

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

Lignes directrices sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics

La version révisée des lignes directrices sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics a été approuvée et déclassifiée par le Comité de la Concurrence lors de sa 146ème réunion du 19 Juin 2025 [DAF/COMP/A(2025)2/REV4, Point 10]. Les lignes directrices seront publiées dans le [Recueil en ligne des instruments juridiques de l'OCDE](#).

Pour toute question concernant ce document, veuillez prendre contact avec Mme Despina PACHNOU.
[Courriel : Despina.PACHNOU@oecd.org]

JT03568988

Lignes directrices sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics

1. Introduction

Les soumissions concertées (ou offres collusoires) se passent lorsque des entreprises censées être des concurrents s'entendent (généralement en secret) pour majorer les prix ou diminuer la qualité de biens, de services ou d'ouvrages acquis par voie d'appel à la concurrence¹. Les soumissions concertées sont illégales dans tous les Adhérents et elles peuvent donner lieu à des enquêtes et à des sanctions en vertu du droit et des règles de la concurrence. Dans de nombreux Adhérents, les soumissions concertées constituent également une infraction pénale. La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [OECD/LEGAL/0396](#) reconnaît que la « *collusion dans le cadre des marchés publics, autrement dit les soumissions concertées, compte parmi les infractions les plus flagrantes au droit de la concurrence qui lèsent l'acheteur public en faisant monter les prix, en réduisant la qualité, en établissant des restrictions ou des quotas à la production, ou en partageant ou divisant des marchés, rendant de ce fait les biens et services inaccessibles ou inutilement onéreux pour certains acheteurs, au détriment des utilisateurs finaux des biens et services publics et des contribuables* ».

Les organismes publics et privés utilisent souvent une procédure d'appel d'offres concurrentielle pour aboutir à des prix plus bas, à une meilleure qualité et à plus d'innovation, ce qui suppose que les entreprises² se font véritablement concurrence (c'est-à-dire, fixent leurs conditions en toute honnêteté et en toute indépendance). Les soumissions concertées peuvent être particulièrement nocives dans le domaine des marchés publics, car elles se répercutent négativement sur l'État et sur les contribuables, érodent la confiance du public dans les procédures d'appel à la concurrence et annihilent les effets bénéfiques d'un marché concurrentiel. Les risques posés par les soumissions concertées, et donc l'intérêt de suivre ces Lignes directrices, concernent tout à la fois les acheteurs publics et privés³ qui lancent des appels d'offres. Les Lignes directrices énoncent des principes généraux qui doivent être adaptés à chaque marché public et ne sont pas exhaustives.

2. Formes courantes de soumissions concertées

Les soumissions concertées peuvent prendre de nombreuses formes, qui entravent toutes l'action menée par l'acheteur, tel qu'une administration nationale, une collectivité locale ou une entreprise publique, pour obtenir des biens, des services et des ouvrages au meilleur rapport qualité-prix. L'un des objectifs courants de la collusion par soumissions concertées est de majorer le prix ou d'abaisser la qualité ou l'innovation de l'offre gagnante, de façon à augmenter le bénéfice des soumissionnaires retenus.

¹ Dans ces Lignes directrices, les expressions « procédure d'appel d'offres », « procédure d'appel à la concurrence » et « procédure de passation du marché » sont interchangeables.

² Dans ces Lignes directrices, le terme « entreprise » englobe les personnes physiques qui participent à une procédure d'appel à la concurrence.

³ Dans ces Lignes directrices, les termes et expressions acheteur/ achat/ pouvoir adjudicateur /autorité contractante sont interchangeables.

Pour que les entreprises puissent mettre en œuvre avec succès un accord collusoire, elles doivent s'entendre sur des mesures communes en vue d'appliquer l'accord. En outre, elles s'emploient généralement à vérifier si les autres entreprises respectent l'accord et à sanctionner d'une manière ou d'une autre celles qui ne s'y conforment pas. Bien que les entreprises puissent mettre en œuvre des formes très variables de soumissions concertées, cette pratique se caractérise généralement par le recours à une ou plusieurs stratégies décrites ci-dessous.

- **Offres de couverture.** L'offre de couverture (dite également « complémentaire », « de complaisance », « fictive » ou « symbolique ») est une technique fréquemment utilisée pour les soumissions concertées. Il y a offre de couverture lorsqu'une entreprise accepte de soumettre une offre qui comporte au moins une des caractéristiques suivantes : (1) un concurrent soumet une offre qui est plus élevée que celle de l'entreprise censée remporter le marché, (2) un concurrent soumet une offre dont on sait qu'elle est trop élevée pour être acceptée, ou (3) un concurrent soumet une offre qui est assortie de conditions spéciales notoirement inacceptables par l'acheteur. Les offres de couverture visent à donner l'apparence d'une véritable concurrence.
- **Suppression d'offres.** Les schémas de suppression d'offres résultent d'accords entre concurrents par lesquels une ou plusieurs entreprises conviennent de ne pas soumissionner ou de retirer une offre faite précédemment, de façon que soit acceptée l'offre de l'entreprise censée remporter le marché. En définitive, la suppression d'offres signifie que l'entreprise ne soumet pas une offre pour examen final. On peut citer l'exemple d'un boycott collectif, dans lequel les soumissionnaires potentiels s'entendent pour ne soumettre aucune offre, dans le but d'inciter le pouvoir adjudicateur à modifier les spécifications relatives à l'appel d'offres ou à attribuer le marché à une entreprise sans organiser d'appel d'offres.
- **Rotation des offres.** Lorsqu'il y a rotation des offres, les entreprises parties à la collusion continuent de soumissionner, mais elles conviennent que chacune remportera à tour de rôle le marché. La rotation des offres peut prendre des formes très variables. Par exemple, les entreprises parties à la collusion pourront choisir d'attribuer à chacune d'entre elles une valeur monétaire approximativement égale correspondant à un certain groupe de marchés, ou d'attribuer des volumes correspondant à la taille ou à la part de marché de chaque entreprise.
- **Répartition des marchés.** Dans un mécanisme de répartition des marchés, les concurrents procèdent à un « dépeçage » du marché et conviennent de ne pas se concurrencer pour certains clients, certaines zones géographiques, certaines offres ou certains biens, services ou ouvrages. Les concurrents peuvent, par exemple, s'entendre pour ne pas soumissionner (ou ne soumettre qu'une offre de couverture) à des marchés ou certains lots passés par des clients potentiels, qui sont attribués à un soumissionnaire spécifique. En contrepartie, le concurrent bénéficiaire ne soumettra pas d'offres concurrentielles pour les marchés passés par une certaine catégorie de clients réservée aux autres entreprises parties à l'accord.

Ces techniques peuvent être combinées. Par exemple, les offres de couverture peuvent s'accompagner d'un système de rotation des offres. Ces stratégies peuvent se traduire par des schémas de comportement que les responsables des marchés publics peuvent rechercher au moyen de techniques traditionnelles ou nouvelles (telles que les outils numériques) afin de détecter les soumissions concertées.

3. Mécanismes de compensation

Les soumissions concertées comportent souvent divers mécanismes de répartition et de distribution, entre les parties à la collusion, des bénéfices générés par l'entente. Les mécanismes de compensation peuvent jouer un rôle important pour décourager la tricherie ou le non-respect de l'accord. Par exemple, les concurrents qui acceptent de ne pas soumissionner ou de soumissionner à un prix non concurrentiel peuvent recevoir de l'attributaire du marché des contrats de sous-traitance ou d'approvisionnement. Certains schémas anciens de soumissions concertées peuvent reposer sur des méthodes plus raffinées, appliquées durant plusieurs mois ou plusieurs années, de désignation de l'entreprise qui remportera le marché, ainsi que de contrôle et de répartition des gains liés aux soumissions concertées.

Ces schémas peuvent également comporter des paiements de l'attributaire du marché à une ou plusieurs des parties à la collusion. Ces paiements peuvent prendre diverses formes, allant des transferts en espèces directs à des méthodes plus dissimulées facilitées par l'établissement de fausses factures pour des biens, des ouvrages ou des services qui n'ont jamais été fournis.

4. Liens entre les soumissions concertées et d'autres comportements illicites

Les soumissions concertées peuvent être associées à d'autres comportements, faisant notamment intervenir un agent corrompu au sein de l'autorité contractante, qui peut faciliter le fonctionnement et le maintien de l'entente. En contrepartie, le complice peut percevoir une récompense financière ou autre. Aussi, les soumissions concertées peuvent aller de pair avec d'autres infractions, relevant de la corruption ou de la fraude. De tels croisements entre les soumissions concertées et d'autres activités illicites nécessitent d'informer les autorités répressives de leurs mandats respectifs, de favoriser une coopération étroite entre elles et de les inciter à signaler volontairement les infractions (par exemple, par le biais d'une demande de clémence dans le cas de soumissions concertées).

5. Caractéristiques du marché qui facilitent la collusion

Les soumissions concertées peuvent être présentes dans toute activité économique, mais certains facteurs du côté de l'offre et de la demande se révèlent propices à une collusion. En présence de tels facteurs, le pouvoir adjudicateur et les autorités de la concurrence doivent se montrer extrêmement vigilants. Les caractéristiques du marché ne vont pas toujours de soi : la conception de l'appel d'offres et du contrat peut aussi façonner le marché.

Caractéristiques du côté de l'offre :

- **Forte concentration du marché.** La probabilité de soumissions concertées est plus élevée lorsque le nombre de fournisseurs concernés est faible. Moins les vendeurs sont nombreux, plus il leur est facile de se concerter pour leurs soumissions.
- **Symétrie des participants du marché.** Lorsque des entreprises ont des structures de coûts, des capacités, des investissements en recherche-développement, des parts de marché, etc. similaires, il leur est parfois plus facile de s'entendre sur des mesures communes pour mettre en œuvre et maintenir en place des schémas de soumissions concertées. Des parts de marché symétriques de concurrents sur une longue période peuvent être le signe de l'existence d'une entente qui assure la stabilité des parts de marché.

- **Entrée sur le marché faible ou inexistante.** Lorsque peu d'entreprises sont récemment entrées sur le marché ou sont susceptibles d'y entrer parce que cette entrée est coûteuse, difficile ou lente, les entreprises opérant sur ce marché sont protégées des pressions concurrentielles que peuvent exercer de nouveaux entrants. Cet obstacle à l'entrée peut favoriser d'éventuelles opérations de soumissions concertées.
- Les **chocs économiques et les marchés en déclin** peuvent aussi inciter les fournisseurs à truquer leurs offres afin de compenser leur perte de recettes par les gains liés aux soumissions concertées. Toutefois, la baisse de la demande peut rendre le maintien de l'entente plus difficile, car l'incitation à quitter l'entente et à capter les gains à court terme augmente sur un marché qui se contracte.
- **Associations sectorielles ou professionnelles.** Les associations sectorielles ou professionnelles regroupent des membres d'un secteur économique ayant des intérêts communs, qui s'unissent généralement pour poursuivre des objectifs commerciaux ou professionnels légitimes, comme la promotion de normes et de l'innovation. Toutefois, elles peuvent aussi être utilisées par les dirigeants d'entreprise pour tenir des réunions et conclure des soumissions concertées.
- **Biens, ouvrages ou services identiques ou simples.** Lorsque les biens, ouvrages ou services sont identiques, très similaires ou simples, ils peuvent devenir interchangeables et les entreprises peuvent plus facilement s'entendre sur une structure de prix commune.
- **Peu de substituts, voire aucun.** Lorsqu'il n'y a que peu d'options (voire aucune) pouvant se substituer aux produits, ouvrages ou services faisant l'objet du marché (ou lorsque l'autorité contractante définit l'objet de l'appel d'offres de façon trop étroite), les entreprises souhaitant soumissionner de façon concertée peuvent se livrer plus sûrement à cette pratique en sachant que l'acheteur n'a que peu de solutions de remplacement (voire aucune) et que, par conséquent, elles auront plus de chances d'obtenir des prix plus élevés.
- **Peu ou pas d'innovation.** Peu ou pas d'innovation aboutit à des produits, ouvrages ou services similaires, ce qui aide les entreprises à s'entendre et à préserver leurs accords dans la durée. L'innovation augmente la probabilité qu'une entreprise obtienne un avantage sur ses rivales, ce qui rend plus difficile le maintien de l'accord.
- **Homogénéité sociale et caractéristiques communs.** L'homogénéité des caractéristiques sociales des professionnels appartenant au même secteur peut faciliter la constitution et la préservation d'ententes, par exemple à travers d'un sens augmenté de confiance et familiarité dans la prise des décisions. La présence de réseaux informels solides, notamment par l'intermédiaire d'associations d'anciens élèves, de groupes d'entreprises locales, d'associations sportives et culturelles, etc., peut servir de tremplin à la collusion.

Caractéristiques du côté de la demande

- **Demande prévisible.** Une demande constante et prévisible émanant du secteur public tend à accroître le risque de collusion (tous les soumissionnaires ont une chance de remporter un appel d'offres chacun leur tour, par exemple). De fortes variations de la demande peuvent déstabiliser les accords conclus par les entreprises en vue de soumissions concertées.
- **Offres répétitives.** Les achats répétitifs, et en particulier les appels d'offres parallèles ou similaires organisés dans des délais très courts, augmentent les risques de collusion. La fréquence et la similitude des appels à la concurrence aide les parties à

un accord de soumissions concertées à se répartir les marchés. De plus, les parties à la collusion peuvent sanctionner une entreprise qui ne se conforme pas à l'accord en soumissionnant spécifiquement contre cette entreprise pour les marchés qu'elle devait initialement obtenir.

- **Priorité accordée aux prix.** Lorsque les acheteurs privilégient les offres présentant des caractéristiques semblables en termes de qualité, de technologie ou de processus commercial, et se concentrent essentiellement sur le prix, les accords entre entreprises sont facilités, car le prix est généralement un critère simple et direct sur lequel s'appuyer pour conclure une entente.

6. Coopération interinstitutionnelle pour lutter contre les soumissions concertées

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités de la concurrence doivent « *fournir ou proposer un soutien afin qu'elles puissent dispenser une formation* » sur les soumissions concertées, et « *instaurer une relation permanente* » avec les autorités chargées des marchés publics et d'autres autorités publiques au moyen de mécanismes de coopération formels et informels. En outre, le cadre juridique doit favoriser l'harmonisation des données sur les marchés publics, et autoriser les autorités de la concurrence à solliciter et recevoir des données sur les marchés publics. Concrètement, les autorités de la concurrence devraient envisager de prendre les mesures suivantes pour mettre en œuvre ces dispositions de la Recommandation :

- Le cas échéant, dialoguer avec les responsables publics concernés et, si nécessaire, proposer des modifications du cadre juridique afin de permettre l'harmonisation des données sur les marchés publics et d'autoriser les autorités de la concurrence à solliciter et recevoir des données sur les marchés publics.
- Coopérer avec les autorités chargées des marchés publics pour mettre en œuvre un programme de formation régulier destiné aux responsables des marchés publics sur les soumissions concertées et la détection des ententes, couvrant les concepts et les exigences du droit de la concurrence, l'harmonisation et la collecte d'informations sur les marchés publics, l'utilisation d'outils pour repérer les schémas de soumissions concertées, les sanctions dont sont passibles les soumissions concertées, le régime de clémence en vigueur et les règles applicables aux lanceurs d'alerte anonymes, les compétences de l'autorité de la concurrence et la manière de la contacter. Si nécessaire, des experts externes, des universitaires et des agents d'autres autorités de la concurrence peuvent apporter leur concours à la formation.
- Publier des lignes directrices et des pratiques exemplaires sur la lutte contre les soumissions concertées afin de promouvoir la concurrence dans les marchés publics, conformément aux présentes Lignes directrices et aux listes qui suivent.
- Nouer des relations de coopération interinstitutionnelle avec d'autres autorités en tant que de besoin, telles que les autorités chargées des marchés publics, les autorités de contrôle des comptes et de lutte contre la corruption, les agents de police chargés des enquêtes sur les délits économiques et financiers, et les procureurs. Mettre en place des groupes de travail ou d'autres mécanismes de communication, afin de faciliter la détection des soumissions concertées, de confronter les expériences, de préciser quelles informations peuvent être échangées et quelle assistance peut être requise dans le cadre des enquêtes sur la concurrence, et/ou de permettre des échanges de personnel si nécessaire.

- Signer et mettre en œuvre des instruments de coopération nationaux et/ou internationaux avec toute autorité ou institution compétente, tels que des accords ou d'autres mécanismes visant à faciliter le partage de données entre les autorités de la concurrence et les autorités chargées des marchés publics, tout en protégeant les données confidentielles relatives aux marchés publics.

Annexe A. Liste de vérification pour la conception de la procédure de passation des marchés dans l'optique de la réduction des risques de soumissions concertées (« liste sur la conception des appels d'offres »)

Un grand nombre de mesures peuvent être prises par les autorités chargées des marchés publics pour promouvoir la concurrence dans les marchés publics et réduire le risque de soumissions concertées, y compris celles décrites dans les sections 1 à 6 de la liste sur la conception des appels d'offres présentée ci-dessous.

1. S'informer avant de concevoir la procédure de passation des marchés

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités concernées doivent comprendre les caractéristiques générales du marché concerné, en menant des études de marché appropriées. Toutefois, les autorités chargées de la passation des marchés doivent savoir que la collusion peut affecter et fausser les résultats des études de marché.

Concrètement, les autorités contractantes devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Déterminer avec précision les besoins en matière d'achats, en se concentrant sur le résultat final souhaité. Dans les cas où il n'est pas possible de répondre aux besoins avec des biens offrant une interopérabilité avec des solutions technologiques existantes, l'appel d'offres devrait couvrir l'ensemble du cycle de vie (y compris, par exemple, les pièces détachées, la maintenance et d'autres services auxiliaires), surtout lorsque la valeur du marché secondaire est importante.
- S'enquérir des activités ou tendances récentes du secteur susceptibles d'influer sur la concurrence dans le cas d'espèce.
- Déterminer si le marché sur lequel l'achat sera effectué ou si les soumissionnaires potentiels présentent des antécédents de collusion (si, par exemple, l'autorité de la concurrence compétente a rendu des décisions d'application ou si des soumissionnaires potentiels ont été exclus de procédures d'adjudication publique pour avoir participé à des soumissions concertées), ou si le marché présente des caractéristiques qui augmentent le risque de collusion.
- Réunir des informations sur les fournisseurs effectifs et potentiels, y compris dans d'autres régions ou marchés, les caractéristiques de leurs produits, leurs prix et, si possible, leurs facteurs de coût. Si possible, comparer les prix proposés dans le cadre de marchés publics passés par d'autres autorités ou dans le secteur privé.
- Recueillir des informations sur les appels d'offres antérieurs pour des produits ou services identiques ou similaires, les modifications et tendances récentes des prix, les prix pratiqués dans les zones géographiques voisines, y compris à l'étranger, et les prix des éventuels produits ou services de remplacement, le cas échéant.
- Prendre contact avec les autres acquéreurs du secteur public qui ont récemment acheté des produits ou services similaires dans la même région ou le même pays, ou dans d'autres régions ou pays présentant des caractéristiques similaires, afin de mieux connaître les biens, ouvrages ou services proposés sur le marché et ses participants.
- En cas de recours à des consultants extérieurs pour définir la stratégie et les conditions de l'appel d'offres, il convient de vérifier l'absence de conflits d'intérêts et de relations avec les soumissionnaires. Les consultants devraient signer des déclarations

d'absence de conflit d'intérêts et/ou des engagements de confidentialité couvrant les aspects confidentiels de leur travail. Ils doivent être qualifiés pour les tâches qui leur sont confiées, formés aux questions d'intégrité et de concurrence, et tenus de signaler tout soupçon de comportement irrégulier de la part de concurrents ou tout conflit d'intérêts potentiel.

- À long terme, développer une expertise interne sur les marchés afin de réduire le recours aux conseils externes, éventuellement par le biais de réseaux de professionnels des marchés publics.
- Veiller à ce que les contributions reçues au cours des études de marché et des consultations de marché soient dûment consignées, afin de pouvoir analyser les risques de collusion avant l'appel d'offres ou les biais dans la conception des spécifications de l'appel d'offres.
- Envisager de consulter l'autorité de la concurrence compétente avant de lancer un appel d'offres d'une valeur élevée ou portant sur des volumes importants afin de vérifier l'absence de problèmes de concurrence.
- Ne pas publier les noms des entreprises et les prix relevés lors des études de marché, par exemple au moment de la publication de l'appel d'offres.

2. Obtenir une participation potentielle maximale de fournisseurs véritablement concurrents

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités compétentes devraient promouvoir la concurrence en obtenant la participation du plus grand nombre possible de soumissionnaires potentiels par une série d'initiatives, notamment en définissant des conditions de participation transparentes et non discriminatoires, et en envisageant d'agréger les appels d'offres ou de diviser le marché en lots. Dans le même ordre d'idées, la Recommandation de l'OCDE sur la neutralité concurrentielle [[OECD/LEGAL/0462](#)] encourage les Adhérents à « *établir des conditions de concurrence ouvertes, équitables, non discriminatoires et transparentes dans les procédures de passation de marché public afin de garantir qu'aucune entreprise, quelle que soit sa structure de propriété, sa nationalité ou sa forme juridique, ne bénéficie d'avantages indus* ». Le [Manuel sur la neutralité concurrentielle](#) accompagne la mise en œuvre de cette disposition de la Recommandation en fournissant des conseils détaillés sur la manière de garantir des conditions de concurrence équitables entre les soumissionnaires potentiels.

Concrètement, les autorités contractantes devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Rédiger les spécifications de façon simple et claire.
- Ouvrir les appels d'offres à tous les soumissionnaires potentiels chaque fois que possible.
- Lorsque des invitations à soumettre une offre sont envoyées à des entreprises spécifiques, inclure le plus d'entreprises possible et pas toujours les mêmes.
- Éviter les restrictions inutiles pouvant réduire le nombre de soumissionnaires remplissant les conditions requises. Les conditions minimales devraient être pertinentes et proportionnées à l'objectif, au volume et à la nature du marché qui est passé. Par exemple :

- Éviter d'imposer des conditions trop strictes en matière de chiffre d'affaires et d'expérience antérieure. Chaque fois que possible, prendre en compte toute autre expérience.
- Éviter tout traitement préférentiel en faveur d'une certaine catégorie de fournisseurs. Ne pas avantager les entreprises en place (le fournisseur actuel) ou des entreprises publiques.
- Ne pas exiger des soumissionnaires qu'ils fournissent des garanties bancaires ou autres disproportionnées.
- Offrir des modalités de paiement, comme des paiements échelonnés ou des cycles de paiement plus courts, susceptibles d'inciter les petites et moyennes entreprises à participer.
- Alléger autant que possible les contraintes pouvant entraver la participation d'entreprises étrangères ou non locales aux marchés publics.
- Envisager d'évaluer la capacité des soumissionnaires à exécuter le contrat (qualification des soumissionnaires) pendant la procédure d'appel à la concurrence et non avant, pour prévenir les pratiques collusoires entre les membres d'un groupe préqualifié et pour faire en sorte que les entreprises se trouvent davantage dans l'incertitude quant au nombre et à l'identité des soumissionnaires. Éviter un délai très long entre la qualification et l'attribution des marchés, car cela peut faciliter la collusion et, si possible, ne pas divulguer le nom des soumissionnaires retenus.
- Si toutefois il existe des listes de fournisseurs agréés, s'assurer qu'il est possible d'y ajouter de nouveaux fournisseurs à tout moment, y compris au cours d'une procédure d'appel à la concurrence, avant le délai de soumission des offres.
- Déterminer si des accords-cadres (accords sur les fournisseurs, les prix et les conditions des achats futurs) risquent de produire ou ont produit des effets de verrouillage susceptibles de faciliter la collusion, en contraignant les autorités contractantes à acheter exclusivement auprès des fournisseurs agréés en vertu de l'accord-cadre. Lorsque les accords-cadres sont obligatoires pour les autorités contractantes, les fournisseurs peuvent être incités à se livrer concurrence pour un marché potentiellement vaste, ce qui pourrait réduire les risques de collusion au stade de la soumission initiale. En tout état de cause, envisager de ne pas communiquer à l'avance les dates et les volumes exacts des achats prévus en vertu de l'accord-cadre, et de privilégier la qualité par rapport au prix.
- Réduire les coûts de préparation de l'offre par les mesures suivantes :
 - Fournir toutes les informations relatives au contrat, au processus de sélection et aux mécanismes de choix des soumissionnaires, entre autres, dans l'avis d'appel d'offres. Toutefois, envisager de suivre une approche plus nuancée quant au niveau de détail communiqué sur le mécanisme de choix de l'offre gagnante afin de décourager les stratégies de soumissions concertées.
 - Rationaliser la procédure d'appel à la concurrence dans la durée et pour les différents produits ou services (par exemple, utiliser les mêmes formulaires, demander le même type d'informations, utiliser des conditions contractuelles générales standard, etc.). S'efforcer d'améliorer constamment les formulaires et modèles d'appel à la concurrence, sur la base de l'expérience acquise.
 - Agréger les appels d'offres, y compris, le cas échéant, en organisant des achats groupés avec d'autres autorités contractantes pour des biens, des services ou des

ouvrages similaires, lorsque l'autorité contractante s'attend à ce que des marchés de plus grande envergure attirent davantage de soumissionnaires et davantage d'offres concurrentes. Veiller à ce que cette agrégation ou ces achats groupés soient rationnels sur un plan commercial et ne risquent pas d'entraîner une concentration de l'offre à moyen et long terme ou d'empêcher les petites et moyennes entreprises de participer. En général, veiller à maintenir des conditions de concurrence convenables dans la chaîne d'approvisionnement.

- Laisser aux entreprises un délai suffisant pour préparer et soumettre leur offre. Envisager de rendre publiques à l'avance des informations générales concernant les futurs projets, en diffusant ces informations sur le(s) portail(s) de passation des marchés publics et sur les plateformes commerciales et professionnelles. S'ils sont publiés, les plans annuels de passation des marchés ne devraient pas mentionner la valeur et la date exactes estimées de chaque appel d'offres.
- Chaque fois que possible, autoriser les offres pour certains lots ou objets du marché, ou pour des combinaisons de lots ou d'objets, plutôt que les offres portant uniquement sur l'ensemble du marché. Par exemple, pour les marchés à gros volume, envisager d'attribuer des lots susceptibles d'attirer les petites et moyennes entreprises et de leur convenir, en prenant en compte la liste de vérification établie par l'OCDE sur la « protection de la concurrence lors de la division de contrats en lots »⁴. En particulier, sur les marchés très concentrés où le nombre d'offres attendues est faible, éviter de scinder les appels d'offres en plusieurs lots qui correspondent au nombre de soumissionnaires potentiels ou qui sont un multiple du nombre de soumissionnaires. Cela peut faciliter la collusion en permettant la répartition des lots entre soumissionnaires, surtout si la valeur de ces lots est similaire.
- Demander aux soumissionnaires d'indiquer si eux-mêmes, ou le groupe auquel ils appartiennent, ont été condamnés à une amende ou exclus de procédures d'adjudication publique pour avoir participé à des soumissions concertées au cours des cinq dernières années, et consulter les bases de données disponibles sur les fournisseurs exclus.
- Faire preuve de souplesse en ce qui concerne le nombre minimum de soumissionnaires. Réfléchir à la possibilité d'obtenir un résultat concurrentiel avec moins de soumissionnaires, plutôt que de lancer un nouvel appel à la concurrence, qui fera probablement apparaître encore plus clairement la faiblesse de la concurrence.

3. Fixer clairement les conditions et éviter toute prévisibilité

La rédaction des spécifications est un stade de la passation des marchés publics qui se prête à l'arbitraire, à la fraude et à la corruption. Les spécifications devraient être claires, complètes et non discriminatoires afin d'écartier tout risque de favoritisme ou d'arbitraire.

La rédaction des spécifications influe sur le nombre et le type de fournisseurs qui répondront à l'appel à la concurrence et, partant, sur le succès de la procédure. Plus les spécifications sont claires, mieux les fournisseurs potentiels les comprendront et plus ils auront confiance lorsqu'ils prépareront et soumettront leurs offres. Il ne faut pas confondre néanmoins clarté et prévisibilité. Les calendriers prévisibles de passation des marchés et l'intangibilité des

⁴ www.oecd.org/governance/procurement/toolbox/search/checklist-protecting-competition-splitting-contracts-lots.pdf

quantités vendues ou achetées peuvent faciliter la collusion. Des marchés d'un montant plus élevé et moins fréquents, assortis de calendriers et de volumes variables, peuvent inciter davantage les soumissionnaires à concourir, car les concurrents peuvent plus difficilement se les répartir.

Concrètement, les autorités contractantes devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Définir les spécifications aussi clairement que possible dans l'appel à la concurrence. Les spécifications devraient faire l'objet d'une vérification par un organisme indépendant avant leur publication, soit en interne (par l'autorité contractante), soit en externe (par des organismes du secteur public), de façon à s'assurer qu'elles sont parfaitement compréhensibles. Elles ne doivent pas laisser la possibilité aux fournisseurs d'interpréter certaines conditions après l'attribution du marché.
- Utiliser des spécifications fonctionnelles et exprimées en termes de résultats et faire savoir ce qui doit être effectivement réalisé, plutôt que définir les modalités de réalisation ou donner une description du produit ou une référence à des marques ou à des brevets spécifiques. Cela incitera à l'innovation tout en optimisant la dépense.
- Dans la mesure du possible, éviter d'imposer des normes nationales dans les spécifications sans reconnaître la possibilité de normes internationales équivalentes, de façon à encourager la participation d'entreprises étrangères ou non locales à la procédure d'appel à la concurrence.
- Si possible, faire la distinction entre les normes obligatoires et les normes volontaires et autoriser les offres fondées sur d'autres types de certification.
- Définir les spécifications en autorisant les produits, ouvrages ou services de remplacement, chaque fois que possible. Les pratiques collusoires sont plus difficiles à mettre en œuvre lorsqu'il existe d'autres sources d'approvisionnement ou de nouvelles sources d'approvisionnement.
- Éviter de lancer un appel à la concurrence alors que le marché n'en est qu'aux premiers stades de la spécification. Une définition complète des besoins est primordiale pour une passation efficace des marchés. Lorsque cela est inévitable, par exemple pour des projets innovants, utiliser des méthodes de passation des marchés qui permettent de développer la solution conjointement avec les fournisseurs sélectionnés, en justifiant dûment l'utilisation de ces méthodes.
- Éviter toute prévisibilité dans les conditions des marchés : envisager de faire varier leur volume et leur calendrier. En règle générale, éviter de passer des marchés de valeur identique au même moment ou l'un après l'autre, car les concurrents peuvent plus facilement se les répartir.

4. Réduire la communication entre soumissionnaires et sélectionner soigneusement les informations à diffuser

L'efficacité de la passation des marchés sera fonction non seulement de la procédure d'appel à la concurrence qui aura été choisie, mais aussi de sa conception et de son exécution. La transparence est la condition indispensable d'une saine procédure de passation des marchés si l'on veut lutter contre la corruption. Les conditions de transparence doivent être appliquées dans un souci d'équilibre, afin de ne pas faciliter la collusion en diffusant des informations qui aillent au-delà des obligations légales.

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités compétentes devraient concevoir la procédure d'adjudication de façon à éviter de révéler l'identité des soumissionnaires et utiliser, dans la mesure du possible, des systèmes de passation électronique des marchés à toutes les étapes de la procédure de passation des marchés.

Concrètement, les autorités contractantes devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Répondre en ligne et de manière anonyme aux questions des fournisseurs intéressés sur la procédure d'appel à la concurrence et les spécifications. Communiquer rapidement et de manière anonyme à tous les soumissionnaires potentiels les informations importantes fournies en réponse à une demande.
- Limiter autant que possible les communications entre candidats durant la procédure d'appel à la concurrence. Par exemple, si les soumissionnaires doivent inspecter un site, éviter de les convoquer ensemble sur ce site.
- Utiliser si possible des moyens électroniques à toutes les étapes du processus de passation des marchés. Les soumissionnaires ne devraient pas pouvoir s'identifier mutuellement.
- Demander aux soumissionnaires de divulguer dans leur offre la structure de leur entreprise et leur actionnariat, y compris les noms des bénéficiaires effectifs, de leurs sous-traitants et/ou co-entreprises, le cas échéant. Les soumissionnaires devraient également être tenus de déclarer les liens qu'ils entretiennent avec d'autres entreprises qui peuvent avoir une incidence sur l'appel d'offres en question (par exemple, si le soumissionnaire achèterait des produits à un autre soumissionnaire).
- 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.
- Bien examiner les informations qui seront communiquées aux soumissionnaires au moment de l'ouverture des offres.
- Lors de la publication des résultats d'un appel à la concurrence, examiner soigneusement quelles sont les informations qui seront rendues publiques et éviter de divulguer des informations sensibles du point de vue de la concurrence qui pourront faciliter les soumissions concertées. Les agents chargés des marchés publics doivent être formés au traitement des informations commercialement sensibles et des informations confidentielles.
- Même s'il est fait appel à des consultants externes pour définir les spécifications, la procédure de passation de marché devrait être menée en interne.

5. Choisir soigneusement les critères d'évaluation des offres et d'attribution du marché

Les critères d'évaluation des offres et d'attribution du marché influent sur l'intensité et l'efficacité de la concurrence au cours de la procédure de passation du marché.

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités compétentes devraient définir des spécifications, des critères de sélection et d'attribution qui améliorent l'intensité et l'efficacité de la concurrence au cours de la procédure de passation du marché.

Concrètement, les autorités contractantes devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Réfléchir à l'impact que le choix des critères d'attribution pourrait avoir sur la concurrence à l'avenir.
- Déterminer si des critères d'attribution autres que le prix ou en plus du prix (qualité, innovation, délais de livraison, durée de la garantie, service après-vente, économies opérationnelles) peuvent améliorer les résultats, rendre la collusion plus difficile et/ou encourager la mise au point d'offres innovantes à l'avenir. Les critères d'attribution fondés sur les prix sont plus appropriés lorsque les caractéristiques qualitatives du bien, de l'ouvrage ou du service sont faciles à définir.
- Dans la mesure du possible, ajouter des critères pour éviter tout lien entre les soumissionnaires. S'interroger sur les raisons d'offres identiques et, si nécessaire, envisager de renouveler la procédure d'appel à la concurrence.
- Lorsque le marché est scindé en lots, éviter de stipuler qu'un soumissionnaire ne peut remporter qu'un seul lot ou qu'un certain nombre de lots. Cette restriction peut faciliter la répartition des contrats entre soumissionnaires (surtout si la valeur des lots est similaire) et/ou dissuader certains de participer, car les entreprises peuvent s'abstenir de soumissionner si elles savent qu'elles ne peuvent remporter que quelques lots. Toutefois, limiter le nombre de lots qu'un seul soumissionnaire peut remporter peut protéger la concurrence future, surtout sur les marchés où il existe un risque que les lots soient remportés par un seul soumissionnaire, comme les marchés comptant peu d'opérateurs, où les obstacles à l'entrée sont importants et où les coûts de changement de fournisseur sont élevés.
- Utiliser un prix de référence uniquement s'il repose sur une étude de marché approfondie. Ne pas rendre public le prix de référence, mais le consigner et le communiquer à d'autres autorités qui pourraient avoir besoin de le connaître, comme les autorités de la concurrence ou les cours des comptes.
- Se réserver le droit d'annuler le marché si le résultat de la procédure d'appel à la concurrence n'est pas concurrentiel.

6. Rechercher les signaux de soumissions concertées dans les documents de soumission

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités compétentes devraient imposer à tous les soumissionnaires de signer une attestation, telle qu'un certificat de détermination indépendant des offres, du fait que l'offre qu'ils soumettent est authentique, n'a aucun caractère collusoire et qu'ils la soumettent en ayant bien l'intention d'accepter le marché si celui-ci leur est adjugé, et faire figurer dans l'avis d'appel d'offres une mise en garde concernant les sanctions dont sont passibles les soumissions concertées.

Concrètement, les autorités concernées devraient envisager de prendre les mesures suivantes :

- Imposer aux soumissionnaires qu'ils soumettent un certificat de détermination indépendant des offres dûment signé et qu'ils fassent connaître toute communication avec des concurrents. Se réserver le droit de rejeter les offres en l'absence d'un tel certificat ou si le soumissionnaire indique qu'il a communiqué avec des concurrents.
- Outre la mise en garde concernant les sanctions en cas de soumissions concertées (y compris les amendes, la possibilité d'interdiction de participation, de sanctions

pénales et d'actions en dommages-intérêts de la part de l'autorité contractante), fournir des informations sur le programme de clémence en vigueur dans les documents d'appel d'offres.

- Utiliser des mécanismes de signalement anonyme à l'intention de tiers (comme les salariés de l'entreprise, les agents chargés des marchés publics et/ou les citoyens), tels qu'un système de lanceurs d'alerte géré par l'autorité contractante ou les autorités de la concurrence. Fournir des informations sur ces mécanismes d'alerte dans les documents d'appel d'offres. Indiquer la personne ou le service auquel la réclamation peut être transmise (en précisant leurs coordonnées) et veiller à la confidentialité qui s'impose.

Annexe B. Liste de vérification pour la détection des soumissions concertées dans les marchés publics (« liste de détection des soumissions concertées »)

Les soumissions concertées sont difficiles à détecter car elles donnent lieu généralement à des tractations secrètes. Il faut examiner divers indices, notamment les offres ou les prix présentant un schéma inhabituel, ou s'attacher aux déclarations ou actes du soumissionnaire. Il faut rester sur ses gardes durant l'ensemble de la procédure de passation du marché et aussi au stade de l'étude du marché.

La Recommandation de l'OCDE sur la lutte contre les soumissions concertées dans les marchés publics [[OECD/LEGAL/0396](#)] dispose que les autorités de la concurrence devraient travailler en partenariat avec les autorités chargées des marchés publics et les autres autorités compétentes en vue de les sensibiliser aux signaux d'alerte en matière de soumissions concertées.

Les signaux d'alerte peuvent inclure ceux mentionnés dans les sections **1 à 5** ci-dessous.

1. Signaux d'alerte dans les schémas de soumission

Lors des soumissions à des marchés publics, certains schémas et certaines pratiques suggèrent la possibilité de soumissions concertées. Les schémas dans la façon dont les entreprises soumissionnent et la fréquence à laquelle elles se voient attribuer ou non un marché peuvent être révélateurs de soumissions concertées. Les pratiques de sous-traitance et de co-entreprise peuvent aussi soulever des préoccupations en matière de concurrence. Voici des exemples de signaux d'alerte :

- Le soumissionnaire retenu est souvent le même fournisseur.
- Il y a répartition géographique des attributaires des marchés. Certains soumissionnaires soumettent des offres qui ne sont gagnantes que dans certaines zones géographiques.
- Une entreprise soumissionnant régulièrement ne soumet pas d'offre pour un marché alors qu'on s'attendrait à ce qu'elle le fasse, mais elle devient sous-traitante ou continue de soumissionner pour d'autres marchés.
- Certains fournisseurs retirent leur offre de manière fréquente ou contre toute attente.
- Certaines entreprises soumissionnent toujours, mais ne remportent jamais le marché.
- Les entreprises semblent remporter le marché chacune à leur tour.

- Deux entreprises ou plus soumissionnent conjointement alors qu'elles soumissionnaient en propre pour des marchés similaires et/ou en pratique le contrat est exécuté par une seule d'entre elles.
- Un groupe homogène de soumissionnaires soumet des offres incomplètes ou ne répondant pas aux spécifications.

2. Signaux d'alerte dans les documents d'appel d'offres

Il convient de vérifier les documents soumis par les entreprises afin de détecter ce qui pourrait démontrer qu'ils ont été établis par la même personne ou l'ont été conjointement. Voici des exemples de signaux d'alerte :

- Les offres soumises par différentes entreprises contiennent des erreurs identiques, notamment les mêmes fautes d'orthographe et/ou de grammaire ou les mêmes erreurs de calcul, des documents ou des pièces classés dans le mauvais ordre ou une numérotation des pages incorrecte. Les soumissionnaires ne corrigent pas leurs erreurs quand bien même l'autorité contractante leur demande.
- Offres identiques, offres présentant un format ou des métadonnées identiques. Les autorités doivent pouvoir accéder aux versions numériques des offres. Les signaux d'alerte peuvent inclure des offres portant la même adresse IP, des documents émanant de différents soumissionnaires créés par le même auteur, et/ou des documents émanant de différents soumissionnaires créés au même moment ou à peu près au même moment.
- La même personne soumet des offres pour des concurrents.
- Les documents d'une entreprise font expressément référence aux offres de concurrents ou utilisent les éléments d'un autre soumissionnaire, comme l'adresse postale ou électronique, l'en-tête ou le numéro de télécopie.
- Les offres de certaines entreprises sont incomplètes (absence de garantie bancaire, par exemple) ou erronées, alors que ces mêmes entreprises ont soumis une offre complète lors d'appels d'offres similaires antérieurs.
- Différentes offres contiennent des estimations identiques du coût de certains articles ou établissent des conditions accessoires identique, comme les assurances et garanties.
- Les offres révèlent que des ajustements ont été faits à des fins d'uniformisation.
- Les offres sont moins détaillées qu'il serait nécessaire ou qu'on pourrait s'y attendre, ou laissent autrement penser qu'elles ne sont pas authentiques.
- Des offres concurrentes sont présentées ensemble ou dans un laps de temps très court.
- L'ordre dans lequel les concurrents soumettent leurs offres est toujours le même dans différents appels d'offres.
- Les soumissionnaires partagent la même adresse et/ou les mêmes locaux professionnels, ont le même intermédiaire d'assurance et/ou prennent des engagements financiers mutuels.

3. Signaux d'alerte relatifs aux prix

Les offres de prix peuvent être utiles pour mettre à jour une collusion si elles montrent que les entreprises peuvent agir de façon coordonnée. Voici des exemples de signaux d'alerte :

- Une hausse subite et/ou identique des prix qui ne peut être expliquée par une hausse des coûts ou des prix du marché.
- Des remises ou rabais prévisibles sont supprimés inopinément ou fortement réduits.
- Les remises sont inférieures à celles habituellement pratiquées dans d'autres offres sur le même marché.
- Les prix restent les mêmes pendant une longue période, bien que les conditions du marché ou de l'appel d'offres aient changé.
- Prix identiques alors qu'ils étaient auparavant différents.
- Les différences de prix entre les soumissionnaires sont régulières et répétitives dans les différents appels d'offres, ou il semblerait qu'une formule mathématique ait été employée pour calculer différents prix.
- Il existe une différence importante entre le prix de l'offre gagnante et celui des autres offres, ou l'offre classée deuxième et les offres suivantes ont une valeur très proche.
- L'offre d'un fournisseur est plus élevée pour un marché donné que son offre pour un autre marché similaire.
- Le prix de l'offre gagnante est très supérieur à la valeur estimée du projet.
- On peut observer une nette baisse du prix par rapport au niveau précédent des prix après soumission d'un fournisseur nouveau ou très occasionnel ; par exemple, le nouveau fournisseur peut avoir renié un accord de soumissions concertées.
- Les fournisseurs locaux soumissionnent en cas de livraison sur place à des prix supérieurs à ceux qu'ils pratiquent en cas de livraison à distance.
- Les entreprises locales et extérieures appliquent des frais de transport similaires.
- Un seul soumissionnaire contacte les grossistes pour obtenir des renseignements de prix avant de soumissionner.

4. Déclarations suspectes

Certaines déclarations peuvent laisser penser que les entreprises pourraient avoir conclu un accord. En voici des exemples :

- Références verbales ou écrites à un accord entre soumissionnaires.
- Références aux « prix recommandés par la profession », aux « prix courants du marché », aux « barèmes de prix du secteur » ou à la « concurrence équitable ».
- Déclarations indiquant que certaines entreprises ne vendent pas dans une certaine zone géographique ou à certains clients.
- Déclarations selon lesquelles une zone ou un client « relève » d'un autre fournisseur.

- Déclarations montrant que le soumissionnaire a connaissance à l'avance, par des voies non publiques, de certains détails concernant les prix ou les offres de concurrents, ou sait si une entreprise remportera ou ne remportera pas un marché dont les résultats n'ont pas encore été rendus publics.
- Déclarations révélant une soumission de couverture.
- Utilisation des mêmes termes par plusieurs soumissionnaires pour expliquer des majorations de prix.
- Les soumissionnaires posent des questions ou expriment des préoccupations concernant les certificats de détermination indépendante des offres, ou tout élément indiquant que le certificat, même s'il a été soumis, n'est pas pris au sérieux.
- Référence à des discussions dans le cadre d'une association professionnelle.

5. Comportement suspect

Les comportements qui laissent penser que des fournisseurs se coordonnent peuvent prendre les formes suivantes :

- Les fournisseurs se réunissent avant de soumissionner.
- Les fournisseurs se fréquentent régulièrement ou paraissent tenir des réunions régulières.
- Une entreprise demande des documents d'appel d'offres ou des informations pour elle-même et pour un ou plusieurs concurrents.
- Une entreprise soumissionne à la fois pour son compte et pour un concurrent.
- Une entreprise soumissionne alors qu'elle est incapable d'exécuter le contrat.
- Une entreprise tente de déterminer qui sont les autres soumissionnaires.
- Plusieurs soumissionnaires demandent les mêmes renseignements à l'organisme qui passe le marché.
- Plusieurs soumissionnaires font appel aux mêmes consultants pour préparer leurs offres.
- L'attributaire du marché sous-traite aux entreprises dont l'offre n'a pas été retenue.
- L'entreprise dont l'offre a été retenue n'accepte pas le marché et se retrouve ultérieurement en position de sous-traitant.

6. Mise en garde concernant les indicateurs de soumissions concertées

Les indicateurs de soumissions concertées qu'on vient de commenter caractérisent les schémas suspects concernant les soumissions et les offres de prix ainsi que la présence de déclarations et de pratiques suspectes. Néanmoins, ils ne doivent pas être interprétés comme une preuve que des entreprises se livrent à des soumissions concertées, car dans certains cas, les déclarations et comportements suspects n'ont pas de lien avec une collusion. Par exemple, une entreprise peut ne pas avoir soumissionné à un appel à la concurrence parce que sa charge de travail était trop lourde pour traiter le dossier. Des

offres élevées peuvent simplement s'expliquer par une appréciation différente du coût d'un projet.

Toutefois, lorsque des schémas suspects sont détectés en ce qui concerne les offres et les prix, ou lorsque les responsables de la passation des marchés ont connaissance de déclarations ou de comportements insolites, il est de bonne pratique de vérifier les soupçons sérieux de soumissions concertées avec l'autorité de la concurrence compétente.

7. Mesures à prendre par les responsables de la passation des marchés

Il y a un certain nombre de mesures que les agents des autorités contractantes peuvent prendre en cas de suspicion de soumissions concertées ou pour débusquer ces pratiques, et notamment :

- Avoir une connaissance pratique des exigences du droit de la concurrence en matière de soumissions concertées, ainsi que des concepts et restrictions plus larges qu'il comporte.
- Demander des renseignements si les prix ou les offres sont aberrants, en s'assurant que ces demandes n'alertent pas les soumissionnaires sur le fait qu'ils sont soupçonnés, afin de préserver le secret et d'empêcher la destruction de preuves.
- Ne pas évoquer les suspicions de soumissions concertées avec des tiers, et notamment avec des fournisseurs soupçonnés (dans l'espoir d'obtenir une meilleure offre, par exemple).
- Conserver tous les documents, notamment les documents de soumission (des offres gagnantes et perdantes), la correspondance, les contrats, etc. dans une base de données réservée aux seuls agents publics désignés.
- Tenir un dossier détaillé de tous les comportements suspects et déclarations suspectes, ainsi que des schémas de soumission, en mentionnant les dates, les personnes concernées et les autres personnes présentes, et en relatant précisément les faits ou les déclarations. La prise de notes devra se faire sur le champ ou à un moment où les événements sont encore bien en mémoire de l'agent public, de manière à assurer un compte rendu exact.
- Examiner périodiquement la façon dont se sont déroulées les procédures d'appel à la concurrence pour certains produits, ouvrages ou services, et essayer de discerner les schémas suspects, surtout dans les secteurs qui se prêtent le plus à la collusion. Les comportements suspects réitérés au fil du temps sont un meilleur indicateur de soumissions concertées que les soupçons portant sur un seul appel à la concurrence.
- En cas de soupçons de soumissions concertées, prendre contact avec l'autorité de la concurrence compétente, éventuellement après avoir consulté le(s) service(s) juridique et/ou de conformité interne(s).
- Après consultation des juristes internes et éventuellement de l'autorité de la concurrence, s'interroger sur l'opportunité de poursuivre la procédure d'appel à la concurrence.
- Faire preuve d'une vigilance particulière en cas d'achat d'articles sur des marchés particulièrement exposés à la collusion.