

**DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIÈRES ET DES ENTREPRISES  
COMITÉ DE LA CONCURRENCE**

**Concurrence et corruption dans les marchés publics**

**Document de réflexion établi par le Secrétariat**

26 juin 2026, 10h00 – 12h30

Le présent document a été rédigé par le Secrétariat de l'OCDE et servira de note de réflexion lors de la table ronde sur la concurrence et la corruption dans les marchés publics, organisée à l'occasion de la 149<sup>e</sup> réunion du Comité de la concurrence qui aura lieu du 24 au 26 juin 2026.

Les opinions qui y sont exprimées et les arguments avancés ne reflètent pas nécessairement les vues officielles de l'Organisation ou des gouvernements de ses pays membres.

Pour toute question concernant ce document, veuillez prendre contact avec Mme Alessandra Tonazzi [alessandra.tonazzi@oecd.org](mailto:alessandra.tonazzi@oecd.org) ou M. Ori Schwartz [Ori.Schwartz@oecd.org](mailto:Ori.Schwartz@oecd.org).

**JT03589613**

# Table des matières

1 Introduction	3
2 Qu'est-ce que la corruption dans les marchés publics ?	5
3 Corruption et collusion dans les marchés publics	7
3.1. Les liens entre corruption et collusion dans les marchés publics	7
3.2. Transparence dans la passation de marchés publics	8
3.3. Signaux d'alerte	10
4 Lutter contre la corruption et la collusion	12
4.1. Répression des cas alliant corruption et collusion	12
4.2. L'importance de la coopération et de la coordination institutionnelles	12
4.3. Clémence et auto-signalement en cas de corruption	15
5 Conclusion et questions à examiner	17
Références	19
Notes de fin	22

# 1 Introduction

1. Les marchés publics jouent un rôle primordial dans la gouvernance publique et l'activité économique. Dans les pays de l'OCDE, les dépenses qui y sont associées représentent environ 13 % du PIB et près de 30 % des dépenses publiques totales (OCDE, 2025<sup>[1]</sup>). L'élaboration et la mise en œuvre des systèmes de passation des marchés ont par conséquent un impact direct sur les finances publiques, la prestation des services, la structure des marchés et la confiance dans les institutions publiques.

2. Au-delà de leur poids économique, les marchés publics sont indispensables à la fourniture de services publics essentiels. La santé représente ainsi le premier poste de dépenses, s'élevant à 29.7 % en moyenne dans les pays de l'OCDE en 2023, suivie de l'éducation et de la protection sociale (OCDE, 2025<sup>[1]</sup>).

3. Lien vital entre les secteurs public et privé, les marchés publics sont par conséquent particulièrement vulnérables aux risques relatifs à l'intégrité. Cela s'explique par divers facteurs, notamment la complexité des procédures et les interactions étroites entre autorités adjudicatrices et fournisseurs (OCDE, 2026<sup>[2]</sup>). L'édition 2026 des Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption souligne que les manquements à l'intégrité peuvent avoir un impact direct sur les résultats concurrentiels. Pour garantir l'obtention de résultats efficaces, il est par conséquent indispensable d'assurer l'intégrité des processus de passation des marchés (Anderson, 2024<sup>[3]</sup>).

4. Il est aujourd'hui d'autant plus important de garantir l'intégrité des marchés publics que les politiques industrielles reviennent au premier plan. En effet, les politiques orientées mission ont recours à la passation de marchés pour canaliser activement l'innovation et la transformation industrielle. En d'autres termes, les décisions liées aux achats publics peuvent influencer sur des secteurs entiers et infléchir les trajectoires technologiques. Dans ce contexte, la moindre lacune en matière de transparence ou de concurrence, le moindre risque de gouvernance peut fausser et saper l'efficacité des objectifs politiques. En raison du volume des marchés publics et de leur rôle dans l'orientation des investissements et de l'innovation, leur intégrité doit absolument être préservée pour garantir que les politiques industrielles apportent une réelle valeur publique (Mazzuccato M., Spano, E. et Wainwright., 2025<sup>[4]</sup>).

5. Mais au vu de l'ampleur des ressources engagées, les marchés publics s'exposent à diverses violations en matière d'intégrité, notamment à des faits de corruption et de collusion, des risques qui ont souvent tendance à se conjuguer.

6. Les données relatives à la mise en œuvre effective de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (OCDE, 2021<sup>[5]</sup>) démontrent que la corruption transnationale est souvent liée à des tentatives de décrocher des contrats de commande publique. Le Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale a constaté que plus de la moitié des cas de corruption transnationale impliquaient l'attribution de contrats publics (OCDE, 2014<sup>[6]</sup>), concentrés en grande partie dans des secteurs étroitement associés aux marchés publics : industries extractives, construction, transports ou encore information et communication (OCDE, 2016<sup>[7]</sup>). Or, la corruption sape la concurrence en facilitant les soumissions concertées, en favorisant des opérateurs économiques spécifiques, en faussant les spécifications des appels à la concurrence et en décourageant la participation de certains acteurs, ce qui a pour effet de limiter l'efficacité, la concurrence et la confiance du public<sup>1</sup>.

7. Des études ont démontré que la corruption dans les marchés publics peut faire monter les prix bien au-delà des niveaux compétitifs, allant jusqu'à atteindre le seuil maximum de consentement à payer, car les entreprises se font concurrence sur les pots-de-vin et non plus sur les prix. Les mesures se bornant à limiter l'ampleur des pots-de-vin ou à resserrer les contrôles des agents s'avèrent souvent inefficaces. En revanche, restreindre la capacité des sociétés à proposer des pots-de-vin ou encourager la participation aux marchés de sociétés n'ayant aucun lien avec une quelconque corruption peut permettre de rétablir la concurrence sur les prix (Compte, O., Lambert-Mogiliansky, A. et Verdier, T., 2005<sup>[8]</sup>). Du point de vue de la concurrence, la corruption est néfaste même lorsqu'elle n'implique aucune coordination explicite entre les entreprises. En adaptant les spécifications techniques ou les critères de qualification au profit d'un fournisseur préféré, les agents corrompus peuvent exclure des soumissionnaires parfaitement compétitifs. De même, des mécanismes d'évaluation biaisés ou le recours arbitraire à des exceptions peut avoir pour effet de protéger les opérateurs historiques et de dissuader la participation au marché d'autres acteurs. La corruption affaiblit ainsi la pression concurrentielle, limite la volonté d'innover et entraîne une hausse du prix payé par les autorités adjudicatrices. Des études empiriques ont par ailleurs constaté une relation inverse entre le niveau de concurrence et d'ouverture d'un marché et le niveau de corruption (Ades A., et Di Tella R., 1999<sup>[9]</sup>).

8. Corruption et collusion peuvent ainsi se renforcer mutuellement. La corruption va affaiblir ou éliminer toute pression concurrentielle, tandis que les accords de collusion peuvent se multiplier lorsque la présence de pratiques corrompues interdit leur détection. Si les entreprises ont l'impression que les résultats des marchés publics dépendent plus de l'octroi d'un accès privilégié ou de paiements illicites que du mérite, elles sont moins enclines à axer leur compétitivité sur les prix et la qualité. Au fil du temps, cela peut entraîner ou renforcer la concentration du marché et normaliser des comportements anticoncurrentiels.

9. Depuis la dernière étude conduite par l'OCDE sur les interactions entre collusion et corruption dans les marchés publics, dans le cadre du Forum mondial sur la concurrence de 2010 et 2014 (OCDE, 2010<sup>[10]</sup> ; OCDE, 2014<sup>[11]</sup>), les autorités ont été confrontées à des cas impliquant ces deux phénomènes. Il est donc particulièrement important de réaliser rapidement une nouvelle analyse de comparabilité, surtout compte tenu des crises et événements récents ayant nécessité de passer des marchés en urgence. Par exemple, lors de la pandémie de COVID-19, les risques liés à l'intégrité ont gagné en intensité (OCDE, 2020<sup>[12]</sup>).

10. Cette note de réflexion vise à étudier la manière dont les risques de corruption, et surtout de collusion, affectent la concurrence dans les marchés publics, en analysant de quelle manière la corruption peut affaiblir la pression concurrentielle, comment les mécanismes de passation des marchés et les conditions du marché lui-même peuvent faciliter la corruption et les collusions, et comment mieux aligner les mesures de répression et les réponses politiques. Elle viendra en appui des débats entre les autorités de la concurrence sur les liens entre les phénomènes de corruption et de collusion, tout en sensibilisant aux risques transverses afin de renforcer l'efficacité des mesures de répression et de protéger l'intégrité des systèmes de passation des marchés.

## 2 Qu'est-ce que la corruption dans les marchés publics ?

11. Dans les marchés publics, la corruption désigne le fait d'abuser d'une autorité ou d'une position publique attribuée pour en retirer un bénéfice privé tout au long du cycle de passation des marchés, de l'évaluation des besoins au paiement, en passant par l'exécution du contrat. Elle peut revêtir diverses formes : corruption d'agents publics, influence injustifiée sur les décisions de passation des marchés, conflits d'intérêts, fraude dans l'évaluation des offres ou la facturation, etc. Ces pratiques exploitent la complexité des procédures et les interactions étroites entre agents publics et opérateurs économiques. En affaiblissant la pression concurrentielle, la corruption a non seulement pour effet de gaspiller des fonds publics, mais aussi de créer des barrières à l'entrée et à la participation, ce qui nuit au fonctionnement du marché et à l'efficacité économique à long terme (OCDE, 2016<sup>[7]</sup>).

12. Du point de vue économique, la corruption peut être décrite par le modèle dit du « principal-agent », dans lequel la ou les personnes en charge du processus de passation des marchés sont invitées à élaborer le processus ou à modifier son issue de manière à favoriser une entreprise donnée, en échange de pots-de-vin ou d'autres récompenses (Rose-Ackerman, 2016<sup>[13]</sup>)<sup>2</sup>.

13. L'analyse de l'OCDE indique que la solution à la corruption est une approche systémique qui établit une culture de l'intégrité. En effet, la corruption est facilitée lorsque les institutions publiques opèrent dans un environnement offrant de faibles garde-fous en matière d'intégrité (contrôles internes, supervision et répression), car il est alors plus simple d'adopter des comportements illicites. Les Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption (OCDE, 2026<sup>[2]</sup>) indiquent que même si, dans la plupart des pays, les systèmes d'intégrité s'améliorent, d'importants écarts de mise en œuvre persistent dans certains domaines à haut risque comme les marchés publics, où les règles existent mais sont mal appliquées ou surveillées. La complexité réglementaire et les prises de décisions opaques sont également des facteurs d'accroissement des risques de corruption, surtout lorsque les agents disposent d'un important pouvoir discrétionnaire ne s'accompagnant pas d'un niveau de transparence ou de responsabilité suffisant. L'édition 2015 de la Recommandation sur les marchés publics de l'OCDE souligne l'importance et la nécessité de garantir l'intégrité à tous les niveaux du gouvernement et du système de passation des marchés publics (OCDE, 2015<sup>[14]</sup>), en proposant un cadre visant à promouvoir une culture de l'intégrité dans le secteur public et au sein de la société (OCDE, 2025<sup>[15]</sup>).

14. Les réponses à l'enquête conduite en 2024 par l'OCDE sur les marchés publics ont indiqué que 93 % des pays Membres et partenaires de l'OCDE (soit 37 pays sur 40) disposent d'initiatives et/ou de mesures visant à promouvoir l'intégrité des fournisseurs. En revanche, les efforts visant à promouvoir l'intégrité côté fournisseurs pourraient être développés, ce qui bénéficierait à la concurrence et à l'accès aux marchés publics. En effet, si de nombreux pays promeuvent en principe l'intégrité côté fournisseurs, les mesures concrètes, telles que la transparence de la chaîne d'approvisionnement, les exigences de garanties « anticorruption » ou les certifications, sont appliquées de manière hétérogène et souvent volontaire. En l'absence de mesures de promotion de l'intégrité, il peut exister un risque accru pour les entreprises d'adopter des comportements de corruption ou de collusion, et ainsi de bénéficier d'un avantage sur leurs concurrents soucieux de respecter les règles de conformité. Au fil du temps, cela peut avoir pour effet de fausser la passation des marchés en décourageant la participation, en

désavantageant les entreprises responsables et en renforçant la concentration entre les mains d'un petit nombre de sous-traitants récurrents (OCDE, 2026<sup>[2]</sup>).

15. L'édition 2026 des Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption met en avant le développement relativement limité des mesures d'intégrité côté fournisseurs, ce qui a d'importantes implications sur la concurrence. Si de nombreuses entités promeuvent en principe l'intégrité côté fournisseurs, les exigences concrètes, telles que la transparence de la chaîne d'approvisionnement, les garanties d'intégrité ou l'adoption de programmes de conformité d'entreprise, sont appliquées de manière hétérogène et souvent volontaire. En l'absence d'obligations crédibles et applicables côté fournisseurs, les entreprises qui adoptent des pratiques de corruption ou de collusion sont susceptibles de bénéficier d'un avantage sur leurs concurrents soucieux de respecter les règles de conformité. Au fil du temps, cela peut avoir pour effet de fausser la passation des marchés en décourageant la participation, en désavantageant les entreprises responsables et en renforçant la concentration entre les mains d'un petit nombre de sous-traitants récurrents (OCDE, 2026<sup>[2]</sup>).

### Encadré 1. Risques de corruption liés à la passation des marchés en urgence

Les procédures de passation des marchés en urgence nécessitent une attention particulière, car les dérogations vis-à-vis des règles standard, bien que justifiées en situation de crise, ont souvent pour effet de réduire les mécanismes de protection de la concurrence et les contrôles. Les données issues de crises récentes suggèrent que le recours répété aux procédures d'urgence peut normaliser les pratiques discrétionnaires et réduire la capacité à dissuader les conduites corrompues et les soumissions concertées.

L'OCDE (OCDE, 2020<sup>[12]</sup>) souligne que les conditions créées par la crise de COVID-19 ont fortement accru les risques de corruption dans les marchés publics, principalement parce que les gouvernements ont dû agir rapidement et à grande échelle. Les mesures d'urgence impliquaient des procédures accélérées, la passation de marchés par entente directe et d'importants volumes de dépenses en un laps de temps très court, ce qui a souvent conduit à la détente ou au contournement des règles standard de passation des marchés et des mécanismes de contrôle. Cette combinaison d'urgence, de baisse de la surveillance et de hausse du pouvoir discrétionnaire a multiplié les opportunités de corruption, de favoritisme et de détournement de fonds, tandis que les pénuries de biens essentiels et les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont encouragé les comportements corrompus et l'inflation des prix. (Spagnolo. G., 2020<sup>[16]</sup>)

L'OCDE souligne en parallèle que la crise a révélé et amplifié les lacunes existantes en matière de gouvernance : transparence limitée, réduction des responsabilités, affaiblissement des capacités de répression, etc. La perturbation des systèmes de surveillance, des audits et des canaux d'alerte a fortement compliqué la détection de la corruption, tandis que les importantes mesures de stimulation et de relance mises en œuvre ont généré des risques supplémentaires à moyen terme. Dans l'ensemble, la passation de marchés en urgence s'est déroulée dans des environnements combinant fort pouvoir discrétionnaire, faible transparence et contrôles limités, rendant l'adoption de pratiques de corruption plus plausible, mais aussi plus difficile à identifier. Un constat qui rappelle la nécessité de renforcer les cadres d'intégrité, les outils de transparence et la coordination de la répression afin de protéger la confiance du public et de garantir une réponse efficace en cas de crise.

Source : OCDE (2020<sup>[12]</sup>), Éviter la corruption et les pots-de-vin dans les réponses au COVID-19 et dans les mesures de relance, Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19), <https://doi.org/10.1787/225abff3-en> ; Spagnolo (2020<sup>[16]</sup>) Combating Misuse of Public Funds in COVID-19 Emergency Procurement [Lutter contre le détournement des fonds publics dans les achats d'urgence liés au COVID-19], <https://freepolicybriefs.org/2020/09/28/covid-19-emergency-procurement/>.

# 3 Corruption et collusion dans les marchés publics

## 3.1. Les liens entre corruption et collusion dans les marchés publics

16. Dans les marchés publics, l'intégrité et la concurrence sont étroitement liées. La corruption est une violation qui touche une relation verticale impliquant un soumissionnaire réel ou potentiel et des agents publics participant aux étapes clés d'une procédure de marchés publics (élaboration des documents d'appel à la concurrence, attribution du contrat, gestion du contrat). La collusion, quant à elle, est une violation qui concerne une relation horizontale entre des soumissionnaires potentiels qui, au lieu de se faire concurrence, s'accordent sur le fait, le moment et les moyens de soumettre une offre. Ces deux comportements faussent les résultats des marchés publics et menacent jusqu'à leur raison d'être : l'attribution de contrats publics à la meilleure offre, qui répond le mieux au besoin public. Les faits de corruption et de collusion peuvent se produire simultanément ou séparément. Lorsqu'ils se produisent de concert, ils sont nettement plus difficiles à détecter et à analyser, car les acteurs concernés sont moins enclins à les signaler et à fournir des preuves. Les Lignes directrices de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics rappellent qu'une coopération insuffisante entre les autorités chargées de la passation des marchés, les agences de lutte contre la corruption et les autorités de la concurrence peut limiter la détection des ententes conduisant à des soumissions concertées (OCDE, 2025<sup>[17]</sup>).

17. La corruption peut fragiliser la concurrence tout au long du cycle de passation du marché. Dès la phase préparatoire, il peut exister un risque si les spécifications techniques, les exigences de qualification ou les procédures de passation du marché sont élaborées ou appliquées d'une manière limitant exagérément la participation. L'utilisation injustifiée de procédures limitées ou non concurrentielles, ou l'adaptation du cahier des charges à des fournisseurs spécifiques, peut dresser des barrières à l'entrée et restreindre la contestabilité du marché. Lors de la phase d'appel d'offres, les pratiques de corruption peuvent permettre d'orienter l'attribution du contrat vers un soumissionnaire préféré, quel que soit l'intérêt réel de son offre. Suite à l'attribution, l'absence de contrôles d'intégrité forts peut faciliter les modifications injustifiées du contrat et les dépassements de coûts, voire conduire à tolérer des sous-performances, ce qui risquerait moins de se produire si la pression concurrentielle était efficace (Arozanem L., 2025<sup>[18]</sup>).

### Encadré 2. L'édition 2015 de la Recommandation sur les marchés publics de l'OCDE : les implications pour la concurrence et la corruption

La **Recommandation du Conseil de l'OCDE sur les marchés publics (2015)** établit un cadre intégré de promotion de **la transparence, de l'intégrité, de l'accès et de la concurrence** tout au long du cycle de passation des marchés publics.

Elle admet que les marchés publics sont particulièrement vulnérables à la corruption et aux pratiques anticoncurrentielles en raison de la valeur des contrats, des asymétries d'information et du pouvoir discrétionnaire exercé par les autorités adjudicatrices. Pour gérer ces risques :

- La Recommandation appelle à mettre en place **des procédures de passation des marchés ouvertes et concurrentielles**, des critères d'attribution objectifs et clairement définis, ainsi qu'une gestion efficace des **conflits d'intérêts** afin de réduire les opportunités de favoritisme, de manipulation des offres et d'influence injustifiée.
- Elle souligne par ailleurs l'importance de **mécanismes favorisant systématiquement la transparence et la responsabilité**, notamment par l'utilisation de systèmes numériques de passation des marchés et de données relatives aux marchés publics, dans une optique de surveillance et de contrôle.

Ces éléments ont un impact direct sur les mesures de promotion de la concurrence, car ils facilitent la détection des signaux d'alerte associés aux **soumissions concertées et aux collusions**, autorisent le développement d'outils d'examen et facilitent la coopération entre les organes de passation des marchés et les autorités de la concurrence. Dans l'ensemble, la Recommandation fixe la protection de l'intégrité et la promotion d'une concurrence effective en tant qu'objectifs synergiques dans les marchés publics.

Source : OCDE (2015<sup>[14]</sup>) Recommandation sur les marchés publics, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0411>.

18. Pour l'OCDE, une procédure de passation de marché mal conçue et axée sur le pouvoir discrétionnaire facilite les pratiques de corruption et de collusion. L'imprécision des spécifications techniques, une concurrence limitée, la prévisibilité des résultats des appels à la concurrence et l'absence de critères d'attribution objectifs multiplient les opportunités de corruption et facilitent les accords de collusion (OCDE, 2025<sup>[15]</sup>).

### 3.2. Transparence dans la passation de marchés publics

19. La transparence du processus de passation des marchés est un élément clé de la gestion des risques de corruption et de collusion. En effet, si une meilleure transparence peut dissuader les pratiques de corruption en révélant le mécanisme de prise de décisions, elle peut en même temps faciliter les collusions en rendant plus visibles les comportements de soumission des offres. Ces tensions appuient la nécessité d'adopter des mesures équilibrées.

20. La transparence est l'un des principes de base d'un système de marchés publics en bonne santé, car elle joue un rôle essentiel dans la promotion de la concurrence, de l'intégrité et d'un bon rapport qualité-prix. En garantissant un accès égal à l'information, elle impose des règles du jeu équitables à tous les fournisseurs potentiels, ce qui bénéficie notamment aux petites et moyennes entreprises, et limite les asymétries d'information qui pourraient sinon les dissuader de participer. En parallèle, en permettant de mieux examiner les décisions d'achat, elle limite les risques de favoritisme, de corruption et d'inefficacité.

21. Cela étant, les liens entre transparence et concurrence ne sont pas unidirectionnels et nécessitent de trouver le juste équilibre. Si l'ouverture peut élargir la participation, générer de la confiance et conduire à la soumission d'offres plus compétitives et à l'obtention de meilleurs résultats, elle s'accompagne toutefois de réels inconvénients. En effet, selon certaines études, la divulgation détaillée et anticipée des offres, de l'identité des soumissionnaires et des résultats peut faciliter les collusions, car les entreprises sont alors en mesure de se surveiller mutuellement et de conclure des ententes (Spagnolo, 2006<sup>[19]</sup>). Si elle ne s'accompagne pas des garde-fous adaptés à l'ampleur, au calendrier et

au niveau de détail des informations divulguées, la transparence peut accroître involontairement la prévisibilité et ainsi faciliter la coordination entre les fournisseurs, surtout sur un marché concentré. Dans ce contexte, le « principe de transparence » établi par la Recommandation de l'OCDE sur les marchés publics rappelle la nécessité de « favoriser un traitement juste et équitable des fournisseurs potentiels en assurant en temps utile un degré adéquat de transparence à chaque phase du cycle de passation des marchés publics, tout en prenant en compte les besoins légitimes de protection du secret commercial et des renseignements exclusifs ainsi que d'autres considérations liées à la confidentialité, et aussi la nécessité d'éviter les renseignements pouvant être utilisés par les fournisseurs intéressés pour fausser la concurrence dans le cadre de la passation du marché » (2015<sup>[14]</sup>).

22. Tout dépend ainsi des choix réalisés, en matière de règles et de pouvoir discrétionnaire, lors de l'élaboration du marché. Si des procédures fortement standardisées et totalement transparentes peuvent limiter la corruption en restreignant le pouvoir discrétionnaire, elles peuvent également faciliter, pour les entreprises, l'analyse du comportement de leurs rivales, ce qui leur permet de se coordonner au fil du temps. À l'inverse, les procédures discrétionnaires peuvent limiter la disponibilité des informations susceptibles d'être utilisées dans une optique de collusion, mais elles peuvent toutefois exposer les processus de passation des marchés à des risques de corruption si elles ne sont pas associées à un niveau suffisant de concurrence et de contrôle (De Carolis, s.d.<sup>[20]</sup>). Par conséquent, l'efficacité des mesures de transparence ne dépend pas seulement de leur ampleur, mais aussi de leur élaboration et de leurs interactions avec la structure du marché et la qualité des institutions.

23. Dans l'ensemble, les données soulignent que la transparence dans la passation des marchés publics ne constitue pas un objectif unidimensionnel, mais doit être intégrée à un cadre de gouvernance plus large. Ainsi que le mentionne la Recommandation sur les marchés publics de l'OCDE, un système efficace de passation des marchés requiert l'adoption d'une approche équilibrée basée sur les risques qui différencie les formes de transparence susceptibles d'améliorer la participation et la responsabilité (par exemple, des procédures claires, un accès équitable aux informations d'appel à la concurrence) de celles pouvant faciliter les collusions (par exemple, la divulgation détaillée et au bon moment d'informations commercialement sensibles). Conformément aux recommandations de l'OCDE, cela nécessite d'établir avec soin les règles de divulgation, afin de garantir que la transparence favorise la concurrence tout en protégeant l'intégrité. À titre indicatif, les Lignes directrices de l'OCDE pour la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics proposent les recommandations suivantes (OCDE, 2025<sup>[17]</sup>) :

- Répondre en ligne et de manière anonyme aux questions des fournisseurs sur la procédure d'appel à la concurrence et les spécifications.
- Limiter autant que possible les communications entre candidats durant la procédure d'appel à la concurrence.
- Utiliser, dans la mesure du possible, des systèmes de soumission électronique à toutes les étapes du processus de passation.
- Les soumissionnaires ne devraient pas pouvoir s'identifier mutuellement.
- Éviter, dans la mesure du possible, une ouverture publique des offres et ne pas divulguer l'identité ou le nombre des soumissionnaires aux autres participants du marché pendant la procédure d'appel à la concurrence.
- Éviter de divulguer des informations sensibles.
- Même s'il est fait appel à des consultants externes pour définir les spécifications, mener la procédure de passation de marché en interne.

### 3.3. Signaux d'alerte

24. Détecter la corruption et la collusion dans les marchés publics nécessite d'identifier et d'interpréter des signaux d'alerte.

25. Comme le souligne l'édition 2026 des Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption, nombre d'institutions ont recours à des indicateurs pour détecter les risques d'intégrité potentiels, dont la collusion. Les indicateurs fréquemment utilisés sont, par exemple, l'incidence des soumissions uniques, qui consiste à mesurer la part des contrats attribués suite à un appel à la concurrence n'ayant attiré qu'un seul soumissionnaire, le recours à des procédures non concurrentielles (comme les procédures négociées sans publication préalable) et la fréquence des modifications de contrats (Arozanem L., 2025<sup>[18]</sup>). Si ces indicateurs peuvent parfaitement refléter un large éventail de facteurs légitimes, comme la structure du marché, les limitations de capacité ou la manière dont la procédure de passation des marchés a été conçue, ils peuvent également signaler des manquements à l'intégrité. Les relations entre ces indicateurs et les manquements à l'intégrité étant particulièrement complexes, une simplification excessive pourrait conduire à l'adoption de mesures inefficaces.

26. Il est particulièrement important d'évaluer les indicateurs à la lumière des conditions propres au pays, au secteur et au marché, ainsi que d'étudier en profondeur les causes sous-jacentes. Les données empiriques relèvent qu'appréhender les signaux d'alerte standard de manière isolée présente certaines limitations. Par exemple, les données issues du système de marchés publics italien montrent que les indicateurs les plus souvent utilisés, comme le type de procédure et le nombre de soumissionnaires, n'autorisent que des prédictions limitées lorsqu'ils sont pris de manière isolée. La détection s'améliore considérablement quand ils sont associés à d'autres informations, comme les tendances en matière de sous-traitance, la concentration géographique et les caractéristiques spécifiques des appels à la concurrence (De Carolis F., 2020<sup>[21]</sup>),.

27. Aisément disponibles, les données relatives aux procédures à soumissionnaire unique, aux procédures non concurrentielles et aux modifications contractuelles peuvent, dès lors qu'elles sont combinées à d'autres indicateurs, fournir de précieuses informations. Par exemple, les taux de soumissions uniques, qui mesure la part des contrats attribués suite à un appel à la concurrence ayant attiré un seul soumissionnaire, a fortement augmenté en Europe au cours de la dernière décennie pour les contrats d'un montant supérieur à un seuil donné. La Cour des comptes européenne a notamment constaté que la part des procédures à soumissionnaire unique a quasiment doublé entre 2011 et 2021, passant d'environ 23.5 % à plus de 40 %, ce qui indique une baisse prononcée de la pression concurrentielle sur les marchés publics de l'UE<sup>3</sup>. Cette tendance peut refléter des facteurs structurels comme un réservoir de fournisseurs limité, des appels à la concurrence complexes ou restrictifs, des contraintes géographiques ou un nombre trop faible de fournisseurs contactés. Mais sur les marchés où l'on pourrait s'attendre à ce que la concurrence soit effectivement présente, la persistance des procédures à soumissionnaire unique peut aussi être un signe de favoritisme, de collusion ou d'autres formes de comportements inappropriés.

28. Les indicateurs liés à la collusion incluent par exemple la rotation des soumissions, les soumissions de couverture, les soumissions identiques ou les structures de fixation des prix, ainsi que les plans de répartition des marchés. Ces tendances peuvent être renforcées ou facilitées par des pratiques corrompues, par exemple par la fuite d'informations confidentielles ou l'adaptation délibérée des spécifications de l'appel à la concurrence. Du point de vue analytique, le principal défi consiste à distinguer les comportements corrompus des conduites anticoncurrentielles coordonnées. Une collusion apparente peut, dans certains cas, résulter des actions d'un seul et unique agent corrompu, tandis qu'une entente peut survenir même dans des processus de passation des marchés « propres ».

29. L'identification des signaux d'alerte dépend fortement de la transformation numérique des procédures de passation, car elle s'appuie en grande partie sur les données des marchés publics

(Éditions OCDE, 2025<sup>[22]</sup>). Les avancées en matière d'analytique des données et d'outils d'examen offrent de nouvelles opportunités de résoudre ces défis (OCDE, 2022<sup>[23]</sup>). Les ensembles de données liés à la passation des marchés peuvent être utilisés pour détecter des tendances de soumission anormales au niveau des appels à la concurrence, des fournisseurs et des autorités soumissionnaires. Intégrer les données de passation des marchés à des sources complémentaires, comme les registres d'entreprise, les informations de propriété effective et les antécédents de sanctions, peut aider les autorités à mieux identifier les risques et à détecter des plans complexes impliquant corruption et collusion. L'accessibilité et la qualité des données présentent toutefois un véritable défi.

# 4 Lutter contre la corruption et la collusion

## 4.1. Répression des cas alliant corruption et collusion

30. L'expérience de la répression acquise dans différents pays a permis de mettre au jour divers événements impliquant simultanément corruption et collusion dans les marchés publics. Dans certains cas, le versement de pots-de-vin ou l'exercice d'une influence injustifiée facilite les projets de soumissions concertées en garantissant les résultats ou en protégeant les membres d'une entente contre toute détection. Ailleurs, les ententes ont recours à la corruption pour neutraliser la concurrence (OCDE, 2014<sup>[11]</sup>).

31. Des cadres juridiques et des mécanismes de répression distincts sont utilisés pour s'attaquer à la corruption et à la collusion. Si les pratiques anticoncurrentielles des entreprises font l'objet de poursuites au titre du droit de la concurrence, les autorités de lutte contre la corruption et/ou les procureurs publics appliquent les lois anticorruption. Souvent de nature pénale, les délits de corruption tombent généralement sous le coup de la justice pénale. Ces cadres juridiques distincts peuvent donner lieu à des poursuites séparées pouvant être menées simultanément ou consécutivement. Il arrive que les enquêtes de corruption révèlent l'existence d'un plan de collusion parallèle (Anderson, 2024<sup>[3]</sup>). À l'inverse, en examinant des pratiques de soumissions concertées, les autorités de la concurrence peuvent découvrir l'implication d'agents publics corrompus dans les processus de passation des marchés. Autant d'éléments communs qui soulignent l'importance d'une coordination efficace entre les autorités, de l'obtention de résultats homogènes et de la mise en œuvre de procédures efficaces.

32. Les cas de collusion et de corruption dans les marchés publics peuvent présenter des caractéristiques structurelles communes, surtout dans les grands projets d'infrastructures et de construction impliquant des contrats à forte valeur, des interactions fréquentes entre un nombre limité d'entreprises et des processus d'appels à la concurrence complexes qui représentent le terreau idéal pour des pratiques de soumissions concertées et d'attribution illicite des marchés. Parmi les exemples les plus connus, citons, au Brésil, l'opération Lava Jato, qui a mis au jour une affaire de corruption à grande échelle : l'enquête menée par l'autorité de la concurrence brésilienne (CADE) a révélé que des ententes avaient été conclues entre des entreprises de construction dans le cadre de contrats de génie civil et portuaire<sup>4</sup>. Au Canada, la Commission Charbonneau et le Bureau de la concurrence ont enquêté sur la corruption et la collusion dans l'industrie de la construction au Québec<sup>5</sup>.

## 4.2. L'importance de la coopération et de la coordination institutionnelles

33. La coopération institutionnelle est particulièrement importante, compte tenu de la fragmentation du cadre juridique et de l'attribution des pouvoirs entre les autorités de la concurrence, de lutte contre la corruption et pénales. Les Lignes directrices de l'OCDE pour la lutte contre les soumissions concertées soulignent que la coopération entre les autorités de la concurrence, des marchés publics, de lutte contre

la corruption et autres est indispensable pour garantir l'efficacité des mesures de prévention, de détection et de répression (OCDE, 2025<sup>[17]</sup>). Elles rappellent par ailleurs l'importance des échanges de données, d'informations et d'expériences, de la mise en place de groupes de travail, des échanges de personnel et du recours aux instruments de coopération nationale et/ou internationale. Toutefois, dans la pratique, les contraintes juridiques, les règles de confidentialité et la fragmentation institutionnelle entravent fréquemment le partage d'informations et la mise en œuvre d'actions conjointes, réduisant ainsi l'efficacité globale des systèmes de répression.

34. L'expérience de l'OCDE suggère que la coopération doit se dérouler selon trois grands axes. Tout d'abord, les autorités doivent s'efforcer de mieux comprendre leurs mandats respectifs, leurs outils d'investigation et leurs besoins en matière de preuves, afin de faciliter l'identification et le transfert des dossiers. Ensuite, développer la confiance mutuelle en mettant en œuvre des interactions récurrentes (formations communes, détachements ou échanges informels) est indispensable dans une optique de collaboration efficace. Troisièmement, des cadres juridiques robustes doivent être mis en place pour autoriser un partage d'informations sécurisé et la conduite d'enquêtes conjointes, tout en protégeant la confidentialité et les droits procéduraux (OCDE, 2010<sup>[10]</sup>).

35. En améliorant la coordination et la collaboration entre les autorités concernées, il est possible d'intensifier les efforts de prévention, de détection et de gestion de la corruption et de la collusion. La capacité des autorités enquêtant sur un même comportement dans différents cadres juridiques (droit de la concurrence, lutte contre la corruption ou droit pénal) à échanger des informations et des données constitue une forme cruciale de collaboration. Par exemple, les autorités de la concurrence peuvent mettre au jour des preuves de corruption en enquêtant sur un cas de soumissions concertées et les communiquer aux procureurs au pénal, tandis qu'une enquête portant sur la corruption peut tout à fait révéler des comportements correspondant à une violation du droit de la concurrence et, par conséquent, être transférées aux autorités de la concurrence compétentes.

36. Du point de vue juridique, la question de l'admissibilité du transfert aux autorités de la concurrence des preuves obtenues dans les affaires de corruption criminelle est particulièrement complexe. Elle a été examinée par les tribunaux de différents pays, qui ont parfois rendu des conclusions divergentes, comme indiqué dans l'encadré 3.

### Encadré 3. Transfert de la preuve des affaires pénales aux affaires relevant du droit de la concurrence

**Italie.** L'autorité de la concurrence italienne a enquêté sur un cas de soumissions concertées entre les principaux fournisseurs de biens et services électromécaniques de traction ferroviaire au principal opérateur ferroviaire Trenitalia, dans vingt-quatre procédures de marchés publics. Cette affaire a été ouverte d'office sur la base d'informations relayées par la presse à propos d'une supposée entente, ayant émergé à l'occasion d'une enquête criminelle. L'AGCM a obtenu des données issues de ce dossier criminel, notamment des transcriptions de communications téléphoniques interceptées, avec l'autorisation du procureur pénal compétent. Ce cas constitue un véritable précédent dans le droit italien en matière d'admissibilité, dans les procédures antitrust administratives, de preuves obtenues par le biais d'une enquête criminelle. Les tribunaux administratifs ont estimé que l'article 270 du Code de procédure pénale, qui interdit l'utilisation de communications interceptées dans les procédures pénales autres que celles dans lesquelles l'interception a été autorisée, se limite au domaine pénal et ne s'étend pas aux procédures administratives régies par des règles de preuve différentes. Les communications interceptées, acquises légalement avec l'autorisation du procureur, sont par conséquent admissibles en tant qu'éléments contribuant à la preuve complète, et peuvent être évaluées selon le principe de

libre appréciation de la preuve. Le Conseil d'État a confirmé cette approche dans son jugement n° 4211/2018.

**Lettonie.** La Lettonie a récemment rendu la décision inverse. Le Département des affaires administratives du Sénat de la Cour suprême a conclu que les informations fournies par le Bureau de prévention et de lutte contre la corruption (KNAB) au Conseil de la concurrence letton dans une affaire de soumissions concertées dans le secteur de la construction, obtenues par l'intermédiaire d'activités opérationnelles (mises sur écoute) dans une enquête criminelle, n'étaient pas admissibles comme preuves dans une procédure liée au droit de la concurrence et ne pouvaient être utilisées pour démontrer l'existence d'un accord d'entente. Le Sénat a indiqué que la détection des ententes ne fait pas partie des tâches et objectifs définis dans le droit des activités opérationnelles, et a donc conclu dans son jugement que les personnes participant à l'entente ne peuvent s'attendre à ce que les informations obtenues par l'intermédiaire d'activités opérationnelles puissent être transférées et utilisées dans les procédures administratives afin de démontrer l'existence d'un accord d'entente. Le tribunal régional administratif devra donc déterminer si la légalité de la décision du Conseil de la concurrence est justifiée par d'autres preuves.

Source : affaire I759 (décision de l'AGCM n° 25488 du 27 mai 2015) ; Conseil de la concurrence de Lettonie (2026<sup>[24]</sup>), The Supreme Court ruling in the Builders' Cartel case restricts cooperation between law enforcement agencies and their ability to uncover serious competition violations, [Le jugement de la Cour suprême dans l'affaire de l'entente des constructeurs limite la coopération entre les autorités et leur capacité à découvrir de graves infractions au droit de la concurrence] <https://www.kp.gov.lv/en/article/cc-supreme-court-ruling-builders-cartel-case-restricts-cooperation-between-law-enforcement-agencies-and-their-ability-uncover-serious-competition-violations> ; Baltic News Network (2026<sup>[25]</sup>) Competition Council criticizes Supreme Court ruling in construction cartel case [Le Conseil de la concurrence critique le jugement de la Cour suprême dans l'affaire de l'entente des constructeurs], <https://bnn-news.com/competition-council-criticizes-supreme-court-ruling-in-construction-cartel-case-275843>.

37. Ces dernières années, les autorités ont élaboré des mécanismes pratiques pour surmonter ces barrières à la coordination. Ceux-ci incluent des instruments officiels comme les protocoles d'accord, les task forces conjointes et les bases de données partagées, ainsi que des accords de coopération informels structurés (Anderson, 2024<sup>[31]</sup>). Un nombre limité de pays a établi des approches plus intégrées ou coordonnées afin de gérer les affaires mêlant corruption et collusion dans les marchés publics. En règle générale, ces cadres ne reposent pas sur des régimes juridiques entièrement unifiés, mais sur une coopération structurée entre autorités de la concurrence, pénales et de lutte contre la corruption. Par exemple, les États-Unis ont établi un mécanisme inter-agences spécifique, la Procurement Collusion Strike Force<sup>6</sup>, qui rassemble agents chargés du respect du droit de la concurrence, procureurs et organismes d'enquête afin de gérer de manière coordonnée les affaires de soumissions concertées, de fraude et de corruption. Au Royaume-Uni, des accords de coopération officiels entre l'Autorité des marchés et de la concurrence et le Serious Fraud Office<sup>7</sup> leur ont permis de conduire des enquêtes parallèles ou conjointes dans les affaires d'ententes et de corruption. Des formes similaires d'intégration fonctionnelle peuvent être observées ailleurs, comme en Italie, où l'autorité de la concurrence (AGCM) et l'autorité nationale de lutte contre la corruption (ANAC) coopèrent dans le cadre d'accords formels autorisant le partage d'informations, la conduite d'activités conjointes et le signalement mutuel de suspicions de collusion dans les marchés publics, si nécessaire en parallèle des enquêtes criminelles<sup>8</sup>. En France, une coopération entre l'Autorité de la concurrence (FCA) et le Parquet national financier (PNF) a été mise en place dans un contexte de hausse du nombre d'affaires mêlant droit de la concurrence et répression de la corruption et des crimes financiers<sup>9</sup>.

38. Plus récemment, certains pays ont opté pour la mise en place de groupes de réflexion interinstitutions et de plateformes de partage de données afin de renforcer les mécanismes de détection et de répression. Par exemple, au Brésil, un accord de coopération technique conclu entre l'autorité de la concurrence (CADE) et le Bureau du contrôleur général (CGU) vise à améliorer l'efficacité des enquêtes sur les ententes grâce à une intégration plus étroite et à un renforcement des échanges

d'informations. Cette coopération a donné naissance à diverses actions opérationnelles : enquêtes conjointes et perquisitions inopinées ciblant les soumissions concertées et la corruption dans les marchés publics<sup>10</sup>, par exemple. Hong Kong offre également un exemple de coordination opérationnelle avancée : la Commission de la concurrence et la Commission indépendante de lutte contre la corruption ont mené des opérations conjointes sur les systèmes de soumissions concertées et de pots-de-vin, associant leurs pouvoirs d'enquête afin d'identifier des infractions complexes se déroulant sur plusieurs niveaux<sup>11</sup>.

39. La coordination est tout aussi critique en phase de répression, notamment au moment de définir les sanctions et les mesures correctrices. Des mesures de répression non coordonnées peuvent conduire à dupliquer les pénalités ou donner des résultats hétérogènes, susceptibles de saper ou de décourager les mécanismes de coopération comme les programmes de clémence ou d'auto-signallement. Une approche cohérente peut en revanche améliorer la prévisibilité, renforcer la dissuasion et favoriser la conformité. Dans ce contexte, des mesures complémentaires, comme les programmes de conformité, les régimes de radiation et les pactes d'intégrité, peuvent renforcer la concurrence et les objectifs d'intégrité si elles sont appliquées de manière homogène et coordonnée.

40. Dans l'ensemble, l'expérience internationale tend à souligner que la coopération n'est pas accessoire, mais bien essentielle à une répression efficace dans le domaine des marchés publics. Compte tenu de la nature interconnectée des risques de collusion et de corruption, une approche fragmentée a peu de chances de donner des résultats probants. En revanche, une approche globale, combinant cadres juridiques de partage des informations, confiance institutionnelle, coordination opérationnelle et politiques de sanctions cohérentes, est indispensable pour détecter, dissuader et sanctionner les mauvais comportements, tout en préservant la régularité des procédures et la confiance dans les systèmes de marchés publics.

### 4.3. Clémence et auto-signallement en cas de corruption

41. Les processus de détection et d'analyse des ententes et des soumissions concertées ont souvent recours à une combinaison de différents éléments : programmes de clémence, rapport d'alertes, audit des processus de passation des marchés, analytique de données et outils d'enquête traditionnels comme les perquisitions inopinées et l'investigation numérique.

42. En 2018, les travaux de l'OCDE ont toutefois souligné des tensions potentielles entre les mesures de répression pénale liées au droit de la concurrence et l'efficacité des programmes de clémence. Si l'incrimination (qui inclut des sanctions individuelles comme l'emprisonnement) renforce la dissuasion, elle peut en même temps limiter la volonté d'auto-signallement, surtout pour les personnes physiques dont l'exposition personnelle n'est pas totalement neutralisée par les programmes de clémence adressés aux entreprises. Dans ce contexte, l'OCDE a rappelé que les programmes de clémence, bien qu'indispensables à la détection des ententes, peuvent voir leur efficacité atténuée lorsque les cadres de répression pénale ne sont pas suffisamment en adéquation avec les mécanismes d'immunité ou de protection, surtout si les personnes physiques restent exposées en dépit de la coopération de l'entreprise (OCDE, 2018<sup>[26]</sup>). Cela pourrait s'avérer particulièrement important si la conduite sous-jacente présente des éléments de collusion et de corruption, dans la mesure où les mesures pénales de répression de la corruption peuvent impacter les incitations à solliciter la clémence. En Europe, l'article 23 de la Directive (UE) 2019/1 (directive ECN+) veille à ce que les programmes de clémence restent efficaces dans un contexte où les personnes impliquées dans des ententes peuvent également faire l'objet de sanctions pénales. Les États membres doivent ainsi mettre en place des garde-fous régissant les interactions entre les demandes d'immunité d'amendes et les sanctions des personnes physiques, afin que celles qui coopèrent avec les autorités de la concurrence par l'intermédiaire d'une demande de clémence ne soient pas découragées par un risque de sanctions pénales<sup>12</sup>.

43. Les politiques de sanctions pénales et les cadres de clémence doivent par conséquent être mieux harmonisés, dans une optique de clarté, de prévisibilité et de protection adéquate, afin de renforcer la répression des ententes en cas de pénalisation (OCDE, 2023<sup>[27]</sup>).

# 5 Conclusion et questions à examiner

44. Dans les marchés publics, les risques de corruption et de collusion sont étroitement liés. Ils nécessitent par conséquent une réponse et des mesures cohérentes et coordonnées. Comme le démontre cette note de réflexion, ces deux phénomènes sont souvent alimentés par des faiblesses structurelles et de gouvernance, et leurs interactions peuvent amplifier leurs effets néfastes sur la concurrence, les dépenses publiques et la confiance dans les institutions. Pour résoudre ces défis, une approche globale combinant une solide conception de la procédure de passation des marchés, des cadres d'intégrité robustes et une application efficace des règles de concurrence est indispensable. Mais elle nécessite également un renforcement de la coopération institutionnelle, une meilleure utilisation des données et des outils d'analyse, ainsi qu'un alignement intelligent des mécanismes de répression, notamment des programmes de clémence et des sanctions pénales. Si d'importants progrès ont été réalisés dans de nombreux pays, des efforts doivent encore être consentis pour garantir une mise en œuvre homogène, résoudre les questions de fragmentation juridique et institutionnelle, et gérer les tensions potentielles entre les objectifs politiques. Les autorités de la concurrence, les organismes de lutte contre la corruption, les procureurs et les agences de passation des marchés devront donc continuer de dialoguer et de partager leurs expériences afin d'identifier les bonnes pratiques et d'élaborer des mesures mieux intégrées et plus efficaces, capables de protéger la concurrence et l'intégrité dans les systèmes de marchés publics.

## Questions à examiner

- Quelles conditions accroissent le risque de corruption, dans quelles dimensions ces conditions s'alignent-elles avec les facteurs de risque de collusion (par exemple, stabilité de la demande, faible nombre de soumissionnaires, barrières à l'entrée), et où divergent-elles ?
- Quels signaux d'alerte liés à la corruption votre autorité de la concurrence nationale (ou autorité de passation des marchés) pourrait-elle intégrer à des outils de protection ou d'analytique des données existants ?
- Dans votre pays, quelles affaires ont impliqué à la fois corruption et collusion dans les marchés publics ?
- Quelles règles juridiques régissent le partage des données entre autorités nationales de la concurrence, procureurs, agences de lutte contre la corruption ou autorités de passation des marchés ?
- Dans votre pays, existe-t-il des protocoles d'accord ou des pare-feux permettant de conjuguer confidentialité et répression efficace ? Merci de donner des exemples (succès et difficultés).
- Votre programme de clémence couvre-t-il uniquement les infractions au droit de la concurrence, ou également les délits de corruption/pots-de-vin ?
- Si la corruption n'est pas couverte, cela dissuade-t-il l'auto-signallement par les entreprises craignant de faire l'objet de poursuites pénales ? Quelles solutions existent (ex. : cadres de clémence/d'exception coordonnés, accords d'abandon des poursuites, dispenses de responsabilité conditionnelles ou régimes de protection) ?
- Donnez des exemples de tentatives réussies ou infructueuses de coordonner les programmes de clémence avec la répression dans le cadre du droit de la concurrence et de la lutte contre la corruption, sans omettre les obstacles rencontrés (par exemple, risques d'auto-incrimination, privilèges).

# Références

- Ades A., et Di Tella R. (1999), « Rents, Competition and Corruption », *American Economic Review*, vol. 89/4, pp. 982-993, <https://doi.org/10.1257/aer.89.4.982>. [9]
- Anderson, R. (2024), *Combatting Corruption and Collusion in Public Procurement: A Challenge for Governments Worldwide.*, Oxford University Press, <https://global.oup.com/academic/product/combating-corruption-and-collusion-in-public-procurement-9780192855893>. [3]
- Arozanem L., G. (2025), « Corruption and renegotiation in procurement », *Economic Letters* 255, [18] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0165176525003337>.
- Baltic News Network (2026), *Competition Council criticizes Supreme Court ruling in construction cartel case*, <https://bnn-news.com/competition-council-criticizes-supreme-court-ruling-in-construction-cartel-case-275843>. [25]
- Compte, O., Lambert-Mogiliansky, A. et Verdier, T. (2005), « Corruption and Competition in Procurement Auctions », *The RAND Journal of Economics*, vol. 6/1, [8] <https://www.jstor.org/stable/1593751?seq=1>.
- Compte, O. (2005), « Corruption and Competition in Procurement Auctions », *The RAND Journal of Economics*, vol. 6/1, [33] <https://www.jstor.org/stable/1593751?seq=1>.
- De Carolis F., G. (2020), *Corruption Red Flags in Public Procurement*, Bank of Italy Occasional Papers n. 544, [https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0544/QEF\\_544\\_20.pdf?language\\_id=1](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2020-0544/QEF_544_20.pdf?language_id=1). [21]
- De Carolis, F. (s.d.), « Rules, Discretion, and Corruption in Procurement: Evidence from Italian Government Contracting », *Journal of Political Economy Macroeconomics*, vol. 3/2, [20] <https://doi.org/10.1086/732654>.
- Éditions OCDE (2025), « Digital transformation of public procurement: Good practice report », *Documents d'orientation sur la gouvernance publique de l'OCDE*, n° 77, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/79651651-en>. [22]
- Fazekas, M. et Toth, B. (2018), « The extent and cost of corruption in transport infrastructure. New evidence from Europe », *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 113, pp. 35-54, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.03.021>. [34]
- Giosa, P. (2020), « Enhancing leniency programme in public markets », *Journal of Antitrust Enforcement*, vol. 0, pp. 1-26, <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnaa044>. [32]
- Konkurences padome [Conseil de la concurrence de la Lettonie] (2026), *The Supreme Court ruling in the Builders' Cartel case restricts cooperation between law enforcement agencies and their ability to uncover serious competition violations*, <https://www.kp.gov.lv/en/article/cc-supreme-court-ruling-builders-cartel-case-restricts-cooperation-between-law-enforcement-agencies-and-their-ability-uncover-serious-competition-violations>. [24]

- Laffont, J. (1999), « Competition and corruption in an agency relationship », *Journal of Development Economics*, vol. 60, pp. 271–295, [31]  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304387899000565>.
- Mazzuccato M., Spano, E. et Wainwright, (2025), « Rethinking the economics of public procurement: towards a mission-oriented economic approach », *UCL Institute for Innovation and Public Purpose, Working Paper Series*, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2025-08>. [4]
- OCDE (2026), *Perspectives de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption 2026 : Faire de l'intégrité un atout stratégique*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b8b4cae-fr>. [2]
- OCDE (2025), *Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement 2020\_2024*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/02a46a58-en>. [15]
- OCDE (2025), *Lignes directrices pour la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/e82724e8-fr>. [17]
- OCDE (2025), *Panorama des administrations publiques*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/758a7905-fr>. [1]
- OCDE (2024), *Perspectives de l'OCDE sur la lutte contre la corruption et l'intégrité 2024*, Éditions OCDE, <https://doi.org/10.1787/2755ec0c-fr>. [30]
- OCDE (2023), « The Future of Effective Leniency Programmes: Advancing Detection and Deterrence of Cartels », *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, n° 299, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9bc9dd57-en>. [27]
- OCDE (2022), « Data Screening Tools for Competition Investigations », *OECD Roundtables on Competition Policy Papers*, n° 284, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/4c5bbb9d-en>. [23]
- OCDE (2021), *Recommandation du Conseil visant à renforcer la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0378>. [5]
- OCDE (2020), « Éviter la corruption et les pots-de-vin dans les réponses au COVID-19 et dans les mesures de relance », *Les réponses de l'OCDE face au coronavirus (COVID-19)*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/2766c04d-fr>. [12]
- OCDE (2018), *Challenges and Co-ordination of Leniency Programmes*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/a62573a4-en>. [26]
- OCDE (2017), *Recommandation du Conseil sur l'intégrité publique*, OCDE, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL>. [29]
- OCDE (2016), *Preventing Corruption in Public Procurement*, OCDE, <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/integrity-in-public-procurement/corruption-public-procurement-brochure.pdf>. [7]
- OCDE (2015), *Recommandation sur les marchés publics*, OCDE, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0411>. [14]

- OCDE (2014), *Lutte contre la corruption et promotion de la concurrence. Note de référence par David Lewis*, Éditions OCDE, Paris, [11]  
[https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF\(2014\)1/FR/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF(2014)1/FR/pdf).
- OCDE (2014), *Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale : Une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers*, Éditions OCDE, Paris, [6]  
<https://doi.org/10.1787/9789264226623-fr>.
- OCDE (2010), *Collusion and Corruption in Public Procurement: Key findings, summary and notes*, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/ef957f70-en>. [10]
- Reinaldo, L. (2016), « Leniency, Collusion, Corruption, and Whistleblowing », *SITE Working Paper*, 36, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/204747/1/site-wp0036.pdf>. [28]
- Rose-Ackerman, S. (2016), *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/CBO9781139175098>. [13]
- Spagnolo, G., N. (2020), *Combating Misuse of Public Funds in COVID-19 Emergency Procurement*, <https://freepolicybriefs.org/2020/09/28/covid-19-emergency-procurement/>. [16]
- Spagnolo, G. (2006), *Preventing Collusion in Public Procurement: A Primer*, Cambridge University Press, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=896723](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=896723). [19]

# Notes de fin

<sup>1</sup> Il est malaisé de proposer un chiffre unique pour quantifier l'impact économique de la corruption, d'importantes différences apparaissant selon le pays et le secteur concerné. Plusieurs études estiment cet effet sur les prix par pays/secteur. (Fazekas, M. et Toth, B., 2018<sup>[34]</sup>) proposent une revue de la littérature sur le coût de la corruption. Ils estiment que les prix ont augmenté en moyenne de 30 à 35 % en ce qui concerne le développement et la maintenance des infrastructures européennes entre 2009 et 2014, les plus grands écarts étant enregistrés dans les régions présentant un fort risque de corruption.

<sup>2</sup> L'agent public réalise un achat au nom de son principal (l'État ou ses citoyens) avec de l'argent qui ne lui appartient pas, ce qui crée une divergence des incitations pouvant faciliter la corruption.

<sup>3</sup> Voir le [Rapport spécial 28/2023 : Marchés publics dans l'UE](#)

<sup>4</sup> Voir [Operation Car Wash: CADE signs an agreement with the Andrade Gutierrez company in an investigation of cartel in port works — Conselho Administrativo de Defesa Econômica \[Opération Lava Jato : le CADE conclut un accord avec la société Andrade Gutierrez dans l'enquête sur une entente dans des chantiers portuaires – Conseil administratif de défense économique\]](#)

<sup>5</sup> Voir <https://www.ibanet.org/article/c0e31257-302e-4e70-b937-9b660fa860df>

<sup>6</sup> Voir <https://www.justice.gov/atr/procurement-collusion-strike-force>

<sup>7</sup> Voir le protocole d'accord CMA et SFO sur <https://www.gov.uk/government/publications/cma-and-sfo-memorandum-of-understanding>

<sup>8</sup> Voir [AGCM – Italian Competition Authority: Renewal of the Memorandum of Understanding with the Anti-corruption Authority \[AGCM – Autorité de la concurrence italienne : renouvellement du protocole d'accord avec l'autorité de lutte contre la corruption\]](#)

<sup>9</sup> Le PNF, institution judiciaire spécialisée ayant juridiction nationale, est chargé de gérer les délits économiques et financiers complexes, comme la corruption, et a progressivement étendu ses activités aux délits liés à la concurrence. [Présentation du PNF | Tribunal de Paris](#)

<sup>10</sup> Pour en savoir plus sur le protocole d'accord et les perquisitions inopinées conjointes, voir : [CADE and CGU sign agreement to improve efficiency in cartel investigations \[La CADE et le CGU signent un accord pour améliorer l'efficacité dans les enquêtes sur les ententes\] — Conselho Administrativo de Defesa Econômica Cade, CGU e PRF realizam operação para apurar suposto cartel em licitação de obras de engenharia rodoviária \[La Cade, le CGU et la PRF mènent une opération visant à enquêter sur une entente](#)

présumée dans les appels d'offres pour des travaux de génie routier] — Polícia Rodoviária Federal and Cade, PF e CGU realizam operação para investigar possível cartel em licitações de obras emergenciais em rodovias federais [La Cade, la PF et le CGU mènent une opération visant à enquêter sur une possible entente dans les procédures d'appel d'offres pour les travaux d'urgence sur les autoroutes fédérales] — Conselho Administrativo de Defesa Econômica

<sup>11</sup> Voir [https://www.icac.org.hk/en/p/press/index\\_id\\_1933.html](https://www.icac.org.hk/en/p/press/index_id_1933.html)

<sup>12</sup> [Directive ECN+ – Politique de concurrence – Commission européenne](#)