

**CEN/TC 461**

Date : 2021-06

**prEN 17687:2021 (F)**

CEN/TC 461

Secrétariat : SIS

## **Achats publics — Intégrité et responsabilité — Exigences et recommandations**

*Public procurement — Integrity and accountability — Requirements and guidance*

*Einführendes Element — Haupt-Element — Ergänzendes Element*

ICS : 03.100.10

Descripteurs :

Type de document : Norme européenne

Sous-type de document :

Stade du document : Enquête CEN

Langue du document : F

STD Version 2.9a

## Sommaire

	Page
Avant-propos européen .....	4
Introduction .....	5
1 <b>Domaine d'application</b> .....	6
2 <b>Références normatives</b> .....	6
3 <b>Termes et définitions</b> .....	6
3.1 <b>Termes relatifs aux concepts</b> .....	6
3.2 <b>Termes relatifs aux organismes</b> .....	8
3.3 <b>Termes relatifs aux achats</b> .....	10
3.4 <b>Termes relatifs au personnel</b> .....	10
3.5 <b>Termes relatifs aux données, aux informations et aux documents</b> .....	11
4 <b>Principes fondamentaux</b> .....	12
4.1 <b>Généralités</b> .....	12
4.2 <b>Intégrité</b> .....	12
4.3 <b>Responsabilité</b> .....	12
4.4 <b>Transparence</b> .....	13
5 <b>Gouvernance</b> .....	14
5.1 <b>Généralités</b> .....	14
5.2 <b>Politiques</b> .....	14
5.3 <b>Comportement éthique et responsabilité sociétale</b> .....	15
5.4 <b>Leadership</b> .....	15
6 <b>Processus d'achats publics</b> .....	16
6.1 <b>Contexte des organismes acheteurs</b> .....	16
6.2 <b>Gestion des risques pour assurer l'intégrité et la responsabilité dans le processus d'achats publics</b> .....	17
7 <b>Management des parties prenantes</b> .....	17
7.1 <b>Généralités</b> .....	17
7.2 <b>Parties intéressées internes</b> .....	18
7.3 <b>Préparation du marché</b> .....	19
7.4 <b>Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement</b> .....	20
7.5 <b>Consommateurs et utilisateurs finaux</b> .....	21
8 <b>Personnel</b> .....	21
8.1 <b>Compétence</b> .....	21
8.2 <b>Formation et développement</b> .....	22
8.3 <b>Culture d'entreprise</b> .....	22
8.4 <b>Mesures incitatives</b> .....	23
8.5 <b>Mécanismes de contrôle et autres outils pour assurer la conformité</b> .....	23
8.6 <b>Code de conduite</b> .....	24
9 <b>Évaluation des performances</b> .....	25
9.1 <b>Généralités</b> .....	25
9.2 <b>Méthode et processus d'évaluation</b> .....	25
9.3 <b>Données factuelles pour la mesure</b> .....	25

<b>10</b>	<b>Amélioration .....</b>	<b>26</b>
<b>10.1</b>	<b>Généralités .....</b>	<b>26</b>
<b>10.2</b>	<b>Non-conformité et actions correctives .....</b>	<b>26</b>
<b>10.3</b>	<b>Amélioration .....</b>	<b>26</b>
<b>Annexe A (informative) Recommandations relatives à l'utilisation du présent document .</b>		<b>27</b>
<b>A.1</b>	<b>Méthode de consultation de l'Annexe A .....</b>	<b>27</b>
<b>A.2</b>	<b>Domaine d'application.....</b>	<b>27</b>
<b>A.3</b>	<b>Gouvernance.....</b>	<b>28</b>
<b>A.4</b>	<b>Processus d'achats publics.....</b>	<b>28</b>
<b>A.5</b>	<b>Personnel.....</b>	<b>29</b>
<b>A.6</b>	<b>Amélioration .....</b>	<b>30</b>
<b>Annexe B (informative) Gestion des risques pendant le processus d'achats publics.....</b>		<b>32</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>41</b>

## **Avant-propos européen**

Le présent document (prEN 17687:2021) a été élaboré par le comité technique CEN/TC 461 « Public procurement », dont le secrétariat est tenu par SIS.

Ce document est actuellement soumis à l'Enquête CEN.

## Introduction

Le présent document a été élaboré à la suite de l'acceptation par le CEN de réaliser le projet pilote de la Commission européenne sur l'utilisation accrue de normes dans les achats publics - résultat 3 (norme relative à l'intégrité et à la responsabilité). L'objectif principal de ce document est de fournir une norme européenne axée sur l'intégrité et la responsabilité dans les achats publics.

Les Nations Unies, ainsi que des organisations internationales telles que l'OCDE, l'Union européenne, les institutions financières internationales et des ONG telles que Transparency International, ont joué un rôle de premier plan dans la reconnaissance de l'importance d'une bonne gouvernance et dans l'élaboration de recommandations techniques visant à renforcer l'intégrité dans les achats publics.

Le fait de ne pas s'engager à respecter les principes fondamentaux d'intégrité, de responsabilité et de transparence dans les achats publics génère un impact négatif sur l'efficacité et peut conduire à une mauvaise gestion, à de la corruption, à un manque de compétence et d'un devoir de vigilance, ce qui nuit à l'intérêt public, sape la confiance du public et a un impact négatif sur la vie des gens. Or, la corruption et la fraude sont malheureusement des caractéristiques courantes lors des achats publics dans le monde entier. Le cadre réglementaire de l'UE les marchés publics fournit un solide mécanisme de prévention d'irrégularités potentielles. Le système juridique de l'UE repose sur les principes fondamentaux d'égalité de traitement, de non-discrimination, de reconnaissance mutuelle, de proportionnalité et de transparence, avec des règles claires sur la manière dont il convient de mener les processus d'achats publics pour respecter ces principes.

Une nouvelle génération de directives de l'UE a été adoptée en 2014, qui souligne encore plus la nécessité d'une intégrité accrue et de l'inclusion de règles spécifiques pour les situations de conflits d'intérêts, et d'exigences plus strictes en matière d'exclusion des fournisseurs. Cependant, les principaux défis ne sont normalement pas la faiblesse ou l'absence de cadres réglementaires ou institutionnels au niveau des États membres, mais plutôt la mise en œuvre et la pratique au niveau des pouvoirs et entités adjudicateurs.

Il est nécessaire d'aborder l'intégrité dans son sens le plus large ; il ne s'agit pas seulement d'être fidèle à soi-même, mais aussi de rendre des comptes aux principales parties prenantes et d'opérer de manière transparente, comme la manière dont la fonction achat est organisée et gérée pour mettre en place des cadres d'intégrité et de responsabilité reconnus au niveau international. L'intégrité et la responsabilité sont deux aspects du même sujet et sont étroitement liées.

Le présent document vise à fournir un cadre solide pour les principes d'intégrité et de responsabilité généralement acceptés dans les achats publics. L'Annexe A, informative, a pour but d'éviter une interprétation erronée des exigences du présent document.

Dans le présent document, les formes verbales suivantes sont utilisées :

- a) « doit » indique une exigence ;
- b) « il convient de » indique une recommandation ;
- c) « peut » indique parfois (« may » en anglais) une autorisation ;
- d) ou encore (« can » en anglais) une possibilité ou une capacité.

Les informations sous forme de « NOTE » sont fournies pour clarifier l'exigence associée. Les « Notes à l'article » employées à l'Article 3 fournissent des informations supplémentaires qui viennent compléter les données terminologiques et peuvent contenir des précisions concernant l'usage d'un terme.

## 1 Domaine d'application

Le présent document spécifie des exigences et des recommandations pour les organismes acheteurs, en ce qui concerne l'intégrité et la responsabilité dans les activités d'achats publics, depuis l'identification des besoins jusqu'à la délivrance des produits, des services ou des prestations de travaux.

Le présent document peut être utilisé par :

- a) les organismes acheteurs ;
- b) les contributeurs ;
- c) les décideurs.

Le présent document peut avoir un impact sur :

- les personnes ;
- les fournisseurs et les personnes agissant au service ou pour le compte des fournisseurs, y compris les sous-traitants ; les organismes officiels des États membres et des organisations européennes qui interviennent, directement ou indirectement, dans le processus d'achats publics ;
- les organismes représentant les fournisseurs au niveau des États membres ou européen.

NOTE L'Annexe A fournit des recommandations supplémentaires pour l'interprétation et l'application du domaine d'application et des exigences du présent document.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes :

- IEC Electropedia : disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online browsing platform : disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>.

### 3.1 Termes relatifs aux concepts

#### 3.1.1

##### **responsabilité**

état consistant, pour un organisme acheteur, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes

[SOURCE: EN ISO 26000:2020, 2.1]

### 3.1.2

#### **intégrité**

conformité et adhésion sans faille à une communauté de valeurs, de principes et de normes éthiques

[SOURCE : Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique, 2017]

### 3.1.3

#### **pacte d'intégrité**

contrat entre un organisme acheteur et des fournisseurs soumissionnant pour des marchés publics, selon lequel ils s'abstiendront de toute pratique de corruption et mèneront un processus d'achats publics transparent

Note 1 à l'article : Un pacte d'intégrité peut être contrôlé par une tierce partie indépendante.

### 3.1.4

#### **transparence**

présentation ouverte, complète et compréhensible des informations

[SOURCE : EN ISO 14040:2006, 3.7]

### 3.1.5

#### **rapport qualité/prix**

combinaison la plus avantageuse en matière de coût, de qualité et de durabilité pour répondre aux exigences du client

### 3.1.6

#### **normes internationales de comportement**

attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus

Note 1 à l'article : Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.

Note 2 à l'article : Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.

Note 3 à l'article : Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.

[SOURCE : EN ISO 26000:2020, 2.11]

### 3.1.7

#### **compétence**

aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.10.4, modifié par la suppression des notes à l'article]

### 3.1.8

#### **efficacité**

niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.7.11, modifié par la suppression de la note à l'article]

### **3.1.9**

#### **risque**

effet de l'incertitude sur les objectifs

[SOURCE : ISO 31000:2018, 3.1, modifié par la suppression des notes à l'article]

## **3.2 Termes relatifs aux organismes**

### **3.2.1**

#### **organisme**

personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs

Note 1 à l'article : Le concept d'organisme englobe sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les associations, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé.

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.2.1, modifié par la suppression de la Note 2 à l'article]

### **3.2.2**

#### **projet**

effort temporaire pour atteindre un ou plusieurs objectifs définis

[SOURCE : ISO 21500:2021, 3.15]

### **3.2.3**

#### **gouvernance**

système par lequel l'organisme est dirigé, contrôlé et tenu de rendre compte de la réalisation de sa mission principale sur le long terme

Note 1 à l'article : La gouvernance concerne l'ensemble de l'organisme et englobe tout ce que l'organisme est et fait.

[SOURCE : BS 13500:2013, 2.7, modifié par la suppression des Notes 2 et 3 à l'article]

### **3.2.4**

#### **direction**

personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.1.1, modifié par la suppression des notes à l'article]

### **3.2.5**

#### **modèle d'entreprise**

démarche d'un organisme quant à sa manière de travailler dans son environnement

[SOURCE : ISO 30400:2016, 3.4]

### **3.2.6**

#### **organisme acheteur**

organisme défini comme pouvoir adjudicateur ou entité adjudicatrice par les règles relatives aux achats publics

[SOURCE : Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics]

### 3.2.7

#### **fournisseur**

organisme qui procure des produits, des services ou des ouvrages

Note 1 à l'article : Un fournisseur peut être un opérateur économique, tel que défini par la Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics.

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.2.5, modifié par l'ajout de « ouvrages », par la suppression de l'exemple et des notes à l'article existantes, et par l'ajout d'une nouvelle Note 1 à l'article]

### 3.2.8

#### **ouvrage**

résultat d'un ensemble d'activités de construction ou de génie civil permettant de remplir par lui-même une fonction économique ou technique

[SOURCE : Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics]

### 3.2.9

#### **partie intéressée**

#### **partie prenante**

personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé(e) ou s'estimer influencé(e) par une décision ou une activité

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.2.3, modifié par la suppression de l'exemple et de la note à l'article]

### 3.2.10

#### **politique**

intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.2.10]

### 3.2.11

#### **comportement éthique**

comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement (3.1.6)

[SOURCE : EN ISO 26000:2020, 2.7]

### 3.2.12

#### **responsabilité sociétale**

responsabilité d'un organisme vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent

[SOURCE : EN ISO 26000:2020, 2.18, modifié en ne conservant que la première partie de la phrase]

### 3.2.13

#### **indicateur de performance clé**

#### **IPC**

indicateur de performance jugé significatif par un organisme et mettant l'accent sur certains aspects

[SOURCE : EN ISO 14031:2013, 3.17]

### **3.2.14**

#### **code de conduite**

accord sur les règles de comportement à adopter par les membres d'un groupe ou d'un organisme

## **3.3 Termes relatifs aux achats**

### **3.3.1**

#### **achat**

activité d'acquisition de produits, de services ou d'ouvrages auprès de fournisseurs

Note 1 à l'article : Le processus achats prend en compte la totalité du cycle allant de l'identification des besoins jusqu'à la fin d'un contrat de services ou la fin de vie d'un produit.

[SOURCE : ISO 20400:2017, 3.18, modifié par l'ajout de « ouvrages », la modification de la Note 1 à l'article et la suppression de la Note 2 à l'article]

### **3.3.2**

#### **achat public**

achat par un organisme acheteur régi par les règles relatives aux achats publics

Note 1 à l'article : Ces règles peuvent être internationales, nationales, régionales ou locales, y compris issues d'organes directeurs tels que l'UE.

### **3.3.3**

#### **chaîne d'approvisionnement**

séquence d'activités ou d'acteurs qui fournit des produits ou des services à l'organisation, directement ou indirectement

[SOURCE : ISO/TS 26030:2019, 3.3, modifié par la suppression de la note à l'article]

### **3.3.4**

#### **contributeur**

personne ou organisme participant directement ou indirectement au processus d'achats publics au service ou pour le compte d'un organisme acheteur

### **3.3.5**

#### **décideur**

personnes ou organes officiels chargés de prendre des décisions à un niveau élevé de l'organisme acheteur

## **3.4 Termes relatifs au personnel**

### **3.4.1**

#### **travailleur**

quiconque effectue un travail, en tant qu'employé ou personne travaillant en indépendant

[SOURCE : EN ISO 26000:2020, 2.27]

### 3.4.2

#### **client**

personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

EXEMPLE Consommateur, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un organisme acheteur, bénéficiaire et acheteur.

Note 1 à l'article : Le terme « client » peut parfois être controversé pour une administration publique, et même en droit international public, car il est en relation avec le droit commercial. Cependant, en raison de sa large adoption et de son utilité dans les achats publics, l'emploi du terme « client » a été adopté dans le présent document.

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.2.4, modifié par le remplacement de la note à l'article]

## 3.5 Termes relatifs aux données, aux informations et aux documents

### 3.5.1

#### **information documentée**

information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure

Note 1 à l'article : Les informations documentées peuvent se présenter sous n'importe quel format et sur tous supports et peuvent provenir de toute source.

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.8.6, modifié par la suppression des Notes 2 et 3 à l'article]

### 3.5.2

#### **contrat**

accord engageant au moins deux parties

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.4.7]

### 3.5.3

#### **preuve**

données démontrant l'existence ou la véracité de quelque chose

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.8.3, modifié par la suppression des notes à l'article]

### 3.5.4

#### **retour d'information**

opinions, commentaires et expressions des parties intéressées concernant les activités, décisions et pratiques de l'organisme acheteur

### 3.5.5

#### **exigence**

besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire

Note 1 à l'article : Les exigences peuvent être générées par différentes parties intéressées ou par l'organisme acheteur lui-même et peuvent inclure des exigences juridiques, légales et réglementaires.

[SOURCE : EN ISO 9000:2015, 3.6.4, modifié par la modification de la Note 4 à l'article et la suppression des autres notes à l'article]

## 4 Principes fondamentaux

### 4.1 Généralités

Pour garantir la confiance dans les achats publics, les organismes acheteurs impliqués dans les processus d'achats publics doivent démontrer leur engagement vis-à-vis des principes fondamentaux d'intégrité, de responsabilité et de transparence.

### 4.2 Intégrité

Pour démontrer son intégrité dans les activités d'achats publics, l'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour des processus permettant de garantir aux parties intéressées pertinentes que les activités sont menées d'une manière convenue et bénéfique pour la société tout au long du cycle de vie des marchés publics.

L'organisme acheteur doit mettre en œuvre un mécanisme permettant de s'assurer que l'intégrité est respectée par les parties intéressées pertinentes dans la chaîne d'approvisionnement. L'organisme doit s'assurer que le mécanisme comprend au minimum des engagements concernant :

- a) le traitement juste et équitable de toutes les parties intéressées pertinentes ;
- b) le fait de s'abstenir de toute pratique de corruption ;
- c) la transparence ;
- d) l'évaluation de toutes les parties et la surveillance par un tiers, le cas échéant ;
- e) des procédures de gouvernance efficaces par lesquelles le fournisseur surveille et assure le respect des engagements pris dans le contrat.

**NOTE** Un exemple largement connu de mécanisme visant à garantir l'intégrité est le pacte d'intégrité : un contrat entre un organisme acheteur et un fournisseur selon lequel ils s'abstiendront de toute pratique de corruption et mèneront un processus d'achats publics transparent. Pour renforcer la responsabilité et accroître la légitimité, un pacte d'intégrité peut inclure un contrat séparé avec un organisme tiers indépendant qui vérifie que toutes les parties respectent leurs engagements.

### 4.3 Responsabilité

**4.3.1** L'organisme acheteur doit faire preuve de responsabilité vis-à-vis des parties intéressées pertinentes pour toutes les décisions et activités liées à ses activités d'achats publics, y compris les comportements de ses contributeurs et décideurs. L'organisme acheteur doit se montrer ouvert et réceptif à tout contrôle éventuel, en acceptant la responsabilité des mauvaises pratiques et en prenant des mesures pour y remédier et (ou) les prévenir.

**4.3.2** L'organisme acheteur doit adopter une perspective de cycle de vie complet et être redevable de l'impact de ses propres activités et des produits et services fournis ou achetés. L'organisme acheteur doit prendre en compte les impacts sur :

- a) la chaîne d'approvisionnement ;
- b) la société ;
- c) l'économie ;
- d) l'environnement.

## 4.4 Transparence

**4.4.1** L'organisme acheteur doit faire preuve de transparence en ce qui concerne l'objet, la nature et la localisation de ses activités et l'identité de tout détenteur d'une participation majoritaire dans l'activité de l'organisme. L'organisme acheteur doit agir de manière largement transparente pour éviter le secret ou l'ambiguïté concernant les décisions prises, et pour accroître la concurrence et promouvoir un marché ouvert.

**4.4.2** L'organisme acheteur doit être transparent dans tous les aspects du processus d'achats publics. L'organisme acheteur doit tenir à jour et conserver des informations documentées complètes, claires et pertinentes concernant :

- a) ses objectifs et ses valeurs ;
- b) ses politiques en matière d'achats publics ;
- c) la preuve que le cœur d'activité est compatible avec une performance à long terme ;
- d) la manière dont les décisions sont prises, mises en œuvre et examinées ;
- e) les impacts connus et probables de ses décisions et activités sur les parties intéressées pertinentes, la société, l'économie et l'environnement ;
- f) la définition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs entre les différentes fonctions ;
- g) les exigences en matière de divulgation des conflits d'intérêts ;
- h) les enquêtes sur les incidents liés à l'intégrité ou à la transparence ;
- i) les exigences de transparence pour les organismes de sa chaîne d'approvisionnement ;
- j) les prévisions d'achats publics ;
- k) la manière dont les exigences réglementaires ou convenues peuvent être satisfaites et maintenues dans les conditions prévues ;
- l) les critères et processus utilisés pour identifier, sélectionner et dialoguer avec les parties intéressées pertinentes ;
- m) l'attribution des contrats et les prix payés ;
- n) les sources, les montants et l'utilisation des fonds ;
- o) les plaintes, y compris la manière dont elles sont traitées et les résultats ;
- p) les preuves de la conception et de la mise en œuvre de contrats durables ;
- q) l'engagement à collaborer ou la preuve de la collaboration avec toutes les parties intéressées dans la chaîne d'approvisionnement, afin d'améliorer le rapport qualité/prix tout au long du cycle de vie.

**4.4.3** L'organisme acheteur doit mettre à disposition les critères selon lesquels il évalue sa propre performance en matière de responsabilité sociétale ainsi que sa performance actuelle et passée sur les questions importantes et pertinentes de responsabilité sociétale.

**4.4.4** L'organisme acheteur doit protéger les informations confidentielles et les données personnelles afin de s'assurer que les parties intéressées pertinentes dans la chaîne d'approvisionnement sont traitées sur un pied d'égalité et pour éviter toute collusion.

**4.4.5** L'organisme acheteur doit s'assurer que les informations documentées sont communiquées aux parties intéressées concernées dans un format accessible et compréhensible.

## **5 Gouvernance**

### **5.1 Généralités**

L'organisme acheteur doit s'assurer que les fonds publics sont dépensés comme prévu et de la manière la plus rationnelle possible grâce à une gouvernance efficace.

L'organisme acheteur doit démontrer l'efficacité de sa gouvernance en :

- a) fournissant des preuves de la manière dont il atteint et maintient ses objectifs et ses valeurs, en tenant compte des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes ;
- b) identifiant les risques et les opportunités liés aux activités d'achats publics et en respectant ses engagements dans le respect de ses valeurs ;
- c) établissant et tenant à jour un processus d'achats publics afin de prévenir les conflits d'intérêts et de préserver l'indépendance des dirigeants de l'organisme ;
- d) dirigeant et contrôlant l'organisme d'une manière qui soit conforme à son cœur d'activité déclaré et qui permette une information transparente ;
- e) informant les fournisseurs et toutes les parties intéressées pertinentes de tout changement important, y compris les changements d'autorités de tutelle, de propriétaires et de décideurs de haut niveau ;
- f) établissant un lien explicite entre la manière dont les marchés publics sont régis et les enjeux et impacts en matière d'intégrité, de responsabilité et de transparence décrits dans le présent document.

### **5.2 Politiques**

L'organisme acheteur doit démontrer la manière dont les politiques de l'organisme sont communiquées aux parties intéressées pertinentes, et mises en œuvre par le biais de plans d'actions, y compris tout processus concernant :

- a) le management de la qualité ;
- b) la santé et la sécurité au travail ;
- c) le management environnemental ;
- d) la responsabilité sociale ;
- e) la gestion des risques ;
- f) le paiement rapide et équitable ;

- g) la lutte contre la corruption ;
- h) la prévention de l'esclavage moderne ;
- i) l'égalité, la diversité et l'insertion ;
- j) la gestion et la sécurité de l'information, y compris la protection des données personnelles ;
- k) la propriété intellectuelle ;
- l) les conflits d'intérêts ;
- m) la formation et le développement des compétences.

NOTE Les organismes acheteurs peuvent s'engager à aborder ces sujets de diverses manières, notamment par une déclaration unique ou des politiques distinctes.

### **5.3 Comportement éthique et responsabilité sociale**

Pour s'assurer qu'il conserve ses objectifs, sa vision et ses valeurs dans le cadre du processus d'achats publics, l'organisme acheteur doit démontrer qu'il :

- a) maintient un équilibre entre les objectifs financiers et opérationnels, d'une part, et ses valeurs et les comportements souhaités, d'autre part ;
- b) évalue les contrats potentiels et s'assure qu'ils sont conformes à son objectif et à ses valeurs ;
- c) surveille les comportements des parties intéressées externes et internes pertinentes et prend des mesures appropriées et rapides pour remédier aux comportements qui ne sont pas conformes aux valeurs et aux comportements souhaités de l'organisme ;
- d) fournit des mécanismes appropriés pour signaler les problèmes perçus ou connus, y compris un mécanisme d'alerte ;
- e) s'engage à payer rapidement et équitablement les fournisseurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- f) est conscient de l'impact des activités de l'organisme sur l'économie, l'environnement et la société, en fournissant des preuves.

### **5.4 Leadership**

L'organisme acheteur doit s'assurer que la direction et les autres postes d'encadrement :

- a) veillent à ce que l'ensemble des activités et des comportements reflètent les responsabilités, les objectifs et les valeurs de l'organisme ;
- b) fassent preuve d'un leadership efficace et cohérent au plus haut niveau et dans l'ensemble de l'organisme ;
- c) assurent la mise à disposition des ressources et des installations nécessaires à la réalisation de ses engagements ;
- d) veillent à ce que les personnes travaillant pour le compte de l'organisme soient traitées de manière équitable et éthique ;

- e) s'assurent que les différents objectifs de l'entreprise sont compatibles et n'encouragent pas ou n'incitent pas à un comportement inadapté ;
- f) définissent des objectifs communs et des exigences de comportement en matière d'intégrité, de responsabilité et de transparence ;
- g) motivent le personnel à agir pour atteindre ces objectifs communs ;
- h) démontrent leur engagement vis-à-vis de ces objectifs et ces comportements afin de motiver le personnel de l'organisme acheteur à agir de la même manière.

## **6 Processus d'achats publics**

### **6.1 Contexte des organismes acheteurs**

**6.1.1** L'organisme acheteur doit démontrer qu'il comprend sa responsabilité sociétale et son rôle dans le cadre du processus d'achats publics et le contexte dans lequel il exerce ses activités, y compris les enjeux externes et internes qui peuvent avoir une incidence sur ses activités.

**6.1.2** L'organisme acheteur doit établir, tenir à jour et fournir des preuves documentées de :

- a) ses objectifs ;
- b) sa vision ;
- c) ses valeurs ;
- d) son cœur d'activité.

**6.1.3** Afin d'assurer le respect des normes d'intégrité et de transparence au niveau opérationnel, l'organisme acheteur doit :

- a) s'assurer que les politiques et procédures internes définissent clairement les règles de travail et les responsabilités de chaque travailleur (voir Article 8) ;
- b) s'assurer que les politiques et procédures internes sont conformes aux obligations de l'organisme concernant les normes d'intégrité et de transparence, y compris :
  - 1) les informations sur les opportunités d'achats publics ;
  - 2) les exigences en matière d'accessibilité aux documents relatifs aux achats publics ;
  - 3) la réponse rapide aux demandes des fournisseurs ;
  - 4) les notifications et rapports adéquats ;
  - 5) la publication des contrats lorsque cela est nécessaire ;
  - 6) la documentation et la traçabilité des décisions ;

- c) envisager d'établir des exigences ou des normes supplémentaires sur le maintien de l'intégrité et de la transparence concernant les aspects qui ne sont pas expressément des exigences légales (par exemple, l'ouverture des données sur l'interaction avec le marché, la mise à disposition des données sur ses marchés publics sous une forme conviviale et la création d'un registre numérique des contrats), afin d'accroître le contrôle externe et de fournir des possibilités de supervision efficace par différentes entités, notamment la société civile, le secteur des ONG, les organisations internationales, etc. ;
- d) mettre en place des mesures appropriées pour protéger les informations confidentielles et commercialement sensibles reçues ou générées tout au long du cycle d'achats publics et pour éviter toute collusion.

## **6.2 Gestion des risques pour assurer l'intégrité et la responsabilité dans le processus d'achats publics**

**6.2.1** L'organisme acheteur doit identifier et évaluer les risques relatifs à l'intégrité et à la responsabilité, en tenant compte de l'ensemble du cycle d'achats publics, en prenant en considération les risques qui sont communs à différentes étapes du processus d'achats publics.

NOTE 1 Voir l'Annexe A, Figure A.1 pour les étapes du processus d'achats publics.

NOTE 2 Voir l'Annexe B pour les risques qui sont communs à différentes étapes du processus d'achats publics.

**6.2.2** L'organisme acheteur doit élaborer et mettre en œuvre des plans de traitement des risques afin de prévenir ou d'atténuer les risques liés à l'intégrité et à la responsabilité, en tenant compte de l'ensemble du cycle d'achats publics, en envisageant des options de traitement des risques pour les risques qui sont communs à différentes étapes du processus d'achats publics.

NOTE Voir l'Annexe B pour les options de traitement des risques communs à différentes étapes du processus d'achats publics.

**6.2.3** Lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans de traitement des risques pour prévenir ou atténuer les risques liés à l'intégrité et à la responsabilité, l'organisme acheteur doit prendre en compte l'étendue des besoins et adapter le plan de traitement des risques en conséquence. L'organisme acheteur doit documenter les plans de traitement des risques et la manière dont ils sont mis en œuvre.

## **7 Management des parties prenantes**

### **7.1 Généralités**

**7.1.1** L'organisme acheteur doit identifier :

- a) les parties intéressées internes et externes pertinentes ;
- b) les valeurs, attentes et exigences de ces parties intéressées, y compris leurs besoins et leurs attentes ;
- c) comment ces parties intéressées peuvent soit influencer sur les activités d'achats publics de l'organisme acheteur, soit être influencées par ces activités.

**7.1.2** L'organisme acheteur doit faire preuve d'une gestion efficace des relations avec les parties intéressées pertinentes, notamment :

- les travailleurs, contributeurs et décideurs de l'organisme acheteur ;
- l'autorité de tutelle, les propriétaires et les actionnaires ;
- les organismes publics et partenaires concernés ;
- les fournisseurs, sous-traitants et autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement ;
- les utilisateurs finaux ;
- les autres parties intéressées pertinentes.

**7.1.3** Pour permettre la conformité aux exigences de transparence et d'intégrité, l'organisme acheteur doit :

- a) établir et promouvoir une collaboration et une communication efficaces avec les parties intéressées pertinentes ;
- b) identifier, récompenser et renforcer les comportements souhaités ;
- c) procéder à des revues régulières des relations avec les parties intéressées pertinentes afin de s'assurer de leur efficacité continue et de déterminer si ces relations sont toujours nécessaires.

## **7.2 Parties intéressées internes**

Afin de garantir la transparence et l'intégrité des relations avec les parties intéressées internes, l'organisme acheteur doit :

- a) classer les parties intéressées internes pertinentes en fonction de leur niveau d'intérêt et de leur influence sur le processus d'achats publics (par exemple, les parties prenantes clés, les parties prenantes non critiques) ;
- b) identifier les valeurs, besoins et attentes de chaque groupe de parties prenantes internes ;
- c) établir des structures visant à impliquer de manière appropriée chaque groupe de parties prenantes internes (par exemple, implication des parties prenantes clés dans la prise de décision, information des parties prenantes non critiques) ;
- d) établir un processus de négociation et de compromis conforme aux objectifs et aux valeurs de l'organisme lorsque les besoins d'un groupe de parties prenantes internes ne peuvent être entièrement satisfaits.

## 7.3 Préparation du marché

**7.3.1** L'organisme acheteur doit adopter une approche proactive de participation au marché et communiquer régulièrement, de manière transparente, non discriminatoire et avec un niveau de publicité adéquat, avec les parties intéressées pertinentes afin de :

- a) préciser ses objectifs et ses valeurs et la manière dont elles influencent son approche d'achats publics ;
- b) présenter sa programmation ou ses prévisions et exigences en matière d'achats publics ;
- c) promouvoir la compréhension des marchés (y compris la demande, l'offre, le degré de concurrence, les méthodes de fixation des prix, les tendances du marché et les évolutions technologiques, etc.) ;
- d) démontrer une coopération égale et équitable avec les parties intéressées et éviter toute discrimination ou préférence ;
- e) présenter et démontrer les principes sous-jacents importants dans les achats publics, tels que la lutte contre la corruption, la transparence, l'égalité de traitement, la non-discrimination, l'objectivité et l'équité.

**7.3.2** L'organisme acheteur doit déterminer le niveau de participation au marché nécessaire pour le projet particulier d'achats publics, en tenant compte de facteurs tels que les besoins en matière de durabilité et d'innovation, la complexité et la taille du contrat et les délais. L'organisme acheteur doit s'assurer que la participation au marché est ouverte et inclusive, dans la mesure où cela est approprié.

**7.3.3** L'organisme acheteur doit utiliser le retour d'information des fournisseurs pour améliorer le processus d'achats publics. L'organisme acheteur doit documenter et mettre à disposition sur demande les actions menées à la suite du retour d'information.

**7.3.4** Afin de garantir la transparence et l'intégrité du processus de participation au marché, l'organisme acheteur doit :

- a) assurer une communication efficace avec les fournisseurs en utilisant des garanties de transparence et d'intégrité appropriées, adaptées à chaque cas spécifique ;
- b) assurer la protection des informations confidentielles et commercialement sensibles (par exemple, les secrets commerciaux, la propriété intellectuelle) ;
- c) adopter un comportement non discriminatoire en fournissant les mêmes informations à toutes les parties intéressées pertinentes et en ne favorisant pas certains fournisseurs par rapport à d'autres ;
- d) assurer l'égalité des chances pour les nouveaux fournisseurs et être ouvert à de nouvelles solutions ;
- e) s'engager sur le marché d'une manière qui assure l'inclusion des petites et moyennes entreprises (PME) ;
- f) s'assurer que les activités de participation au marché sont conservées sous forme d'informations documentées afin de garantir la traçabilité des décisions.

## **7.4 Fournisseurs et chaîne d'approvisionnement**

### **7.4.1 L'organisme acheteur doit :**

- a) déterminer comment toutes les parties intéressées participant à la chaîne d'approvisionnement dépendent les unes des autres, s'influencent mutuellement et peuvent avoir un impact sur la fourniture de produits ou de services ;
- b) communiquer clairement sur ses propres objectifs et ses propres valeurs et s'assurer que l'importance de l'intégrité et de la transparence au niveau de la chaîne d'approvisionnement est relayée clairement aux travailleurs de l'organisme qui sont impliqués dans les activités d'achats publics ;
- c) établir des normes de transparence et d'intégrité dans la chaîne d'approvisionnement (par exemple, un code de conduite) ;
- d) communiquer les attentes et les normes aux parties intéressées pertinentes de la chaîne d'approvisionnement.

### **7.4.2 Afin de garantir la mise en œuvre effective des normes de transparence et d'intégrité dans la chaîne d'approvisionnement, l'organisme acheteur doit :**

- a) appliquer des mesures visant à intégrer ces normes dans le processus d'achats publics (par exemple, signer des pactes d'intégrité, inclure l'obligation d'appliquer le code de conduite comme clause contractuelle) ;
- b) définir clairement à quel niveau de la chaîne d'approvisionnement les normes s'appliquent ;
- c) évaluer les phases du contrat qui sont les plus vulnérables en matière de violation des normes de transparence et d'intégrité ;
- d) établir des procédures de vérification et le niveau de vérification nécessaire pour déterminer si les normes sont respectées en pratique dans un contrat particulier (par exemple, des audits annoncés, semi-annoncés ou inopinés d'une ou plusieurs parties de la chaîne d'approvisionnement pendant la durée du contrat) ;
- e) établir des procédures d'atténuation en cas de violation des normes d'intégrité et de transparence ;
- f) établir des mesures d'incitation au respect des normes d'intégrité et de transparence (par exemple, des bénéfices en matière de réputation) ;
- g) offrir la possibilité d'un retour d'information constructif aux fournisseurs non retenus.

## 7.5 Consommateurs et utilisateurs finaux

Pour faire preuve de transparence et de responsabilité lors de la prise de décisions concernant les achats, l'organisme acheteur doit :

- a) identifier les besoins, valeurs et attentes des utilisateurs finaux ;
- b) vérifier que les objectifs et les valeurs de l'organisme fournisseur sont alignées sur les besoins, valeurs et attentes des utilisateurs finaux ;
- c) déterminer les mesures permettant d'évaluer si les besoins des utilisateurs finaux sont satisfaits pendant la mise en œuvre du contrat ;
- d) établir des mesures correctives pour les cas où les besoins ne sont pas satisfaits ;
- e) appliquer une procédure pour analyser et déterminer à l'avance si les besoins des utilisateurs finaux seront satisfaits par la fourniture du produit ou du service ;
- f) évaluer si les besoins des utilisateurs finaux sont pris en compte lors de la spécification des exigences ;
- g) établir des procédures pour garantir la participation de l'utilisateur final au suivi et à l'évaluation des produits et services faisant l'objet de marchés publics ;
- h) s'assurer que l'utilisateur final dispose d'informations documentées sur les produits et services sous contrat, afin de permettre un contrôle par l'utilisateur.

## 8 Personnel

### 8.1 Compétence

L'organisme acheteur doit mettre en œuvre des mesures pour :

- a) identifier les exigences de compétence pour les travailleurs impliqués dans les activités d'achats publics ;
- b) assurer la conformité aux exigences de compétence pertinentes au niveau individuel (compétences professionnelles, techniques, relationnelles) et au niveau de l'organisme (besoins de l'organisme acheteur et des parties intéressées externes), compte tenu des exigences légales et autres exigences ;
- c) procéder à des revues régulières des exigences de compétences pertinentes ;
- d) combler les lacunes existantes en matière de compétences, si nécessaire.

## **8.2 Formation et développement**

**8.2.1** L'organisme acheteur doit s'assurer que les travailleurs impliqués dans les activités d'achats publics reçoivent une formation adéquate et régulière (par exemple, au moment de l'embauche et régulièrement au cours de leur carrière) concernant :

- a) les objectifs et les valeurs de l'organisme acheteur ;
- b) l'intégrité, la responsabilité et la transparence (concepts et exigences générales, risques éventuels et leur gestion, aspects spécifiques aux achats publics, divers dilemmes éthiques dans la pratique) ;
- c) les exigences légales et réglementaires et les normes en matière d'achats publics (y compris les nouvelles évolutions de la législation et des politiques) ;
- d) le code de conduite de l'organisme ;
- e) les sujets permettant de combler les lacunes en matière de compétences.

**8.2.2** L'organisme acheteur doit promouvoir le partage des connaissances et des expériences en matière de bonnes pratiques au sein de l'organisme, avec les centres de connaissances, les centrales d'achat et les réseaux de professionnels.

## **8.3 Culture d'entreprise**

L'organisme acheteur doit assurer :

- a) une culture d'entreprise qui reflète les objectifs et les valeurs de l'organisme acheteur ;
- b) la promotion d'une culture d'entreprise fondée sur la confiance mutuelle, le respect et une communication ouverte (incluant le retour d'information sur les pratiques existantes) ;
- c) une culture d'entreprise qui favorise la satisfaction au travail et garantit des conditions de travail appropriées ;
- d) une tolérance zéro vis-à-vis de la corruption et des fautes professionnelles qui y sont liées ;
- e) un leadership et un management qui encouragent les efforts d'amélioration pour renforcer la responsabilité et l'intégrité dans le domaine des marchés publics ;
- f) une culture d'entreprise reconnaissant la responsabilité sociale, environnementale et économique des institutions publiques.

#### 8.4 Mesures incitatives

L'organisme acheteur doit s'assurer que les travailleurs impliqués dans les activités d'achats publics bénéficient d'options de carrière viables et d'autres mesures incitatives en :

- a) considérant les achats publics comme une fonction stratégique plutôt que comme une tâche administrative ;
- b) développant des mécanismes de reconnaissance et de récompense, des accords de rémunération (le cas échéant) et un profil de carrière qui correspondent aux valeurs de l'organisme acheteur et à ses objectifs stratégiques en matière d'achats publics ;
- c) proposant des salaires compétitifs et, le cas échéant, des salaires basés sur les performances ;
- d) envisageant la possibilité d'une mobilité verticale et horizontale ;
- e) garantissant des nominations/avancements basés sur les performances et les compétences ;
- f) développant des mesures incitatives qui correspondent au profil de carrière et aux objectifs stratégiques en matière d'achats publics.

#### 8.5 Mécanismes de contrôle et autres outils pour assurer la conformité

L'organisme acheteur doit promouvoir et assurer l'intégrité tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisme en fournissant des outils permettant de garantir la transparence, tels que :

- a) des codes de conduite/déontologie qui reflètent clairement les objectifs et les valeurs de l'organisme acheteur ;
- b) la définition et la séparation claires des tâches des travailleurs impliqués dans les activités d'achats publics et la garantie de la séparation des pouvoirs ;
- c) l'élaboration de processus pour prévenir et gérer les conflits entre les intérêts publics et privés ;
- d) une organisation du travail qui permet d'exercer un contrôle sur les décisions (par exemple, principe des « quatre yeux », travail en groupe, etc.) ;
- e) la garantie d'une protection contre toute ingérence politique ou émanant d'autorité quelconque dans les activités d'achats publics ;
- f) l'élaboration de processus de prévention et de détection de la fraude et de la corruption dans l'organisme (y compris le mécanisme d'alerte) sur la base des résultats de l'évaluation des risques ;
- g) l'analyse des incidents afin d'établir des mesures d'atténuation efficaces (par exemple, autocritique et formation appropriée du personnel chargé des achats) ;
- h) l'élaboration d'un système de sanctions efficaces et adéquates pour prévenir les violations et la malhonnêteté au sein de l'organisme.

## **8.6 Code de conduite**

L'organisme acheteur doit établir un code de conduite pour ses activités d'achats publics et s'assurer qu'il est mis à jour en continu pour répondre aux besoins.

L'organisme acheteur doit s'assurer que le code de conduite détermine les mesures visant à garantir le respect de normes éthiques au sein de l'organisme et des travailleurs à tous les niveaux (y compris les membres du conseil d'administration, le personnel temporaire, les consultants, etc.) impliqués dans les activités d'achats publics. L'organisme acheteur doit communiquer le code de conduite à toutes les parties prenantes pertinentes.

Le code de conduite doit établir des exigences de comportement dans les domaines suivants :

- a) les conflits d'intérêts ;
- b) les cadeaux et l'hospitalité ;
- c) la corruption ;
- d) l'impartialité et la lutte contre les discriminations ;
- e) la diversité ;
- f) la confidentialité et le secret professionnel ;
- g) la transparence ;
- h) la responsabilité ;
- i) le droit du travail ;
- j) les considérations relatives aux droits de l'homme et au développement durable dans les activités d'achats publics (par exemple, la chaîne d'approvisionnement) ;
- k) les règles régissant la communication avec les parties prenantes ;
- l) le signalement des fautes professionnelles ;
- m) les restrictions supplémentaires pendant et après la période d'emploi.

NOTE L'Annexe A fournit des recommandations supplémentaires concernant le code de conduite.

## 9 Évaluation des performances

### 9.1 Généralités

L'organisme acheteur doit s'assurer que ses systèmes de gestion des données relatives aux marchés publics et de mesure des performances :

- a) permettent la collecte et la gestion des données importantes relatives aux marchés publics ;
- b) définissent des indicateurs de performance clé (IPC) ;
- c) établissent des processus pour surveiller, évaluer et améliorer en continu les performances, y compris en menant des actions correctives ;
- d) communiquent les résultats et instaurent un dialogue avec les décideurs et les parties prenantes internes ;
- e) évaluent l'organisme par rapport aux autres organismes acheteurs et aux leaders en matière de développement durable ;
- f) communiquent avec les parties prenantes internes et externes.

### 9.2 Méthode et processus d'évaluation

L'organisme acheteur doit mettre en œuvre et tenir à jour des processus et des mesures (qualitatives ou quantitatives, selon le cas) permettant de surveiller et d'évaluer des performances. L'organisme acheteur doit, dans le cadre de la surveillance, de la mesure et de l'évaluation, prendre en compte :

- a) les activités préalables à la conclusion du contrat ;
- b) la livraison au point de service ;
- c) les actions requises après la livraison ;
- d) l'efficacité de la communication pendant toute la durée du contrat ;
- e) la performance de l'organisme et du fournisseur.

### 9.3 Données factuelles pour la mesure

L'organisme acheteur doit veiller à ce que la surveillance, la mesure et l'évaluation soient fondées sur des preuves.

Ces preuves peuvent être collectées en utilisant des moyens tels que des enquêtes auprès des parties intéressées dans le domaine de l'intégrité, de la responsabilité et de la transparence, afin d'obtenir des données sur les performances et la conformité aux normes et politiques.

L'organisme acheteur doit veiller à ce que l'évaluation comprenne les résultats de la surveillance des enjeux et les résultats des revues des fournisseurs afin de bien comprendre les tendances du marché et le comportement des fournisseurs dans les domaines de l'intégrité, de la responsabilité et de la transparence.

## **10 Amélioration**

### **10.1 Généralités**

L'organisme acheteur doit déterminer les opportunités et les moyens d'amélioration et mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats escomptés de son processus d'achats publics, en :

- a) tenant compte des retours d'information de la part des différentes parties prenantes ;
- b) envisageant de modifier les cibles et les objectifs pour refléter l'évolution des conditions ou des aspirations plus grandes ;
- c) envisageant la mise en œuvre de programmes, de projets ou d'activités pour tirer parti des opportunités identifiées.

### **10.2 Non-conformité et actions correctives**

L'organisme acheteur doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de gestion des incidents et des non-conformités, qui documente la manière dont les incidents sont détectés, examinés et rendus publics, ainsi que la manière de mettre en œuvre les actions.

Lorsqu'un incident ou une non-conformité se produit, l'organisme acheteur doit :

- a) prendre les mesures appropriées pour répondre aux préoccupations immédiates ;
- b) assurer la mise en œuvre d'une action corrective pour remédier aux problèmes sous-jacents et éviter leur réapparition ;
- c) agir en fonction des retours d'information et des plaintes des utilisateurs finaux ;
- d) agir en fonction des retours d'information de la part des autres parties intéressées pertinentes ;
- e) améliorer en continu ses systèmes et processus opérationnels ;
- f) fournir des informations documentées sur les plans d'amélioration, les actions et les réalisations, le cas échéant.

### **10.3 Amélioration**

L'organisme acheteur doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du processus d'achats publics.

## **Annexe A** (informative)

### **Recommandations relatives à l'utilisation du présent document**

#### **A.1 Méthode de consultation de l'Annexe A**

Les informations fournies dans la présente annexe ont pour objet d'éviter une interprétation erronée des exigences contenues dans le présent document. Ces informations traitent de ces exigences et sont cohérentes avec celles-ci, l'objet n'étant pas d'en ajouter, d'en retirer ni de les modifier d'une quelconque manière.

Seuls *certain*s articles ou paragraphes du texte normatif figurent dans la présente annexe. Ces articles/paragraphes contiennent des recommandations informatives supplémentaires et des clarifications concernant les exigences du présent document. Les articles/paragraphes du texte normatif du présent document qui ne sont pas traités dans l'Annexe A ont été jugés suffisamment explicites et clairs.

Les numéros des articles/paragraphes de l'Annexe A ne correspondent pas aux numéros de ceux du texte normatif. En revanche, les titres des articles/paragraphes de l'Annexe A correspondent aux titres de ceux du texte normatif.

#### **A.2 Domaine d'application**

Le groupe cible du présent document est les organismes acheteurs. Il convient de donner à ce terme une interprétation large et d'y inclure les parties prenantes de l'organisme acheteur telles que les décideurs, les travailleurs et les consultants. Cependant, il existe également de nombreuses autres parties prenantes concernées. Les exemples comprennent :

- a) les organismes représentant les organismes acheteurs ;
- b) les fournisseurs, quelle que soit leur taille, qui ont un intérêt à participer aux marchés publics lancés par l'organisme acheteur ;
- c) les organismes représentant les fournisseurs ;
- d) les organismes publics de réglementation, de contrôle (y compris examen des plaintes) et de soutien dans le domaine des achats publics ;
- e) les institutions supérieures d'audit ;
- f) les organisations internationales et leurs organismes tels que la Commission européenne, l'OCDE, l'ONU, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les organisations financières internationales (la BERD et la Banque mondiale) ;
- g) les assemblées nationales, régionales et locales et les partis politiques des États membres, y compris au niveau de l'UE ;
- h) les syndicats et autres organisations de travailleurs ;
- i) les organisations non gouvernementales et les institutions nationales de lutte contre la corruption ;

- j) les universités et autres instituts de recherche ;
- k) les organismes d'accréditation et de certification potentiels.

## A.3 Gouvernance

### A.3.1 Généralités

La gouvernance comprend l'ensemble des processus et de la structure régissant un organisme acheteur en vertu des lois, des normes, du pouvoir et de la langue de cet organisme. La gouvernance est également la manière dont la prise de décision influence sur les personnes au sein et autour de l'organisme acheteur. En d'autres termes, elle donne l'orientation de l'organisme.

## A.4 Processus d'achats publics

### A.4.1 Contexte des organismes acheteurs

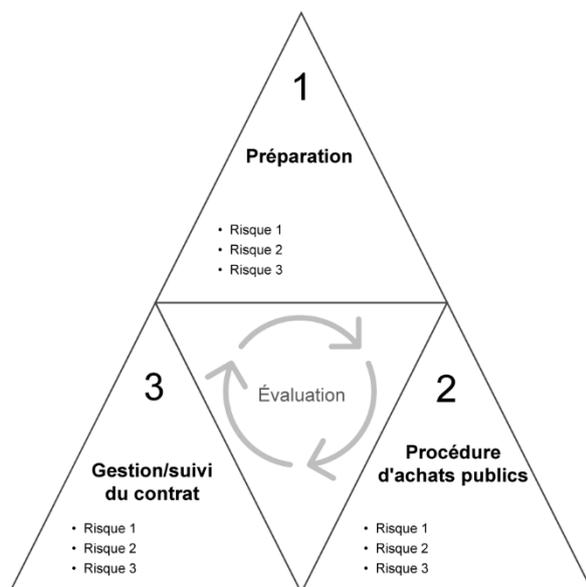


Figure A.1 — Phases du cycle d'achats publics

La Figure A.1 illustre comment les principes d'intégrité et de responsabilité imprègnent chaque étape du cycle d'achats publics.

Le paradigme actuel des achats publics ne se limite pas aux seuls aspects procéduraux, c'est pourquoi le cycle d'achats publics du graphique est divisé en 3 étapes :

1. préparation (planification, définition des demandes/besoins, étude de marché et participation au marché, stratégie d'achats publics, préparation des documents d'appel d'offres) ;
2. procédure d'achats publics (publication, phase d'appel d'offres, ouverture des offres, évaluation, attribution) ;
3. contrat/gestion/suivi (signature, commande de gestion de la relation client-fournisseur, livraison, management de la qualité, ajustement des prix, rapports).

Le cercle « Évaluation » au milieu du schéma s'applique à la fois aux achats publics individuels, mais aussi aux enseignements tirés et aux améliorations à apporter pour les prochains achats publics.

Chaque étape comporte ses propres risques pour le respect des principes d'intégrité et de responsabilité, qui sont répertoriés comme Risque 1, Risque 2, Risque 3, etc. sous l'en-tête d'une étape particulière.

Certaines étapes peuvent présenter des risques communs pour le respect des principes d'intégrité et de responsabilité.

Bien que certains risques pour le respect des principes d'intégrité et de responsabilité à certaines étapes du cycle d'achats publics soient universellement connus, il convient que l'organisme acheteur prenne le temps d'évaluer si des risques spécifiques, déterminés par les spécificités de l'activité de cet organisme particulier, existent et de les ajouter au schéma, si nécessaire.

Des exemples de risques éventuels à chaque étape du processus d'achats publics sont fournis dans le Tableau B.1 de l'Annexe B.

Le terme « évaluation » indique que la nécessité d'évaluer le respect des normes d'intégrité et de responsabilité demeure tout au long du cycle d'achats publics.

#### **A.4.2 Gestion des risques pour assurer l'intégrité et la transparence dans le processus d'achats publics**

Dans le cadre de la mise en œuvre des achats publics au sein d'un organisme acheteur, il existe de nombreux risques en matière d'intégrité, de responsabilité et de transparence.

Pour chaque risque identifié, des mesures pratiques peuvent être prises pour les réduire, voire les éliminer. De même, des indicateurs de performance peuvent être établis pour mesurer l'efficacité de ces mesures.

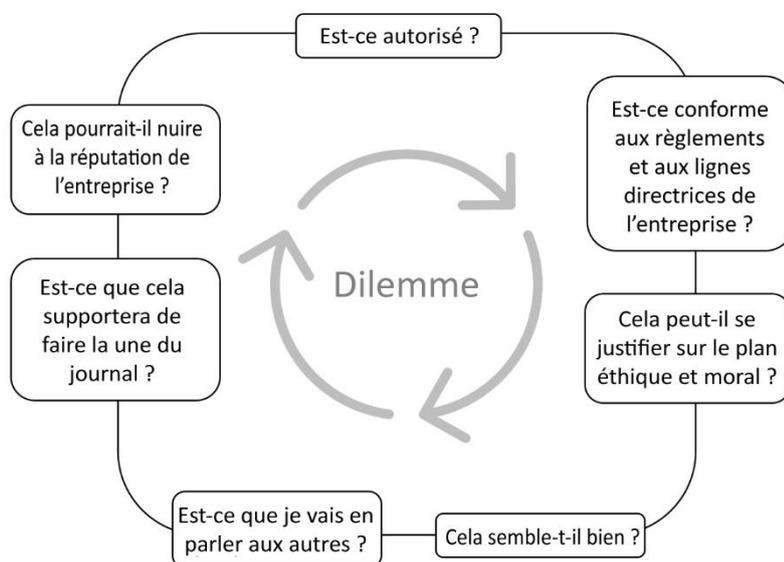
Il convient que chaque organisme acheteur produise sa propre grille, répertoriant les risques qu'il identifie, les mesures pour y remédier et les indicateurs pour en assurer le suivi. La grille fournie dans le Tableau B.1 de l'Annexe B montre des exemples de risques, de mesures et d'indicateurs, sans être exhaustive.

### **A.5 Personnel**

#### **A.5.1 Code de conduite**

L'objectif d'un code de conduite est d'établir et de maintenir des mesures visant à garantir l'impartialité et le niveau d'éthique de l'organisme acheteur, de son personnel impliqué dans les achats publics et de ses contributeurs.

L'organisme acheteur peut se poser les questions de la Figure A.2 lorsqu'il est confronté à un dilemme, afin de décider de la meilleure façon de gérer la situation.



**Figure A.2 — Test du dilemme éthique**

## A.5.2 Leadership

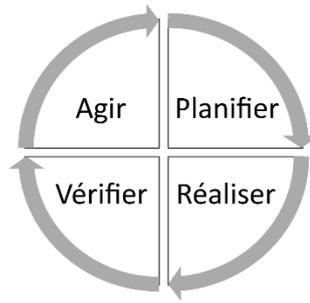
Le leadership se définit comme le fait de motiver un groupe de personnes à agir en vue d'atteindre un objectif commun. Dans le domaine des marchés publics, le leadership peut définir des objectifs communs et des exigences de comportement en matière d'intégrité, de responsabilité et de transparence.

Le leadership consiste également à démontrer son engagement vis-à-vis de ces objectifs et comportements afin de motiver le personnel de l'organisme acheteur à agir de la même manière.

## A.6 Amélioration

### A.6.1 Il convient que l'organisme acheteur mette en œuvre et tienne à jour des processus d'amélioration.

Comme guide pour la mise en œuvre d'améliorations continues, l'organisme acheteur peut utiliser le cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir (voir Figure A.3) tel que décrit dans la norme de management de la qualité ISO 9001:2015.



**Figure A.3 — Cycle Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir pour promouvoir le processus d'amélioration continue**

## Annexe B (informative)

### Gestion des risques pendant le processus d'achats publics

**Tableau B.1 — Risques courants pendant le processus d'achats publics**

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
<b>Préparation</b>	Temps insuffisant pour préparer les achats publics.	<p>Adopter une approche de projet pour les achats publics.</p> <p>Définir des délais clairs et raisonnables pour chaque étape du processus d'achats publics, en tenant compte de la complexité et de la taille du contrat à attribuer et des exigences légales en matière de délais minimums.</p> <p>Établir un calendrier de tous les projets de marchés publics prévus, organisé par exemple par type de marché et par niveau de délégation.</p> <p>Calculer la valeur estimée du contrat et obtenir les budgets nécessaires et leurs approbations en temps voulu.</p>	Documenter le temps alloué à la phase de préparation.
	Définition d'exigences inadéquates ou subjectives.	<p>Établir et utiliser des listes de contrôle d'exigences communes à envisager d'adapter et d'inclure dans chaque achat public.</p> <p>Relier chaque exigence à un besoin identifié.</p> <p>Éviter le copier-coller à partir d'autres documents d'achats publics.</p> <p>Intégrer les enseignements tirés de l'évaluation et du développement des capacités.</p>	<p>Nombre de questions posées par les fournisseurs pendant la procédure d'achats publics.</p> <p>Nombre de modifications pendant l'exécution du contrat.</p> <p>Enquête de satisfaction des utilisateurs finaux.</p>

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Choix inapproprié de la stratégie ou de la procédure d'achats publics.	<p>Évaluer les différentes options quant à l'approche/la procédure la stratégie à appliquer pour chaque projet d'achat public.</p> <p>Tenir compte des enseignements et du retour d'information recueillis lors des précédents projets d'achats publics.</p> <p>Assurer les actions de mise en œuvre de la politique stratégique de l'organisme acheteur.</p>	Nombre de marchés impossibles à attribuer pour des raisons de procédure.
	Mauvaise évaluation des besoins.	<p>Réaliser une évaluation approfondie du marché et des besoins (y compris les alternatives existantes, des concertations avec le marché, le caractère inévitable de l'achat).</p> <p>Veiller à ce que l'évaluation tienne compte de l'ensemble du cycle d'achats publics.</p> <p>Impliquer les utilisateurs finaux dans la définition des critères de sélection et d'attribution des besoins.</p>	<p>Nombre d'offres soumises répondant au besoin.</p> <p>Nombre d'insuffisances observées lors de l'exécution du contrat.</p> <p>Enquête de satisfaction des utilisateurs finaux.</p>

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Influence extérieure concernant tout aspect de l'achat public à venir.	<p>Mettre en œuvre et communiquer un code de conduite, applicable aux contributeurs et aux décideurs.</p> <p>Assurer une protection efficace des contributeurs afin de préserver leur indépendance.</p> <p>Assurer un système efficace de validation des décisions (par exemple, principe des « quatre yeux », décisions collégiales, consultations de tiers).</p> <p>Veiller à ce que l'organisme acheteur évalue et comprenne les liens de dépendance entre l'organisme et ses fournisseurs.</p> <p>Prendre des mesures de précaution pour préserver l'intégrité lorsque les caractéristiques de la stratégie d'achats publics choisie augmentent les risques de distorsion et de corruption, par exemple en cas de procédures restreintes/sélectives ou négociées.</p>	<p>Enquête auprès des contributeurs (anonyme).</p> <p>Enquête auprès des fournisseurs (anonyme).</p>
	Manque de personnel disponible et compétent dans le domaine de l'intégrité, de la responsabilité et des achats publics en général.	<p>Assurer la disponibilité de personnels compétents.</p> <p>Formation des contributeurs et des décideurs.</p> <p>Création de groupes d'échange de bonnes pratiques.</p>	<p>Nombre de décisions contestées pour irrégularités.</p> <p>Enquête de satisfaction auprès des fournisseurs et des utilisateurs finaux.</p>
<b>Procédure d'achats publics</b>	Les mêmes fournisseurs sont consultés pour tous les marchés non soumis à publication.	<p>Augmenter la communication non officielle (site web, réseaux sociaux, etc.).</p> <p>Utiliser la prospection pour attirer des fournisseurs nouveaux/inconnus.</p> <p>Permettre aux fournisseurs potentiels d'être référencés dans des listes ouvertes.</p>	<p>Nombre de fournisseurs consultés. Nombre d'offres reçues par marché non soumis à publication officielle.</p> <p>Pourcentage d'offres soumises par de nouveaux fournisseurs.</p>

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Nombre limité de fournisseurs répondant à l'appel d'offres.	Assurer une publication et une publicité adéquates de l'appel d'offres (par exemple, publication d'informations préalables, publication au niveau local, publication sur le site web de l'organisme acheteur, etc.)	Nombre de fournisseurs ayant répondu à l'appel d'offres.
	Absence d'informations adéquates fournies sur le marché.	<p>Créer des listes de contrôle des informations importantes à fournir pour chaque marché.</p> <p>Communiquer les informations communes à tous les marchés publics via un espace ouvert et accessible.</p> <p>Fournir des informations adéquates sur l'objet à acquérir et les clauses du contrat.</p> <p>Établir et communiquer des exigences techniques, fonctionnelles et non fonctionnelles claires et non discriminatoires, sur la base des besoins identifiés.</p> <p>Établir et communiquer des mesures proportionnées en cas de non-respect des obligations, pour les deux parties.</p> <p>Adresser un retour d'information constructif aux fournisseurs non retenus, sur demande.</p>	<p>Nombre d'offres soumises.</p> <p>Nombre de questions relatives à la procédure/aux modalités administratives posées lors de la soumission des offres.</p>
	Conflits d'intérêts.	<p>Définir clairement les devoirs des travailleurs impliqués dans les activités d'achats publics et développer des processus pour prévenir et gérer les conflits entre les intérêts publics et privés.</p> <p>Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs dans le processus d'achats publics.</p> <p>Assurer des audits par des tiers pour vérifier que tous les conflits d'intérêts ont été correctement déclarés.</p>	<p>Nombre de conflits signalés ou détectés.</p> <p>Nombre de plaintes relatives à des conflits d'intérêts</p>

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Divulgaration d'informations commercialement sensibles ou confidentielles.	S'assurer que les codes de conduite sont appliqués pour les achats publics. Identifier et communiquer aux contributeurs les informations qu'il convient de considérer comme confidentielles.	Nombre d'incidents signalés.
	Défaut de conservation des informations documentées adéquates.	Fournir et communiquer une procédure claire pour sauvegarder et organiser le stockage des informations. S'assurer que les informations documentées du processus et des décisions prises sont conservées et tenues à jour. Créer une structure de sauvegarde normalisée, toutes procédures confondues. Assurer des audits par des tiers sur les informations documentées.	Nombre de documents manquants par procédure.
	Violation de l'égalité de traitement pendant la procédure, notamment pendant les négociations.	Établir et assurer le respect des règles de négociation et de concurrence. S'assurer que toute la correspondance avec les fournisseurs potentiels est traçable, accessible et conservée avec le contrat. S'assurer que des processus sont établis et communiqués à toutes les parties intéressées pertinentes, et que l'organisme se conforme à ces processus, en tenant compte des règles de procédure.	Nombre d'incidents signalés ou détectés. Nombre de plaintes.

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Communication inégale et/ou discriminatoire.	<p>Établir et communiquer des critères de sélection et d'attribution clairs et non discriminatoires.</p> <p>Assurer une communication efficace et non discriminatoire avec les fournisseurs, en garantissant la sécurité et l'accès approprié aux informations relatives à la procédure.</p> <p>S'assurer que toute la correspondance avec les fournisseurs potentiels est traçable, accessible et conservée avec le contrat.</p> <p>Privilégier la communication par écrit pendant la procédure et via un canal unique et partagé (par exemple, un forum).</p>	<p>Nombre d'incidents signalés ou détectés.</p> <p>Nombre de plaintes.</p>
<b>Gestion/suivi du contrat</b>	Négociations après l'attribution.	Assurer un suivi et des mécanismes de contrôle pour identifier et autoriser toute modification des contrats.	Nombre, type et étendue des modifications après l'attribution.
	Supervision inadéquate du contrat.	<p>Assurer la traçabilité et l'accessibilité aux contrats publics pertinents lors de la compilation et du stockage de cette documentation.</p> <p>S'assurer que toute la correspondance avec les fournisseurs est traçable, accessible et conservée avec le contrat.</p> <p>Veiller à ce que le contrat public et ses modifications soient mis à la disposition des parties intéressées pertinentes.</p>	

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Modifications substantielles des clauses du contrat en raison de demandes ou de pratiques de l'une ou l'autre partie.	<p>S'assurer que les deux parties au contrat comprennent leurs obligations (par exemple, organiser une réunion pour passer en revue chaque clause du contrat et clarifier les incertitudes restantes).</p> <p>Assurer un suivi et des mécanismes de contrôle pour identifier et autoriser toute modification des contrats.</p> <p>S'assurer que toutes les informations documentées sont conservées, accessibles et communiquées aux parties intéressées pertinentes, le cas échéant.</p> <p>S'assurer que les détails et les motifs des modifications autorisées du contrat sont conservés sous la forme d'informations documentées et mis à la disposition des parties intéressées pertinentes.</p>	Nombre, type et étendue des modifications après l'attribution.
	Mise en œuvre inadéquate des obligations financières (par exemple, retards de paiement, paiements infondés, etc.).	<p>Développer et communiquer des procédures de paiement claires et efficaces.</p> <p>En plus des procédures de revue formelles exigées par la loi, établir et recourir, si possible, à une procédure de résolution des litiges par un dialogue constructif, de manière juste et équitable.</p> <p>Appliquer des mesures proportionnées en cas de non-respect des obligations, pour les deux parties, si nécessaire.</p>	<p>Nombre de paiements effectués après le délai légal.</p> <p>Montant des intérêts de retard payés par an.</p> <p>Plaintes.</p> <p>Enquête de satisfaction auprès des fournisseurs (anonyme).</p>

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Inadéquation des résultats par rapport aux besoins.	Assurer une supervision adéquate du contrat en établissant un ensemble de mesures pour des revues régulières (réunions, contrôles sur place, système de rapports, vérifications incluant une évaluation par un tiers, essais et démonstrations avant d'accepter le résultat). Participation de l'utilisateur final au suivi et à l'évaluation des produits et services faisant l'objet de marchés publics.	Nombre de modifications pendant l'exécution du contrat. Enquête de satisfaction des utilisateurs finaux.
<b>Évaluation</b>	Temps insuffisant pour la collecte et l'analyse des données.	Prévoir une collecte continue des données (plutôt qu'en une seule fois a posteriori). Combiner l'analyse des données collectées avec les étapes existantes du projet / des activités du processus d'achats publics.	Nombre et fréquence des données collectées. Nombre de mesures d'amélioration prises.
	Priorité insuffisante accordée à l'apprentissage et à l'amélioration.	Au cours de la phase de préparation, établir un plan sur la manière de mener un processus continu d'évaluation, d'apprentissage et d'amélioration une fois le contrat attribué.	Nombre de mesures d'amélioration prises.
	Absence d'identification et d'intégration des améliorations parallèlement aux processus actifs d'achats publics.	Identifier une ou plusieurs personnes référentes dans l'organisme acheteur pour aider les propriétaires de processus d'achats publics à intégrer les améliorations.	Nombre de mesures d'amélioration prises. Enquête de satisfaction.
	Résistance au changement.	Impliquer les contributeurs dans l'identification des risques, des mesures et des indicateurs. Co-construire les mesures d'amélioration. Comparaison avec d'autres organismes acheteurs.	Nombre de mesures d'amélioration mises en œuvre.

Étape	Risque	Options de traitement du risque (exemples)	IPC (mesure et suivi des risques)
	Ne pas prendre en compte les intérêts de toutes les parties intéressées.	Cartographier les parties intéressées (internes/externes) et leurs besoins, et les classer en fonction de leur niveau d'intérêt et de leur influence sur le processus d'achats publics. Impliquer les parties intéressées dans les décisions stratégiques liées aux processus d'achats publics.	Enquête de satisfaction.
	Corruption	Communiquer et démontrer l'adhésion de l'organisme acheteur aux principes importants en matière d'achats publics, tels que la lutte contre la corruption, la transparence, l'égalité de traitement, la non-discrimination, l'objectivité et l'équité.	Nombre d'incidents signalés ou détectés/plaintes.

## Bibliographie

- [1] EN 301549:2015, *Exigences d'accessibilité pour les produits et services TIC*
- [2] ISO 20400:2017, *Achats responsables — Lignes directrices*
- [3] EN ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire (ISO 9000:2015)*
- [4] EN ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité — Exigences (ISO 9001:2015)*
- [5] EN ISO 14031:2013, *Management environnemental — Évaluation de la performance environnementale — Lignes directrices (ISO 14031:2013)*
- [6] EN ISO 14040:2006, *Management environnemental — Analyse du cycle de vie — Principes et cadre (ISO 14040:2006)*
- [7] EN ISO 26000:2020, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ISO 26000:2010)*
- [8] ISO 21500:2021, *Management des projets, programmes et portefeuilles — Contexte et concepts*
- [9] ISO 30400:2016, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*
- [10] ISO 31000:2018, *Management du risque — Lignes directrices*
- [11] ISO/DIS 37000, *Guidance for the governance of organizations*<sup>1</sup>
- [12] ISO 37001:2016, *Systèmes de management anti-corruption — Exigences et recommandations de mise en œuvre*
- [13] ISO/TS 26030:2019, *Responsabilité sociétale et développement durable — Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000:2010 dans la chaîne alimentaire*
- [14] BS 13500:2013, *Code of practice for delivering effective governance of organizations* (disponible en anglais seulement)
- [15] Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE
- [16] Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (1997)
- [17] Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics (2015)
- [18] Convention des Nations Unies contre la corruption (Chapitre II, *Mesures préventives*, en particulier l'article 9 sur la passation des marchés publics et la gestion des finances publiques)

---

<sup>1</sup> En cours d'élaboration. Stade actuel : 40.99.