



Cahier des charges

Appel d'offres VT/2015/025

Soutien au développement des connaissances par pays relatives à l'administration publique et au renforcement des capacités institutionnelles

Table des matières

Partie technique	4
1. Intitulé du marché	4
2. Contexte	4
3. Objet du marché	7
4. Tâches incombant au contractant	7
4.1. Vue d'ensemble	7
4.2. Phase initiale	8
4.3. Tâche 1 – Principales caractéristiques des administrations publiques dans les États membres	10
4.4. Tâche 2 – Comprendre le processus de réforme.....	12
4.5. Tâche 3 – Le rôle et l’impact de l’aide (extérieure)	14
4.6. Tâche 4– Conclusions, enseignements et recommandations pour le soutien futur de l’UE dans ce domaine.....	18
4.7. Tâche 5 – Soutien thématique.....	18
4.8. Gestion de projet	19
5. Calendrier et rapports	20
6. Prix	23
6.1. Protocole et taxes applicables	23
6.2. Détail des prix	23
6.3. Présentation de l’offre financière.....	23
6.4. Paiements et contrat.....	24
Partie administrative	25
1 Participation	25
1.1 Participation à la procédure	25
1.2 Conditions contractuelles.....	25
1.3 Sous-traitance	25
2 Offres conjointes	26
3 Critères d’exclusion et pièces justificatives	26
4 Critères de sélection	27
4.1 Capacité économique et financière et justificatifs	28
4.2 Capacité technique et professionnelle – critères et justificatifs	28
5 Critères d’attribution	32
6 Contenu et présentation des offres	33
6.1 <i>Contenu des offres</i>	33
6.2 <i>Présentation des offres</i>	35

Annexe 1: L'administration publique dans le semestre européen	36
Annexe 2: Soutien au renforcement des capacités institutionnelles dans les États membres	45

Partie technique

1. Intitulé du marché

Soutien au développement des connaissances par pays relatives à l'administration publique et au renforcement des capacités institutionnelles

2. Contexte

Une bonne gouvernance et des administrations publiques de qualité sont de toute évidence dans l'intérêt des citoyens de l'Union européenne et des États membres car elles permettent de maximiser l'efficacité des fonds publics dans les limites disponibles et de créer une interface public-privé favorisant l'emploi et la croissance. À l'échelle mondiale, les preuves sont irréfutables: les économies présentant une productivité et des revenus par habitant élevés sont celles qui possèdent les institutions publiques les plus efficaces et efficientes. Sans bonne gouvernance, le marché intérieur ne peut être achevé, l'acquis de l'UE ne peut être efficacement mis en œuvre et les objectifs d'une croissance intelligente, durable et inclusive ne peuvent être raisonnablement atteints.

Les administrations des États membres font actuellement face à un triple défi: être plus performantes avec moins de ressources - il leur faut répondre aux besoins de la société et des entreprises malgré les restrictions budgétaires; adapter la prestation de services aux évolutions démographiques, technologiques et sociétales; et améliorer le climat des affaires en diminuant la réglementation et en la rendant plus intelligente et en offrant de meilleurs services qui soutiennent la croissance et la compétitivité.

L'expérience européenne au cours des deux dernières décennies montre des écarts en matière de processus de réformes administratives et de résultats¹, principalement en raison des différences au niveau de la capacité de réforme, de la durabilité de l'approche des réformes, de la couverture et d'un «contexte favorable». Les éléments qui ont déclenché la vague de réformes «nouvelle gestion publique» dans les plus anciens États membres répondaient aux besoins, reconnus au niveau national, de réduire la taille du secteur public et de rendre l'administration plus efficace. Le changement a été rationalisé grâce à l'expérience accumulée en matière de gestion et à l'échange avec les pairs. Dans les nouveaux États membres, la «première vague» de réformes a débuté avec les conditions d'adhésion à l'UE² qui prévoient la mise en place de systèmes de fonction publique professionnels et dépolitisés. Les capacités internes limitées ont été compensées grâce à un soutien géré de façon externe. L'orientation stratégique et l'appropriation des réformes, toutes deux limitées,³ ont donné lieu à des résultats mitigés⁴.

¹ Christopher Pollitt et Sorin Dan. 2011. COCOPS Document de politique générale 1 The Impact of New Public Management (NPM) Reforms in Europe. see http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/07/COCOPS_PolicyBrief_1_newlayout.pdf

² <http://www.sigmaweb.org>

³ Pour plus d'informations voir les évaluations thématiques du programme PHARE

⁴ Meyer-Sahling, J. (2009), "Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession", SIGMA Papers, No. 44, OECD Publishing; et WB, Administrative capacity in the new EU member states: the limits of innovation? Voir <http://documents.worldbank.org/curated/en/2007/06/8187914/administrative-capacity-new-eu-member-states-limits-innovation>

Récemment, la crise fiscale a renforcé la pertinence de la diminution de taille de l'administration publique, de l'orientation vers les résultats et de la réduction de la bureaucratie en Europe. La culture administrative tend cependant à créer d'importantes différences dans la mise en œuvre de ces principes au sein des administrations publiques axées sur la gestion et de celles qui sont plus légalistes⁵. La nécessité d'obtenir des résultats rapides est une autre raison pour laquelle l'accent est souvent mis sur l'assainissement budgétaire et la réduction des effectifs et des salaires plutôt que sur le fait de repenser la portée de l'action gouvernementale et d'investir dans les capacités des fonctionnaires en tant que base pour l'élaboration et l'offre de politiques et de services de meilleure qualité.

L'UE n'a aucune compétence spécifique dans la sphère administrative mais exerce cependant indirectement une forte influence sur les pratiques administratives en vigueur dans les États membres par l'intermédiaire des normes administratives fixées dans l'acquis, du transfert des meilleures pratiques relatives aux instruments financiers de l'UE, de la promotion des pratiques de gestion de ses propres institutions, etc.

Dans le contexte de l'agenda de Lisbonne renouvelé, l'administration intelligente, le développement du capital humain et l'utilisation des TIC par les services administratifs et publics étaient déjà considérés comme une condition essentielle à la croissance économique et à la création d'emplois. Pour répondre à ces besoins, le renforcement des capacités institutionnelles est devenu une priorité politique clé pour le Fonds social européen au cours de la période de programmation 2007-2013⁶. Ce soutien devait aller au-delà de l'assistance technique pour l'amélioration de la gestion des fonds de l'UE et soutenir les réformes administratives en cours. Au total, environ 2 milliards d'EUR au titre du Fonds social européen (FSE) et du Fonds européen de développement régional (FEDER) ont été affectés à des mesures soutenant la qualité de l'administration publique dans 19 États membres.

Une évaluation précoce⁷ montre que la programmation du FSE a répondu de manière appropriée aux besoins en matière de renforcement des capacités administratives. Dans le même temps, il s'est avéré que l'impact positif de ce soutien dépendait largement du succès des interventions individuelles et du transfert ultérieur des résultats dans le processus plus large de modification de l'organisation et de l'environnement de travail. Une évaluation ex post⁸, actuellement réalisée par la DG Emploi, devrait synthétiser les résultats globaux.

Pour la période 2014-2020, les fonds structurels et d'investissement européens⁹ («fonds ESI») devront agir comme un catalyseur afin d'atteindre les objectifs de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Dans le cadre du semestre européen¹⁰, la Commission européenne réalise chaque année une analyse détaillée des programmes de réformes économiques et structurelles des États membres de l'Union européenne et leur adresse des

⁵ Gerhard Hammerschmid, Steven Van de Walle, Anca Oprisor and Vid Štimac. Septembre 2013. COCOPS Document de politique générale 4 Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives. see <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/Policy-brief-wp3.pdf>

⁶ Orientations stratégiques communautaires en matière de cohésion (2006/702/CE) Pour plus d'informations, voir: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D0702&from=FR>

⁷ Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (Évaluation des interventions en faveur du renforcement des capacités administratives et institutionnelles et des besoins futurs dans le contexte du Fonds social européen). Voir:

<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=3&langId=fr&keywords=&langSel=&pubType=512>

⁸ Veuillez consulter le lien suivant pour plus d'informations: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11325&langId=en>

⁹ À partir du Fonds social européen (FSE) et du Fonds européen de développement régional (FEDER).

¹⁰ Pour plus d'informations, voir: http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/index_fr.htm

propositions de recommandations du Conseil (recommandations par pays)¹¹ pendant les 12 à 18 mois suivants. Les fonds ESI constitueront un moyen efficace de soutenir la mise en œuvre des recommandations par pays.

En 2014, quelque 20 États membres se sont vus adresser des recommandations par pays dans le domaine de l'administration publique (voir l'annexe 1 pour plus de détails). Dix-sept d'entre eux ont programmé un soutien afin de répondre aux défis relevant de l'objectif thématique spécifique «Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques et des parties intéressées et l'efficacité de l'administration publique» (OT11)¹² pour un total d'environ 4,2 milliards d'EUR. Voir l'annexe 2 pour de plus amples informations.

Dans ce contexte, il est essentiel pour la Commission de comprendre les caractéristiques et les dynamiques de l'administration publique dans les États membres afin de pouvoir garantir une mise en œuvre efficace des investissements réalisés au titre des fonds ESI et/ou d'un autre soutien et de maximiser la valeur ajoutée pour l'UE. En outre, toute initiative future de l'UE dans ce domaine, qu'elle porte sur le financement, les politiques ou le dialogue avec les États membres, doit reposer sur une bonne compréhension du contexte, des besoins, des opportunités et des défis ainsi que des éléments favorables à la réforme administrative et de ceux qui y font obstacle, afin de pouvoir répondre en adoptant une approche ciblée et personnalisée adaptée aux besoins spécifiques de chaque État membre.

La quantité et le niveau de détail des informations relatives au fonctionnement des administrations publiques nationales à la disposition des services de la Commission tendent à varier en fonction des différents (sous-)secteurs et pays concernés. La présente mission doit donc aider la Commission à: garantir l'existence de connaissances cohérentes sur les caractéristiques des administrations publiques dans tous les États membres de l'UE; approfondir sa compréhension du fonctionnement de l'administration publique sur la base d'une approche et d'une méthodologie communes ainsi que d'une compréhension des initiatives et des dynamiques en matière de réformes; comprendre le rôle de l'aide extérieure (financée par l'UE) au processus de réforme administrative.

Alors que les pays recevant un financement de l'UE au titre du FSE/FEDER pour la réforme de l'administration publique et les pays qui se sont vus adresser des recommandations spécifiques dans le cadre du semestre européen font l'objet d'une attention particulière et évidente, la plupart des travaux réalisés dans le cadre de ce contrat couvriront l'ensemble des États membres afin de disposer d'une base plus large et plus variée pour la comparaison des caractéristiques et des facteurs favorisant la réforme des administrations publiques dans l'UE.

Il existe un grand nombre d'approches, de critères de référence et de «produits» pour évaluer la gouvernance et la qualité des administrations publiques, élaborés aussi bien par les organisations internationales que par la Commission européenne (voir l'annexe 1, tableau 4, pour les critères de référence internationaux sélectionnés). Ce marché ne doit pas viser à répéter ou reproduire le

¹¹ Les recommandations par pays adoptées pour la coordination des politiques économiques (article 121, paragraphe 2, du traité) et les recommandations par pays adoptées pour la coordination des politiques de l'emploi des États membres (article 148, paragraphe 4, du traité). Pour plus d'informations, voir: http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm

¹² Titre complet de l'objectif thématique: «Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques et des parties intéressées et contribuer à l'efficacité de l'administration publique»

marché existant. Le but est plutôt de «comprendre ce qui se cache derrière les indicateurs» et de donner un aperçu de la logique interne et du fonctionnement réels des systèmes administratifs dans leur contexte politique et socio-économique, en allant au-delà de descriptions formelles.

La mission sera gérée par la direction générale pour l'emploi, les affaires sociales et l'inclusion (DG EMPL, le pouvoir adjudicateur). Toutefois, l'objet de ce marché présente un intérêt et une utilité pour plusieurs directions générales de la Commission européenne. Le pouvoir adjudicateur coordonnera étroitement et facilitera les contacts du contractant avec les services pertinents par l'intermédiaire d'un groupe interservices pour la qualité et l'innovation de l'administration publique, ainsi qu'avec les responsables du semestre européen détachés dans les États membres, le cas échéant. Les principaux bénéficiaires de ce marché sont les bureaux géographiques de la DG EMPL de la Commission et d'autres services concernés, avec lesquels il convient également d'assurer la coordination.

3. Objet du marché

L'objectif du marché est d'améliorer les connaissances et la compréhension du statut et des dynamiques de réforme des administrations publiques dans les États membres de l'UE, ainsi que de la contribution de l'aide extérieure (notamment le financement de l'UE) en vue d'améliorer sa qualité, dans le but de mieux cibler le futur soutien de l'UE dans ce domaine.

Les objectifs spécifiques sont les suivants:

- donner une vision cohérente par pays et par thème des caractéristiques des administrations publiques dans les États membres, ainsi que du contenu, des résultats et de l'impact des réformes dans ce domaine;
- comprendre les effets et l'efficacité du soutien de l'UE et d'autres soutiens, les approches et les initiatives destinées à améliorer la qualité de l'administration publique dans les États membres de l'UE.

4. Tâches incombant au contractant

4.1. Vue d'ensemble

Ci-dessous figure un graphique présentant les principaux éléments de la mission.

Phase initiale

Principales caractéristiques des administrations publiques dans les États membres (tâche 1)

Comprendre le processus de réforme (tâche 2)

Comprendre le rôle de l'aide (extérieure) dans le contexte national et selon le processus de réforme (tâche 3)

Conclusions, enseignements et recommandations pour le soutien futur de l'UE dans ce domaine (tâche 4)

Soutien thématique – rapports ad hoc, synthèses, réunions, coordination (tâche 5)

Afin de garantir une valeur ajoutée maximale et d'être pleinement conforme avec les méthodes en évolution de la Commission, le marché doit suivre une approche intégrée. Cela signifie que les travaux doivent tenir pleinement compte de tous les travaux connexes dans ce domaine, et s'aligner sur eux sans les dupliquer, qu'ils proviennent de la Commission ou d'autres organisations internationales. À cet égard, les tableaux 2 et 3 qui figurent à l'annexe 1 donnent un aperçu des évaluations régulières de la Commission existantes. Le tableau 4 de l'annexe 1 donne un aperçu des indices et critères de référence internationaux réguliers les plus pertinents en matière de gouvernance.

Les principales lacunes au niveau des connaissances, et donc l'axe et la portée principaux de ce marché, concernent les fonctions de base, l'organisation et les performances de l'administration (plutôt que la prestation de services sectoriels spécifiques, par exemple).

Voici une liste indicative des thèmes centraux:

- institutions publiques, organisation de l'administration, fonction publique;
- évaluation et renforcement des capacités;
- gestion des ressources humaines;
- coordination et mise en œuvre des politiques;
- prestation de services administratifs;
- amélioration de la réglementation;
- gestion de la qualité;
- suivi et évaluation;
- transparence et responsabilité;
- économie politique;
- participation des parties prenantes.

La liste finale des thèmes sera arrêtée lors de l'élaboration d'une méthodologie au cours de la phase initiale et reposera sur un inventaire exhaustif des évaluations disponibles.

4.2. Phase initiale

Au cours de la phase initiale, le contractant mobilisera l'équipe (telle que définie dans l'offre technique) et peaufinera la conception et le champ d'application du cadre général d'évaluation.

Mobilisation de l'équipe

L'exécution des tâches dans le cadre du marché doit être partagée entre trois experts clés: un gestionnaire de projet, un expert en politique et un expert en suivi et en évaluation (l'équipe de base), ainsi qu'entre plusieurs experts nationaux et/ou thématiques pertinents (voir la section 4 - Critères de sélection et la section 5 - Critères d'attribution de la partie administrative).

Tous les experts travailleront sous la responsabilité d'un gestionnaire de projet (chef d'équipe) qui sera chargé de la gestion générale du marché, y compris les questions administratives et la communication avec le pouvoir adjudicateur.

L'équipe de base coordonnera l'exécution des tâches et sera chargée de mettre en place des procédures d'information et de communication claires permettant à l'ensemble des experts d'effectuer leur travail au mieux. Elle supervisera le travail des autres experts et, le cas échéant, formulera des orientations méthodologiques afin de garantir la qualité et la cohérence des résultats. L'équipe de base traitera la contribution des experts et élaborera, si nécessaire, des documents thématiques portant sur plusieurs pays. La responsabilité finale de la bonne exécution des tâches dans les délais revient au gestionnaire de projet.

Dans un premier temps, l'équipe de base mobilisera, après approbation de la Commission, le groupe d'experts nationaux et/ou thématiques pertinents. Ceux-ci devront collecter des informations par pays et réaliser les analyses et les évaluations liées à l'exécution du marché. Le contractant peut également prévoir des experts chargés de la couverture thématique en plus des membres de l'équipe de base, afin de pouvoir fournir un savoir-faire et une expérience en ce qui concerne les thèmes centraux mentionnés ci-dessus.

Les connaissances/l'expérience des experts doivent pouvoir être prouvées et justifiées. Les experts doivent réaliser les tâches qui leur incombent en vertu du contrat de manière indépendante. Chaque expert proposé doit déclarer ne pas se trouver dans une situation de conflit d'intérêt par rapport à l'exécution des tâches dans le cadre du marché. Si un expert découvre l'existence d'un tel conflit au cours de l'exécution du marché, il doit immédiatement le déclarer et donner sa démission si la Commission l'exige.

À la demande de la Commission, la composition du groupe d'experts nationaux/thématiques peut être modifiée au cours du contrat si cela est nécessaire pour l'exécution du marché. La Commission peut soit approuver les experts pertinents proposés par le contractant, soit lui demander de proposer un expert différent ayant les mêmes qualifications.

Tout remplacement d'un membre de l'équipe de base nécessitera l'ajout d'un avenant au contrat. Le groupe d'experts nationaux/thématiques n'est pas considéré comme faisant partie de l'équipe de base. L'engagement et/ou le remplacement d'un expert devront être approuvés par le pouvoir adjudicateur et faire l'objet d'une lettre d'accompagnement, mais ils ne nécessitent pas l'ajout d'un avenant au contrat.

Pour proposer ou remplacer des experts, le contractant envoie une demande par écrit à la Commission, en précisant les détails et le niveau ou la catégorie des experts concernés et en joignant les CV des experts proposés.

Il est demandé aux soumissionnaires de fournir un tableau récapitulatif de l'expertise détaillée qu'ils ont l'intention de mettre en œuvre pour l'exécution des tâches du marché (documents par pays, aperçus thématiques, évaluation du FSE et autres interventions). Le tableau présentera également les catégories d'experts et la distribution des tâches. Seuls les CV des membres de l'équipe de base doivent être fournis avec l'offre.

L'équipe réunissant tous les experts requis doit être en place et opérationnelle dans un délai d'un mois suivant le début du marché.

Finalisation de la méthodologie pour la mise en œuvre du projet

L'équipe de base finalisera le contenu final ainsi que les modèles spécifiques pour les résultats des tâches du projet, qui feront l'objet d'un accord avec la Commission. Le «champ d'action de l'administration publique» doit être défini pour chaque État membre afin de garantir la cohérence et la comparabilité des ensembles d'informations.

La méthodologie pour la tâche 1 devra être finalisée et approuvée. La Commission donnera au contractant un aperçu des informations et des données déjà disponibles et régulièrement collectées ainsi que de ses principaux besoins en matière d'informations et de ses lacunes en matière de données (voir annexe 1). Il s'agira de déterminer quelles informations supplémentaires peuvent être collectées, pour quels éléments et pour quels pays. L'équipe doit explorer les moyens de combler les lacunes en matière de données/informations à partir de sources nationales primaires ou secondaires, et ce afin de pouvoir garantir la qualité des informations pour tous les États membres.

La phase initiale devra prendre fin dans les deux premiers mois du projet et les résultats seront intégrés dans le rapport initial (voir section 5 de la partie technique). Si le contractant le juge nécessaire, seuls les travaux relatifs à la méthodologie pour la tâche 1 pourront être poursuivis. Les progrès réalisés devront alors être mentionnés dans le rapport initial et la méthodologie finale sera intégrée dans un rapport intermédiaire ultérieur. La finalisation de cette méthodologie ne doit pas entraver la réalisation des autres tâches.

4.3. Tâche 1 – Principales caractéristiques des administrations publiques dans les États membres

L'objectif de cette tâche est de donner un aperçu substantiel des systèmes d'administration publique, de leurs fonctions et de la culture qui y règne. À titre indicatif, elle comprendrait les questions interdépendantes suivantes¹³:

- champ d'action, organisation et gestion de l'administration;
- caractéristiques organisationnelles de la fonction publique, notamment définition de la fonction publique, code de la fonction publique, champ d'action, taille/coût, sélection et recrutement, évaluation, compensation, promotion, gestion, formation et perfectionnement, mobilité, degré d'institutionnalisation ou de désinstitutionnalisation, gestion de la qualité,

¹³ La série de critères définitifs sera approuvée au cours de l'élaboration de la méthodologie

mécanismes d'intégrité, salaires et avantages (notamment en comparaison avec le secteur privé), perception en tant qu'employeur;

- gouvernance à plusieurs niveaux - organisation de l'administration centrale, régionale et locale et répartition des pouvoirs entre les niveaux de gouvernement [degré de (dé-)centralisation]; différences de capacité selon les différents niveaux et territoires;
- élaboration des politiques et gestion de la réglementation, gestion stratégique, coordination, mise en œuvre, suivi et évaluation (rôle et force relative du gouvernement central);
- questions d'économie politique - politisation, patronage et degré de clientélisme (y compris les liens entre les hommes politiques et les entreprises), degré de népotisme vs méritocratie, systèmes de privilèges, distance hiérarchique (par ex. la mesure dans laquelle les propositions des fonctionnaires sont encouragées par le niveau de gestion/politique), niveau de stabilité (par ex. changements dans le personnel après les élections), relations entre la politique et la fonction publique, ouverture et transparence, responsabilité, qualité et pratique du contrôle indépendant (par ex. fonction d'audit indépendante, inspection, médiateur), dialogue avec les parties prenantes et climat de confiance vis-à-vis de celles-ci;
- culture administrative - principes et valeurs (documentés et mis en pratique), traditions de gestion ou napoléoniennes, pratiques formelles ou informelles, degré de contournement des règles (écart entre les pratiques de jure et de facto), degré de mutation des politiques et lacunes en matière de mise en œuvre, discrétion des agents publics ou vérifications et équilibres, etc.;
- capacités, efficacité et insuffisances et chevauchement au niveau fonctionnel, performance générale et «poches d'excellence», synthèse/conclusions des classements les plus récents au vu des principaux critères de référence internationaux;
- collecte de données pertinentes et mise à disposition des autorités publiques, principales lacunes en matière de données.

L'identification des caractéristiques administratives pour chaque État membre doit combiner une analyse quantitative et une analyse qualitative. L'objectif est de comprendre les systèmes institutionnels formels et informels ainsi que les capacités, la performance et la gestion des administrations publiques et de tirer des conclusions à ce sujet sur la base de cette analyse.

La partie quantitative utilisera autant que possible les indicateurs et les statistiques existants (provenant de sources nationales et internationales, y compris la CE – voir annexe 1). Elle comprendra des statistiques descriptives des capacités et des activités de l'administration principale plutôt que du secteur public dans son ensemble (elle ne doit par exemple pas couvrir les domaines impliquant de nombreux acteurs non-gouvernementaux tels que l'éducation, la santé, les travaux publics, les services d'utilité publique, etc.), sauf si cela est nécessaire pour une compréhension générale du système. Des comparaisons peuvent toutefois être réalisées dans la partie qualitative afin de mieux comprendre le lien entre les capacités et les performances. L'évaluation qualitative peut reposer sur des documents officiels, des rapports, des articles de presse, des études, des recherches récentes, des informations provenant de projets, des

entretiens avec les parties prenantes concernées (fonctionnaires, hommes politiques, ONG, groupes de réflexion, journalistes) ou d'autres sources. Elle expliquera l'origine d'un indicateur quantitatif et produira des éléments de preuve dans des domaines pour lesquels il n'existe aucune donnée quantitative.

Pour de nombreux critères susmentionnés (en particulier les plus controversés), il n'existera que peu ou pas de données, ou même des éléments de preuve limités. Les experts doivent donc concevoir un large éventail d'approches (créatives). Ces approches comprendront des contacts et des échanges avec les autorités publiques, les groupes de réflexion, les universitaires, la société civile et les médias indépendants et avec d'autres parties prenantes, ainsi qu'une exploration de données et d'autres recherches pertinentes sur internet.

Les travaux devront particulièrement mettre l'accent sur les sept pays membres de l'UE pertinents dans le contexte des fonds ESI, mais qui ne sont pas membres de l'OCDE (Bulgarie, Croatie, Chypre, Lettonie, Lituanie, Malte et Roumanie)¹⁴.

La tâche doit être clôturée pour le mois 8, lorsque le contractant est censé présenter son rapport contenant un chapitre pour chaque État membre et une synthèse (voir section 5 de la partie technique).

Les soumissionnaires présentent, dans leur offre, une suggestion d'approche de l'organisation, de la mise en œuvre et de la bonne réalisation de la tâche. Le cadre d'évaluation exact sera approuvé et finalisé en collaboration avec le pouvoir adjudicateur au cours de la phase initiale.

4.4. Tâche 2 – Comprendre le processus de réforme

Alors que la tâche 1 donne une description générale des administrations publiques à un moment donné, la tâche 2 tente de comprendre le processus de réforme dans chaque État membre au fil du temps, et prépare donc le terrain pour la tâche 3.

Cette tâche examinera et analysera les principaux changements et modèles de réformes ainsi que les résultats dans chaque État membre, en envisageant les principaux critères suivants:

- principales tendances en matière de réforme au cours des 20 dernières années (chronologie et résumé des tendances);
- contexte politique et économique des réformes récentes et actuelles, ou de l'absence de réformes – principaux moteurs (par ex. fenêtre d'opportunités politiques, semestre européen, concurrence et critères de référence internationaux, facteurs de coût, demande des citoyens, meilleur service, orientation future) et obstacles (intérêts particuliers, syndicats puissants, manque de sensibilisation, structures du pouvoir) en matière de réformes;
- **principaux thèmes et objectifs** du programme de réforme actuel (pour les réformes en cours ou envisagées), par exemple: juridique, institutionnel/organisationnel, centralisation - décentralisation, désinstitutionnalisation/PPP, innovation, quantitatif et/ou qualitatif,

¹⁴ Pour ces pays, les rapports de l'OCDE disponibles seront moins utiles au contractant, c'est pourquoi la collecte et l'analyse de données demandera davantage de travail.

expansion/consolidation, impact du développement technologique sur l'organisation;

- **processus de réforme** - les réformes principales sont-elles progressives ou suivent-elles une stratégie ou un plan plus large; sont-elles mises en place du haut vers le bas (par le gouvernement) ou du bas vers le haut (par les fonctionnaires, la société civile); sont-elles progressives (en s'appuyant sur des capacités existantes) ou soudaines; les changements sont-ils réalisés dans le cadre d'un programme actuel ou avec des dates spécifiques de début et de fin; en tenant compte du fait que le processus de réforme peut être plus important que son contenu; gagnants et perdants de la réforme – satisfaction et adhésion générales, analyse et formulation claires des problèmes sous-jacents, ou mise en place ad hoc des changements (remarque: bien que ces questions soient clairement liées, le rôle de l'aide extérieure sera abordé dans la tâche 5);
- **résultats des réformes** – changements réels ou simple modification des structures, des politiques ou des organisations sans changements significatifs au niveau des capacités/performances (élimination des blocages institutionnels); modification ou maintien des institutions informelles, durabilité prévue des réformes; tendances en matière de performance selon les critères de référence internationaux.

Comme l'indique l'aperçu donné ci-dessus, la recherche doit déterminer les motivations et les résultats de tous les processus de réforme. Un aspect essentiel est ici d'expliquer le contexte réglementaire, politique, culturel, organisationnel et/ou technologique des réformes et le lien entre les capacités et les performances (par exemple la façon dont un exercice de consolidation a été mis en œuvre au sein des différentes institutions, les niveaux de personnel et les fonctions du gouvernement ou la façon dont une réforme de la réglementation a été associée à un changement en matière de prestation de services).

L'analyse reposera sur des documents stratégiques officiels, des rapports, des communications, des articles de presse et des communiqués, des études, des recherches récentes, des informations provenant de projets, des entretiens avec les parties prenantes concernées (fonctionnaires, hommes politiques, ONG, universitaires, groupes de réflexion, journalistes) et d'autres sources.

Remarque: L'activité de réforme peut varier grandement selon les différents États membres. Bien qu'une absence de réformes, malgré les indications d'avantages potentiels, doit également être évaluée, il y aura certainement des variations au niveau du contenu (en fonction aussi de la taille et de la structure de chaque pays). Le contenu final de tous les rapports par pays sera donc approuvé de manière individuelle avec le contractant.

La première série de rapports au sujet des processus de réforme, qui comprendront un chapitre pour chaque État membre et une synthèse, devra être terminée au cours du mois 4. Une mise à jour des rapports par pays, le cas échéant, et une synthèse devront être réalisées pour le mois 17 (voir section 5 de la partie technique).

Les soumissionnaires présentent, dans leur offre, une méthodologie pour la mise en œuvre de cette tâche (voir section 5 de la partie administrative).

4.5. Tâche 3 – Le rôle et l'impact de l'aide (extérieure)

Cette tâche se penchera spécifiquement sur le rôle et l'impact de l'aide (extérieure) à la modernisation de l'administration publique, dans le contexte national (tâche 1) et selon le processus de réforme (tâche 2).

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des questions clés à explorer dans le cadre de cette tâche:

Questions générales

- Cartographier l'aide (extérieure) à la réforme et au renforcement des capacités de l'administration publique, offerte notamment par les organisations internationales (OCDE, Banque mondiale, etc.), les fondations et les organisations non gouvernementales, les accords bilatéraux (avec d'autres États), les budgets nationaux et d'autres fonds. Importance relative du soutien financier/stratégique pour stimuler et mettre en œuvre les réformes; preuves et exemples de réformes réalisées sans soutien financier (extérieur).
- Examiner le poids et l'importance relatifs du soutien (financier) de l'UE par rapport à d'autres formes de soutien.
- Examiner la mesure dans laquelle les politiques de l'UE (notamment le semestre européen et les conditions ex ante pour l'OT11) ont été cohérentes et ont soutenu les réformes de l'administration publique nationale.

Questions spécifiques

- Étudier le rôle des fonds ESI dans le programme de réforme de l'administration publique de chaque État membre. Le financement accordé dans le cadre des deux périodes de programmation 2007-2013 et 2014-2020 a-t-il été utilisé d'une manière stratégique¹⁵? Dans quels domaines a-t-il été utilisé (par ex. domaine judiciaire, ressources humaines, administration en ligne, etc.)? Couvre-t-il tous les niveaux de gouvernement de manière appropriée? Veuillez donner des exemples spécifiques du soutien apporté aux réformes stratégiques au titre du FSE (par domaine et niveau de soutien).
- Évaluer le rôle des conditions ex ante des fonds ESI (pour l'OT11) dans la planification et la mise en œuvre des réformes.
- Quelle approche de la mise en œuvre des fonds ESI a-t-elle été adoptée dans chaque État membre (types de projets, de mesures, calendrier, séquençage, etc.)? Quel est son lien avec la stratégie en matière de réforme et quels ont été les mécanismes mis en place pour garantir la cohérence? Quelle est la contribution générale à une vraie réforme structurelle? Peut-on observer des effets de remplacement/substitution (recrutement d'agents contractuels afin de renforcer les capacités)? La substitution est-elle toujours utile

¹⁵ C'est-à-dire: a-t-il répondu aux principales priorités en matière de réforme du système et visé à améliorer les performances, l'efficacité et la durabilité de la gouvernance publique ou a-t-il plutôt apporté un soutien plus ad hoc à différentes entités/formations.

pour le renforcement des capacités ou va-t-elle plutôt à l'encontre d'une réelle modification du système?

- Y-a-t-il un changement significatif dans le type/la nature des mesures/projets et/ou des approches entre le FSE 2007-2013 et les fonds ESI 2014-2020, et sur quelle base (règles des fonds ESI modifiées ou autres facteurs)?
- Quel est le montant des fonds de l'UE en lien avec les dépenses globales en matière de réformes administratives?
- Dans quelle mesure les leçons tirées du FSE 2007-2013 ont-elles été intégrées dans les programmes 2014-2020?
- Quels sont les échecs et les enseignements (apprentissage systémique - tendances) qui peuvent être mis en évidence? Quels sont les cas spécifiques d'échec/de succès? Comment les échecs peuvent-ils être évités dans le futur?
- Pour chaque domaine abordé, quels ont été les effets (c'est-à-dire les changements provoqués) des mesures des fonds ESI sur l'administration publique? Quelle est la durabilité estimée?
- Dans quelle mesure le financement de l'UE a-t-il fait une différence (valeur ajoutée pour l'UE ou des activités de réforme auraient-elles eu lieu de toute façon)?
- Sur la base de la mise en œuvre de la programmation jusqu'à présent, quelles sont les conclusions qui peuvent être tirées en termes d'efficacité, c.-à-d. de réalisation des objectifs établis?
- Évaluer le système d'indicateurs de rendement et de résultat dans tous les PO couvrant l'OT 11 et donner des exemples de bonnes pratiques par type de domaine couvert (par ex. domaine judiciaire, ressources humaines, etc.).
- Sur la base de cette évaluation et compte tenu de la prochaine période de programmation, proposer une méthodologie afin d'élaborer des indicateurs appropriés de rendement, de résultat de d'incidence dans les domaines couverts par la thématique du renforcement des capacités institutionnelles.
- Fournir des exemples concrets d'élaboration d'une logique d'intervention saine (y compris la détermination d'objectifs avec des points de comparaison) dans chaque domaine couvert et proposer une série d'indicateurs de rendement et de résultat communs qui pourraient être utilisés lors de la prochaine période de programmation.

Aperçu - le rôle de l'aide (extérieure)

L'hypothèse principale pour cette tâche est que la plupart des États membres de l'UE ont mobilisé ou reçu une forme de soutien technique et/ou financier afin de les aider à concevoir et à mettre en œuvre les réformes de l'administration publique. L'assistance peut comprendre des travaux avec des organisations internationales telles que l'OCDE ou la Banque mondiale, par exemple. Treize États membres ont reçu un financement au titre du FSE 2007-2013 et dix-sept ont reçu un financement au titre des fonds ESI (FSE/FEDER) 2014-2020. Les pays non bénéficiaires d'un financement de l'UE dans ce domaine peuvent utiliser les budgets nationaux pour avoir recours à des experts. Certains peuvent travailler par l'intermédiaire de réseaux internationaux ou bilatéraux, et certaines réformes peuvent également être réalisées au moyen de capacités internes, sans aide (financière) extérieure.

Le contractant aide à établir le rôle du soutien financier et technique (extérieur) au cours de la période précédente. L'évaluation apprécie donc le poids et l'importance relatifs du financement de l'UE dans le portefeuille de chaque pays. Elle apprécie également, par exemple, la mesure dans laquelle les fonds de l'UE ont financé des services fournis par des organisations internationales.

Une évaluation ex post du FSE¹⁶, actuellement en cours, analysera de manière thématique le soutien au renforcement des capacités institutionnelles au cours de la période de financement 2007-2013 sur la base des évaluations nationales et des rapports de mise en œuvre. Elle donnera un large aperçu des mesures et des résultats et devrait aboutir à un projet de rapport d'évaluation au printemps 2016. Les résultats de ce rapport, notamment les données/informations et l'analyse, serviront par conséquent de référence et de point de départ pour cette tâche. Les activités devraient donc débuter après la fin des travaux réalisés dans le cadre de l'évaluation ex post. La Commission mettra les documents pertinents à disposition.

L'objectif de la tâche 3 sera d'exploiter les résultats de cette évaluation en examinant le contexte plus large dans lequel le FSE a été mis en œuvre ainsi que la façon dont les résultats obtenus grâce au FSE ont été intégrés dans le système plus large et l'incidence qu'ils ont eue sur le développement administratif dans les États membres concernés.

Le contractant peut également s'appuyer sur:

- l'étude antérieure de 2010 qui recense¹⁷ les interventions réalisées au titre du FSE destinées à soutenir le renforcement des capacités institutionnelles et qui établit des facteurs préliminaires d'efficacité et d'efficience;
- le document d'orientation sur les indicateurs de renforcement des capacités de l'administration publique (Guidance Document on Indicators of Public Administration Capacity Building);¹⁸
- l'analyse des résultats des négociations relatives aux accords de partenariat et aux programmes opérationnels du Fonds social européen (FSE), y compris les programmes plurifonds, pour la période de programmation 2014-2020¹⁹.

L'évaluation se penchera sur les éléments mentionnés ci-dessus et examinera l'orientation stratégique des interventions soutenues, la couverture et les types de projets, l'approche adoptée pour la préparation de la réserve de projets, les relations entre les principaux acteurs du FSE et de la réforme administrative, la part du FSE dans le budget global pour le développement administratif et la durabilité. Une question clé est la mesure dans laquelle le financement de l'UE permet/a permis la mise en œuvre de réformes réelles et durables, et/ou mène/a mené a des effets de substitution (réduction du personnel/de l'expertise) et à ce qu'on appelle des «pièges de capacité» ou «imitation isomorphe»²⁰. L'évaluation des projets doit donc répondre à la question de savoir dans quelle

¹⁶ ESF 2007-2013 Ex Post Evaluation Synthesis (VT/2014/087).

¹⁷ Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund (Évaluation des interventions en faveur du renforcement des capacités administratives et institutionnelles et des besoins futurs dans le contexte du Fonds social européen).

¹⁸ <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>

¹⁹ Travaux en cours, sur la base des programmes adoptés pour 2014-2020. Les rapports seront prêts en 2016. Une contribution pertinente pour le projet actuel pourrait être l'évaluation de la stratégie de programmation pour chaque pays, l'alignement avec la stratégie EU 2020 et les recommandations par pays, l'examen de la logique d'intervention et l'orientation vers les résultats.

²⁰ see Andrews, et al., Escaping capability traps through problem driven adaptation, Centre for Global Development, working paper 299, juin 2012, http://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/gp_gpa_f.htm

mesure ces projets ont créé une valeur ajoutée et/ou ont créé des effets de remplacement/substitution (grounding out). Cela permet une comparaison entre pays et une obligation de rendre compte (le financement a-t-il été utilisé de manière efficace et à qui a bénéficié l'argent). L'évaluation finale doit tendre à l'équilibre et donc considérer l'utilisation de méthodes de «triangulation» (c.-à-d. obtenir des informations à partir de différentes sources/groupes de parties prenantes). Les résultats doivent être illustrés avec le nombre le plus élevé possible d'exemples/études de cas concrets et spécifiques (à la fois de bonnes et mauvaises pratiques).

L'évaluation se déroulera en deux phases: une pour la période 2007-2013 du FSE et l'autre pour la période 2014-2020 du FSE/FEDER, en tenant compte des différences qui existent entre les deux périodes de programmation.

L'évaluation du soutien accordé au titre du FSE pour la période 2007-2013 couvrira 13 États membres: la Bulgarie, l'Estonie, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Roumanie, la Slovénie et la Slovaquie. Le contractant basera son évaluation sur des informations qualitatives collectées par l'intermédiaire d'entretiens, de réunions, de groupes cibles, de base de données, de marchés publics, de rapports de projets et d'enquêtes avec l'autorité de gestion, les principales parties prenantes et les bénéficiaires.

La mise en œuvre de la période 2014-2020 en est à ses débuts. Néanmoins, on peut déjà tirer des enseignements de la programmation et des premières étapes de la mise en œuvre. Il convient en particulier de comprendre dans quelle mesure la nouvelle réglementation (y compris l'exigence relative aux conditions ex ante, le lien avec les recommandations du semestre européen et l'orientation vers les résultats) a abouti à une approche différente de celle de la période de financement précédente, et/ou dans quelle mesure une continuité est assurée et les affaires continuent. Dans ce contexte, l'appropriation et l'engagement à mettre en œuvre des stratégies de réforme nationale (comme l'exigent les conditions ex ante de l'OT11) doivent être évalués. L'évaluation doit en outre comprendre des estimations sur la durabilité probable des mesures/projets actuellement sélectionnés, ainsi que sur la mesure dans laquelle ceux-ci aboutissent à de réels changements/améliorations structurels plutôt qu'à un simple remplacement des activités habituelles de l'administration.

L'évaluation relative au renforcement des capacités institutionnelles (OT11) dans le cadre du FSE et du FEDER en 2014-2020 couvrira 16 pays: la Bulgarie, la Croatie, Chypre, l'Estonie, la Grèce, la Hongrie, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, Malte, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, la Roumanie, la Slovénie et la Slovaquie.

L'évaluation, qui portera sur le soutien apporté au renforcement des capacités de l'administration publique et aux réformes dans tous les États membres de l'UE en général et dans les pays de l'UE pertinents pour le FSE 2007-2013, devra être terminée pour le mois 12 du projet. L'évaluation pour les États membres de l'UE pertinents en 2014-2020 devra être terminée pour le mois 18 (voir section 5 de la partie technique).

Les soumissionnaires présentent, dans leur offre, une méthodologie pour la mise en œuvre de cette tâche.

4.6. Tâche 4– Conclusions, enseignements et recommandations pour le soutien futur de l'UE dans ce domaine

Cette tâche consistera à réunir les conclusions de l'ensemble des tâches précédentes et à mettre en évidence des idées et options pour le soutien stratégique le plus approprié en lien avec la modernisation et le renforcement des capacités de l'administration publique. Cela doit inclure une large réflexion sur les options possibles et les alternatives au soutien stratégique actuel de l'UE (par ex. différentes options pour le soutien technique, arrangements entre pairs, différents mécanismes de financement allant d'un soutien géré au niveau central à un appui budgétaire), sur la base de l'analyse effectuée.

Les conclusions et les recommandations reposeront sur les résultats de la recherche; cependant, certaines considérations pourront tenir compte des facteurs suivants:

- examiner s'il existe des alternatives plus efficaces aux approches actuelles en matière de soutien, en particulier dans des contextes où l'engagement politique à entreprendre de vraies réformes est limité;
- intégrer une approche de la réforme axée sur «la pensée et le travail politiques»;
- résoudre le conflit entre les processus de changement institutionnel à long terme et les horizons politiques à court terme;
- veiller à ce que les réformes s'attaquent aux problèmes avec une efficacité fonctionnelle sous-jacente plutôt que d'adopter simplement de nouvelles formes institutionnelles;
- trouver le juste équilibre entre un centre à grande échelle d'approche gouvernementale et des petites îles d'approche axée sur l'efficacité dans des contextes spécifiques;
- parvenir à un changement durable et systémique grâce à une évolution des motivations et des incitations des particuliers, des groupes et des organisations;
- travailler avec des institutions non étatiques, y compris les normes informelles;
- encourager le soutien politique et l'appropriation locale afin de faire de la place aux réformes;
- renforcer les capacités des particuliers, des organisations et du cadre institutionnel plus large;
- concevoir des approches différentes et personnalisées pour chaque pays ou pour d'éventuels groupes de pays.

Avant sa finalisation, le projet de conclusions et de recommandations sera présenté et fera l'objet d'une discussion avec les services de la Commission concernés ainsi qu'avec d'autres parties prenantes concernées, dans la mesure où cela est pertinent.

4.7. Tâche 5 – Soutien thématique

Cette tâche couvre les exigences de soutien auxiliaires, notamment les examens thématiques, les demandes ad hoc, les contributions à des événements, les réunions d'examen et la plate-forme collaborative.

Examens thématiques

En utilisant les contributions des tâches 1, 2 et 3, l'équipe de base élaborera jusqu'à 6 aperçus thématiques sur la durée du projet, qui présenteront les

problèmes communs, les approches stratégiques et les tendances observées au sein des administrations publiques des États membres ainsi que des bonnes pratiques ou des pratiques innovantes. Parmi les thèmes possibles figurent la gestion des ressources humaines, l'amélioration de la réglementation, la gestion de la qualité, la prestation de services et le suivi et l'évaluation. Il sera convenu avec la Commission de la liste précise des examens thématiques et du calendrier de livraison lors des réunions initiales/de suivi (voir section 5 de la partie technique).

Demandes ad hoc

Il peut être demandé aux experts de fournir à la Commission des informations factuelles au sujet de pays ou de thèmes spécifiques dans le cadre de demandes ad hoc à court terme. Les demandes peuvent couvrir l'administration publique en général ou le soutien apporté à celle-ci au titre du FSE en particulier. Certaines demandes peuvent associer des groupes d'experts. À cette fin, l'équipe de base et la Commission conviendront d'un modèle où figureront tous les détails pertinents de la demande (format, contenu, délais, possibilités de publication, etc.)

La Commission transmettra sa demande à l'équipe de base, qui organisera la livraison par l'intermédiaire des experts nationaux respectifs. L'équipe de base garantira la qualité et enverra le produit final à la Commission.

En lien avec cette tâche, le contrat doit:

- être prêt à produire, dans un délai court (10 à 15 jours ouvrables) un rapport et/ou une présentation;
- avoir la flexibilité et la capacité d'aborder le sujet lié à l'administration publique comme demandé par la Commission;
- envisager l'arrivée probable de jusqu'à 20 demandes de conseils ad hoc (celles-ci peuvent concerner un pays spécifique et/ou un thème spécifique).

4.8. Gestion de projet

Réunions d'examen

La Commission organisera jusqu'à cinq réunions d'examen d'une journée (comme expliqué ci-dessous) à Bruxelles avec l'équipe de base, (certains) experts nationaux/thématiques et fonctionnaires de la Commission, notamment des membres du groupe interservices pour l'administration publique, selon les besoins. L'objectif de ce type de réunions est de:

- discuter des résultats, des réalisations et des défis relatifs au travail fourni au cours de la période précédente ainsi que des perspectives pour les tâches à réaliser au cours de la période suivante;
- donner à la Commission l'opportunité de tenir les experts informés de ses priorités et de son programme de travail;
- donner aux experts l'opportunité de rencontrer les gestionnaires du programme de la Commission et de discuter de points particuliers liés aux activités des experts ou à des thèmes spécifiques relatifs à la mise en œuvre du programme.

Le contractant est chargé d'organiser la participation des experts pertinents et d'assumer les coûts y afférents ainsi que de préparer les points de l'ordre du jour pertinents, les documents de travail et le procès-verbal de la réunion. Le procès-verbal sera analytique et, en plus de synthétiser les conclusions, il donnera la direction future du programme de travail du contrat. Il sera fourni dans un délai d'une semaine après la réunion.

Assurance qualité

Le travail réalisé dans le cadre du contrat doit l'être avec le plus haut niveau de qualité et d'intégrité en termes de processus, d'exécution et de produit final.

- En ce qui concerne les sources: mention appropriée des sources primaires et secondaires et de toute documentation, avec une référence et/ou une citation adéquates. Distinction nette entre les analyses réalisées par le contractant et les autres sources.
- En ce qui concerne les méthodes de recherche: approche intelligente et solide utilisant des bonnes pratiques reconnues et des méthodes de recherche et d'évaluation appropriées et pertinentes. Fournir, dans l'ensemble, une bonne documentation sur les processus, notamment toutes les méthodes et pratiques de recherche et tout défi rencontré.
- En ce qui concerne la langue, tous les produits devront être rédigés en anglais. La formulation sera claire, correcte et concise et la terminologie en vigueur devra être utilisée.
- En ce qui concerne la gestion: bonne coordination et mobilisation en temps opportun d'experts pertinents, qualifiés, expérimentés et possédant les compétences linguistiques pertinentes, le cas échéant.

Le soumissionnaire élaborera un mécanisme détaillé de gestion de la qualité pour la mission spécifiée dans l'offre technique. Le contractant distribuera le mécanisme à l'ensemble des experts afin de garantir le respect des normes et des critères.

Droits de propriété intellectuelle

Veuillez vous référer aux clauses I.8 et II.10 du contrat.

5. Calendrier et rapports

Le contrat aura une durée de 20 mois civils à compter de la date de la signature par la dernière partie contractante.

Éléments livrables

- Groupe d'experts mobilisé, opérationnel et approuvé par le pouvoir adjudicateur
- Méthodologie finale pour la mise en œuvre du projet et la tâche 1

- Rapport sur les «caractéristiques de l'administration publique» en lien avec la tâche 1, comprenant un chapitre pour chaque État membre de l'UE
- Rapport sur les «processus de réforme» en lien avec la tâche 2, comprenant un chapitre pour chaque État membre de l'UE
- Rapport sur «le rôle et l'impact de l'aide (extérieure)» en lien avec la tâche 3, couvrant tous les États membres de l'UE (en général) et les pays pertinents pour le FSE 2007-2013
- Rapport sur «le rôle et l'impact de l'aide (extérieure)» en lien avec la tâche 3, couvrant tous les États membres de l'UE pertinents investissant dans l'OT11 dans le cadre du FSE/FEDER 2014-2020
- Rapport sur les «conclusions, les enseignements et les recommandations pour la politique future de l'UE»
- Jusqu'à 6 examens thématiques (sujets à convenir entre la Commission et le contractant)
- Jusqu'à 20 rapports ad hoc sur des points spécifiques (sur demande)

Fréquence de présentation de rapports (de gestion)

Le contractant élabore des rapports de gestion de manière régulière afin de documenter l'état d'avancement des activités et les résultats atteints en fonction du calendrier, ainsi que tout défi et recommandation pertinents pour l'exécution du contrat, comme indiqué ci-dessous.

Rapport initial: détailler l'approche finale, la méthodologie pour la mise en œuvre du projet, les modèles, y compris les progrès réalisés et le programme pour le reste du travail.

Rapports d'avancement: fournir des informations relatives à la gestion et au processus ainsi qu'une estimation des progrès prévus et réels, et mentionner tout problème qui pourrait entraver la bonne réalisation des objectifs du projet.

Rapport final: synthétiser les progrès et processus généraux, en renseignant notamment les produits livrés, les enseignements tirés, des suggestions d'amélioration ou d'autres informations pertinentes pour permettre à la Commission de juger le travail réellement effectué.

Les éléments livrables finalisés pour chaque tâche seront joints en annexe des rapports de gestion respectifs.

Actions/Éléments livrables	Calendrier: 20 mois
Entrée en vigueur du contrat	Signature du contrat: date de référence
Réunion de démarrage	Date de référence + 1 semaine
Groupe d'experts mobilisé, opérationnel et approuvé par le pouvoir adjudicateur	Date de référence + 1 mois
Projet de rapport initial comprenant la méthodologie finalisée pour la tâche 1	Date de référence + 2 mois
Réunion initiale	Date de référence + 2,5 mois

Projet de rapport sur les «processus de réforme» en lien avec la tâche 2, comprenant un chapitre pour chaque État membre de l'UE	Date de référence + 4 mois
Projet de rapport sur les «caractéristiques de l'administration publique» en lien avec la tâche 1, comprenant un chapitre pour chaque État membre de l'UE	Date de référence + 8 mois
Rapport d'avancement n° 1	Date de référence + 8 mois
Réunion de suivi n° 1	Date de référence + 8,5 mois
Rapport sur «le rôle et l'impact de l'aide (extérieure)» en lien avec la tâche 3, couvrant tous les États membres de l'UE (en général) et les pays pertinents pour le FSE 2007-2013	Date de référence + 12 mois
Rapport d'avancement n° 2	Date de référence + 14 mois
Réunion de suivi n° 2	Date de référence + 14,5 mois
Mise à jour du rapport sur les «processus de réforme» en lien avec la tâche 2, comprenant un chapitre pour chaque État membre de l'UE	Date de référence + 17 mois
Rapport sur «le rôle et l'impact de l'aide (extérieure)» en lien avec la tâche 3, couvrant tous les États membres de l'UE pertinents investissant dans l'OT11 dans le cadre du FSE/FEDER 2014-2020	Date de référence + 18 mois
Jusqu'à 6 examens thématiques (sujets à convenir)	à convenir entre la Commission et le contractant
Jusqu'à 20 rapports ad hoc sur des points spécifiques	Date de la demande + 15 jours ouvrables
Projet de rapport sur les «conclusions, les enseignements et les recommandations pour la politique future de l'UE»	Date de référence + 19 mois
Projet de rapport final	Date de référence + 19 mois

Réunion finale	Date de référence + 19,5 mois
----------------	-------------------------------

Jusqu'à 4 réunions de suivi supplémentaires peuvent être organisées à Bruxelles à la demande du pouvoir adjudicateur ou du contractant, le cas échéant. L'objectif de ces réunions sera de discuter de la finalisation des éléments livrables présentés et de la coordination du travail restant.

6. Prix

6.1. Protocole et taxes applicables

Le prix de l'offre doit être libellé en euros. Les soumissionnaires de pays situés hors de la zone euro doivent également libeller leurs prix en euros. Le prix indiqué ne peut être révisé pour tenir compte de l'évolution du taux de change. C'est au soumissionnaire qu'il incombe d'assumer les risques ou les profits découlant de toute variation.

Conformément aux articles 3 et 4 du protocole sur les privilèges et immunités de l'Union européenne, l'Union est exonérée de tous impôts, taxes et droits, y compris de la TVA. Ces droits ne peuvent donc entrer dans le calcul du prix de l'offre. Le montant de la TVA peut être indiqué séparément.

6.2. Détail des prix

Le montant maximal du contrat s'élève à 1 350 000 EUR

Somme forfaitaire

L'offre de prix indiqué est un montant fixe pour toutes les tâches et comprend tous les frais (y compris les frais de déplacement et de séjour). Les frais de déplacement et de séjour ne sont pas remboursables séparément.

- Les honoraires et autres coûts sont exprimés en nombre de jours-personnes, multiplié par le prix unitaire journalier pour chaque expert proposé. Le prix unitaire doit couvrir les honoraires et dépenses administratives des experts.
- Autres coûts (par ex. traduction)

6.3. Présentation de l'offre financière

Description	Prix unitaire en EUR	Nombre max. d'unités	Type d'unité	Sous-total par poste en EUR	Montant total en EUR

Tâche					
Honoraires des experts Détails	0,00	0	jours de travail	0,00	0,00
Autres coûts (veuillez préciser)	/	/	/	/	/
Montant total (article I.3.1 du contrat)					0,00

6.4. Paiements et contrat

Lors de l'élaboration de son offre, le soumissionnaire tient compte des dispositions du contrat type contenant les «conditions générales applicables aux marchés de services».

Le paiement sera effectué en trois tranches.

- Un premier paiement intermédiaire égal à 20% du montant total visé à l'article 1.3.1 du contrat sera effectué dans les 60 jours suivant la réception de la facture. La facture pour le premier paiement peut être soumise après soumission du premier rapport intermédiaire. Le premier paiement intermédiaire sera effectué après l'approbation par la Commission du premier rapport intermédiaire. Un deuxième paiement intermédiaire égal à 30% du montant total visé à l'article 1.3.1 du contrat sera effectué dans les 60 jours suivant la réception de la facture. La facture pour le deuxième paiement intermédiaire peut être soumise après soumission du premier rapport d'avancement. Le deuxième paiement intermédiaire sera effectué après l'approbation par la Commission du premier rapport d'avancement.
- Un troisième paiement intermédiaire égal à 20 % du montant total visé à l'article 1.3.1 du contrat sera effectué dans les 60 jours suivant la réception de la facture. La facture pour le troisième paiement intermédiaire peut être soumise après soumission du deuxième rapport d'avancement. Le troisième paiement intermédiaire sera effectué après l'approbation par la Commission du deuxième rapport d'avancement.
- Le paiement du solde sera effectué dans les 60 jours à compter de la réception de la facture. La facture pour ce paiement peut être soumise après réception de tous les rapports attendus et des éléments livrables techniques et après approbation du rapport annuel final par la Commission. Le pouvoir adjudicateur effectuera le paiement selon les modalités définies à l'article 1.4.2 des conditions particulières du contrat.

Partie administrative

1 Participation

1.1 Participation à la procédure

La participation au présent appel d'offres est ouverte à égalité de conditions à toutes les personnes physiques et morales relevant du domaine d'application des traités et à toutes les personnes physiques et morales d'un pays tiers qui auraient conclu avec l'Union européenne un accord particulier dans le domaine des marchés publics, dans les conditions prévues par cet accord. Si l'accord multilatéral sur les marchés publics²¹ conclu dans le cadre de l'OMC s'applique, la participation à l'appel d'offres est aussi ouverte aux ressortissants des États qui ont ratifié cet accord, dans les conditions prévues par celui-ci.

Toutes les personnes morales qui participent à la procédure d'appel d'offres doivent se conformer à la législation sociale applicable, ainsi qu'à la législation applicable en matière d'environnement et de travail.

1.2 Conditions contractuelles

Il convient que le soumissionnaire garde en mémoire les dispositions du projet de contrat, qui précise les droits et obligations du contractant, en particulier en ce qui concerne les paiements, l'exécution du marché, les vérifications et les audits, ainsi que le respect des obligations sociales et en matière d'environnement et de travail.

1.3 Sous-traitance

La sous-traitance est autorisée dans l'offre, mais le contractant conserve envers le pouvoir adjudicateur la pleine responsabilité de l'exécution du marché dans son ensemble.

Les soumissionnaires doivent indiquer la part du marché qu'ils entendent sous-traiter. Les soumissionnaires sont tenus de désigner tous les sous-traitants dont la part du marché est supérieure à 15 % de l'offre. Le ou les soumissionnaires remplacent le ou les sous-traitants qui se trouvent dans une situation d'exclusion, notamment en raison d'infractions à la législation sociale applicable, ainsi qu'à la législation applicable en matière d'environnement et de travail.

En cours d'exécution du marché, tout remplacement d'un sous-traitant identifié dans l'offre est soumis à l'approbation écrite préalable du pouvoir adjudicateur.

²¹ See http://www.wto.org/french/tratop_f/gproc_f/gp_gpa_f.htm

2 Offres conjointes

Il y a offre conjointe lorsqu'une offre est présentée par un groupement d'opérateurs économiques (consortium). Les offres conjointes peuvent inclure des sous-traitants en plus des soumissionnaires conjoints. Dans le cas d'une offre conjointe, tous les opérateurs économiques de l'offre sont solidairement responsables envers le pouvoir adjudicateur en ce qui concerne l'exécution du marché dans son ensemble²². Il importe néanmoins que les soumissionnaires désignent un point de contact unique pour les relations avec le pouvoir adjudicateur.

Après l'attribution, le pouvoir adjudicateur signe le contrat avec tous les membres du groupement ou avec le membre dûment autorisé à cet effet par les autres membres au moyen d'une procuration.

Les documents requis et énumérés aux points 10 et 11 ci-après doivent être fournis par chaque membre du groupement.

3 Critères d'exclusion et pièces justificatives

- 1) Tous les soumissionnaires doivent fournir une déclaration sur l'honneur (voir l'annexe 5 de l'invitation à soumissionner), dûment signée et datée par un mandataire, indiquant qu'ils ne se trouvent pas dans l'une des situations d'exclusion visées aux **articles 106 et 107, paragraphe 1, du règlement financier**.

Par cette déclaration, les soumissionnaires déclarent également respecter les obligations imposées par la législation sociale applicable et par la législation applicable en matière d'environnement et de travail.

La déclaration sur l'honneur est également requise pour les sous-traitants mentionnés dont la part envisagée dans le marché dépasse 15%.

- 2) L'attributaire du marché est tenu de fournir les documents mentionnés en tant que pièces justificatives à l'annexe susvisée avant la signature du contrat et dans un délai fixé par le pouvoir adjudicateur. Cette obligation s'applique à tous les membres du groupement en cas d'offre conjointe et aux sous-traitants identifiés dont la part envisagée dans le marché dépasse 15 %.
- 3) Conformément aux modalités d'application, le pouvoir adjudicateur accepte comme preuve suffisante que le soumissionnaire ne se trouve pas dans une situation d'exclusions pour des raisons de faillite, faute professionnelle ou fraude, corruption, participation à toute autre activité illégale visée à l'article 106, paragraphe 1, du règlement financier, la production d'un

²² Ces entités peuvent avoir ou non la personnalité juridique, mais doivent garantir une protection suffisante des intérêts contractuels de la Commission (selon l'État membre concerné, il peut s'agir, par exemple, d'un groupement ou d'une association momentanée). Lorsque les soumissionnaires n'ont pas constitué d'entité juridique, le contrat doit être signé par tous les membres du groupement ou par l'un d'eux, dûment mandaté par les autres (une procuration ou autre autorisation suffisante sera annexée au contrat).

extrait récent du casier judiciaire ou, à défaut, d'un document récent équivalent délivré par une autorité judiciaire ou administrative du pays où il est établi, dont il résulte que ces exigences sont satisfaites. Le pouvoir adjudicateur accepte comme preuve suffisante que le soumissionnaire ne se trouve pas dans une situation de faillite ou de non-paiement des impôts ou des cotisations de sécurité sociale mentionné à l'article 106, paragraphe 1, du règlement financier, un certificat récent délivré par l'autorité compétente de l'État concerné.

Lorsque le document ou le certificat visé ci-dessus n'est pas délivré par le pays concerné, et pour les autres cas d'exclusion visés à l'article 106 du règlement financier, il peut être remplacé par une déclaration sous serment ou, à défaut, solennelle faite par l'intéressé devant une autorité judiciaire ou administrative, un notaire ou un organisme professionnel qualifié du pays d'origine ou de provenance.

Suivant la législation nationale du pays d'établissement du candidat ou du soumissionnaire, les documents énumérés plus haut concernent les personnes morales et les personnes physiques, ou toute personne ayant le pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle du soumissionnaire; il peut s'agir d'une personne morale membre de l'organe d'administration ou d'une personne physique ayant le pouvoir de représentation, de décision ou de contrôle (chefs d'entreprise, membres des organes de direction ou de surveillance et les personnes physiques détenant, à titre individuel, la majorité des parts) sur la personne morale en question.

Voir à l'annexe 5 de l'invitation à soumissionner (qui peut être utilisée comme liste de contrôle) les documents que le candidat, le soumissionnaire ou l'attributaire du marché peut présenter à la Commission européenne en tant que pièces justificatives.

- 4) Le pouvoir adjudicateur peut exonérer un candidat ou un soumissionnaire de l'obligation de produire les preuves documentaires visées ci-dessus si de telles preuves lui ont déjà été présentées aux fins d'une autre procédure de passation de marchés de la DG Emploi, affaires sociales et inclusion et pour autant que la date de délivrance des documents en question ne remonte pas à plus d'un an et qu'ils soient toujours valables.

En pareil cas, le candidat ou le soumissionnaire doit attester sur l'honneur que les preuves documentaires ont déjà été fournies lors d'une procédure de passation de marchés antérieure et qu'aucun changement n'est intervenu dans sa situation.

4 Critères de sélection

Les soumissionnaires doivent prouver qu'ils disposent des capacités économiques, financières, techniques et professionnelles pour mener à bien les travaux qui font l'objet du présent appel d'offres. Les justificatifs peuvent être demandés à toute étape de la présente procédure d'adjudication.

Les preuves requises doivent être fournies par tous les membres du consortium dans le cas d'une offre conjointe et par les sous-traitants identifiés dont la part prévue dans le contrat est supérieure à 15%. Il sera toutefois effectué une évaluation consolidée afin de contrôler le respect du niveau minimal des capacités.

Le soumissionnaire a la possibilité de faire valoir les capacités d'autres entités, quelle que soit la nature juridique des relations qu'il entretient avec elles. Il doit dans ce cas prouver au pouvoir adjudicateur qu'il disposera des moyens nécessaires pour l'exécution du marché, par exemple par la production de l'engagement de ces entités de les mettre à sa disposition.

4.1 Capacité économique et financière et justificatifs

a. Critères

Afin d'apporter la preuve de sa capacité économique et financière, le soumissionnaire (dans le cas d'une offre conjointe, les capacités cumulées de tous les membres du groupement et des sous-traitants identifiés) doit satisfaire aux critères suivants:

- le chiffre d'affaires de ses deux derniers exercices financiers doit être supérieur à 2 700 000 EUR

b. Justificatifs

Les justificatifs suivants doivent être fournis:

- une copie du compte de résultat et du bilan des deux derniers exercices pour lesquels les comptes ont été clôturés;
- les relevés bancaires appropriés;
- la présentation du bilan;
- le cas échéant, la preuve de la souscription d'une assurance couvrant les risques professionnels.

Si, pour une raison exceptionnelle que le pouvoir adjudicateur estime justifiée, un soumissionnaire n'est pas en mesure de produire l'un ou l'autre des documents mentionnés ci-dessus, il est autorisé à prouver sa capacité économique et financière par tout autre document considéré comme approprié par le pouvoir adjudicateur. En tout état de cause, cette raison exceptionnelle et sa justification sont, au minimum, portées à la connaissance du pouvoir adjudicateur au moyen de l'offre. La Commission se réserve le droit de demander tout autre document lui permettant de vérifier la capacité économique et financière du soumissionnaire.

4.2 Capacité technique et professionnelle – critères et justificatifs

a. Critères relatifs aux soumissionnaires

Les soumissionnaires (ou, dans le cas d'une offre conjointe, les capacités cumulées de tous les soumissionnaires et sous-traitants désignés) doivent remplir les critères suivants:

Le soumissionnaire doit apporter la preuve de son expérience dans les domaines suivants:

- gestion de projets, avec au moins deux projets réalisés au cours des trois dernières années d'une valeur minimale égale à 700 000 EUR chacun;

- analyse et/ou recherche académique/appliquée, et/ou consultance/pratique liée à la fonction publique, l'élaboration de politiques, les capacités institutionnelles, la prestation de services et/ou la lutte contre la corruption, avec au moins cinq projets réalisés dans ce domaine au cours des cinq dernières années, d'une valeur minimale égale à 100 000 EUR chacun;
- expérience professionnelle dans au moins 18 pays de l'UE dans le domaine de la réforme de l'administration publique et/ou du renforcement des capacités institutionnelles, acquise dans le cadre d'au moins cinq projets réalisés au cours des dix dernières années, dont la combinaison doit démontrer la couverture nécessaire;
- capacité avérée à répondre aux exigences en matière de connaissances/expérience pour tous les États membres de l'UE par l'intermédiaire d'experts, associés, réseaux, etc., pertinents;
- suivi et évaluation de programmes relatifs à l'ordre public ou au développement socio-économique, avec au moins trois projets réalisés dans ce domaine au cours des trois dernières années, d'une valeur minimale égale à 50 000 EUR chacun;
- techniques d'enquête, collecte de données, analyses statistiques et élaboration de rapports et de recommandations.

b. Critères relatifs à l'équipe chargée de la prestation des services

L'équipe de trois experts clés chargée de la prestation des services est composée, au minimum: d'un gestionnaire de projet (chef d'équipe), d'un expert en politique et un d'expert en suivi et en évaluation. Ils présentent les profils suivants:

Gestionnaire de projet

Le soumissionnaire désigne dans son offre un gestionnaire principal qui traitera directement avec la Commission. Outre les contacts opérationnels avec les services de la Commission, le gestionnaire de projet organisera l'exécution des services, qui sont l'objet du marché, et veillera à ce qu'ils soient réalisés dans les délais spécifiés et suivant des normes de qualité élevées. Le gestionnaire de projet veille également à ce que tous les travaux de nature administrative soient réalisés conformément aux dispositions contractuelles. Il veille à ce que les rapports, les justificatifs des factures et tout autre document administratif/opérationnel soient rédigés et présentés de façon à faciliter leur évaluation par les services de la Commission.

Le gestionnaire de projet doit être au moins un expert de niveau II (les niveaux de qualification sont présentés dans la section 6.1 de la partie administrative) et posséder au minimum les qualifications suivantes:

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire ou équivalent dans un domaine pertinent;
- aptitudes avérées à communiquer et à négocier;
- maîtrise de l'anglais; la connaissance d'autres langues de l'UE est un atout.

Expérience professionnelle générale

- Au moins 10 années d'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 4 années d'expérience en gestion d'équipes de professionnels, y compris au moins 2 années de gestion d'équipes internationales;
- au moins 4 années d'expérience professionnelle en lien avec le renforcement des capacités institutionnelles/organisationnelles et/ou la réforme de l'administration publique (soit en tant qu'universitaire, organisation internationale, consultant ou employé au sein d'une administration publique).

L'expert en politique doit être un expert de niveau II (les niveaux de qualification sont présentés dans la partie administrative) et posséder au minimum les qualifications suivantes:

Qualifications et compétences

- Diplôme universitaire ou équivalent dans un domaine pertinent;
- aptitudes avérées à communiquer et à négocier;
- maîtrise de l'anglais; la connaissance d'autres langues de l'UE est un atout.

Expérience professionnelle générale

- Au moins 15 années d'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle spécifique

- au moins 7 années d'expérience professionnelle en lien avec le renforcement des capacités institutionnelles/organisationnelles et/ou la réforme de l'administration publique (soit en tant qu'universitaire, organisation internationale, consultant ou employé au sein d'une administration publique).
- expérience avérée en matière de recherche dans le domaine de l'administration publique;
- expérience professionnelle avérée dans au moins cinq pays (de l'UE et/ou candidats) en lien avec l'administration publique.

Expert en suivi et en évaluation

L'expert en suivi et en évaluation doit être un expert de niveau I (les niveaux de qualification sont présentés dans la section 6.1 de la partie administrative) dans le domaine de suivi et de l'évaluation et posséder au minimum les qualifications suivantes:

Qualifications et compétences

- diplôme universitaire ou équivalent dans un domaine pertinent;
- maîtrise de l'anglais; la connaissance d'autres langues de l'UE est un atout.

Expérience professionnelle générale

- Au moins 15 années d'expérience professionnelle.

Expérience professionnelle spécifique

- Au moins 7 années d'expérience dans le domaine du suivi et/ou de l'évaluation du développement socio-économique, et/ou du secteur public et de programmes/projets de gestion publique;
- au moins cinq missions professionnelles d'une durée minimale de trois mois chacune liées au suivi et à l'évaluation, dans au moins trois pays de l'UE et/ou pays candidats différents au cours des cinq dernières années;
- connaissance et/ou expérience avérée dans au moins trois des sujets suivants: analyse d'impact socio-économique, méthodes de recherche, analyse de scénarios contrefactuels, indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs et/ou évaluations internationales du fonctionnement et des performances de l'administration publique, renforcement des capacités institutionnelles, réforme de l'administration publique, conception de système de suivi et d'évaluation.

Autres experts²³

Tous les autres experts sont au moins des experts de niveau III (les niveaux de qualification sont présentés dans la section 6.1 de la partie administrative) et possèdent une expertise de haut niveau avérée en matière d'administration publique et en lien avec les thèmes liés aux tâches de la section 4. Ils possèdent un historique avéré de réalisation d'activités pertinentes, des capacités organisationnelles et d'excellentes capacités d'analyse, de rédaction et de communication.

L'ensemble de l'équipe possède une expérience solide en matière d'administration publique dans les États membres et en matière de recherches connexes, après avoir obtenu un diplôme universitaire. Tous les experts possèdent une excellente connaissance de l'anglais écrit.

Un atout essentiel de l'équipe sera sa capacité à œuvrer dans tous les États membres de l'UE et à avoir accès à des réseaux de parties prenantes (en lien avec la gestion de l'administration publique) afin de pouvoir réunir des données et des informations (y compris dans la langue locale) et obtenir des opinions d'experts et de parties prenantes.

Les CV des experts par pays ne doivent pas être inclus dans l'offre technique (ils seront sélectionnés après l'attribution du marché, comme cela est décrit dans la section 4.2 de la partie technique), mais il est prévu que le soumissionnaire présente dans l'offre la façon dont une équipe d'experts compétente sera mobilisée afin de couvrir l'ensemble des pays de l'UE et de répondre aux exigences concernant les connaissances/l'expérience par pays, ainsi que l'expertise sectorielle.

c. Justificatifs

Les justificatifs suivants doivent être fournis afin de remplir les critères ci-dessus:

²³ Veuillez noter qu'alors que les experts clés sont exclusifs (c.-à-d. qu'ils ne peuvent faire partie que d'un seul soumissionnaire/consortium), les «autres experts» ne le sont pas, et les CV individuels ne seront pas évalués)

- la liste des services pertinents fournis au cours de la période indiquée dans chaque critère mentionné ci-dessus; la liste des services les plus importants doit être accompagnée de certificats de bonne exécution précisant qu'ils ont été effectués dans les règles de l'art et menés régulièrement à bonne fin;
- les CV et les documents connexes attestant les connaissances et l'expérience définies ci-dessus;
- informations attestant la capacité du contractant à mobiliser l'expertise pertinente, à couvrir les pays requis, à répondre aux exigences relatives aux connaissances sectorielles et à garantir une expertise et une qualité suffisantes. En cas de partenariat avec des universitaires, des groupes de réflexion et d'autres organisations qui ne feront pas partie du consortium, l'offre doit comprendre des lettres d'engagement aux fins de ce projet.

5 Critères d'attribution

L'attribution du marché repose sur l'offre économiquement la plus avantageuse, selon la procédure du meilleur rapport prix/qualité. La qualité de l'offre sera évaluée en fonction des critères ci-après. La note qualitative totale maximale est de 100 points.

AC1: Qualité de la méthodologie proposée (45 points)

- Faisabilité et pertinence de l'approche pour la réalisation de la tâche 1 (15 points);
- Qualité et pertinence de la méthodologie relative à la tâche 2 (15 points);
- Qualité et pertinence de la méthodologie relative à la tâche 3 (15 points);

AC2: Organisation du travail (45 points):

- Cohérence entre l'approche méthodologique, les ressources à mobiliser et l'organisation du travail pour la réalisation des résultats escomptés (15 points);
- caractère adéquat et solidité de la mobilisation prévue de l'équipe: capacité à mobiliser et à conserver, si besoin, avec des remplacements immédiats, une équipe qualifiée et expérimentée, et approche à cet égard, afin de répondre aux exigences en matière d'expertise par pays et par secteur (veuillez indiquer les partenaires pertinents provenant de groupes de réflexion, du monde universitaire, etc.²⁴, „ le cas échéant); structure de l'équipe, distribution des rôles et des responsabilités (15 points);
- Clarté organisationnelle - cohérence et qualité du plan de travail, clarté et efficacité de la gestion et de la coordination pour la réalisation de chaque tâche, analyse critique de l'état d'avancement du projet (15 points);

Mesures de contrôle de la qualité (10 points)

²⁴ Autres que les membres du consortium

- Le système de contrôle de la qualité appliqué aux services prévus dans le cahier des charges en ce qui concerne la qualité du travail et des éléments livrables, le contrôle de la qualité linguistique et la continuité du service en cas d'absence d'un membre de l'équipe. Le système de qualité doit être détaillé dans l'offre et propre aux tâches à effectuer; un système de qualité trop général obtiendra une note faible. Il doit comprendre un directeur de projet représentant le consortium et supervisant le travail des experts.

Les soumissionnaires doivent atteindre un seuil minimal de 50 % pour chacun de ces critères et sous-critères, ainsi qu'un total de 70 % minimum. Les offres qui n'atteignent pas les seuils minimaux de qualité sont rejetées et ne sont pas classées.

Après l'évaluation de la qualité, les offres seront classées sur la base de la formule ci-après afin de déterminer l'offre ayant le meilleur rapport qualité/prix.

Résultat pour l'offre x = note qualitative pour l'offre x/100 * 0,7 + prix le plus bas/prix de l'offre x * 0,3.

L'offre présentant le meilleur score sur cette base sera choisie.

6 Contenu et présentation des offres

6.1 Contenu des offres

Les offres doivent comprendre:

- une lettre d'accompagnement présentant le nom du soumissionnaire (y compris toutes les entités en cas d'offre conjointe) et des sous-traitants désignés le cas échéant, ainsi que le nom de l'interlocuteur unique pour le présent appel d'offres;
 - le nom et la qualité du représentant légal du contractant (c'est-à-dire la personne habilitée à agir légalement en son nom à l'égard des tiers);
 - dans le cas d'une offre conjointe, la lettre d'accompagnement doit être signée par un représentant dûment autorisé de chaque soumissionnaire, ou par un seul soumissionnaire dûment autorisé par les autres soumissionnaires (au moyen d'une procuration);
 - le cas échéant, la lettre d'accompagnement mentionnera la part du marché qui sera sous-traitée;
- les sous-traitants doivent fournir une lettre d'intention indiquant leur volonté de fournir le service prévu dans l'offre conformément au présent cahier des charges.
- Justificatif concernant le droit de participer: les soumissionnaires doivent indiquer l'État dans lequel ils ont leur siège social ou sont établis, en fournissant les justificatifs requis par leur législation nationale;
- les soumissionnaires (ou l'interlocuteur unique en cas d'offre conjointe) doivent fournir un signalétique financier et ses justificatifs. Un seul signalétique est présenté par offre (il n'est pas nécessaire pour les sous-traitants et les autres soumissionnaires conjoints). Ce formulaire est disponible à

l'adresse suivante:

http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/index_fr.cfm

- afin de prouver leur capacité juridique et leur statut, tous les soumissionnaires sont tenus de fournir un formulaire «Entité légale» signé et accompagné de ses justificatifs. Ce formulaire est disponible à l'adresse suivante:

http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_fr.cfm.

[Les soumissionnaires qui sont déjà enregistrés dans le système comptable du pouvoir adjudicateur (parce qu'ils ont déjà été des contractants directs) doivent fournir ce formulaire mais ne sont pas tenus de présenter de justificatifs.]

Les soumissionnaires doivent fournir les informations suivantes si elles ne figurent pas dans le formulaire «Entité légale»:

- pour les personnes morales, une copie lisible de l'acte de nomination des personnes autorisées à représenter le soumissionnaire dans ses relations avec les tiers et en justice, ou une copie de la publication de cet acte de nomination, si la législation applicable à l'entité légale concernée requiert une telle publication. Toute délégation de cette autorisation à un autre représentant non mentionné dans l'acte de nomination officiel doit être attestée;
 - pour les personnes physiques, le cas échéant, une preuve de l'inscription dans un registre professionnel ou commercial ou tout autre document officiel faisant apparaître le numéro d'inscription;
- une offre technique et financière comprenant:
 - toutes les informations et tous les documents utiles permettant à la Commission d'évaluer l'offre sur la base des critères de sélection et d'attribution (voir points ci-dessus);
 - le prix;
 - la liste des experts désignés, leur CV, classés par niveau d'expertise conformément aux critères suivants:

Niveau de qualification I
Expert hautement qualifié ayant assumé des responsabilités importantes dans sa profession, recruté pour ses capacités de gestion/supervision, de réflexion et de créativité dans l'exercice de sa profession. Il/elle doit justifier d'au moins 15 ans d'expérience professionnelle, dont sept au moins en rapport avec le secteur professionnel concerné et le type de tâches à accomplir.
Niveau de qualification II
Expert hautement qualifié ayant assumé des responsabilités dans sa profession, recruté pour ses capacités de gestion/supervision, de réflexion et de créativité dans l'exercice de sa profession.

Il/elle doit justifier d'au moins 10 ans d'expérience professionnelle, dont 4 au minimum en rapport avec le secteur professionnel concerné et le type de tâches à accomplir.
Niveau de qualification III
Expert confirmé ayant reçu une formation de haut niveau dans sa profession, recruté pour ses capacités de réflexion et de créativité dans l'exercice de sa profession. Il/elle doit justifier d'au moins 5 ans d'expérience professionnelle, dont 2 au minimum en rapport avec le secteur professionnel concerné et le type de tâches à accomplir.
Niveau de qualification IV
Expert débutant, nouveau venu dans la profession, mais titulaire d'un diplôme universitaire ou d'une formation équivalente en rapport avec le secteur professionnel concerné et le type de tâches à accomplir.

6.2 *Présentation des offres*

Elles doivent comprendre toutes les informations demandées (voir le cahier des charges et le projet de contrat).

Elles doivent être claires et concises.

Les offres doivent être signées par le représentant légal du soumissionnaire.

Elles doivent être présentées conformément aux exigences énoncées dans l'appel d'offres, dans les délais fixés.

Annexe 1: L'administration publique dans le semestre européen

Tableau 1: Pays pour lesquels l'administration publique a été identifiée en tant que défi structurel au cours de la période 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
AT				
BE				
BG				
CY		x	x	x
CZ				
DE				
DK				
EE				
EL	x	x	x	x
ES				
FI				
FR				
HR	x			
HU				
IE	x	x		
IT				
LT				
LU				
LV				
MT				
NL				
PL				
PT	x	x		
RO	x			
SE				
SI				
SK				
UK				

Légende:

	Pas de défi lié à l'administration publique
	L'administration publique a été identifiée en tant que défi pour l'année considérée
x	Pas de recommandation pour l'année considérée, le pays ayant fait l'objet d'un suivi plus intensif dans le cadre des programmes afin de rétablir la stabilité macrofinancière, la croissance et la compétitivité

Tableau 2: Thèmes abordés dans les recommandations par pays en lien avec l'administration publique

Thème	2013	2014	Thème faisant l'objet d'évaluations régulières de la Commission
Assurer l'État de droit			
* environnement juridique		x	non
* efficacité des systèmes judiciaires	x	x	oui
* application de la loi - contrôle et efficacité des organes de surveillance		x	non
* obligation de rendre compte - corruption		x	oui
* obligation de rendre compte - transparence		x	non
* droits fondamentaux			non
Créer un climat de confiance			
* confiance dans les principales institutions publiques			oui
* confiance dans le système judiciaire			oui
* connaissance qu'ont les citoyens de leurs droits			oui
* confiance dans l'économie			oui
* confiance des consommateurs			oui
gouvernance ouverte et participative			
* accès à l'information.			non
* ouverture des données publiques			non
* participation des parties prenantes.	x		non
* ONG			non
* médias			non
Administration publique compétente et orientée vers la performance			
* centre du gouvernement - planification stratégique et prise de décisions	x	x	non
* centre du gouvernement - indépendance/capacités des organismes de régulation	x	x	non

* fonction publique indépendante et professionnelle	x	x	non
* gestion de la fonction publique		x	non
* capacités d'analyse		x	non
* suivi et évaluation	x	x	non
* coordination des politiques			non
* systèmes et outils de back office/interopérabilité			non
* gestion de la qualité		x	non
* administration publique efficace et efficiente (secteur)			
* efficacité des finances publiques		x	oui
* budgétisation et relations fiscales	x	x	oui
* efficacité de l'administration fiscale	x	x	oui
* synergie entre les niveaux de gouvernement		x	non
* gouvernement local: revenus, gestion financière, efficacité; services publics	x	x	oui
* performances du marché unique			oui
* marchés publics	x	x	oui
* concurrence			oui
* protection des consommateurs			oui
* charge réglementaire	x	x	oui
* charge administrative	x	x	oui
* qualité des services publics	x	x	oui
* prestation de services administratifs		x	non
* administration en ligne	x	x	oui
* utilisation des fonds de l'UE	x	x	oui
* qualité des politiques			non
* environnement économique - retards de paiement	x	x	oui
* environnement économique - insolvabilité	x	x	oui

Tableau 3: Outils d'évaluation de la Commission qui couvrent les thèmes liés à l'administration publique

Domaines	Outils d'évaluation utilisés par la Commission européenne	Fréquence
Assurer l'État de droit		

efficacité des systèmes judiciaires	Tableau de bord de la justice	Annuel
application de la loi	mécanisme de protection de l'État de droit ²⁵	ad hoc
obligation de rendre compte	Rapport anticorruption	bisannuel
droits fondamentaux	Rapport sur les droits des citoyens	(prévu) trisannuel
Créer un climat de confiance		
dans les principales institutions publiques	Eurobaromètre standard	deux fois par an
dans le système judiciaire	Eurobaromètre standard	ad hoc
connaissance qu'ont les citoyens de leurs droits	Rapport sur les droits des citoyens	(prévu) trisannuel
confiance dans l'économie	Eurobaromètre standard	deux fois par an
confiance des consommateurs;	Tableau de bord des marchés de consommation	annuel
gouvernance ouverte et participative		
accès à l'information.	Tableau de bord de la stratégie numérique	annuel
ouverture des données publiques	Tableau de bord de la stratégie numérique	annuel
participation des parties prenantes.		ad hoc
Administration publique compétente et orientée vers la performance		
centre du gouvernement	évaluation, principalement en lien avec les fonds ESI ²⁶	ad hoc
coordination	évaluation, principalement en lien avec les fonds ESI	ad hoc
suivi et évaluation	évaluation, principalement en lien avec les fonds ESI	ad hoc
fonction publique	évaluation, principalement en lien avec les fonds ESI	ad hoc
interopérabilité;	Observatoire des cadres d'interopérabilité nationaux (NIFO)	

²⁵ Voir: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-237_fr.htm

²⁶ Fonds structurels et d'investissement européens, voir: http://ec.europa.eu/contracts_grants/funds_fr.htm

gestion de la qualité	évaluation, principalement en lien avec les fonds ESI	ad hoc
administration publique efficace et efficiente		
efficacité des finances publiques	suivi de la gouvernance économique	en cours
budgetisation	suivi de la gouvernance économique	en cours
marché unique	Tableau d'affichage du marché unique	annuel
marché public	Tableau d'affichage du marché unique Tableau de bord de la stratégie numérique Rapport anticorruption Conditions ex ante des fonds ESI	
protection des consommateurs	Tableau de bord des marchés de consommation	annuel
charge réglementaire	Rapport sur la compétitivité européenne Examen des performances des PME	annuel
charge administrative	évaluation, en lien avec les fonds ESI	ad hoc
prestation de services administratifs	Tableau d'affichage du marché unique évaluation, en lien avec les fonds ESI	annuel ad hoc
administration en ligne	Tableau de bord de la stratégie numérique	annuel
utilisation des fonds de l'UE	gestion des fonds ESI	en cours
qualité des politiques publiques	s.o.	

Tableau 4: Indices internationaux de gouvernance sélectionnés

Dénomination de l'indice	Origine	Description
<u>Indice de perception de la corruption</u>	<u>Transparency International</u>	<p>L'indice de perception de la corruption établit des scores et un classement des pays/territoires sur la base de la perception du degré de corruption du secteur public d'un pays. Il s'agit d'un indice composite, d'une combinaison d'enquêtes et d'évaluations de la corruption, rassemblées par différentes institutions qui font autorité.</p> <p>Le score d'un pays/territoire indique le niveau de corruption du secteur public perçu sur une échelle de 0 à 100 où 0 signifie qu'un pays est perçu comme étant fortement corrompu et 100 comme sans corruption. Le classement d'un pays indique sa position par rapport aux autres pays/territoires inclus dans l'indice. Le classement peut légèrement changer si le nombre de pays inclus dans l'indice change. Mise à jour annuelle.</p>
<u>Indice de démocratie</u>	<u>Economist Intelligence Unit</u>	<p>L'indice de démocratie de l'Economist Intelligence Unit, exprimé sur une échelle de 0 à 10, est basé sur les notes obtenues pour 60 indicateurs regroupés en cinq catégories: processus électoral et pluralisme; libertés civiles; fonctionnement du gouvernement; participation politique; et culture politique. Une note est octroyée sur une échelle de 0 à 10 pour chaque catégorie, et l'indice global de démocratie est simplement la moyenne des indices des cinq catégories. Mise à jour annuelle.</p>
<u>Indicateurs «Doing Business»</u>	<u>Banque mondiale</u>	<p>«Doing Business» mesure la qualité de l'environnement commercial. En 2015, le rapport couvre les catégories suivantes: 1) création d'entreprise, 2) octroi de permis de construire, 3) raccordement à l'électricité, 4) transfert de propriété, 5) obtention de prêts, 6) protection des investisseurs minoritaires, 7) paiement des taxes et impôts, 8) commerce transfrontalier, 9) exécution des contrats, 10) règlement de l'insolvabilité, 11) réglementation du marché du travail. La méthodologie évolue dans le temps, c'est pourquoi la comparaison des performances des différentes</p>

		années n'est pas toujours significative. Les données ne reposent pas sur des enquêtes au sein d'entreprises ou de ménages mais bien sur des évaluations d'experts.
<u>Freedom in the World (Liberté dans le monde)</u>	<u>Freedom House</u>	Freedom in the World est un rapport mondial publié chaque année et basé sur des enquêtes au sujet des droits politiques et des libertés civiles, composé de cotes numériques et de textes descriptifs pour chaque pays. La méthodologie du rapport provient en grande partie de la déclaration universelle des droits de l'homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies en 1948. Freedom in the World part du principe que ce sont les sociétés démocratiques qui sont les plus propices à l'établissement de la liberté pour tous les peuples. Le rapport évalue les droits et les libertés réels dont jouissent les individus plutôt que les gouvernements ou les performances des gouvernements en elles-mêmes. Les droits politiques et les libertés civiles peuvent être influencés à la fois par des acteurs étatiques et des acteurs non étatiques. Bien que les lois et les pratiques actuelles soient prises en compte dans les décisions en matière de notation, une plus grande importance est accordée à la mise en œuvre.
<u>Indice de compétitivité mondiale</u>	<u>Forum économique mondial</u>	L'indice de compétitivité mondiale définit la compétitivité comme l'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays. Il mesure douze piliers de compétitivité, le premier pilier concernant la «qualité des institutions». Il examine le cadre juridique et administratif au sein duquel les particuliers, les entreprises et les gouvernements interagissent afin d'engendrer des richesses. Cela inclut, par exemple, des facteurs tels que: un environnement institutionnel sain et juste, la protection des droits de propriété, l'attitude du gouvernement envers les marchés et les libertés et l'efficacité de ses actions, en lien avec une bureaucratie excessive et la paperasserie, une réglementation excessive, la corruption, la malhonnêteté dans le cadre de la gestion des marchés publics, le manque de transparence et de fiabilité, l'incapacité à fournir des services appropriés au secteur des entreprises et la dépendance politique du système judiciaire, la bonne gestion des finances publiques (pilier 3) et l'éthique et la transparence des secteurs privés grâce à l'utilisation de normes et de pratiques en matière d'audit et de comptabilité. Rapport annuel L'édition 2014 du rapport couvre 144 économies. Il repose sur un mélange d'ensembles de données quantitatives et de données basées sur des sondages d'opinion.
<u>Panorama des administrations publiques</u>	<u>OCDE</u>	Le Panorama des administrations publiques propose un tableau de bord des indicateurs clés dans le but de contribuer à l'analyse et à la comparaison au niveau international des performances du secteur public. Des indicateurs axés sur les recettes et dépenses du gouvernement et l'emploi sont présentés ainsi que des données portant sur des aspects clés des performances des administrations liées aux produits et aux réalisations dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Le Panorama des administrations publiques comprend également des indicateurs qui couvrent des aspects essentiels de la gestion et de la gouvernance publique tels que l'intégrité, l'administration ouverte, la gestion de la réglementation, les nouvelles pratiques d'accessibilité aux services publics ainsi que la gestion des ressources humaines et la rémunération dans le secteur public. Il est publié tous les deux ans. Couvre uniquement les membres de l'OCDE, certains pays de l'UE ne sont donc pas inclus (BG, CY, HR, MT, LT, LV, RO).

<p><u>Governance Report</u> <u>(Rapport sur la gouvernance)</u></p>	<p><u>Hertie School of Governance</u></p>	<p>L'idée principale sous-tendant le rapport sur la gouvernance est que les conditions de l'élaboration des politiques publiques ont évolué, et continuent d'évoluer, en raison des facteurs suivants: une plus grande ouverture des frontières nationales, un volume croissant d'activités économiques transfrontalières, une interdépendance croissante entre les pays en matière de politiques, davantage de risques et de concurrence non seulement entre les entreprises mais également entre les États, un nombre croissant de partenariats public/privé, le rôle renforcé de la société civile et, enfin, dernier facteur mais non des moindres, des mutations profondes dans les relations entre les puissances mondiales. Le rapport sur la gouvernance s'intéresse moins au classement et à la notation des performances des pays qu'au soutien aux développements méthodologiques pour l'évaluation des performances des gouvernements. Il présente une série d'articles, de discussions et d'études de cas au sujet des dilemmes rencontrés en matière de capacités et de politiques, notamment une réflexion sur les indicateurs de gouvernance. Il est publié chaque année.</p>
<p><u>Indice de prospérité</u></p>	<p><u>Legatum Institute</u></p>	<p>L'indice de prospérité du Legatum Institute donne un aperçu de la façon dont la prospérité se forme et évolue dans le monde. L'indice mesure la prospérité sur la base des revenus et du bien-être. Traditionnellement, la prospérité d'une nation était uniquement évaluée sur la base d'indicateurs macroéconomiques comme les revenus du pays, représentés soit par le PIB soit par le produit intérieur brut par habitant (PIB par habitant). Cependant, une majorité de personnes conviendraient du fait que la prospérité représente davantage que la simple accumulation de richesses matérielles. C'est aussi le bonheur quotidien et la perspective de pouvoir vivre une vie encore meilleure dans le futur.</p> <p>L'un des huit piliers de l'indice porte sur: la gouvernance. Parmi les variables permettant d'évaluer la gouvernance figurent la stabilité du gouvernement, son efficacité et l'État de droit, qui comprennent les sous-catégories suivantes: réglementation, séparation des pouvoirs, droits politiques, type de gouvernement, contraintes politiques, efforts déployés pour lutter contre la pauvreté, confiance dans le système judiciaire, entreprises et gouvernement, corruption, efficacité du gouvernement, préservation de l'environnement, séparation des pouvoirs, approbation du gouvernement, réserves exprimées, confiance dans l'armée, confiance dans la transparence des élections. Le rapport annuel couvre 142 pays.</p>
<p><u>Qualité du gouvernement</u></p>	<p><u>Quality of Government Institute, Université de Göteborg</u></p>	<p>L'enquête sur la qualité du gouvernement repose sur un ensemble de données relatives à la structure et au comportement de l'administration publique. Les données proviennent d'une enquête en ligne réalisée auprès de 1035 experts provenant de 135 pays. L'ensemble de données couvre différentes dimensions de la qualité du gouvernement, telles que la politisation, la professionnalisation, la transparence et l'impartialité. L'enquête en ligne sur la qualité du gouvernement est toujours en cours et les données sont continuellement mises à jour afin d'augmenter le nombre d'experts participant à l'enquête et le nombre de pays représentés par</p>

		celle-ci.
<u>Indicateurs de gouvernance durable (Sustainable Governance Indicators)</u>	<u>Fondation Bertelsmann</u>	<p>SGI est une plateforme construite à partir d'une enquête transnationale sur la gouvernance qui inventorie les besoins en matière de réforme dans 41 pays de l'UE et de l'OCDE.</p> <p>Elle réunit un vaste réseau d'experts et de professionnels et vise à comprendre ce qui fonctionne le mieux dans une gouvernance durable. Parmi les thèmes du SGI figurent: les résultats des politiques – notamment les politiques économiques, sociales et environnementales; la démocratie – qualité de la démocratie; et la gouvernance – compétence exécutive, responsabilité exécutive</p>
<u>Indice de transformation (Transformation Index, BTI)</u>	<u>Fondation Bertelsmann</u>	<p>L'indice de transformation (BTI) de la Fondation Bertelsmann repose sur 129 rapports par pays. L'indice portant principalement sur les économies émergentes, seuls 11 pays de l'UE de la dernière vague d'adhésions sont couverts (pas Chypre). Le BTI analyse et évalue si les pays en développement et les pays en transition orientent l'évolution sociale vers la démocratie et une économie de marché, et la façon dont ils procèdent pour ce faire.</p> <p>Il rassemble les résultats de cette étude exhaustive des processus de transformation et de la gestion politique en deux indices: l'indice de statut et l'indice de gestion. L'indice de statut, avec ses deux dimensions analytiques – l'une évaluant la situation en matière d'évolution politique l'autre la situation en matière d'évolution économique – établit la situation des 129 pays sur le chemin vers la démocratie, l'État de droit et une économie de marché ancrée dans les principes de la justice sociale. Axé sur la qualité de la gouvernance, l'indice de gestion évalue la perspicacité avec laquelle les décideurs orientent les processus politiques.</p> <p>Le BTI est publié tous les deux ans. Il ne couvre pas les pays qui sont devenus membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) avant 1989.</p> <p>L'indice de transformation repose sur une enquête qualitative auprès d'experts dans laquelle les évaluations écrites sont traduites en cotes numériques et examinées dans le cadre d'un processus de révision multiétapes afin de les rendre comparables à la fois au sein des régions et entre celles-ci.</p> <p>Parmi les variables évaluées figurent: I. La démocratie: 1 État, 2 Participation politique, 3 État de droit, 4 Stabilité des institutions démocratiques, 5 Intégration politique et sociale; II. Économie de marché, 6 Niveau de développement socio-économique, 7 Organisation du marché et de la concurrence, 8 Stabilité de la devise et des prix, 9 Propriété privée, 10 Régime de protection sociale, 11 Performance économique, 12 Durabilité; Gestion de la transformation: I. Niveau de difficulté, II. Performance en matière de gestion: 14 Capacité d'orientation, 15 Utilisation efficiente des ressources, 16 Recherche de consensus, 17 Coopération interne, Vision stratégique</p>
<u>Rapport de transition</u>	<u>Banque européenne pour la reconstruction et le développement</u>	<p>Le rapport de transition se penche sur la relation entre la transition et la démocratisation, le champ d'action pour le renforcement des institutions économiques, l'état du capital humain dans la région en transition et le caractère inclusif des systèmes économiques.</p>

		Parmi les pays de l'UE, il ne couvre que les États membres ayant rejoint l'UE en 2004 et 2007.
<u>Indicateurs mondiaux de gouvernance (Worldwide Governance Indicators)</u>	<u>Institut de la Banque mondiale</u>	<p>Le projet relatif aux indicateurs mondiaux de gouvernance (Worldwide Governance Indicators, WGI) recense des indicateurs de gouvernance agrégés et individuels pour 215 économies au cours de la période allant de 1996 à 2013, et ce pour six dimensions de la gouvernance: voix et responsabilité; stabilité économique et absence de violence; efficacité du gouvernement; qualité de la réglementation; État de droit; contrôle de la corruption.</p> <p>Ces indicateurs agrégés réunissent les points de vue d'un grand nombre d'entreprises, de citoyens et d'experts ayant participé à une enquête dans les pays industrialisés et les pays en développement. Ils reposent sur 32 sources de données individuelles produites par différents instituts de sondage, groupes de réflexions, organisations non gouvernementales, organisations internationales et entreprises du secteur privé.</p>

Annexe 2: Soutien au renforcement des capacités institutionnelles dans les États membres



