRMP, afin d'éviter une rotation trop rapide, susceptible de nuire à la continuité et à la capitalisation des compétences. Il convient également de garantir le respect des conditions de nomination des PRMP, conformément aux textes en vigueur, en mettant en place un dispositif permettant de vérifier la conformité des nominations au profil-type requis.

Par ailleurs, pour les projets présentant un niveau de complexité élevé, qu'il soit technique, financier ou organisationnel, il est recommandé d'encourager le recours, en amont, à une assistance technique (coaching) auprès des autorités compétentes, notamment l'ARMP ou la CNM, afin d'éclairer la conduite des procédures, à l'exception des phases d'évaluation des offres, lesquelles doivent demeurer sous la responsabilité exclusive de l'organe légalement habilité, en l'occurrence la Commission d'appel d'offres.

2. Renforcer la digitalisation des marchés publics

Le futur e-GP doit obligatoirement garantir la mise à disposition des données relatives aux marchés publics conformément aux normes OCDS, .

Toutefois, en attendant la mise en œuvre effective du futur e-GP, les mesures transitoires suivantes sont recommandées afin d'assurer la fiabilité du suivi et le renforcement du contrôle des marchés publics :

- La pérennisation des informations publiées dans le portail des marchés publics afin de favoriser la concurrence et de garantir un accès équitable à l'information pour tous les opérateurs économiques.
- L'Accès des contrôleurs au SIGMP / E-GP existant pour vérifier l'authenticité des marchés similaires au moins sur les 5 dernières années.
- L'intégration d'un module « Analyse des marchés » dans l'application de contrôle de la Commission Nationale des Marchés (Procurement Review System) afin de faciliter le traitement et l'analyse des données relatives aux marchés publics, d'assurer l'évaluation périodique des autorités contractantes, et de permettre l'élaboration de rapports de contrôle plus fiable produits dans les meilleurs délais.

3. Renforcer la planification et les études préalables

Afin de réduire l'écart constaté entre la planification et l'exécution des marchés, il est recommandé de renforcer la définition des besoins ainsi que l'ancrage des procédures de passation dans la planification budgétaire.

Par ailleurs, au regard des constats récurrents de mauvaise qualité des travaux publics et aux limites du contrôle exercé par la Commission Nationale des Marchés, qui porte uniquement sur la passation des marchés et les actes liés à leur gestion contractuelle, il apparaît nécessaire, dès la phase de passation, de renforcer les exigences relatives aux études préalables et aux dispositifs de contrôle et de surveillance des marchés de travaux.

A cet effet, afin de garantir la qualité des ouvrages et la conformité aux besoins définis et aux normes applicables, les Détails Quantitatifs et Estimatifs (DQE) et les spécifications techniques figurant dans les DAO doivent impérativement reposer sur des études préalables validées.

Ces études comprennent notamment les Avant-Projet Sommaire (APS) et Avant-Projet Détaillé (APD), ainsi l'Etude d'Impact Environnemental et Social (EIES) lorsque la réglementation l'exige. A ce titre, les DAO relatifs aux travaux de construction et de réhabilitation d'envergure, qui sont soumis au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés doivent inclure ces documents. L'absence de l'un quelconque de ces éléments constituera un motif de non recevabilité du dossier.

Par ailleurs, les missions de contrôle et de surveillance des travaux doivent être planifiées et leur existence doit pouvoir être démontrée au moment de la soumission du projet de marché au plus tard. En l'absence de procédure ou de marché distinct pour ces missions, le maître de l'ouvrage est tenu de désigner, par acte formel, un ou des responsable(s) chargé(s) du contrôle et de la surveillance. Cette désignation doit préciser, entre autres, l'identité des responsables, l'étendue de leurs attributions, la durée de leur mission couvrant l'ensemble de l'exécution des travaux, afin de s'assurer de la conformité des prestations aux études préalables, aux spécifications techniques contractuelles, et aux règles de l'art.

Le maître d'ouvrage doit également prendre toutes les dispositions nécessaires pour garantir la faisabilité et l'application effective de l'assurance de responsabilité civile décennale. À ce titre, la rédaction du DAO doit être réalisée de manière à permettre la couverture des ouvrages par l'assurance de responsabilité civile décennale et à garantir la conformité aux exigences des assureurs.

Ainsi, il est recommandé de prévoir, par voie de textes réglementaires ou d'actes administratifs, l'encadrement formel de ces exigences relatives à la planification, aux études préalables et aux dispositifs de contrôle et de surveillance des marchés de travaux, afin d'en garantir l'application systématique et la qualité des ouvrages réalisés.

4. Renforcer la transparence et la publicité des avis appel d'offres

Afin de faire face à l'insuffisance de candidatures ou d'offres de qualité observée dans certains marchés, il est recommandé de renforcer la transparence et la publicité des avis d'appel d'offres en diversifiant les canaux de diffusion (plateformes électroniques, mailing, presse, réseaux professionnels...), tout en développant des actions de sensibilisation et de formation à l'attention des opérateurs économiques du secteur privé.

Il est également préconisé d'allonger les délais de publication, notamment pour les contrats-cadres, en les portant à au moins **30** jours, et de revoir en conséquence les dispositions réglementaires applicables. Le délai actuel de **10** jours au minimum s'avère insuffisant pour assurer une participation effective des candidats et garantir la qualité des soumissions.

5. Renforcer l'encadrement des procédures dérogatoires

Il est recommandé de procéder à la révision des dispositions du Décret n°2022-800 du 1er juin 2022 pris pour l'application de l'article 39.II.2 de la loi n°2016-055 du 25 janvier 2017. relatif à l'urgence impérieuse ainsi que du Décret n°2019-1063 du 28 mai 2019 relatif aux marchés à caractère secret, afin de renforcer l'encadrement du recours au marché de gré à gré.

Par ailleurs, il est préconisé de réaliser, de manière systématique, une analyse préalable des autres modes de passation susceptibles d'être mis en œuvre, même lorsque les textes en vigueur autorisent le recours au gré à gré, afin de s'assurer que cette option constitue réellement la plus appropriée. Cette analyse est particulièrement importante pour les prestations à caractère secret et les situations d'urgence impérieuse, telles que prévues par les décrets précités.

En ce qui concerne le recours au gré à gré en situation d'urgence résultant d'une décision formelle du Président de la République ou du Gouvernement (Article 5, al. 9 du Décret n°2022-800), l'analyse comparative préalable des différents mode de passation doit être présentée lors de la communication verbale au Conseil, afin de renforcer la transparence du processus et de responsabiliser davantage les membres du Gouvernement dans la prise de décision.

6. Renforcer l'encadrement du recours au contrat EPC-F

Il est recommandé de renforcer l'encadrement juridique du contrat EPC-F en le consacrant dans un texte de portée supérieure afin d'en sécuriser l'utilisation et d'en préciser les modalités de mise en œuvre. A cet effet, l'élaboration d'un cadre normatif dédié, complété par des guides et des documents- types, permettrait d'améliorer la maîtrise de ce mécanisme par les acteurs concernés..

7 Renforcer le suivi des délais

Il convient de renforcer l'application des textes réglementaires relatifs aux délais de passation, en précisant clairement les responsabilités des acteurs concernés ainsi que les échéances à respecter à chaque étape du processus, tout en instaurant des dispositifs de responsabilisation en cas de retards injustifiés.

Par ailleurs, la mise en place de mécanismes de suivi du calendrier de passation des marchés est recommandée permettant d'assurer un suivi périodique des délais, la détection précoce des risques de retard et la mise en œuvre d'actions correctives en temps opportun.

7. Renforcer la vérification de l'authenticité des pièces et la fiabilité du contrôle

L'article 9 de l'arrêté n° 20442/2019/MEF du 17 septembre 2019 fixant les modalités du contrôle a priori et a posteriori exercé par la Commission Nationale des Marchés prévoit que, dans le cadre de ses travaux, les Commissions peuvent diligenter une mission de vérification de l'authenticité de certains documents qui leur sont parvenus. Ainsi, la Commission Nationale des Marchés dispose, par ces dispositions, de la pleine compétence pour vérifier l'authenticité des documents soumis.

En vertu de ces dispositions, et afin de renforcer la fiabilité du contrôle a priori tout en tenant compte des contraintes de délai, il apparaît nécessaire de prévoir, dans le manuel de procédures de contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés, des mécanismes permettant de renforcer la vérification de l'authenticité des pièces fournies par les candidats et améliorer la qualité. Cela pourrait inclure, notamment :

- La mise en place d'un mécanisme de vérification systématique des documents clés auprès des organismes émetteurs (banques, assurances, établissements certificateurs, etc.) afin de confirmer leur validité et leur conformité.
- L'identification des documents à haut risque nécessitant une vérification renforcée : garanties de soumission, attestations de liquidité, références de marchés similaires, ...).
- La définition de procédures standardisées pour ces vérifications, incluant des délais précis pour ne pas retarder le traitement global des dossiers.
- L'intégration de ces vérifications dans le futur E-GP conforme à la norme OCDS, afin d'automatiser la vérification et de réduire les risques d'erreur ou de fraude.
- Le renforcement de la vérification ponctuelle des offres en cas d'incohérence ou d'informations manquantes dans le rapport d'évaluation.
- Le renforcement de la transparence en exigeant que les rapports d'évaluation soient accompagnés de pièces justificatives pour les documents identifiés à haut risque.

CONCLUSION

Malgré la prédominance des procédures concurrentielles durant la période 2023-2025, l'efficacité globale des procédures de passation des marchés soumis au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés demeure affectée par des contraintes significatives. Celles-ci portent principalement sur les délais internes importants au niveau des autorités contractantes ainsi que sur le recours aux procédures dérogatoires. En effet, ce recours tend parfois à s'étendre au-delà des situations strictement justifiées, y compris pour des projets structurants à montants significatifs, tout en demeurant dans le cadre légal et réglementaire, notamment en application du décret n°2019-1063 relatif aux marchés à caractère secret et confidentiel pour la défense et la sécurité et du décret n°2022-800 autorisant la passation de marchés de gré à gré en situation d'urgence impérieuse.

Par ailleurs, les limites inhérentes au contrôle a priori exercé par la Commission Nationale des Marchés, centré principalement sur les aspects procéduraux et formels des dossiers de passation des marchés, et circonscrit par les seuils de contrôle, en restreignent la portée et l'efficacité.

Ainsi, la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport apparaît indispensable afin de renforcer l'efficacité et la fiabilité des procédures, tout en contribuant à l'amélioration de la performance du système des marchés publics.