



# Guide pratique de passation des marchés du FIDA



Investir dans les populations rurales



# Guide pratique de passation des marchés du FIDA

Les procédures de passation des marchés sont régulièrement mises à jour.

Rendez-vous sur <https://www.ifad.org/fr/legal-documents> pour obtenir les informations les plus récentes.



Investir dans les populations rurales



# Guide pratique de passation des marchés:

## Table des matières

<b>Définitions</b> .....	v
<b>Modèles et formulaires</b> .....	vii
<b>Remerciements</b> .....	xi
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Aperçu</b>	
Module A: Responsabilités en matière de passation de marchés.....	11
<b>Gestion de la procédure</b>	
Module B: Gestion de la correspondance et des pièces.....	15
<b>Planification de la passation des marchés</b>	
Module C: Planification de la passation des marchés et avis généraux de passation de marchés.....	19
<b>Définition des besoins</b>	
Module D: Définition des besoins et présentation de la demande .....	25
Module D1: Définition des besoins .....	26
Module D2: Présentation de la demande.....	25
Module E: Énoncé des besoins, spécifications techniques et mandat .....	30
Module E1: Énoncé des besoins et spécifications concernant des biens..	31
Module E2: Énoncé des besoins concernant des travaux.....	36
Module E3: Énoncé des besoins concernant des services (Mandat).....	40
<b>Méthodes de passation des marchés et de sélection des services de conseil</b>	
Module F: Méthodes de passation des marchés et de sélection des services de conseil.....	47
Module F1: Méthodes de passation des marchés pour les biens, les travaux et les services autres que les services de conseil .....	48
Module F2: Méthodes de sélection des services de conseil.....	55
Module G: Détermination des sources d'approvisionnement .....	63
<b>Dossier d'appel d'offres</b>	
Module H: Dossier d'appel d'offres .....	71
Module H1: Dossier d'appel d'offres concernant des biens.....	74
Module H2: Dossier d'appel d'offres concernant des travaux.....	78
Module H3: Dossier d'appel à propositions pour des services de conseil (Sociétés) .....	81

## Procédure d'appel d'offres

Module I: Procédure d'appel d'offres.....	87
Module I1: Vue d'ensemble de la procédure d'appel d'offres .....	87
Module I2: Publication du dossier d'appel d'offres .....	91
Module I3: Séances d'information à l'intention des soumissionnaires et visites sur site.....	93
Module I4: Éclaircissements, modifications et annulations d'appels d'offres .....	96
Module I5: Réception des soumissions .....	99
Module I6: Ouverture des plis.....	102
Module I7: Prorogation de la validité des offres.....	106

## Contrats

Module J: Types de contrats .....	109
Module J1: Types de contrats concernant des biens.....	109
Module J2: Types de contrats concernant des travaux.....	111
Module J3: Types de contrats concernant des services de conseil.....	116
Module J4: Modalités de paiement, cautions, retenues et garanties .....	119

## Évaluation

Module K: Examen et évaluation des offres de prix, soumissions et propositions .....	127
Module K1: Règles générales d'évaluation et comités d'évaluation technique.....	127
Module K2: Procédures générales d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que des services de conseil.....	134
Module K3: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des biens.....	140
Module K4: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des travaux.....	148
Module K5: Procédures générales d'évaluation des propositions concernant des services de conseil (Sociétés).....	157
Module K6: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (Sociétés).....	164
Module K7: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection au moindre coût (Sociétés).....	176
Module K8: Évaluations spécifiques concernant des services autres que des services de conseil.....	188
Module K9: Offres anormalement basses.....	189
Module K10: Post-sélection .....	196

## **Adjudication du contrat**

Module L: Avis d'acceptation de soumissions et d'attribution des marchés .....	201
Module L1: Avis d'intention d'attribution.....	202
Module L2: Avis d'attribution.....	203
Module M: Comptes rendus et contestations.....	205
Module M1: Comptes rendus.....	205
Module M2: Contestations et recours.....	207
Module N: Négociations et discussions relatives aux contrats .....	209
Module N1: Négociations portant sur des services de conseil .....	209
Module N2: Discussions concernant les contrats relatifs à des biens et à des travaux .....	212
Module O: Adjudication des contrats .....	213
Module O1: Rejet de toutes les offres.....	213
Module O2: Établissement et publication de documents contractuels .....	214
Module O3: Signature, prise d'effet et début d'exécution du contrat .....	216

## **Gestion du contrat**

Module P: Exécution du contrat .....	221
Module P1: Gestion du contrat .....	221
Module P2: Avenants au contrat .....	228
Module P3: Clôture des contrats.....	230
Module P4: Résiliation des contrats .....	231
Module P5: Plaintes et litiges.....	233

## **Participation des usagers**

Module Q: Passation de marchés avec la participation des usagers.....	237
---	-----



# Définitions

Les termes ci-après tels qu'utilisés dans le présent Guide sont définis comme suit.

**Accord de financement.** Accord de financement d'un projet ou d'un programme aux termes duquel le Fonds accepte d'accorder un financement à l'emprunteur/au bénéficiaire.

**Activités de passation de marchés.** Démarches entreprises par l'emprunteur/le bénéficiaire pour conclure des marchés portant sur des travaux, des biens et des services lors de l'exécution de projets ou programmes gérés par le FIDA.

**Avis de non-objection.** Reconnaissance par le FIDA de ce qu'une activité et/ou un document déterminé sont conformes à l'accord de financement et au cadre du FIDA pour la passation de marchés au titre de projets, au regard des informations et données soumises à un moment par l'emprunteur/le bénéficiaire. L'avis de non-objection n'a pas valeur d'approbation; il revient plutôt à prendre acte de ce que l'emprunteur/le bénéficiaire envisage d'entreprendre de nouvelles démarches afin de poursuivre le processus de passation de marché et à l'y autoriser. Si le Fonds constate que les informations fournies par l'entité acheteuse sont incomplètes, erronées ou inexactes, l'avis de non-objection du FIDA est nul et non avenue. Les demandes d'avis de non-objection sont généralement soumises et traitées dans le Système de suivi des avis de non-objection du FIDA (NOTUS).

**Biens.** Articles et/ou matériel tangibles.

**Communauté.** Individus ou groupes bénéficiaires de projets, groupes communautaires sans statut juridique, associations ou groupes dotés d'un statut juridique mais ayant ou non une personnalité juridique distincte en tant que groupe, organisations et corporations de petits artisans et commerçants, petites organisations locales qui appuient et facilitent les activités agricoles et sociales en milieu rural. Dans de tels cas, la "communauté" peut participer aux activités du projet en tant que responsable des achats, organisme d'exécution, entrepreneur ou fournisseur de biens, de travaux et de services connexes.

**Documents types pour la passation de marchés.** Ensemble de documents types pour les dossiers d'appel d'offres et de modules utilisés pour la passation de marchés; établis par le FIDA, ils ont pour but de faciliter les opérations du Fonds relevant du Cadre de passation de marchés au titre des projets du FIDA.

**Emprunteur/bénéficiaire.** Partie ainsi désignée dans l'accord de financement ou autre convention comme étant le bénéficiaire du prêt ou du don; désigne aussi les bénéficiaires des prêts et dons.

**Entité acheteuse ou organisme d'exécution.** Partie ou parties désignées comme telles par l'emprunteur/le bénéficiaire dans l'accord de financement et chargées d'exécuter et gérer le projet ou programme. Ces expressions s'appliquent également à l'entité acheteuse, à l'organisme d'exécution principal, aux unités de coordination des projets et aux unités d'exécution des projets. En outre, en cas de passation de marchés relatifs à des "biens", des "travaux" ou des "services de conseil", ces expressions désignent respectivement l'"acheteur", l'"employeur" ou le "client".

**Fonds ou FIDA.** Fonds international de développement agricole.

**Fournisseur sous contrat.** Fournisseur, entrepreneur en charge de travaux, consultant ou prestataire de services ayant signé un contrat avec une entité acheteuse.

**Guide ou Guide pratique.** Guide pratique de passation des marchés du FIDA, qui donne des instructions détaillées à l'emprunteur/au bénéficiaire sur le processus de passation des marchés et fait l'objet de révisions périodiques.

**Offre.** Réponse d'un soumissionnaire à une possibilité de marché.

**Opérations financées par le FIDA.** Projets/programmes financés et/ou gérés par le FIDA (y compris ceux qui le sont à partir de fonds supplémentaires).

**PESEC.** Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA.

**Plan de passation des marchés.** Plan de passation des marchés établi par l'emprunteur/le bénéficiaire pour couvrir la période initiale de 18 mois pour l'exécution du projet et mises à jour ultérieures approuvées par les avis de non-objection correspondants émis par le FIDA. Normalement, le plan doit être mis à jour tous les douze mois ou à intervalles plus rapprochés si l'emprunteur/le bénéficiaire et le FIDA en conviennent.

**Plan de travail et budget annuel ou PTBA.** Plan établi pour exécuter un projet au cours d'une année donnée du projet et comprenant le plan de passation des marchés.

**Processus de passation de marchés.** Ensemble du cycle de passation d'un marché, depuis la définition des besoins jusqu'à l'achèvement du marché.

**Projet/programme.** Projet ou programme de développement agricole décrit dans un accord de financement régi par les Conditions générales applicables au financement du développement agricole.

**Services.** Terme générique qui englobe les services de conseil et les services autres que les services de conseil.

**Soumission.** Synonyme du terme "offre".

**Supervision.** Appui à l'exécution et gestion du financement conformément à la Politique du FIDA en matière de supervision et d'appui à l'exécution.

**Travaux.** Travaux de génie civil comme la construction, la reconstruction, la remise en état et/ou la rénovation.

**Unité de gestion du projet.** Synonyme d'"organisme d'exécution principal".

# Modèles et formulaires

Les modèles et formulaires dont il est fait mention dans le présent Guide sont disponibles sur le site web du FIDA à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/project-procurement>.



# Remerciements

La version révisée du Guide pratique de passation des marchés et les documents types pour la passation de marchés ont été établis sous la direction de Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes (PMD), par le groupe de travail suivant:

Priscilla Torres Rossel, conseillère principale en passation des marchés,  
Division des politiques et des résultats opérationnels

Nathalie Gebrayel, responsable principale de la passation des marchés,  
Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe

Shankar Achuthan Kutty, responsable principal de la passation des marchés,  
Division Asie et Pacifique

Roberto Longo, responsable principal de la passation des marchés,  
Division Afrique de l'Ouest et du Centre

Marieclaire Colaiacomo, responsable principale de la passation des marchés,  
Division Afrique orientale et australe

Nancy Kaawe, analyste des politiques et des résultats,  
Division des politiques et des résultats opérationnels

Markus Jens Block, consultant en passation des marchés,  
Division des politiques et des résultats opérationnels

Franklin Ibemessie, consultant principal en passation des marchés,  
EBMSE Consulting

George Jadoun, spécialiste principal en passation des marchés

Cette publication a également bénéficié de l'appui et de l'expertise des personnes suivantes: Purificación Tola Satue, juriste, Bureau du Conseil juridique; Sangwoo Kim, responsable des enquêtes, Bureau de l'audit et de la surveillance; Virginia Cameron, responsable principale des finances, Division des services de gestion financière; Sylvie Martin, Directrice du Bureau de la déontologie.

Le Guide pratique de passation des marchés repose sur les principes énoncés dans les Directives révisées du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, approuvées par le Conseil d'administration du FIDA en décembre 2019.



# Introduction

## 1. Objet et mode d'emploi du Guide

S'inscrivant en complément des Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets – lorsque l'accord applicable le prévoit, conformément à ces mêmes directives –, le présent Guide indique les bonnes pratiques à suivre concernant les différents aspects du processus de passation des marchés pour toute opération financée par le FIDA. Il sert de document d'orientation en cas de recours à des systèmes nationaux de passation des marchés, et de manuel des opérations dès lors qu'il est uniquement fait appel aux systèmes du FIDA. Le Guide donne des informations sur la manière d'organiser l'activité de passation des marchés de façon impartiale, transparente et efficace. Il se veut un manuel de référence simple à utiliser, qui décompose le processus de passation de marchés en une série de modules distincts comprenant chacun des instructions claires à suivre point par point. Le Guide devrait plus précisément:

- i) supprimer ou réduire le plus possible la nécessité de prendre de nouvelles décisions chaque fois qu'une situation comparable se présente;
- ii) encourager l'application systématique des meilleures pratiques et normes internationales en matière de passation de marchés;
- iii) garantir la transparence et le principe de responsabilité dans toutes les opérations conformément aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets;
- iv) assurer le respect des procédures destinées à prévenir la fraude et la corruption et à en limiter les effets conformément à la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations<sup>1</sup>;
- v) veiller à mettre en place un environnement de travail sûr, dans lequel les activités et opérations puissent être exercées sans qu'il y ait ni harcèlement (y compris de nature sexuelle) ni exploitation ou atteintes sexuelles. Cette obligation est énoncée dans la Politique du FIDA en matière de prévention et de répression

du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles<sup>2</sup>;

- vi) s'engager à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, conformément à la Politique du FIDA en la matière<sup>3</sup>;
- vii) garantir le plein respect des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC) du FIDA<sup>4</sup>;
- viii) mettre en place le cadre dans lequel s'effectueront les activités de passation de marchés tel qu'indiqué dans l'accord de financement et/ou la lettre à l'emprunteur/au bénéficiaire;
- ix) servir de base de comparaison aux fins d'évaluation du respect des principes et pratiques;
- x) servir de manuel de formation pour l'emprunteur/le bénéficiaire et fournir des indications fondées sur les meilleures pratiques internationales.

### 1.1 Dérogations

Sous réserve du consentement du FIDA, il est possible de s'écarter des dispositions du présent Guide pour un certain nombre de raisons, notamment:

- l'existence d'une situation particulière, comme une extrême urgence ou toute autre circonstance que le FIDA juge exceptionnelle;
- des besoins ponctuels introduits sous forme de dispositions spéciales dans un accord de financement qui ne seraient pas couverts par ailleurs dans le présent Guide et qui n'en constituent pas une révision;
- la nécessité de recourir à des procédures non normalisées pour des achats spécialisés;
- la décision, inscrite dans la lettre à l'emprunteur/au bénéficiaire et/ou dans l'accord de financement de recourir en totalité ou en partie au système national de passation des marchés.

1 Cette politique peut être consultée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40189695>.

2 Cette politique peut être consultée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40738506>.

3 Cette politique peut être consultée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/41942012>.

4 Les PESEC et les documents y afférents sont consultables à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/secap>.

## 1.2 Modifications

Le FIDA entend mettre périodiquement à jour les modules du présent Guide pour prendre en compte:

- les modifications apportées à ses politiques;
- l'émergence de meilleures ou de nouvelles pratiques, politiques ou procédures;
- la disparition de pratiques, politiques ou procédures obsolètes;
- les enseignements tirés de l'expérience acquise.

## 2. Dispositions générales

Lors de la passation de marchés de biens, de travaux et de services dans le cadre d'un projet donné, il convient de respecter les dispositions générales ci-après.

- La passation d'un marché doit s'effectuer conformément à l'accord de financement et aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, à l'accord de prêt correspondant, en ce compris tous les amendements qu'il a été dûment convenu d'y apporter, et à la réglementation nationale de l'emprunteur/du bénéficiaire en matière de passation des marchés ou au présent Guide, selon le cas.
- Le montant du marché ne peut pas dépasser les fonds mis à disposition et dûment alloués, tel qu'indiqué dans l'accord de financement.
- Les marchés doivent respecter le plan de travail et budget annuel (PTBA) dûment approuvé et être conformes aux activités figurant dans le plan de passation des marchés<sup>5</sup>.
- La passation d'un marché doit être bien organisée et s'effectuer de manière appropriée pour ce qui est de la quantité, de la qualité, du calendrier et du rapport qualité/prix.
- Les procédures doivent être proportionnées à l'activité de passation du marché de manière à en réduire le plus possible le coût global et à l'adapter au budget de l'activité en question.

## 3. Passation anticipée de marchés et financement rétroactif

Dans certaines circonstances, par exemple s'il est nécessaire d'accélérer l'exécution d'un projet, l'emprunteur/le bénéficiaire peut aborder les premières étapes de la procédure de passation de marché avant d'avoir signé l'accord de financement du projet avec le FIDA. Lorsque tel est le cas, la procédure – notamment l'annonce publique de son lancement – doit suivre les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets afin que les éventuels marchés puissent bénéficier d'un financement du FIDA (sous la forme d'un remboursement des paiements effectués, une fois remplies les conditions applicables au décaissement du prêt ou du don), intervalle durant lequel il conviendra de se conformer au processus d'examen du FIDA pour le financement rétroactif (expliqué en détail dans les documents de conception du projet) et, par la suite, aux dispositions de la lettre adressée à l'emprunteur/au bénéficiaire. Les emprunteurs/bénéficiaires procèdent à la passation anticipée de marchés à leurs propres risques, sans qu'aucun assentiment du FIDA quant aux procédures lancées, aux documents établis ou à une proposition d'attribution n'engage le Fonds à approuver un prêt pour le projet en question. Si le contrat est signé, le FIDA remboursera les paiements effectués par l'emprunteur/le bénéficiaire dans le cadre du marché avant la prise d'effet de l'accord de prêt – opération dite de "financement rétroactif" –, dans le respect des limites spécifiées par l'accord de financement.

## 4. Co-entreprises

Soucieux de renforcer les capacités nationales, le FIDA encourage les fournisseurs, entrepreneurs et consultants du pays de l'emprunteur/du bénéficiaire à répondre aux appels d'offres concurrentiels lancés pour des projets dont le Fonds assurera le financement. Ces fournisseurs, entrepreneurs et consultants peuvent soumissionner individuellement ou en tant que co-entreprise constituée avec des sociétés étrangères. Cependant, le FIDA n'acceptera pas que l'établissement obligatoire d'une co-entreprise ou de toute autre forme d'association entre des sociétés nationales et étrangères fasse partie des conditions requises pour répondre aux appels d'offres.

<sup>5</sup> Le plan de passation des marchés fera partie du PTBA du projet et couvrira tous les marchés importants qu'il est prévu de passer sur une période d'au moins 12 mois (18 mois pour le plan initial). Dans le cas des projets prévoyant une participation des usagers à la passation des marchés, il peut être demandé au FIDA d'assouplir cette exigence.

## 5. Durabilité

Le FIDA insiste sur le fait qu'il importe d'adopter des pratiques durables en matière de passation des marchés publics. Aussi les projets financés par le Fonds doivent-ils être conformes à ses Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC). Les spécifications des exigences en matière de passation des marchés, les qualifications des soumissionnaires et les critères d'évaluation des offres doivent respecter les normes PESEC, inciter à protéger l'environnement mais aussi à atténuer et à compenser les conséquences néfastes auxquelles il pourrait être exposé, et favoriser le progrès social et l'aide au développement économique, notamment en s'attachant à rechercher l'éco-efficacité, à améliorer la qualité des produits et services et, en définitive, en optimisant les coûts. En adoptant des pratiques durables en matière de passation de marchés, les emprunteurs/bénéficiaires et les entités acheteuses se servent de leur propre pouvoir d'achat pour envoyer au marché un signal en faveur de la viabilité.

## 6. Pacte mondial des Nations Unies

Le FIDA appuie le Pacte mondial imaginé par les Nations Unies et encourage les soumissionnaires à souscrire à ses principes. Le Pacte mondial est une initiative stratégique tournée vers les entreprises qui s'engagent à aligner leurs activités et leurs politiques sur dix principes universellement admis dans les domaines des droits de l'homme, de la main-d'œuvre, de l'environnement et de la lutte contre la corruption<sup>6</sup>.

## 7. Éthique en matière de passation des marchés et conflits d'intérêts

### 7.1 Principes régissant la passation de marchés

Conformément aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, à la Politique anticorruption du FIDA et au Code de conduite du FIDA<sup>7</sup>, il est attendu des membres du personnel chargés de la passation des marchés relatifs aux projets qu'ils s'acquittent des obligations suivantes:

- a) préserver et relever la réputation du pays emprunteur/bénéficiaire en veillant à:
  - i) observer les normes les plus strictes d'honnêteté et d'intégrité dans toutes leurs relations professionnelles;
  - ii) atteindre les plus hautes normes de déontologie;
  - iii) utiliser au mieux les fonds et autres ressources du FIDA dont ils ont la responsabilité et aux fins auxquelles ils ont été fournis au pays emprunteur/bénéficiaire;
  - iv) communiquer, dans l'exercice de leurs fonctions, des informations qui soient exactes, justes et de nature à ne pas induire en erreur;
  - v) respecter dans leur lettre et leur esprit:
    - l'accord de financement;
    - les lois et règlements du pays emprunteur/bénéficiaire;
    - l'éthique professionnelle; et
    - les obligations contractuelles.
- b) déclarer tout intérêt personnel effectif, perçu ou potentiel susceptible d'entacher ou de paraître entacher aux yeux de tiers l'impartialité de leur action dans tout domaine lié à leurs attributions (conflit d'intérêts). Dans une telle situation, le fonctionnaire concerné ne devrait participer en aucune façon à la passation des marchés, afin d'éviter toute mesure indésirable, y compris une irrégularité de la procédure;
- c) respecter le caractère confidentiel des informations obtenues dans l'exercice de leurs fonctions et ne pas utiliser ces informations à des fins de gain personnel ou à l'avantage indu d'un soumissionnaire, fournisseur ou entrepreneur.

Les conflits d'intérêts et l'acceptation de cadeaux ou de marques d'hospitalité par des fonctionnaires sont deux des motifs de préoccupation les plus fréquents. On trouvera dans les sections qui suivent des indications générales à ce sujet; les directives complètes en la matière figurent dans la Politique anticorruption du FIDA<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> On trouvera davantage d'informations sur le Pacte mondial des Nations Unies sur le site web qui y est consacré, à l'adresse suivante: <https://www.unglobalcompact.org/>.

<sup>7</sup> Les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets peuvent être consultées à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/project-procurement>.

<sup>8</sup> Le Code de conduite du FIDA, publié par le Bureau de la déontologie, présente un résumé des principaux aspects du comportement éthique. Ce document est consultable à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/ethics>.

## 7.2 Cadeaux et marques d'hospitalité

Les fonctionnaires de l'emprunteur/du bénéficiaire participant à une activité de passation des marchés financée par le FIDA:

- i) ne sont pas autorisés à accepter un quelconque cadeau d'entreprise de la part de fournisseurs, entrepreneurs ou consultants existants ou potentiels, à moins que ces cadeaux aient une très faible valeur intrinsèque, comme un calendrier ou un agenda professionnel;
- ii) doivent s'abstenir d'accepter une quelconque marque d'hospitalité d'entreprise dès lors qu'elle pourrait être perçue par des tiers comme un geste destiné à influencer une décision professionnelle;
- iii) sont tenus de signaler promptement au FIDA et aux autorités nationales, le cas échéant, tout cas de pratiques répréhensibles, y compris mais pas exclusivement les actes de fraude ou de corruption tels que définis dans la Politique anticorruption du FIDA, dont serait soupçonné un collègue, soumissionnaire, fournisseur, entrepreneur ou consultant.

## 8. Conflits d'intérêts

- i) Les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets exigent que tout fonctionnaire de l'emprunteur/du bénéficiaire participant à une activité de passation de marchés financée par le FIDA déclare tout intérêt personnel susceptible d'entacher ou de paraître entacher aux yeux de tiers l'impartialité de son action dans tout domaine lié à ses attributions (conflit d'intérêts).
- ii) Dès qu'ils ont connaissance de l'existence d'une situation de ce type, ou de la possibilité qu'une telle situation se présente, le ou les fonctionnaires concernés doivent se retirer immédiatement de toutes activités touchant au processus de passation du marché afin d'éviter de se trouver en situation de conflit d'intérêts.
- iii) Le seul fait que le FIDA ait connaissance d'une situation ayant pu donner lieu à un conflit d'intérêts sans que ce dernier ait été déclaré constitue pour le Fonds un motif suffisant pour déclarer une irrégularité de la procédure, conformément aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets.

Dans les cas où l'existence réelle ou potentielle d'un conflit d'intérêts suscite des interrogations, le FIDA pourra être consulté en vue d'obtenir un avis ou des

indications. Cela étant, la règle générale que suit le FIDA est de considérer qu'en cas de doute, il est préférable de se retirer de la procédure plutôt que de courir le risque de donner une perception négative du processus ou de devoir (éventuellement) déclarer une irrégularité de la procédure.

## 9. Application et limitations

Le présent Guide s'applique à toute activité de passation de marchés menée par un emprunteur/bénéficiaire lors de l'achat de biens, de travaux ou de services dans le cadre de toute opération financée par le FIDA et à condition que l'accord applicable le prévoie. L'application systématique des dispositions et procédures décrites dans le présent Guide est essentielle pour améliorer la rationalité, la transparence et l'uniformité des documents et des décisions, et réduire les coûts liés à la passation des marchés.

## 10. Mention du rôle du FIDA

S'il souhaite faire référence au FIDA dans les documents de passation de marchés, l'emprunteur/le bénéficiaire est invité à utiliser le libellé ci-après.

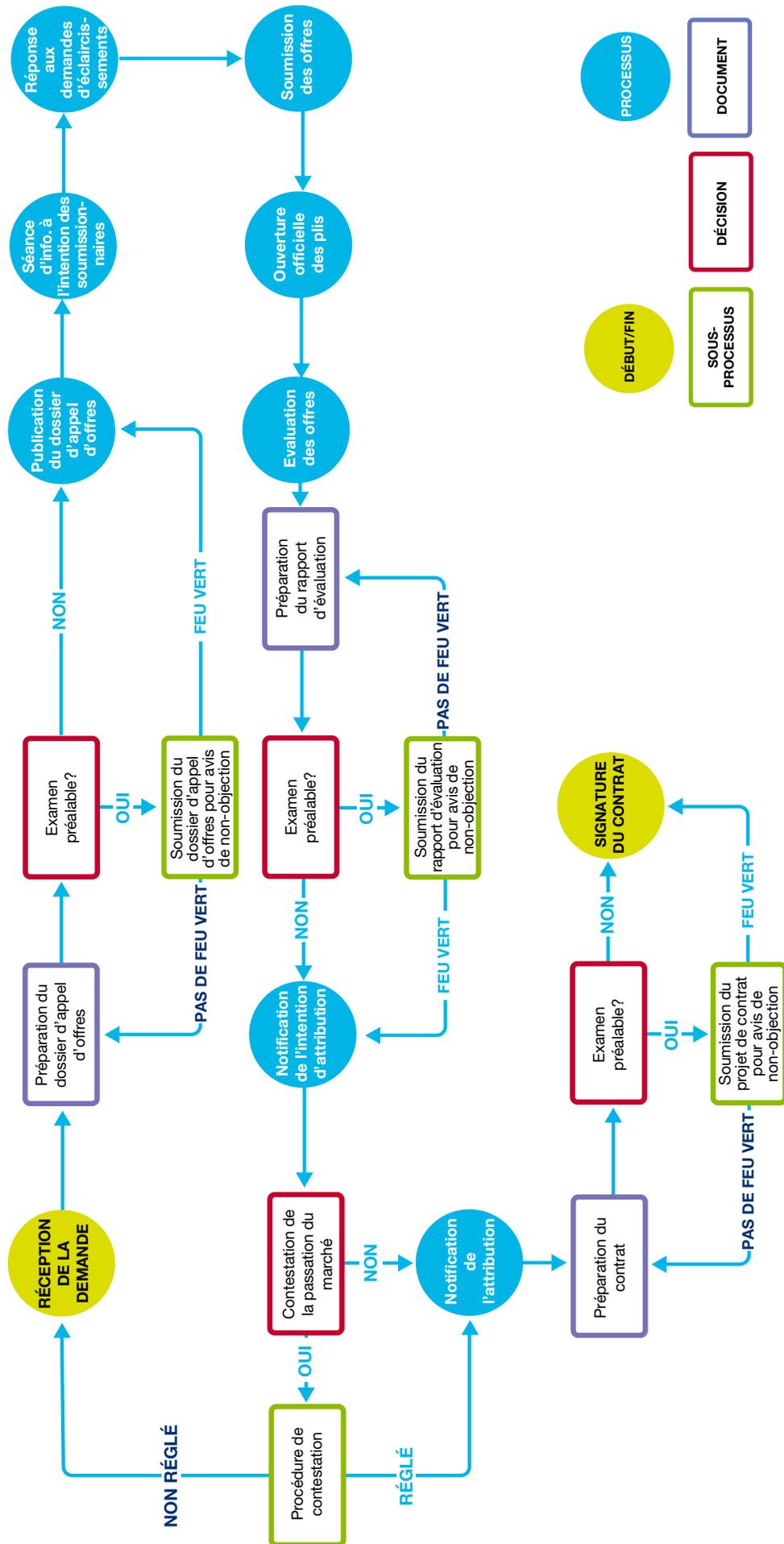
"(Nom de l'emprunteur/du bénéficiaire) a obtenu du Fonds international de développement agricole (FIDA) un financement destiné à couvrir le coût de [intitulé du projet]. L'utilisation de fonds du FIDA est soumise à l'avis de non-objection de ce dernier, selon les modalités et conditions que prévoit l'accord de financement et conformément aux règles, politiques et procédures du FIDA. Le FIDA et ses représentants, mandataires et fonctionnaires sont dégagés de toute responsabilité concernant les actions en justice, procédures, réclamations, demandes, pertes et obligations en tout genre et de toute nature qu'une quelconque partie invoquerait dans le cadre du [intitulé du projet]."

## 11. Vue d'ensemble du processus de passation des marchés

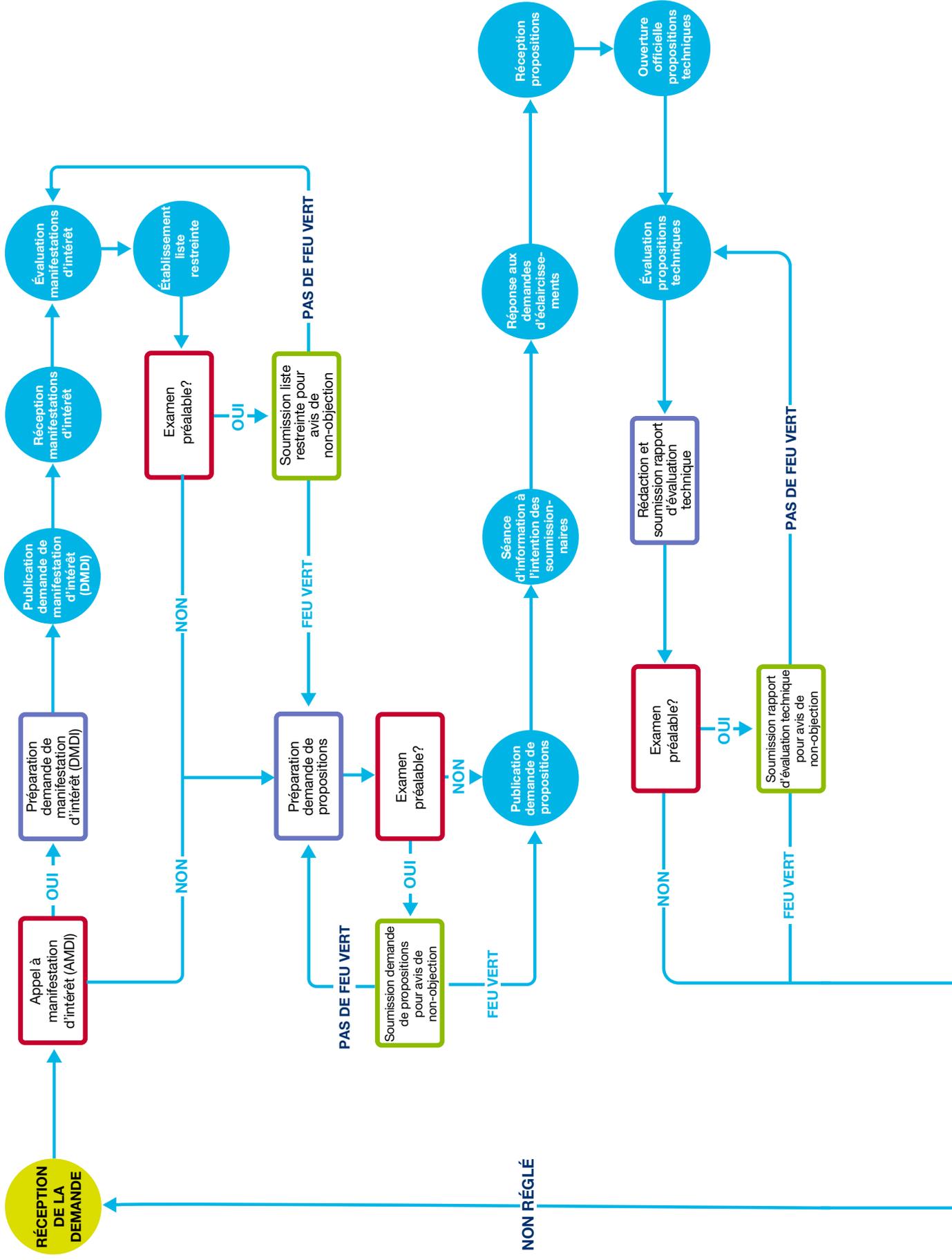
Les diagrammes de flux qui suivent illustrent les diverses étapes d'un processus type de passation des marchés. Il convient de préciser que ces étapes sont propres aux méthodes spécifiques de passation des marchés qui sont illustrées et que le fait de changer de méthode entraîne une modification correspondante du processus. Les étapes individuelles de chaque procédure et méthode de sélection sont examinées dans les modules y afférents.

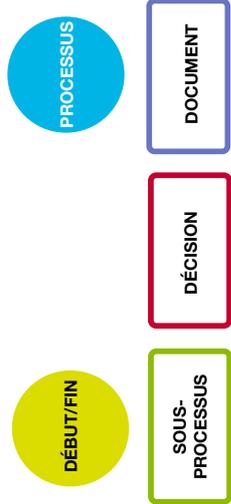
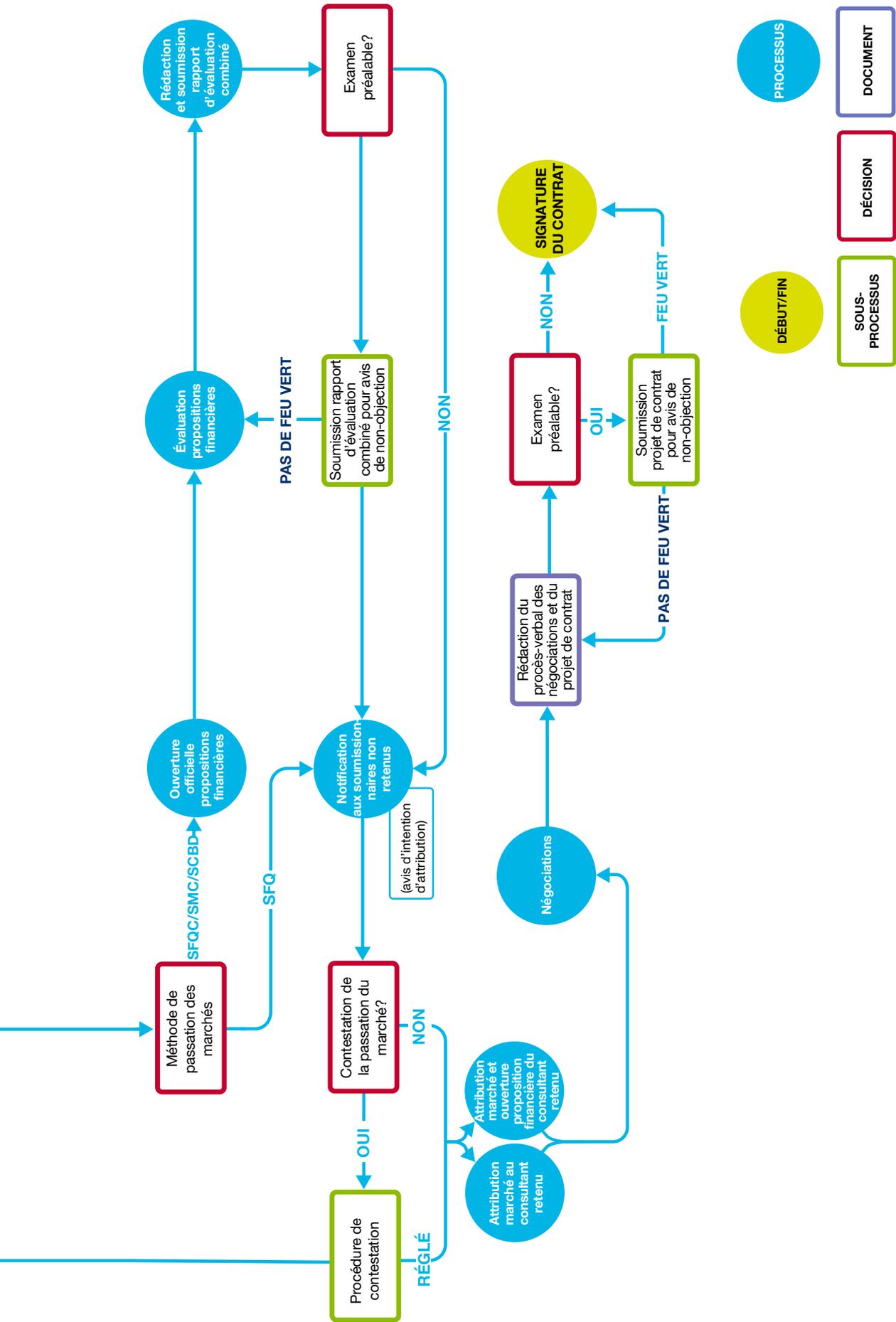
# Procédure d'appel d'offres Biens/travaux

## Appel d'offres international/national



**Processus d'appel d'offres – Services de conseil – Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC),  
Sélection au moindre coût (SMC), Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)**









Aperçu

## MODULE A: RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE PASSATION DE MARCHÉS

# Module A: Responsabilités en matière de passation de marchés

## Finalité:

Le présent module définit les responsabilités générales des emprunteurs/bénéficiaires en ce qui concerne les modalités de passation des marchés pour les opérations financées par le FIDA.

Il fournit des indications générales et ne vise pas, ni dans sa conception ni dans son objet, à prévaloir sur toute disposition spécifique à un projet individuel qui pourrait être énoncée dans l'accord de financement ou la lettre à l'emprunteur/au bénéficiaire.

## 1. Principes généraux sous-tendant les responsabilités en matière de passation de marchés

C'est à l'emprunteur/au bénéficiaire qu'incombe la responsabilité première de la passation des marchés et de sa gestion, tandis que le FIDA a pour responsabilité fiduciaire de veiller à ce que le produit de ses financements et les fonds qu'il gère soient utilisés exclusivement aux fins prévues dans le ou les accords de financement applicables, ainsi que pour veiller à ce que ses propres financements ou les fonds qu'il gère ne servent pas à financer des actes illicites liés au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme.

L'emprunteur/le bénéficiaire est responsable sur les plans juridique et opérationnel de toutes les opérations d'achat pour un projet et doit utiliser à cette fin les fonds accordés par le FIDA.

Le FIDA exerce sa responsabilité fiduciaire dans le cadre de ses rôles de surveillance et de conseil. À ce second titre, il encourage le renforcement des capacités à des fins d'économie, d'efficacité et d'égalité sociale, principalement par le biais de ses activités d'appui.

## 2. Entité acheteuse

L'entité acheteuse, ou organisme d'exécution principal, est désignée et définie dans l'accord de financement. Elle assume la responsabilité générale de l'exécution du projet. Dans la plupart des cas, cette fonction sera exercée par un ministère du gouvernement central auquel sera confiée la principale obligation contractuelle au nom du gouvernement emprunteur/bénéficiaire.

Conformément aux Conditions générales applicables au financement du développement agricole adoptées par le FIDA (ci-après, les

"Conditions générales"), l'organisme d'exécution principal assume notamment les responsabilités suivantes en matière de passation de marchés:

- assurer le suivi de la gestion des achats et veiller au respect des responsabilités fiduciaires;
- déterminer à qui déléguer la responsabilité de l'exécution courante du projet;
- établir le plan de travail et budget annuel du projet;
- mettre en place et tenir un système de gestion de l'information conformément au Guide pratique de suivi-évaluation du projet adopté par le FIDA;
- suivre l'avancement de l'exécution du projet;
- conserver et soumettre les dossiers à la demande du FIDA;
- remettre au FIDA des rapports d'activité périodiques, tels que définis dans les Conditions générales;
- procéder à un examen conjoint à mi-parcours de l'exécution du projet;
- assurer un suivi et prendre des mesures, le cas échéant, à propos de conclusions, de recommandations ou de manquements et problèmes de contrôle interne;
- informer le FIDA de tout ce qui perturbe ou menace de perturber l'exécution du projet ou la réalisation de ses objectifs;
- informer le Fonds de toute allégation de fraude ou de corruption en rapport avec le projet.

Conformément à la Politique du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, l'organisme d'exécution principal aura notamment pour responsabilité de prendre les dispositions et mesures figurant dans les clauses 11 à 15 de ladite Politique.

### 3. Unité d'exécution

Pour chaque projet, l'organisme d'exécution principal peut constituer une unité d'exécution chargée de la gestion des opérations courantes.

Dans ce cas, la passation des marchés peut être assurée par:

- une unité d'exécution de projet existante, créée dans le cadre d'un projet en cours;
- une nouvelle unité d'exécution de projet spécialement créée pour ce projet spécifique;
- le service existant chargé de la passation des marchés de l'organisme d'exécution principal du projet;
- un service existant chargé de la passation de marchés au sein d'un autre organisme gouvernemental;
- un organisme commercial de passation de marchés auquel le gouvernement fait appel à cette fin;
- un organisme des Nations Unies.

Si une unité d'exécution auxiliaire est constituée à cette fin, l'organisme d'exécution principal conserve la responsabilité générale et l'obligation de rendre compte du projet au FIDA, et est par conséquent tenu de superviser en tout temps le travail de cette unité.

L'unité d'exécution auxiliaire est responsable de l'ensemble du processus de passation des marchés, et est notamment – mais pas exclusivement – investie des fonctions suivantes:

- établir les plans de passation des marchés;
- rédiger les énoncés des besoins, les spécifications, les mandats et/ou les devis quantitatifs;
- s'entendre avec le FIDA sur la méthode de passation des marchés ou la méthode de sélection pour chaque activité de passation de marchés;
- procéder aux présélections, publier les annonces, gérer les appels à manifestation d'intérêt et dresser les listes des soumissionnaires présélectionnés;
- préparer les dossiers d'appel d'offres et les projets de contrats (voir les modèles présentés sur le site web du FIDA et dans le groupe de modules H);
- gérer les activités entourant le processus d'appel d'offres que prévoient les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, y compris:

- la publication des dossiers d'appel d'offres, les réponses aux demandes d'éclaircissements et la gestion générale du processus d'appel d'offres;
- la réception des offres, l'ouverture des plis et l'évaluation des offres;
- l'établissement des rapports d'évaluation;
- l'annulation des offres;
- l'adjudication des marchés et les négociations;
- la rédaction des documents contractuels et la passation des contrats;
- la gestion des contrats;
- la facturation et les paiements;
- le règlement des litiges;
- la clôture des contrats et leur évaluation.

Il incombe également à l'unité d'exécution de veiller à ce que les procédures de passation de marchés soient approuvées par l'autorité nationale concernée (le cas échéant) et soient conformes aux exigences du FIDA en matière de supervision du projet.

### 4. Agents d'achat sous contrat et gestionnaires sous contrat

Lorsque l'emprunteur/le bénéficiaire ne dispose pas de l'organisation, des ressources ou de l'expérience nécessaires pour gérer la passation d'un marché international, il peut, en application de l'accord de financement, recourir aux services d'une société ou entité hautement expérimentée et spécialisée dans la passation de marchés comme agent d'achat ou être tenu de le faire par le FIDA. L'institution coopérante ne peut elle-même agir en tant qu'agent d'achat. L'agent d'achat doit respecter, au nom de l'emprunteur/du bénéficiaire, toutes les procédures énoncées dans l'accord de financement.

De même, il peut être fait appel à titre onéreux à des gestionnaires sous contrat de travaux de construction pour gérer des marchés portant sur divers travaux de reconstruction, réparation et remise en état ou des travaux de constructions neuves dans les situations d'urgence ou pour gérer un grand nombre de marchés d'un faible montant.

Les règles applicables à l'embauche sous contrat d'agents d'achat et de gestionnaires sont celles indiquées dans le présent Guide pour les services de conseil.



# Gestion de la procédure

## MODULE B: GESTION DE LA CORRESPONDANCE ET DES PIÈCES

# Module B: Gestion de la correspondance et des pièces

---

## Finalité:

Il est essentiel de conserver des pièces et documents exacts pour que le processus de passation des marchés soit transparent et vérifiable. Aussi est-il obligatoire de tenir des dossiers à jour de toutes les communications échangées dans le cadre de la passation de marchés et d'utiliser un système de numérotation des références aux dossiers des marchés pour veiller à ce que le processus soit transparent et vérifiable.

Il est essentiel de conserver trace des échanges de correspondance et des communications afin de pouvoir gérer efficacement les relations avec les soumissionnaires, les fournisseurs, les entrepreneurs et les consultants, étant donné que ces échanges et communications peuvent engager ou contraindre leurs auteurs et leurs destinataires à adopter une ligne de conduite susceptible d'avoir des incidences juridiques, contractuelles ou financières.

Les dossiers, tant sur support papier que sous forme électronique, sont par conséquent indispensables à une gestion efficace et rationnelle, puisqu'ils apportent les éléments probants nécessaires à l'appui des décisions et des mesures prises. Par ailleurs, ils constituent une piste d'audit qui permet de vérifier la transparence, le respect du principe de responsabilité et l'efficacité de ces décisions et mesures.

Les Conditions générales applicables au financement du développement agricole adoptées par le FIDA stipulent que les emprunteurs/bénéficiaires doivent conserver les documents et pièces pendant au moins dix ans à compter de l'achèvement de la procédure d'appel d'offres ou de la clôture du contrat afin de permettre au FIDA de les examiner à tout moment. En application de cette disposition, le présent module fixe des règles générales pour la conservation des communications et des pièces essentielles relatives à la passation des marchés.

---

## 1. Correspondance et communications

Afin de faciliter la tenue et la transparence des dossiers, tous les échanges de communications, de décisions et d'instructions entre le FIDA et les emprunteurs/bénéficiaires, ainsi qu'entre ces derniers et les soumissionnaires, les fournisseurs, les entrepreneurs ou les consultants doivent s'effectuer par écrit ou être consignés<sup>9</sup>.

## 2. Pièces à conserver

Pour chaque activité de passation de marchés, il est essentiel de disposer d'un fichier, d'une chemise ou d'un dossier distinct dans lequel les pièces se rapportant uniquement à un marché donné sont conservées, correctement codées et numérotées dans l'ordre chronologique. Les documents relatifs à un marché ne doivent pas être mélangés avec ceux d'un autre marché ni être conservés dans le dossier d'un autre marché. Le but est de pouvoir être en mesure d'examiner à tout moment l'historique complet du dossier d'un marché donné de manière logique et séquentielle.

Le tableau ci-après indique quels documents devraient être conservés dans les fichiers, chemises ou dossiers relatifs aux marchés.

<sup>9</sup> Lorsque ce sont des réunions qui tiennent lieu de moyen de communication, un procès-verbal doit être rédigé et signé par les participants à la réunion afin de consigner les informations fournies et la teneur des discussions qui ont eu lieu à cette occasion.

---

**Cote du document****Support privilégié**

i)	copie de l'annonce publiée ou de la liste restreinte (s'il y a lieu)*	Copie papier
ii)	copie des documents de présélection et dossiers d'appel d'offres et de tous amendements, prorogations ou éclaircissements demandés et publiés*	Copie papier
iii)	procès-verbal de l'ouverture des plis signé par l'ensemble des membres du comité d'évaluation technique et des soumissionnaires présents	Copie papier
iv)	copie complète de chaque offre reçue et évaluée ainsi que des éclaircissements demandés et des réponses fournies	Copie papier
v)	copie du rapport d'évaluation*	Copie papier
vi)	procès-verbaux signés de toutes les réunions concernant la passation du marché, notamment des séances à l'intention des soumissionnaires et des réunions de négociation lorsque de telles rencontres ont eu lieu	Copie papier ou copie électronique
vii)	avis d'attribution du marché*	Copie papier
viii)	toute lettre d'acceptation de la soumission adressée au fournisseur, à l'entrepreneur ou au consultant*	Copie papier
ix)	le contrat signé et l'acceptation du contrat*	Copie papier
x)	tout avenant au contrat*	Copie papier
xi)	toute correspondance relative au contrat entre l'entité acheteuse et un fournisseur, entrepreneur ou consultant	Copie papier ou copie électronique
xii)	documents postérieurs à la signature du contrat concernant l'exécution des obligations contractuelles, en particulier photocopies des garanties bancaires ou des garanties de paiement	Copie papier
xiii)	procès-verbaux signés de toutes les réunions concernant la gestion du contrat, y compris des réunions consacrées à l'avancement ou à l'examen du contrat	Copie papier
xiv)	documents de livraison signés attestant de la livraison des fournitures, ou certificats d'achèvement signés concernant un marché de services ou de travaux prévus au contrat, y compris tous documents d'exécution du marché	Copie papier
xv)	copie de toutes les factures relatives aux travaux, services ou fournitures, y compris les documents de travail attestant de la vérification de l'exactitude des paiements réclamés et fournissant des précisions sur les paiements effectifs autorisés	Copie papier
xvi)	copie des feuilles de travail/relevés des paiements cumulatifs attestant de la gestion de tous les paiements effectués	Copie électronique
xvii)	toutes décisions de l'autorité compétente de l'emprunteur chargée des approbations concernant la passation du marché, y compris l'approbation du dossier d'appel d'offres, l'approbation du ou des rapports d'évaluation, l'attribution du marché, l'approbation des documents contractuels et de leurs avenants, et toute décision de suspension ou d'annulation de la procédure de passation du marché	Copie papier
xviii)	copie de toutes les réclamations faites par l'entité acheteuse concernant une garantie, l'absence de garantie, une livraison incomplète, des dommages, ainsi que de toute autre réclamation adressée au fournisseur sous contrat ou à l'entité acheteuse	Copie papier ou copie électronique
xix)	en cas d'examen préalable par le FIDA, toutes les communications et tous les échanges de correspondance visant à obtenir un avis de non-objection du FIDA, et copie de la lettre du FIDA confirmant l'absence d'objection du Fonds	Copie papier ou copie électronique
xx)	toute autre communication se rapportant à la passation du marché en question, y compris les échanges de correspondance au sein de l'entité	Copie papier ou copie électronique

---

\* Théoriquement, il faudrait aussi conserver les projets de ces documents et rapports publiés, par souci d'exhaustivité et pour disposer d'un tableau complet de l'historique du document publié. Il est toutefois admis que, lorsqu'il y a des contraintes d'espace, cela pourrait ne pas être toujours possible en pratique.



Planification  
de la passation  
des marchés

MODULE C: PLANIFICATION DE LA PASSATION DES MARCHÉS  
ET AVIS GÉNÉRAUX DE PASSATION DE MARCHÉS

# Module C: Planification de la passation des marchés et avis généraux de passation de marchés

## Finalité:

Les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets font obligation à l'emprunteur/ au bénéficiaire d'établir conjointement avec le Fonds un plan de passation des marchés couvrant les 18 premiers mois du projet, suivi de plans successifs de 12 mois qui seront synchronisés avec le plan de travail et budget annuel (PTBA) au cours de l'exécution du projet.

La planification est une composante essentielle de la passation des marchés, qui permet de déterminer correctement les objectifs et les priorités, les charges de travail à prévoir et les ressources à allouer. Il incombe à l'entité acheteuse de planifier, organiser et prévoir ses activités de passation de marchés et d'en fixer le calendrier, ainsi que de déterminer dans quels domaines il est possible de regrouper les besoins. Pour le FIDA, la planification est aussi un outil important grâce auquel il peut suivre l'exécution du projet.

Dans toute la mesure possible, la planification de la passation des marchés devrait être intégrée à la planification financière afin que les budgets et les besoins soient synchronisés autant que faire se peut.

Le présent module donne à l'emprunteur/au bénéficiaire des conseils pratiques en ce qui concerne l'établissement d'un plan, les éléments à y inclure et son calendrier d'actualisation.

Il est primordial, pour respecter la mise en concurrence des soumissionnaires, de les aviser effectivement des possibilités de marchés. L'avis général de passation des marchés (AGPM) est un document public qui a pour buts:

- d'informer les soumissionnaires de l'existence de l'emprunteur/du bénéficiaire;
- d'aviser les soumissionnaires des possibilités de marchés à venir;
- de permettre à l'emprunteur/au bénéficiaire de créer ou d'enrichir sa base de données de fournisseurs.

## 1. Modèle de plan de passation des marchés

Le modèle de plan de passation des marchés établi par le FIDA peut être consulté sur le site web du FIDA à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement). Il doit être utilisé par tous les emprunteurs/bénéficiaires. Il est possible d'utiliser les modèles nationaux de plans de passation des marchés qui existent à condition que le FIDA accepte qu'ils soient utilisés pour un projet.

Le plan de passation des marchés doit être établi à l'aide du tableur Excel de Microsoft et comprend quatre catégories différentes de plans (chacune de ces catégories devant figurer sur une feuille de calcul Excel distincte) dont le résumé est présenté en premier sur une cinquième feuille de calcul.

Les quatre catégories de plans sont les suivantes:

- i) biens, ii) travaux, iii) services de conseil et
- iv) services autres que les services de conseil. Le module E3 explique les différences qui existent entre les services de conseil et les services autres que les services de conseil.

## 2. Contenu du plan et données à y inclure

Chaque plan de passation des marchés doit au moins comporter les informations ci-après.

### Brève description de chaque activité de passation des marchés à entreprendre durant la période ou dans le cadre du plan en question.

Le plan devra distinguer les biens, les travaux et les services, et donner une brève description de chaque activité. Cette "brève description" permet d'identifier clairement chaque activité de passation de marchés, sachant qu'elle n'est pas aussi détaillée qu'une spécification.

### **Exemple 1:**

Le mot "véhicule" serait considéré comme une description insuffisante.

L'énoncé "véhicule de projet de type 4x4, 6 sièges" constituerait une description brève et suffisante.

L'énoncé "véhicule de projet de type 4x4, cylindrée ..., poids du véhicule ..., direction assistée, conduite à gauche" se rapprocherait d'une spécification et serait par conséquent trop détaillée à ce stade.

### **Exemple 2:**

L'expression "travaux de génie civil" est trop vague.

L'énoncé "construction d'un petit abri pour un générateur" serait approprié.

L'énoncé "abri pour un générateur électrique domestique de 10 kVA, construction en blocs de béton, 180 cm x 180 cm x 180 cm, toit plat" serait trop précis aux fins de la planification.

La nature et la quantité des biens/travaux/services doivent être compatibles avec les activités inscrites dans le PTBA, et l'emprunteur/le bénéficiaire doit faire figurer ces informations dans le projet de plan de passation des marchés. Le FIDA pourra donner son accord ou, au besoin, proposer des modifications.

### **Valeur estimée de chaque activité**

Afin d'harmoniser autant que possible le plan et le budget, le montant estimé des dépenses pour chaque activité de passation des marchés devrait figurer dans le plan.

Les prix estimatifs peuvent être obtenus à partir d'un certain nombre de sources, notamment mais pas exclusivement:

- des achats antérieurs similaires (dans le cadre d'un projet antérieur ou en cours, ou dans le cadre de projets récents menés dans un pays voisin);
- les prix publiés par des fournisseurs potentiels;
- une éventuelle liste de prix nationale;
- Internet.

Il est primordial d'établir un budget réaliste fondé sur des données fiables, étant donné que le montant estimé d'une activité de passation de marchés est susceptible d'avoir une incidence directe sur le choix de la méthode à adopter pour conclure ces marchés et de la méthode d'examen qu'utilisera le FIDA pour cette activité.

Outre le montant de chaque activité, le plan de passation des marchés devra obligatoirement comporter, lors de sa soumission en vue de l'obtention de l'avis de non-objection du FIDA, les éléments suivants:

- les grandes étapes prévues;
- les échéances prévues;
- les méthodes de passation des marchés/ de sélection;
- l'estimation du coût de chaque activité de passation de marchés;
- la phase d'examen du FIDA (examen préalable ou examen a posteriori);
- la ligne budgétaire à laquelle correspond chaque élément prévu.

### **3. Calendrier d'actualisation du plan de passation des marchés**

Comme indiqué plus haut, le plan initial de passation des marchés couvrant les 18 premiers mois du projet doit être établi au début de chaque projet et être suivi de plans successifs de 12 mois au cours de l'exécution du projet.

Après obtention de l'avis de non-objection du FIDA, ce plan initial devra servir de base aux activités de passation des marchés du projet.

Cela étant, les plans de passation des marchés ne sont pas des documents statiques. Ils doivent être considérés comme des documents "dynamiques" qu'il convient d'actualiser le plus souvent possible pour qu'ils reflètent l'exécution réelle du projet.

Les modifications ou révisions importantes du plan de passation des marchés (qui sont qualifiées d'améliorations et qu'il ne faut pas confondre avec les actualisations périodiques) doivent obtenir un avis de non-objection du FIDA. Elles concernent en particulier les changements apportés à la méthode de passation des marchés, l'ajout de nouveaux éléments ou un relèvement du budget alloué à un élément existant au-delà d'un seuil déterminé par le responsable principal de la passation des marchés de concert avec l'équipe du projet.

#### **4. Avis général de passation des marchés (AGPM)**

Il est essentiel de faire connaître publiquement les possibilités de marchés pour qu'une concurrence raisonnable puisse s'exercer et que le public soit informé de la nature des projets.

Au moment de la signature de l'accord de financement, l'emprunteur/le bénéficiaire sera tenu de publier un AGPM dans lequel devront être énumérés et décrits tous les marchés prévus au cours de la période à venir, tel qu'indiqué dans le plan initial de passation des marchés approuvé par le FIDA. L'AGPM fera l'objet d'annonces de manière à ce que les fournisseurs, consultants et entrepreneurs potentiels soient raisonnablement avisés des marchés prévus. À cette fin, l'avis devra être affiché en anglais (et/ou dans les autres langues officielles du FIDA, s'il y a lieu) sur le site web de l'United Nations Development Business et sur le site web du FIDA, et publié dans un organe à grand tirage de la presse écrite du pays de l'emprunteur/du bénéficiaire et dans d'autres médias selon qu'il conviendra ou à la demande du FIDA. Dans les pays dont la langue officielle n'est pas l'anglais, l'AGPM sera aussi publié dans la langue officielle du pays de l'emprunteur/du bénéficiaire dans au moins un organe à grand tirage de la presse écrite nationale.

Des mises à jour de l'avis peuvent être publiées chaque année concernant les achats en instance pour lesquels aucun marché n'a encore été passé dans le cadre du projet financé par le Fonds.

Il est nécessaire d'obtenir un avis de non-objection du FIDA avant de publier l'AGPM.

Les réponses à l'AGPM devront servir à l'établissement d'une base de données de fournisseurs. Il est vivement conseillé aux emprunteurs/bénéficiaires d'inviter d'autres fournisseurs, entrepreneurs et consultants figurant dans leurs bases de données à participer aux marchés, notamment ceux dont l'annonce est parue.

Le modèle d'AGPM adopté par le FIDA est disponible en ligne sur le site web du FIDA à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).





# Définition des besoins

## MODULE D: DÉFINITION DES BESOINS ET PRÉSENTATION DE LA DEMANDE

Module D1: Définition des besoins

Module D2: Présentation de la demande

## MODULE E: ÉNONCÉ DES BESOINS, SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES ET MANDAT

Module E1: Énoncé des besoins et spécifications concernant des biens

Module E2: Énoncé des besoins concernant des travaux

Module E3: Énoncé des besoins concernant des services (Mandat)

# Module D: Définition des besoins et présentation de la demande

---

## **Finalité:**

Le présent module porte sur:

- les types de besoins;
- la différence entre besoins et désirs;
- les solutions de rechange;
- les facteurs clés de la passation des marchés;
- la présentation de la demande.

Il contient aussi un diagramme de flux qui récapitule les différentes activités.

---

# Module D1: Définition des besoins

## 1. Types de besoin

Des besoins (ou "exigences") relèvent, d'une manière générale, de l'une des catégories suivantes:

### i) Besoins envisagés

Il s'agit des besoins prévus pour le projet, qui serviront de base au plan de travail et budget annuel et au plan de passation des marchés.

Ces besoins sont connus au début du projet et constitueront l'essentiel des marchés prévus.

### ii) Besoins provisoires

Ils résulteront de la définition des besoins pour lesquels un élément de "transition" ou de "reconstitution de stocks" s'avère nécessaire. Il n'est pas prévu que ces besoins représentent plus de un ou deux douzièmes du besoin global en approvisionnement pour un quelconque élément spécifique et ce type de marché devrait être en principe d'un faible montant.

Les besoins provisoires seront normalement considérés comme une reconstitution de stocks mineure qui vise à éviter des situations d'épuisement des stocks en attendant que les quantités requises pour combler les besoins annuels soient livrées. En règle générale, ces besoins n'auront pas été spécifiquement définis au début du projet et il est fort probable que les détails précis ne seront connus qu'après examen du calendrier complet de livraison des quantités requises pour combler les besoins annuels.

### iii) Besoins spécifiques ponctuels à pourvoir en cas d'urgence

Ces besoins résultent de nécessités imprévues; ce sont des besoins par nature ponctuels, peu susceptibles d'être connus avant qu'ils ne se présentent. Il est possible que le budget prévoie un modeste poste de "dépenses imprévues" afin de faire face à ces situations.

Pour des raisons de planification, il est à l'évidence préférable que 90% au moins des besoins du projet entrent dans la catégorie des "besoins prévus", car celle-ci constitue le type de marchés le plus proactif qui offre à l'acheteur le plus de chances d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix. Pour les autres catégories, de type réactif, il pourra par conséquent être plus difficile d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix (voir la section 4 du présent module).

## 2. Distinction entre "besoins" et "désirs"

Il est facile de tomber dans le piège qui consiste à confondre ce qui relève des "besoins" et ce qui est de l'ordre des "désirs". L'acquisition de véhicules ou d'ordinateurs en donne une bonne illustration, encore que cela vaille aussi pour les services et les travaux.

### Exemples:

Pour ce qui est des véhicules, le "besoin" premier est celui d'un véhicule qui puisse transporter des personnes d'un point A à un point B. À cela s'ajoute la nécessité de prévoir un certain confort (plus les déplacements sont susceptibles d'être longs, plus on souhaitera que le véhicule soit confortable) et il faudra peut-être aussi tenir compte du type de terrain sur lequel le véhicule est appelé à être utilisé. Tel est donc, à la base, le "besoin".

Si l'on compare ce besoin au "désir" que l'on pourrait avoir – un véhicule 4x4 spacieux avec sellerie en cuir et géonavigateur –, le dilemme apparaît. À supposer, par exemple, qu'il faille uniquement effectuer de courts trajets en milieu urbain, un véhicule à quatre roues motrices relève d'un "désir" et non plus d'un "besoin".

S'agissant des ordinateurs de bureau, le "besoin" basique pourrait consister en un ordinateur doté de simples fonctions bureautiques – tableur et traitement de texte, accès à Internet, vitesse de traitement raisonnable et un disque dur pour pouvoir stocker des données.

Ici, le "désir" serait d'être équipé d'écrans haute résolution, de plusieurs lecteurs de disques durs ou de cartes graphiques haut de gamme, et l'on verrait les spécifications grimper en flèche.

Le vieil adage selon lequel "le mieux est l'ennemi du bien" s'applique fort bien au processus de passation des marchés: il signifie que quelque chose peut être parfaitement adapté à nos besoins, mais nous sommes tentés de l'écarter parce qu'il existe autre chose de mieux que nous préférons, même si nous n'avons pas réellement besoin de toutes ses caractéristiques.

Les spécialistes du marketing s'efforceront souvent de vendre aux clients des caractéristiques supplémentaires en les présentant comme des nécessités, leur technique consistant à faire vibrer la corde du "désir" des acheteurs. Mais les "désirs" auront invariablement pour effet d'amener les spécifications au-delà de ce qui est nécessaire sur le plan fonctionnel, ce qui fera augmenter le prix.

L'une des autres raisons pour lesquelles les "désirs" l'emportent sur les "besoins" lorsqu'il est question d'achats réside dans le statut ou le prestige attaché à certains biens (là encore, les véhicules constituent un bon exemple). Pour certaines choses au moins, un bon moyen de contourner ce problème est d'avoir des spécifications normalisées pour certains équipements de prestige comme les véhicules, les ordinateurs ou les téléphones mobiles. Il en sera plus largement question dans le module E1.

En résumé, dans le contexte des marchés, il convient de s'assurer que leurs exigences reflètent les besoins justifiables et légitimes de l'entité concernée.

### **3. Solution de rechange aux besoins**

Il existe des solutions de rechange à presque tout ce que l'on fait; la passation des marchés n'échappe pas à la règle. Dans les paragraphes qui suivent, nous analyserons brièvement deux aspects des "solutions de rechange" en matière de passation des marchés.

#### **i) Solution de rechange au besoin**

On peut parfois se demander si le "besoin" perçu constitue effectivement la solution pour parvenir au résultat recherché, et il peut être très instructif de se poser la question capitale de savoir s'il n'y a pas un autre moyen d'y parvenir. Pour déterminer s'il existe une solution de rechange, il faut examiner la principale raison à l'origine du besoin exprimé: est-ce l'indice de quelque chose d'autre qui, faute d'y remédier, posera toujours problème?

#### **Exemple:**

La formation est souvent considérée comme une solution face à un problème de sous-performance; or elle ne l'est peut-être pas si cette sous-performance n'est pas due à un manque de compétences ou de connaissances. Si le problème sous-jacent tient plutôt à un piètre moral, à un manque de motivation ou d'intérêt, ou à l'absence d'outils permettant de travailler correctement (c'est-à-dire au fait de ne pas disposer du bon équipement ou des installations appropriées), une formation destinée à améliorer les compétences ne résoudra pas le problème de fond. Si le moral, la motivation ou les attitudes sont à l'origine de la sous-performance, la question relève de la gestion des ressources humaines. De même, si c'est l'inadéquation des installations qui entrave la performance, il devient alors prioritaire de porter les efforts sur ces installations.

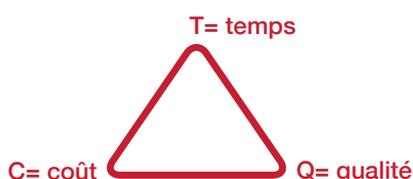
Il est primordial de s'interroger sur le bien-fondé d'une activité de passation de marché dès les premières étapes du processus afin de s'assurer que le fait de répondre au "besoin" permettra effectivement d'atteindre les buts visés.

#### **ii) Le but de la passation des marchés**

Contrairement à ce que nous donne à penser la réalité de notre quotidien, il est souvent plus rationnel de louer – à court ou à long terme – des équipements plutôt que de devoir engager des dépenses pour en devenir propriétaire. Des biens tels que du matériel de bureau, des véhicules, des engins agricoles/de construction ne doivent pas nécessairement être obtenus à l'état neuf et devenir la propriété du projet, en particulier s'il s'agit d'un besoin de courte durée seulement. En fait, ils pourraient être loués pour une durée déterminée et restitués au terme de leur utilisation.

## 4. Moteurs et priorités de la passation des marchés

La passation de marchés a généralement pour objectif de se procurer ce que l'on recherche au bon moment et au bon prix, et ses buts semblent clairs. En pratique cependant, il n'est pas toujours facile de s'entendre sur ce que sont le bon moment, le bon prix et la bonne qualité. Qui plus est, les trois grands objectifs (une livraison rapide, des prix compétitifs et la meilleure qualité) sont fréquemment incompatibles les uns avec les autres, ce qui rend difficile la détermination des bons objectifs. Ce trilemme peut être représenté par le "Triangle de la passation des marchés", également appelé "Triangle TCQ":



Il n'est pas possible de prendre en compte tous les aspects simultanément, et leur combinaison n'est envisageable qu'à la condition qu'ils soient clairement définis et compris par toutes les parties concernées. De prime abord, il peut sembler que les trois objectifs ont une égale priorité, mais un examen plus poussé des exigences fera toujours ressortir l'existence d'une hiérarchie entre les objectifs. L'un des aspects aura systématiquement une moindre élasticité que les autres. Ce processus, qui consiste à "déterminer l'élément moteur", est une composante clé du processus de définition des besoins.

Une fois que l'élément moteur a été identifié, la passation des marchés peut être enclenchée en mettant l'accent sur le bon objectif. Les autres aspects demeurent une composante majeure du processus, mais l'élément moteur influe sur le processus décisionnel du simple fait qu'il est le plus prioritaire.

Le tableau ci-après montre comment l'élément moteur peut influencer les décisions quant à la façon d'aborder l'activité de passation des marchés.

Si l'élément moteur est...	(Exemple)	Priorités...	Éléments à envisager...
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Matériel de sécurité</li> <li>– Services de conseil de très haut niveau</li> </ul>	Bien définir les spécifications	Recruter un spécialiste technique pour faciliter l'élaboration du cahier des charges
Coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fournitures de bureau</li> <li>– Travaux de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise à l'écart des éléments non essentiels</li> <li>– Aspects commerciaux</li> </ul>	L'ensemble des coûts pendant toute la durée de vie, et pas seulement le prix
Contraintes de temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demandes saisonnières</li> <li>– Besoins urgents</li> </ul>	Rapidité de la passation du marché	Planification et définition des étapes essentielles

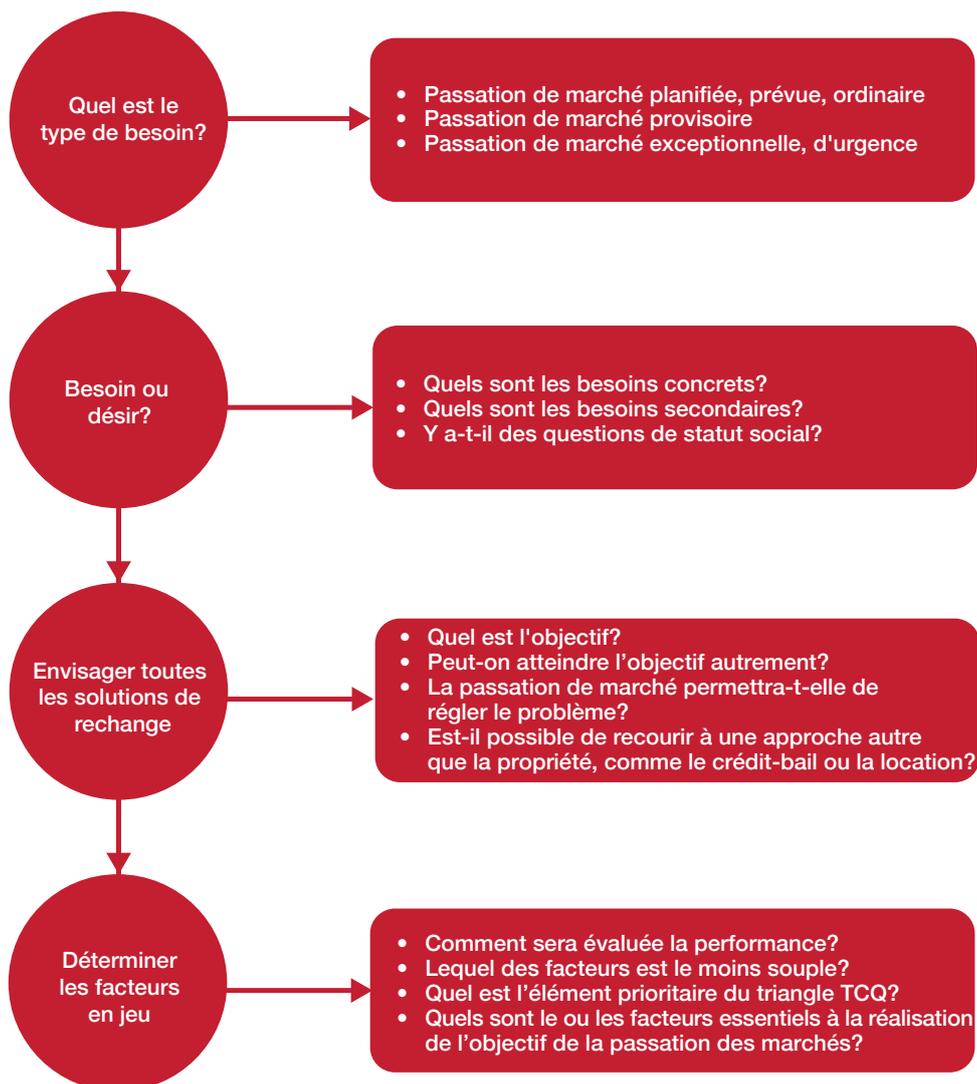
Comme on peut le constater, les éléments moteurs déterminent les aspects qui doivent être jugés prioritaires. En conclusion, il convient de noter que, de tous les éléments moteurs existants, les contraintes de temps sont celui qui est le moins favorable du point de vue de la passation des marchés. Le prix sera invariablement plus élevé et le rapport qualité/prix moins avantageux si l'entité acheteuse est soumise à des contraintes de temps et ce, pour les raisons suivantes:

- l'acheteur agit en réaction à une situation et ne peut donc pas planifier son marché;
- il n'y a généralement pas assez de temps pour organiser une procédure de passation de marchés concurrentielle;

- lors des négociations, le rapport de forces est favorable au soumissionnaire/fournisseur/entrepreneur/consultant, car ces derniers savent que l'acheteur n'a pas le temps de s'engager dans de longues discussions;
- les biens sont généralement des biens qui sont déjà sur le marché et qui risquent par conséquent de ne pas répondre à toutes les spécifications requises.

Même s'il est évident qu'on ne peut pas prévoir tous les événements et que des situations imprévues peuvent survenir, la plupart des situations dans lesquelles il existe des contraintes de temps découlent d'un manque de planification. Aussi est-il préférable de planifier le plus possible la passation des marchés afin d'éviter de se retrouver dans une situation où le temps est l'élément moteur (voir, pour plus de précisions, le module C consacré à la planification de la passation des marchés).

## 5. Diagramme de flux récapitulatif



## Module D2: Présentation de la demande

Au début de la passation de chaque marché et avant l'établissement d'un dossier d'appel d'offres, l'entité acheteuse est tenue de présenter une demande de passation de marché dûment remplie et validée mentionnant le numéro de référence du plan de passation des marchés approuvé et comportant une description des besoins/spécifications. La demande devra inclure les estimations budgétaires du marché à passer. Cette procédure s'applique aux:

- a) marchés de biens et de services autres que les services de conseil, nécessitant la définition de spécifications techniques, d'un calendrier de livraison et de modalités de paiement;
- b) marchés de travaux, exigeant l'établissement d'un document précisant leur conception, les spécifications des matériaux, le devis quantitatif et les modalités de paiement ainsi que toutes autres études techniques nécessaires;
- c) marchés de services de conseil, pour lesquels un mandat explicitant la portée des services, les besoins en personnel clé, les critères d'évaluation, le plan de travail, le calendrier des résultats attendus, la durée du contrat et les modalités de paiement proposées, doit être défini.

# Module E1: Énoncé des besoins et spécifications concernant des biens

## Finalité:

L'énoncé des besoins est un document clé qui est utilisé tout au long du processus de passation des marchés pour:

- informer les soumissionnaires potentiels des besoins de l'entité acheteuse en incluant ce document dans le dossier d'appel d'offres;
- indiquer la norme technique au regard de laquelle les soumissions seront évaluées;
- faire partie du contrat, en définissant les biens à fournir;
- définir les normes techniques au regard desquelles les biens fournis seront évalués avant réception.

Le présent module suggère les meilleures pratiques à suivre pour la rédaction de l'énoncé des besoins et des spécifications. Il n'a pas été conçu pour être exhaustif, mais pour donner une vue d'ensemble des principaux points à prendre en considération.

## 1. Établissement de la liste des articles

La description des besoins devra débuter par un bref exposé correspondant au descriptif figurant dans le plan de passation des marchés. Les biens à acquérir devront ensuite être regroupés en vue d'établir une liste complète des articles requis pour l'appel d'offres.

La liste devra inclure une brève description de chacun des biens à acquérir et indiquer leurs quantités. Il conviendra d'indiquer les pièces de rechange ou consommables qui pourraient être nécessaires, soit en précisant les articles demandés, soit en demandant les pièces de rechange ou les consommables normalement requis pour une durée de fonctionnement déterminée, un an par exemple. La liste des articles devra aussi faire état des travaux ou services connexes requis, comme l'installation et la mise en service, la préparation du site en vue de l'installation ou la formation des utilisateurs.

Chaque article de la liste devra être numéroté suivant un ordre séquentiel. Outre la quantité d'un article, il faudra également préciser l'unité de mesure (par exemple, kilos, litres, rames, etc.). Pour les articles formant un tout, comme les véhicules ou les ordinateurs, l'unité de mesure à indiquer sera le nombre d'"exemplaires".

### Exemple:

Numéro de l'article	Brève description des biens et des services connexes	Quantité	Unité de mesure
1	Ordinateur personnel de bureau	2	exemplaires
2	Imprimante LaserJet papier format A4 (impression noir et blanc)	1	exemplaire
2a	Cartouches de toner pour l'article n°2	2	exemplaires
3	Alimentation sans coupure	1	exemplaire
4	Logiciel bureautique pour ordinateur personnel (traitement de texte et tableur)	1	ensemble logiciel
5	Scanner	1	exemplaire

## Rédaction des spécifications

Une fois la liste des articles établie, il faudra préciser les spécifications techniques. Des spécifications bien rédigées faciliteront tant la préparation des offres par les fournisseurs potentiels que le bon déroulement de l'évaluation de leurs soumissions par l'entité acheteuse. Aussi est-il fortement conseillé de prendre le temps qu'il faut pour les rédiger avec soin.

### 2.1 Types de spécifications

Les spécifications sont essentiellement de trois types:

- i) Les spécifications de **performance** décrivent:
  - ce que l'article doit permettre de faire;
  - la performance mesurable de l'article;
  - les qualités de l'article.

Le soumissionnaire choisit alors l'approche ou le produit le plus approprié pour répondre aux exigences en termes de performance. Cette approche permet de proposer de nouvelles idées et technologies, mais l'évaluation des offres pourrait s'avérer difficile si les paramètres de performance ne sont pas clairement définis.
- ii) Les spécifications **fonctionnelles** décrivent:
  - les fonctions générales de l'article – en quoi il consiste et comment l'utiliser;
  - le nom commun donné à l'article;
  - un article générique.
- iii) Les spécifications **techniques (ou "conceptuelles")** englobent:
  - une description complète des caractéristiques techniques et physiques de chaque élément.

En général, les spécifications techniques ne sont utilisées que pour un produit complexe dont les composantes doivent être inspectées ou testées individuellement ou pour lequel il faut obligatoirement utiliser un procédé de fabrication spécifique ou un matériau particulier afin de respecter certaines normes. Ces spécifications cherchent à assurer la similarité des offres soumises par chaque soumissionnaire, et à faciliter ainsi leur évaluation. Ce type de spécifications exige une excellente connaissance technique du produit, puisque l'entité acheteuse exige de recourir à tel procédé de fabrication et d'utiliser tels matériaux. Le risque est qu'en imposant ses prescriptions, l'entité acheteuse soit tenue responsable de la performance des biens en

question. Compte tenu du caractère hautement périlleux de cette approche, il faudra y recourir avec circonspection et toujours en s'appuyant sur l'avis d'un expert technique.

### 2.2 Que doit-on inclure dans les spécifications?

La plupart des spécifications comprennent habituellement des données de performance et des données fonctionnelles. Selon le type de spécifications, il est possible d'établir un certain nombre de règles générales concernant les meilleures pratiques en matière de rédaction des spécifications, à savoir:

- i) Indiquer l'**usage général** des biens et leur **utilisation envisagée**, et préciser s'il y a des besoins particuliers (par exemple, une utilisation hors route en terrain montagneux pour un véhicule, ou, dans le cas d'un ordinateur, l'utilisation d'un logiciel d'édition). Il est souvent utile de donner une brève description fonctionnelle des biens, en indiquant les conditions dans lesquelles ils sont appelés à être utilisés (plages de température ou d'humidité, par exemple). Pour les véhicules, la formule "pouvant être utilisé en/au [pays X]" permet souvent de couvrir ces informations.
- ii) Les spécifications doivent définir les **caractéristiques techniques minimales, les paramètres de performance minimaux et les normes de qualité minimales** des biens exigés par l'entité acheteuse. Elles font notamment état des rendements, délais et autres indicateurs ou critères permettant de déterminer ou d'apprécier si la performance est satisfaisante. L'évaluation servira ensuite à établir si les soumissions répondent à cette norme minimale. L'évaluation ne devrait accorder de points supplémentaires pour performance supérieure à la norme qu'en cas de recours à la méthode fondée sur le "meilleur rapport qualité/prix".

Il est toujours conseillé d'exiger que les biens soient **neufs et n'aient jamais été utilisés**<sup>10</sup>. En outre, il est souvent indiqué dans les spécifications que les biens doivent être "du modèle le plus récent ou du modèle actuel et incorporer les plus récentes améliorations sur les plans de la conception et des matériaux". Cette mention permet d'éviter que les biens fournis ne proviennent de "vieux stocks"; pour autant, il n'est pas toujours nécessaire ni économique d'acquérir les modèles les plus récents – cela dépend des besoins spécifiques.

i) Les spécifications techniques doivent comporter une **description complète, précise et non ambiguë** des biens requis, en précisant:

- les fonctions ou caractéristiques exigées (par exemple, impression couleur, impression recto verso, dimensions des articles, dosage d'un médicament, climatisation dans un véhicule);
- la performance exigée (par exemple, la vitesse d'une imprimante ou du processeur d'un ordinateur, ou la précision du matériel de laboratoire);
- les normes de qualité de l'équipement, des matériaux ou de l'exécution du travail.

ii) Les spécifications **doivent être génériques**, c'est-à-dire qu'elles **ne peuvent faire référence à une marque donnée**, qu'il s'agisse d'une marque commerciale, d'un modèle, d'un brevet, d'une référence catalogue ou tout autre détail qui restreindrait l'achat à un fabricant particulier.

Dans des cas exceptionnels, lorsqu'il n'est pas possible de décrire correctement les biens sans avoir recours à un nom de marque, marque commerciale, etc., on ajoutera "**ou équivalent**". À titre exceptionnel, l'utilisation de marques ou modèles particuliers pourra aussi être admise pour des raisons de compatibilité (par exemple, pièces de rechange ou consommables pour tel ou tel appareil). Il conviendra alors d'indiquer le numéro de pièce du fabricant afin d'être certain d'obtenir la bonne pièce; il sera également judicieux d'inclure la marque, le modèle et la description de l'équipement principal auquel sont destinées les pièces de rechange.

iii) Il importe de faire état de toutes les **caractéristiques environnementales ou de sécurité que doivent posséder les biens** pour répondre aux normes nationales, internationales ou sectorielles en vigueur. Il faudra toutefois veiller à ce que les normes spécifiées **ne soient pas restrictives** et à utiliser des normes internationales reconnues. Si d'autres normes sont utilisées, elles devront normalement être accompagnées d'une mention indiquant que "d'autres normes faisant autorité et garantissant une qualité au moins sensiblement égale pourront aussi être acceptées"<sup>11</sup>.

iv) Il faudra énumérer tous les **documents requis** (par exemple, les modes d'emploi/carnets d'entretien, guides d'utilisation, licences, certificats de test) et indiquer la langue dans laquelle ils doivent être fournis.

Compte tenu de la nature des besoins, il peut aussi être nécessaire d'inclure les éléments ci-après:

v) **Description des procédés de fabrication, de la qualité d'exécution ou des matériaux requis**. Cela ne vaut que pour des besoins très spécialisés nécessitant le recours à un procédé de fabrication spécifique ou un matériau particulier pour respecter une norme donnée (voir plus haut les "Spécifications techniques" au paragraphe 2.1.iii).

vi) **Les exigences en matière de conditionnement, de marquage et d'étiquetage**, par exemple l'obligation de placer des comprimés dans des plaquettes alvéolaires correspondant aux doses hebdomadaires ou de conditionner individuellement les trousse de dépistage du VIH, ainsi que de joindre les gants de protection requis et la notice d'utilisation.

vii) Lors de l'acquisition d'outillage industriel, **les plans du site où les machines seront installées** devraient être inclus afin de donner aux soumissionnaires potentiels le plus d'informations possible sur l'emplacement final proposé (dimensions du bâtiment/site, source d'alimentation en eau et électricité, accès au bâtiment/site).

<sup>10</sup> À moins que le FIDA n'ait consenti à l'acquisition d'équipement remis à neuf (mais entièrement sous garantie).

<sup>11</sup> Pour de plus amples informations sur la classification des risques environnementaux et sur les directives relatives à l'appréciation de ces risques, voir les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique du FIDA, consultables à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/secap>.

viii) Précisions sur les **travaux ou services connexes requis**. Ainsi,

- si le fournisseur est chargé de préparer un site en vue d'une installation, il faudra donner des précisions sur les particularités du site, par exemple l'épaisseur spécifique de la dalle de béton destinée à recevoir les machines;
- le nombre de personnes à former en vue de l'utilisation du matériel, y compris son entretien, le lieu de la formation, la norme à respecter, etc.

### 2.3 Qui devrait rédiger les spécifications?

C'est à l'emprunteur/au bénéficiaire qu'il incombe de rédiger le projet initial de spécifications, mais il lui est conseillé de solliciter des avis techniques auprès de sources externes, comme d'autres organismes gouvernementaux ou des spécialistes externes, s'il n'a pas les compétences techniques nécessaires.

En ce qui concerne les spécifications, le rôle du FIDA se limite à les passer en revue comme il le fait lors de tout examen préalable du dossier d'appel d'offres.

### 2.4 Utilisation de spécifications normalisées/antérieures

La rédaction des spécifications est souvent une tâche qui demande beaucoup de temps. C'est pourquoi bon nombre de ministères ou organismes publics recourent à des spécifications normalisées. Ces spécifications sont des outils utiles, mais il convient de les utiliser avec circonspection, sachant qu'elles peuvent être de deux types qui présentent chacun des caractéristiques très différentes.

- i) Le premier groupe comprend les spécifications qui constituent des normes nationales ou industrielles, établies à des fins de **normalisation**. Elles sont généralement édictées par un organisme central et sont obligatoires. Elles constituent un outil utile pour l'acquisition d'articles courants uniformes qui sont peu susceptibles de varier au fil du temps (les articles de papeterie, par exemple). Cependant, la normalisation peut aussi être utilisée pour "contrôler" la passation de marchés concernant d'autres articles plus coûteux, comme les véhicules (afin d'assurer l'homogénéité de la flotte de véhicules de l'organisation et faciliter ainsi leur entretien), les ordinateurs et les téléphones mobiles. Ce "contrôle" permet de s'assurer que tout le

personnel du même niveau/échelon/statut dispose du même matériel, et d'éviter de se retrouver dans la situation problématique où les "désirs" l'emportent sur les "besoins" (voir le module D1).

- ii) Le second groupe comprend les spécifications qui servent de **modèles génériques** à partir desquels sont rédigées des spécifications plus détaillées traduisant les besoins propres au marché à passer. Chaque marché étant unique, il ne faudrait pas supposer que ces modèles génériques (ou des spécifications antérieures) puissent être adoptés tels quels. En fait, ce type de spécifications constitue une simple esquisse sur la base de laquelle seront rédigées les spécifications particulières qui répondront aux besoins du marché à passer.

## 3. Calendrier de livraison

Le calendrier de livraison devra préciser le délai et le lieu de livraison de chacun des biens. Si des travaux ou des services connexes sont également prévus, le calendrier devra préciser le site et le délai d'exécution.

Lors de l'établissement du calendrier de livraison, il faudra tenir compte des indications suivantes:

- i) Les délais de livraison et d'achèvement devront être réalistes. Des attentes irréalistes amenant à fixer des délais de livraison ou d'achèvement trop courts peuvent restreindre la concurrence ou entraîner des plaintes de la part de soumissionnaires potentiels. Les délais de livraison et d'achèvement peuvent être exprimés de diverses manières.
  - Il peut s'agir d'une date déterminée (le 30 juin, par exemple). Cette formule ne doit être utilisée que lorsque le temps est le facteur clé et qu'aucun retard ne saurait être toléré. Elle peut aussi s'appliquer dans des situations où il faut répondre à une demande saisonnière ou à l'occasion d'une conférence.
  - Il peut s'agir d'une durée exprimée en nombre de jours, de semaines ou de mois à compter de la date d'attribution du marché.
- ii) Pour déterminer le délai de livraison, il est important de voir si le marché concerne l'acquisition de biens courants que l'on peut se procurer facilement ou de biens fabriqués sur commande.

- iii) Il faut aussi prendre en considération les contraintes d'ordre logistique: il conviendra ainsi de déterminer si la livraison du volume total du marché en une seule fois est possible sur le plan logistique compte tenu des installations de réception et de stockage disponibles. Le cas échéant, il pourrait être décidé de fixer des délais de livraison différents pour des articles différents, ou de scinder la quantité totale des produits demandés en plusieurs lots avec des livraisons étalées dans le temps.
- iv) Pour déterminer le délai de livraison, il est important de savoir si les biens sont susceptibles d'être disponibles dans le pays ou s'ils doivent être importés. Lorsque les biens sont susceptibles d'être obtenus auprès d'une source internationale, le lieu où ils sont disponibles et les temps de transport probables devront être pris en considération.
- v) Le délai de livraison devra également être fixé en fonction des règles Incoterms (International Commercial Terms) spécifiées pour la livraison. Il ne faut pas perdre de vue qu'au regard de certaines règles Incoterms, la "livraison" des biens a lieu lorsque les biens sont remis au transporteur, et non lorsqu'ils parviennent à leur destination finale. Selon d'autres règles Incoterms, il faudra prévoir un délai réaliste pour la livraison, compte tenu du mode de transport.

#### 4. Problèmes courants pouvant entraîner l'annulation du marché, le retarder ou nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres

On notera que, lors de l'établissement des énoncés des besoins et des spécifications, un certain nombre de points sont susceptibles de poser problème au cours de la procédure d'appel d'offres, au point d'entraîner l'annulation du marché, de le retarder ou de nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres. Les écueils les plus courants sont les suivants:

- clauses de spécifications fonctionnelles ou de performance qui, involontairement, limitent les soumissionnaires à une seule marque ou à un seul modèle d'équipement;
- délai de livraison irréaliste qui a pour effet de limiter les sources d'approvisionnement aux soumissionnaires du pays concerné;
- spécifications imprécises, ce qui se traduit par un certain nombre de soumissions sensiblement divergentes dont l'évaluation technique s'avère difficile.

#### 5. Récapitulatif

Lors de la rédaction des énoncés des besoins et des spécifications concernant des biens, il importe:

- de dresser la liste de tous les biens requis, en précisant leurs quantités et leur unité de mesure;
- de connaître le type de spécifications utilisé;
- de formuler les spécifications en y apportant toutes les précisions utiles;
- d'envisager de faire appel à un expert technique si les compétences en matière de rédaction des spécifications ne sont pas disponibles sur place;
- de savoir quelles sont les spécifications normalisées qu'il faut impérativement inclure;
- de ne pas perdre de vue que chaque passation de marchés est unique et que l'utilisation de spécifications antérieures ou de modèles génériques doit **seulement** servir de point de départ et de guide;
- de tenir compte des exigences en matière de livraison et des contraintes logistiques;
- d'être conscient des erreurs courantes et de s'efforcer de les éviter.

# Module E2: Énoncé des besoins concernant des travaux

## Finalité:

L'énoncé des besoins est un document clé qui est utilisé tout au long du processus de passation des marchés pour:

- informer les soumissionnaires potentiels des besoins de l'entité acheteuse en incluant ce document dans le dossier d'appel d'offres;
- indiquer la norme technique (et pour certains besoins, les quantités estimées) retenue aux fins de l'évaluation des soumissions;
- préciser dans le contrat – auquel il sera intégré – les travaux à exécuter et la norme technique retenue pour l'inspection des travaux avant leur réception;
- indiquer les tarifs et les quantités estimées qui serviront à mesurer les travaux effectifs à facturer.

Le présent module fait état des bonnes pratiques qu'il est recommandé de suivre pour rédiger l'énoncé des besoins et des spécifications/devis quantitatifs et attire l'attention sur les points à prendre en considération. Il n'a pas été conçu pour être exhaustif, mais pour servir de guide général à l'usage des praticiens.

## 1. Introduction

L'énoncé des besoins concernant des travaux devra être établi par un ingénieur possédant les qualifications techniques et l'expérience appropriées. Si l'entité acheteuse ne dispose pas de ces compétences, elle devra solliciter des avis techniques auprès de sources externes.

La rédaction de l'énoncé des besoins devra débuter par une description sommaire générale (par exemple, construction de salles de classe ou remise en état d'une route menant à un aéroport) telle qu'elle figure dans le plan de passation des marchés (voir le module C). Le plus souvent, cet aperçu sommaire est ensuite étoffé pour devenir un énoncé de projet plus détaillé à l'intention de l'ingénieur.

Un énoncé des besoins concernant des travaux n'est pas un document unique; il regroupe en réalité les différents éléments ci-après.

## 2. Plans et schémas

Les plans et schémas techniques permettent de définir les travaux requis par l'entité acheteuse. Même s'ils ne comportent pas tous les détails, les plans et schémas d'exécution doivent être suffisamment précis pour permettre aux soumissionnaires de comprendre le type de travaux à réaliser et leur niveau de complexité, de façon à ce qu'ils puissent chiffrer correctement leur offre.

Outre les plans et schémas d'exécution, une carte simplifiée indiquant l'emplacement du site et fournissant des informations sur les routes principales, les ports, les aéroports et les voies ferrées devra être jointe.

Lors de l'établissement du dossier d'appel d'offres (voir le module H2), il est d'usage d'y joindre une liste des plans et schémas, ces derniers étant souvent attachés ensemble pour former un volume distinct, en particulier lorsqu'ils sont nombreux ou imprimés en grand format (A1 ou A2, par exemple).

## 3. Spécifications

Pour les soumissionnaires, il est indispensable de disposer préalablement d'un ensemble de spécifications claires et précises, afin qu'ils puissent proposer une réponse réaliste aux besoins de l'entité acheteuse sans avoir à assortir leurs soumissions de réserves ou de conditions.

Les spécifications doivent être rédigées de manière à autoriser une concurrence aussi large que possible et, dans le même temps, à exposer clairement les normes à respecter en termes de qualité d'exécution, de matériaux et de performance des biens et services connexes à obtenir. Les spécifications doivent exiger que tous les matériaux utilisés pour exécuter les travaux soient neufs et non usagés – règle qui ne s'applique cependant pas au matériel

destiné à faciliter les travaux (véhicules et outils de construction, par exemple). S'il faut avoir recours aux dernières améliorations en matière de conception ou aux matériaux les plus récents, cette exigence devra figurer dans les spécifications; il conviendra néanmoins de veiller à éviter les spécifications qui comporteraient trop de restrictions ou d'exclusions.

Pour spécifier les normes relatives aux biens, aux matériaux et à la qualité d'exécution, il faudra autant que possible recourir à celles qui sont internationalement reconnues. Si des normes nationales ou autres ont été retenues, les spécifications devront préciser que tous biens, matériaux et modes d'exécution satisfaisant à d'autres normes qui font autorité et garantissent une qualité substantiellement égale ou supérieure aux normes mentionnées pourront eux aussi être acceptés.

Il n'existe pas d'ensemble standard de spécifications internationales d'application universelle dans tous les secteurs, mais il existe des principes et pratiques établis. La plupart des spécifications sont normalement rédigées en fonction des travaux à réaliser; le fait de normaliser des spécifications générales pour les travaux répétitifs dans certains secteurs d'activité qui sont du ressort des pouvoirs publics, comme les autoroutes, les ports, les chemins de fer, le logement urbain, l'irrigation et l'approvisionnement en eau, là où prévalent des conditions similaires, présente toutefois des avantages considérables.

Lorsque de telles spécifications générales existent, elles sont habituellement publiées par une autorité centrale, à l'échelon national ou régional, et couvrent généralement toutes les catégories de modes d'exécution, de matériaux et d'équipement que l'on retrouve habituellement dans la construction, bien qu'elles ne soient pas toutes utilisées dans un marché de travaux donné. On peut alors procéder à des suppressions ou à des ajouts pour adapter les spécifications générales aux travaux particuliers faisant l'objet du marché.

## 4. Devis quantitatif

Pour les marchés passés sur la base d'un métré, un devis quantitatif devra être inclus dans le dossier d'appel d'offres.

L'objectif d'un devis quantitatif est double:

- donner suffisamment d'informations sur le volume quantitatif de travaux à réaliser pour que les offres puissent être établies avec efficacité et précision;
- disposer d'un devis chiffré qui pourra être utilisé lors de l'évaluation périodique des travaux exécutés une fois le contrat signé.

Pour atteindre ces objectifs, les travaux devront être énumérés dans le devis quantitatif de manière suffisamment détaillée pour qu'il soit possible de distinguer les diverses catégories de travaux, ou les travaux de même nature à exécuter en des lieux différents. Le FIDA n'a pas établi de modèle ou formulaire prescrit de devis quantitatif, car il en existe de trop nombreuses variantes dans les pays emprunteurs/bénéficiaires. La règle générale veut toutefois que ce devis soit le simple et le plus concis possible.

Pour les marchés au métré, les soumissionnaires sont tenus de chiffrer le devis quantitatif dans leurs soumissions, ce document étant alors intégré au contrat. Le montant à payer sera fonction des tarifs indiqués dans le devis chiffré, mais prendra en compte la quantité réelle de matériaux utilisés, qui sera mesurée périodiquement par le client<sup>12</sup>.

## 5. Calendrier des activités

Pour les marchés au forfait il faudra établir un calendrier des activités qui sera intégré au dossier d'appel d'offres<sup>13</sup>.

Les soumissionnaires sont tenus de proposer un prix forfaitaire sur la base du calendrier des activités. Le prix de l'offre du soumissionnaire retenu devient alors le prix du marché. Contrairement à un marché au métré, le travail effectivement exécuté ne fera pas l'objet de nouvelles mesures aux fins du paiement, de sorte que la ventilation du prix figurant dans le calendrier des activités ne sert que pour les modifications apportées au marché.

<sup>12</sup> Mesure habituellement effectuée par un métreur directement recruté par le client à cet effet.

<sup>13</sup> Voir le module H2.

Le calendrier des activités a pour but de fournir une ventilation des activités et des coûts y afférents sur une base forfaitaire. Cette ventilation doit:

- servir de base pour certifier les paiements intermédiaires versés au fournisseur;
- faciliter l'évaluation des modifications demandées.

La ventilation des travaux doit se faire selon la nature de chaque activité et le lieu de son exécution. L'entité acheteuse devra déterminer jusqu'à quel point les travaux doivent être ventilés en fonction de la complexité des travaux et de la date d'achèvement indiquée.

Il est possible d'établir un calendrier pour chaque élément distinct des travaux. Si les travaux exigent la mise à disposition d'installations et de matériel, des calendriers distincts peuvent être établis pour la fourniture des installations et du matériel séparément.

Comme pour le devis quantitatif, le calendrier des activités devra être aussi simple et concis que possible.

## **6. Échéancier de réalisation des travaux**

L'échéancier de réalisation des travaux devra préciser le délai d'exécution et le site concerné pour chaque partie des travaux. Lors de l'établissement de l'échéancier, il est nécessaire de veiller à ce que les délais d'achèvement soient réalistes. La fixation de délais trop courts pour l'achèvement des travaux peut restreindre la concurrence ou entraîner des réclamations de la part des soumissionnaires potentiels.

Les délais de livraison et d'achèvement des travaux peuvent être exprimés de diverses manières. Il s'agit généralement:

- d'une date déterminée (le 30 juin, par exemple). Cette formule ne devra être utilisée que lorsque le temps est le principal facteur clé et qu'aucun retard ne saurait être toléré. Elle peut aussi s'appliquer dans certaines circonstances, par exemple lorsqu'un chantier de construction concerne des événements bien précis qui se tiennent à des dates fermes (comme les Jeux olympiques, par exemple), ou
- d'une durée exprimée en nombre de jours, de semaines ou de mois à compter de la date d'attribution du marché.

## **7. Périmètre général des travaux**

Le périmètre des travaux devra fournir des précisions sur:

- la description des travaux;
- les quantités approximatives des principaux articles;
- le contexte et le but des travaux, le cas échéant;
- les objectifs des travaux requis, le cas échéant.

Le périmètre des travaux constituera normalement la première partie de l'énoncé des besoins, mais devra ensuite être détaillé pour en constituer aussi la dernière partie, une fois connues les quantités approximatives, etc. Une description d'une à deux pages environ conviendra pour la plupart des marchés.

## **8. Exigences en termes de supervision**

Le périmètre des travaux devra fournir des précisions sur:

- i) la supervision dont les travaux feront l'objet, et notamment le nom de l'entité chargée de la supervision et le niveau de celle-ci;
- ii) les dispositions quant aux rapports de gestion;
- iii) les autres dispositions de nature administrative qui sont nécessaires pour les travaux et le marché définitif.

## 9. Exigences en termes d'inspection et de tests

Il conviendra de déterminer comment procéder pour évaluer et vérifier si l'achèvement définitif des travaux répond aux normes contractuelles. Le plus souvent, le choix des modalités est dicté par les exigences en termes d'inspection et de tests. Le niveau spécifique des tests et inspections dépendra du type, de l'ampleur, de la valeur et de la complexité des travaux, mais il est néanmoins important que les exigences en la matière soient incorporées dans l'énoncé des besoins afin que les soumissionnaires sachent que ces vérifications auront lieu. Les deux grands aspects qui devront être mentionnés sont:

- i) les exigences spécifiques concernant l'inspection des travaux, y compris, le cas échéant, le nom des inspecteurs désignés et un résumé de leurs états de service;
- ii) les exigences spécifiques concernant les tests, y compris, le cas échéant, l'intitulé du test à effectuer et le nom du laboratoire/de l'organisme qui en est chargé.

## 10. Problèmes courants pouvant entraîner l'annulation du marché, le retarder ou nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres

Lors de l'établissement des énoncés des besoins, un certain nombre de points sont susceptibles de poser, lors de la procédure d'appel d'offres, des problèmes pouvant entraîner l'annulation du marché, retarder la procédure ou nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres. Les écueils les plus courants sont les suivants:

- un excès de spécifications qui restreint la concurrence;
- des délais d'achèvement irréalistes;
- des spécifications/devis quantitatifs imprécis, avec à l'arrivée des divergences considérables pour un certain nombre de soumissions qui rendent leur évaluation difficile.

## 11. Récapitulatif

Lors de l'établissement des énoncés des besoins concernant des travaux, il importe:

- de reprendre la description de base des travaux qui figure dans le plan de passation des marchés;
- de nommer un spécialiste technique;
- de préparer les dessins et les spécifications des travaux;
- de déterminer si le type de marché le plus indiqué est le marché au mètre ou le marché au forfait (voir le module J2);
- d'établir un devis quantitatif ou un calendrier des activités, selon le cas;
- d'établir le calendrier d'achèvement des travaux requis;
- de définir un périmètre général des travaux, qui constituera la première partie de l'énoncé des besoins;
- de prendre en considération les exigences en termes de supervision, les relations de travail et autres dispositions de nature administrative;
- de déterminer les exigences en termes d'inspection et de tests;
- de savoir quelles sont les erreurs courantes à éviter.

# Module E3: Énoncé des besoins (mandat) concernant des services

## Finalité:

L'énoncé des besoins est un document clé qui est utilisé tout au long du processus de passation des marchés pour:

- informer les soumissionnaires potentiels des besoins de l'entité acheteuse en l'intégrant au dossier d'appel d'offres ou à l'appel à propositions;
- servir de base à l'évaluation de soumissions relatives à des services autres que de conseil ou de propositions de services de conseil;
- faire partie du contrat, aux fins duquel il définit les services à fournir;
- indiquer la norme technique des résultats attendus qui constitueront la base de l'évaluation de la qualité et de la ponctualité des services fournis avant leur acceptation.

Un énoncé des besoins concernant les services est généralement connu ou désigné sous le nom de "mandat".

Le présent module suggère les meilleures pratiques à suivre pour la rédaction des mandats concernant les services de conseil et les services autres que les services de conseil, ainsi que divers points à prendre en compte. Il n'est ni conçu ni prévu pour faire le tour complet de la question; il se veut plutôt un guide général permettant de s'orienter au fil du processus.

## 1. Différences entre les services de conseil et les services autres que de conseil

Le mot "services" est un terme général qui peut être employé pour décrire des services de conseil ou des services autres que de conseil, à savoir des services de nature physique produisant des résultats mesurables – services de nettoyage, de transport, ou encore, de sécurité, par exemple.

Ils peuvent être regroupés comme suit:

- i) Les "services de conseil" sont des services de nature intellectuelle ou consultative fournis par un expert qualifié dans un domaine ou une profession spécifique. Le consultant peut être une personne ou une société de conseil. Les services de conseil sont souvent fournis à court terme et consistent en un travail intellectuel visant à accomplir des tâches spécialisées, telles que:

Conception technique ou supervision	Services financiers
Architecture	Services de passation de marchés
Études quantitatives	Services de formation et de renforcement des capacités
Comptabilité	Évaluation des politiques
Audit	Commercialisation

Les "services autres que les services de conseil" sont par contre des services fournis par une société ou une personne qui est chargée d'effectuer un travail de nature physique produisant des résultats clairement mesurables. L'expression "prestataire de services" est souvent utilisée pour désigner une entreprise ou une personne fournissant des services autres que des services de conseil.

- ii) Parmi les services autres que de conseil, on peut citer:

les services de restauration	les services de sécurité
les services de nettoyage	les services de chauffeur
les services d'entretien/ de réparation	les services de jardinage

## 2. Rédaction d'un mandat

Le mandat doit donner des informations complètes qui permettent aux consultants et aux prestataires de services de comprendre quels sont les services dont l'entité acheteuse a besoin, et ce de manière claire et complète. Un mandat bien rédigé facilitera l'établissement des propositions par les consultants et prestataires de services et leur évaluation par l'entité acheteuse.

Le contenu des différentes sections d'un mandat sera déterminé par la mission proprement dite, mais il devra en règle générale inclure, s'il y a lieu, les informations figurant dans le tableau ci-après.

Services autres que de conseil	Services de conseil
<b>Contexte</b>	
Un bref exposé (1 à 2 pages) indiquant les raisons pour lesquelles les services sont requis.	Un bref exposé (1 à 2 pages) présentant la mission, y compris des précisions sur l'ensemble du projet dont la mission fera partie.
<b>But et objectifs</b>	
Déclaration de haut niveau émanant des autorités responsables du projet quant au but que l'activité ou la mission devrait permettre d'atteindre.	
Portée des travaux	
Le périmètre des services devra être aussi détaillé que possible afin de permettre aux consultants et prestataires de services de comprendre les besoins de la mission/du marché, sans être trop prescriptif.	
Il est important de veiller à ce que le périmètre des services soit compatible avec les contraintes budgétaires.	
Les tâches et fonctions effectives à remplir ou la description du périmètre des services requis.	Le périmètre effectif des services requis ou la liste des tâches/résultats attendus spécifiques, par exemple une étude, un rapport, un logiciel, des bases de données, des dossiers d'appels d'offres, des dessins, des spécifications, des cartes, du matériel de formation, etc.
<b>Qualifications (compétences et connaissances) du consultant ou de l'équipe du prestataire de services</b>	
Il s'agit d'un aspect essentiel du mandat, étant donné que les compétences, les connaissances et l'expérience du consultant/prestataire de services sont déterminantes pour assurer la bonne exécution de la mission/des services. Il est important de veiller à ce que:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- un équilibre soit maintenu entre les titres universitaires (théorie) et l'expérience (pratique) des consultants retenus;</li> <li>- les qualifications/l'expérience exigées correspondent au budget disponible;</li> <li>- les besoins spécifiés soient réalistes et ne restreignent pas indûment la concurrence, que ce soit volontairement ou involontairement.</li> </ul>	
Rôle, qualifications et expérience de tout <b>membre du personnel clé</b> . Le "personnel clé" comprend le plus souvent ceux qui sont appelés à effectuer le travail et leurs superviseurs.	Rôle, qualifications et expérience du ou des consultants clés nécessaires. Les "consultants clés" sont ceux qui seront spécifiquement chargés d'effectuer le travail. Les facteurs à prendre ici en compte sont notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>- les titres universitaires;</li> <li>- les années d'expérience dans des missions similaires;</li> <li>- la connaissance du pays, de la région, du secteur;</li> <li>- les aptitudes linguistiques.</li> </ul> Il serait judicieux d'indiquer si un seul consultant ou une équipe seront nécessaires. Dans le second cas, une indication de la composition de l'équipe sera utile.
Les facteurs à prendre ici en compte sont notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>- les qualifications/la formation professionnelles (attestations délivrées par des entreprises du secteur de la restauration, formation dans le domaine de la sécurité, par exemple);</li> <li>- les années d'expérience dans des missions similaires;</li> <li>- les connaissances locales (utiles dans des domaines comme ceux de la restauration, de la conduite et du jardinage);</li> <li>- une estimation du nombre requis d'employés du prestataire de services.</li> </ul>	
<b>Niveau d'informations à communiquer</b>	
La durée du contrat ou la date prévue d'achèvement.	
Les heures de travail auxquelles le prestataire de services aura accès au site/aux locaux.	

<b>Services autres que de conseil</b>	<b>Services de conseil</b>
Si le périmètre des services à fournir ne peut pas être défini avec précision (par exemple, services de réparation d'une flotte de 50 véhicules pendant une durée d'un an), une estimation quantitative hebdomadaire ou mensuelle des services à fournir, fondée sur des antécédents.	Le nombre de jours-personnes (ou de mois-personnes), à titre estimatif, en fonction du type de mission. En cas de sélection dans le cadre d'un budget déterminé, on indiquera en lieu et place les crédits disponibles.
<b>Localisation</b>	
Le ou les lieux ou locaux où les services seront fournis (l'adresse, par exemple).	Le lieu où se déroulera la mission (le cas échéant).
<b>Calendrier des résultats attendus et des rapports</b>	
Des précisions sur les normes attendues, le niveau de service/d'exécution mesurable (nettoyage quotidien des bureaux, réparations à effectuer dans un délai de X jours, par exemple) et sur les rapports qui pourraient être exigés aux termes du contrat.	Des précisions sur les résultats ou rapports exigés, y compris les dates de présentation du rapport initial, des rapports de situation et du rapport final.
Facilités ou services à fournir par le client	
Il est important de respecter les énoncés de services à fournir ou les exigences concernant le personnel à mettre à disposition, à défaut, cela pourrait constituer un non-respect des obligations contractuelles.	
Les installations, services ou ressources à fournir par l'entité acheteuse (bureaux, installations, sanitaires, locaux de rangement, personnel de contrepartie, etc.).	Les installations, services ou ressources à fournir par l'entité acheteuse (espaces de bureaux, véhicules, accès à des bases de données, communications, documents, personnel de contrepartie).
<b>Dispositions institutionnelles et organisationnelles</b>	
Dispositions relatives à la présentation de rapports (de gestion) à l'entité acheteuse, y compris les canaux de communication et le ou les points de contact pour la gestion et l'administration de la mission.	Dispositions relatives à la présentation de rapports (de gestion) à l'entité acheteuse, y compris les canaux de communication et le ou les points de contact pour la gestion et l'administration de la mission.
<b>Autres éléments susceptibles de figurer dans le mandat</b>	
Les exigences en matière d'inspection ou de tests qualitatifs, ou autres indicateurs/définitions de bonne exécution, comme des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs.	Des précisions sur les indicateurs de bonne exécution.
Tous matériels ou moyens particuliers devant être fournis par le prestataire (matériel de contrôle de sécurité pour un marché concernant la sécurité d'un bâtiment, par exemple).	Les besoins en termes de transferts de connaissances ou de programmes de formation.
Toutes autres précisions ou exigences en rapport avec la mission.	Toutes autres précisions ou exigences en rapport avec la mission.

Lors de la rédaction, de l'examen ou de l'approbation d'un mandat, il est important de prendre en considération les points ci-après.

#### **Quel est le résultat attendu?**

- À quoi ce mandat devrait-il aboutir en termes de modification, d'amélioration ou de réalisation?

#### **À quoi reconnaîtra-t-on qu'il a été couronné de succès?**

- Une fois le résultat attendu déterminé, comment savoir s'il a effectivement été atteint? Quels sont les critères de qualité requis?

#### **Les produits à livrer sont-ils quantifiables?**

- Pour tenter de déterminer si le mandat a été couronné de succès, on peut chercher à savoir si les produits à livrer qui y sont énoncés correspondent au résultat attendu et s'ils sont mesurables?

#### **Quelles sont les compétences nécessaires?**

- Quelles sont les compétences et connaissances spécifiques nécessaires pour obtenir le résultat attendu? L'expérience est-elle plus importante que les titres universitaires, ou est-ce l'inverse? Combien de temps faudra-t-il pour accomplir le travail?
- On a souvent tendance à sous-estimer le temps nécessaire à l'achèvement du travail. C'est surtout vrai si le mandat porte sur des services de conseil et si un élément de familiarisation doit intervenir ou lorsque des recherches préliminaires doivent être effectuées.

#### **Existe-t-il des obstacles spécifiques à l'achèvement du travail?**

- Y a-t-il quoi que ce soit qui puisse constituer un obstacle à une bonne exécution? Parmi les problèmes courants à cet égard, on peut citer la mise à disposition de fonds de contrepartie ou l'approbation des résultats, les restrictions d'accès aux installations ou au matériel, etc.
- Par ailleurs, y a-t-il des éléments que le client doit fournir et qui doivent être obtenus ou pour lesquels il faut s'organiser avant que la prestation des services puisse débuter (des véhicules, du matériel de bureau, des clés supplémentaires, des laissez-passer de sécurité, par exemple.)?

#### **Comment les données de suivi seront-elles recueillies pendant la prestation?**

- Il est bon d'assurer un suivi régulier du marché pendant toute sa durée d'exécution (voir le module P). Pour ce faire, il faudra réfléchir aux mécanismes que pourrait prévoir le mandat pour pouvoir suivre l'avancement de la prestation. Cela peut bien souvent se faire au moyen de mécanismes tels que l'établissement de rapports d'activité ou de rapports initiaux, fixation d'échéances bien définies, ou encore la tenue de réunions destinées à faire le point sur l'avancement de la prestation.

#### **Le mandat produira-t-il les résultats escomptés?**

- À titre de vérification finale, il est utile de se demander si la formulation du mandat est adéquate pour rendre compte de la nature et du type de résultats attendus de la prestation. Si la réponse est négative, il faudra revoir le mandat.

### **3. À qui incombe la rédaction d'un mandat?**

C'est à l'emprunteur/au bénéficiaire qu'il revient de rédiger le projet initial de mandat.

Il est préférable que le mandat soit rédigé par des experts techniques avec le concours de personnes qui connaissent les conditions et besoins locaux. S'il n'a pas accès sur place aux connaissances techniques spécialisées requises, l'emprunteur/le bénéficiaire devrait solliciter une aide technique auprès de sources externes, telles que d'autres organismes publics ou des experts techniques externes.

Le rôle du FIDA dans l'établissement du mandat se limite à le vérifier dans le cadre du processus d'examen préalable du dossier d'appel à propositions.

#### 4. Utilisation de mandats standard/antérieurs

L'établissement d'un mandat suppose un savoir-faire professionnel et doit être adapté à la mission concernée. Cependant, contrairement aux spécifications relatives à des biens ou travaux, il est assez rare qu'un système national de passation des marchés ou des ministères ou organismes publics particuliers aient recours à un mandat normalisé.

Lorsque tel est effectivement le cas, les mandats standard peuvent constituer des outils utiles qui permettent de gagner du temps, mais il convient de les adapter soigneusement. Il existe essentiellement deux types de mandats standard dont les caractéristiques sont très différentes:

- i) Le premier groupe comprend les mandats qui renferment des normes nationales ou des normes d'entreprise établies à des fins de **normalisation**. Ces mandats, qui émanent généralement d'une autorité centrale, prescrivent des normes minimales obligatoires. Ils peuvent concerner des services très uniformes, qui font couramment l'objet de marchés et dont il est peu probable qu'ils changent au fil du temps (les services d'audit et de sécurité, par exemple).
- ii) Le deuxième groupe comprend des mandats précédemment utilisés qui peuvent servir de **modèles génériques** et de point de départ à la rédaction d'un mandat plus spécifique correspondant aux besoins particuliers du service requis. Étant donné que chaque activité de passation de marchés est unique, il serait vain de présumer qu'un mandat précédemment utilisé pour un service similaire puisse être adopté tel quel; il est extrêmement rare en effet que ce soit le cas, puisque les enseignements tirés d'expériences antérieures devront être incorporés au mandat dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

L'utilisation de mandats existants/antérieurs/normalisés exige par conséquent que l'on connaisse l'historique du modèle, afin de s'assurer qu'il englobe tous les aspects énumérés à la section 2 et cadre avec la mission envisagée.

#### 5. Problèmes courants pouvant entraîner l'annulation du marché, le retarder ou nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres

Lors de l'établissement d'un mandat, un certain nombre de points peuvent poser problème au moment de la mise en concurrence des candidats et entraîner l'annulation du marché, en retarder l'exécution ou nécessiter le lancement d'un nouvel appel d'offres. Les écueils les plus courants sont les suivants:

- un manque de cohérence ou des contradictions entre différentes sections du mandat;
- des ambiguïtés dans le mandat qui font que les propositions reçues divergent considérablement, ce qui rend leur évaluation difficile;
- un mandat trop prescriptif qui ne permet pas aux soumissionnaires de proposer leur propre solution, approche ou méthode;
- un périmètre de services irréaliste par rapport au délai;
- des clauses relatives aux qualifications ou à l'expérience qui, de manière involontaire, limitent la concurrence;
- l'omission d'informations essentielles pour l'établissement d'une proposition.

#### 6. Récapitulatif

Lors de la rédaction d'un mandat, il importe:

- de déterminer s'il concerne la prestation de services de conseil ou de services autres que de conseil;
- de savoir s'il existe un mandat standard obligatoire qu'il faut peut-être utiliser – c'est souvent le cas pour les missions d'audit;
- de ne pas oublier que chaque marché est unique et que les spécifications antérieures ou les modèles génériques ne doivent servir que de point de départ et de guide;
- d'inclure dans le mandat toutes les informations pertinentes tel qu'indiqué plus haut;
- d'obtenir le concours de spécialistes externes si les connaissances nécessaires à l'établissement du mandat ne sont pas disponibles sur place;
- d'examiner le projet de mandat en se demandant s'il est susceptible de produire les résultats voulus et de réaliser les objectifs visés;
- d'avoir conscience des erreurs courantes et de s'efforcer de les éviter;
- de toujours solliciter des avis ou des conseils en cas de doute.



Méthodes  
de passation  
des marchés et  
de sélection  
des services  
de conseil

## MODULE F: MÉTHODES DE PASSATION DES MARCHÉS ET DE SÉLECTION DES SERVICES DE CONSEIL

Module F1: Méthodes de passation des marchés pour les biens, les travaux et les services autres que les services de conseil

Module F2: Méthodes de sélection des services de conseil

## MODULE G: DÉTERMINATION DES SOURCES D'APPROVISIONNEMENT

# Module F: Méthodes de passation des marchés et de sélection des services de conseil

---

## **Finalité:**

Le choix d'une méthode de passation des marchés est souvent considéré comme la décision capitale à prendre dans le processus de planification de la passation des marchés et constitue l'un des éléments obligatoires du plan annuel de passation des marchés (voir le module C).

Il existe de nombreuses méthodes, et certaines situations conviennent plus particulièrement à telle ou telle méthode de passation de marchés concernant des biens, des travaux et des services autres que les services de conseil ou à la méthode de sélection des services de conseil. La justesse de ce choix opéré au début de l'activité de passation des marchés est déterminante. Une mauvaise décision pourrait en effet nuire à la procédure d'appel d'offres.

Le FIDA admet le processus de présentation des soumissions sous double pli pour les biens et les travaux, et accepte qu'il y soit recouru si les systèmes nationaux respectifs le prévoient.

Le présent module donne aux emprunteurs/bénéficiaires des conseils destinés à éclairer leur décision quant à la méthode de passation des marchés la plus appropriée dans chaque circonstance.

---

# Module F1: Méthodes de passation des marchés pour les biens, les travaux et les services autres que les services de conseil

## 1. Aperçu: Méthodes pour les biens et travaux

Les États, les organismes au service du développement et les institutions financières recourent les uns et les autres à des méthodes et processus différents pour la passation des marchés et ont en la matière leur propre terminologie. Les méthodes adoptées ou privilégiées par la plupart d'entre eux possèdent néanmoins certaines caractéristiques générales.

Les méthodes les plus couramment connues et utilisées pour la passation des marchés de biens et de travaux, et celles définies dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, sont les suivantes.

nationale du pays emprunteur/bénéficiaire ainsi que sur le site web de l'United Nations Development Business et sur le site web du FIDA. Les soumissionnaires potentiels seront avisés suffisamment à l'avance afin de leur permettre d'être présélectionnés ou d'obtenir le dossier d'appel d'offres et de préparer et présenter leurs réponses. Les possibilités d'AOI sont annoncées pendant une période de 45 jours au moins.

- iii) Les emprunteurs/bénéficiaires utiliseront les documents standard de passation des marchés du FIDA qui conviennent sans déroger aux instructions à l'intention des soumissionnaires ni aux conditions générales du contrat.

Tableau 1

Méthode de passation des marchés	Autre terminologie utilisée
Appel d'offres international	Invitation ouverte à soumissionner / appel d'offres concurrentiel
Appel d'offres international restreint	Appel d'offres restreint / limité
Appel d'offres national	Invitation ouverte à soumissionner / appel d'offres concurrentiel
Achat au meilleur prix sur le marché national / international	Demandes de prix/tarifs
Marchés de gré à gré	Source d'approvisionnement unique

## 2. Appel d'offres international (AOI)

- i) L'appel d'offres international ou AOI est la méthode de passation des marchés la plus transparente et, par conséquent, celle qui est privilégiée. S'il existe d'autres méthodes, c'est uniquement parce qu'il n'est pas toujours possible de recourir à l'AOI. Celui-ci est utilisé pour les marchés dont le seuil monétaire est le plus élevé.
- ii) Des appels de présélection (dans les cas où il est recouru à la présélection) ou des invitations à soumissionner seront annoncés sous la forme d'avis spécifiques de passation de marchés publiés dans au moins un journal de diffusion

- iv) Les soumissionnaires sont tenus de présenter des offres valables pendant la période indiquée dans le dossier d'appel d'offres, ce qui sera suffisant pour permettre à l'emprunteur/au bénéficiaire, d'une part, de finaliser la comparaison et l'évaluation des offres et, d'autre part, d'obtenir toutes les approbations nécessaires. À cette fin, toutes les offres soumises dans le cadre de l'AOI seront valables pendant une période de 120 jours au moins.
- v) Une garantie de soumission peut être exigée pour les AOI. Dans ce cas, le montant de la garantie et sa forme seront ceux stipulés dans le dossier d'appel d'offres et seront valables pendant une période suffisante pour permettre à l'emprunteur/au bénéficiaire d'agir si la caution est appelée (généralement quatre semaines après la période de validité des

- soumissions). Les garanties de soumission devront être exprimées en un montant spécifique et non en un pourcentage. Elles seront restituées aux soumissionnaires non retenus une fois que le contrat aura été signé avec le soumissionnaire retenu. À défaut d'une garantie de soumission, l'emprunteur/le bénéficiaire peut exiger des soumissionnaires qu'ils signent une déclaration indiquant que s'ils retirent ou modifient leurs soumissions pendant la période de validité ou s'ils se voient attribuer le contrat mais ne le signent pas ou ne déposent pas une garantie de bonne exécution avant la date limite stipulée dans le dossier d'appel d'offres, il ne leur sera plus permis de soumissionner pour des marchés de l'entité ayant lancé l'appel d'offres pendant toute la période indiquée dans le dossier d'appel d'offres.
- vi) Les emprunteurs/bénéficiaires devront ménager aux soumissionnaires le temps et la possibilité de demander des éclaircissements sur le dossier d'appel d'offres. Le dossier d'appel d'offres précisera le délai accordé pour présenter des demandes d'éclaircissements et celui dont disposera l'emprunteur/le bénéficiaire pour répondre à ces demandes. Il peut être tenu **une séance d'information à l'intention des soumissionnaires**. Au cours de cette séance, l'emprunteur donnera des explications sur la nature de l'AOI et les soumissionnaires poseront des questions. L'emprunteur/le bénéficiaire pourra décider de répondre à ces questions pendant la séance d'information ou bien d'y répondre plus tard. Quel que soit le cas, il lui faudra remettre une **liste de questions et réponses à tous les soumissionnaires** ayant demandé et reçu le dossier d'appel d'offres, dans laquelle seront fournies les réponses à toutes les questions posées. Cette liste n'indiquera pas qui a posé les questions, mais mentionnera seulement les questions et les réponses.
- vii) Les soumissionnaires présenteront leurs offres (en utilisant les formulaires inclus dans le dossier d'appel d'offres) d'ici au délai fixé pour les transmettre. Les soumissions tardives ne devront en aucun cas être acceptées. L'emprunteur/le bénéficiaire ouvrira publiquement chaque pli et donnera lecture de leur contenu pertinent. Aucune déclaration de nature à porter un jugement sur les soumissions ne sera faite pendant l'ouverture des plis.
- viii) L'évaluation des soumissions devra commencer peu après l'ouverture des plis. Un rapport d'évaluation sera ensuite soumis pour approbation.
- ix) Les soumissionnaires sont avisés du résultat de l'appel d'offres après approbation du rapport d'évaluation au moyen d'un avis d'intention d'attribution. Un soumissionnaire peut demander un compte rendu et déposer une contestation sur réception de cet avis (voir le module M pour de plus amples détails). Le marché est attribué au soumissionnaire dont l'offre a été évaluée comme étant la plus basse une fois que toutes les contestations et tous les appels ont été réglés.
- x) S'il entend rejeter toutes les offres, l'emprunteur/le bénéficiaire doit obtenir l'avis de non-objection du FIDA.

### 3. Appel d'offres international restreint

L'appel d'offres international restreint est essentiellement un appel d'offres international sur invitation directe et sans publicité. C'est une méthode de passation des marchés qui peut être appropriée i) lorsqu'il n'y a qu'un nombre limité de fournisseurs ou ii) lorsque pour d'autres raisons exceptionnelles il est justifié de ne pas lancer d'AOI. Selon la méthode de l'appel d'offres international restreint, les emprunteurs solliciteront des offres à partir d'une liste de fournisseurs potentiels suffisamment longue pour garantir l'obtention de prix concurrentiels. Cette liste inclura tous les fournisseurs à condition seulement que leur nombre soit limité. **Lors de l'évaluation des offres soumises dans le cadre d'un appel d'offres international restreint, les dispositions relatives à la préférence nationale ne peuvent pas s'appliquer.** En ce qui concerne tous les aspects autres que la publicité et les préférences, les procédures régissant l'AOI s'appliquent à l'appel d'offres international restreint, y compris la publication de l'attribution du marché.

### 4. Appel d'offres national

L'appel d'offres national est une version réduite de l'appel d'offres international qui est destinée à être utilisée au niveau national lorsque, du fait de leur nature ou de leur périmètre, il est peu probable que les marchés intéressent la concurrence étrangère. L'appel d'offres national peut être la méthode de passation des marchés la plus appropriée lorsque l'on ne s'attend pas à ce que des soumissionnaires étrangers soient intéressés pour l'une ou l'autre

des raisons suivantes: i) la taille et le montant du marché, ii) les travaux sont dispersés sur le plan géographique ou étalés dans le temps, iii) les travaux exigent beaucoup de main-d'œuvre ou iv) les biens, les travaux et les services autres que de conseil peuvent être obtenus sur le marché local à des prix inférieurs à ceux pratiqués sur le marché international. L'appel d'offres national peut aussi être utilisé dans les cas où, selon toute évidence, les avantages de l'AOI seraient plus qu'annulés par la charge administrative ou financière que ce dernier entraînerait.

L'appel d'offres national sera annoncé dans au moins un journal de grande diffusion nationale. Les possibilités d'appels d'offres nationaux sont annoncées pendant une période de 30 jours au moins. Toutes les offres soumises dans le cadre d'un appel d'offres national sont valables pendant une période de 90 jours au moins.

La monnaie dans laquelle les marchés sont attribués peut se limiter à la monnaie nationale de l'emprunteur; toutefois, si des entreprises étrangères souhaitent participer à l'appel d'offres national, il leur sera permis de le faire aux mêmes modalités et conditions que les soumissionnaires nationaux.

## 5. Achat au meilleur prix

L'achat au meilleur prix est une méthode de passation des marchés qui consiste à comparer les prix/tarifs offerts par plusieurs fournisseurs (dans le cas des biens), entrepreneurs (dans le cas des travaux de génie civil) ou prestataires de services (dans le cas des services autres que de conseil) afin d'obtenir des prix concurrentiels. C'est aussi une méthode appropriée pour l'achat de quantités limitées de biens en stock immédiatement disponibles ou de produits primaires répondant à des spécifications standard d'un faible montant ou pour l'exécution de travaux de génie civil simples et d'un faible montant lorsque, pour des considérations de coût et d'efficacité, il n'est pas justifié de recourir à des méthodes privilégiant une plus grande mise en concurrence.

Dans cette méthode de passation des marchés, l'emprunteur/le bénéficiaire peut inviter autant de soumissionnaires qu'il le juge pratique mais il doit recevoir **pas moins de trois offres de prix** d'ici à la date limite de soumission des offres. Il lui faut obtenir l'avis de non-objection du FIDA pour procéder à l'évaluation dans les cas où moins de trois offres de prix sont reçues.

Les demandes de propositions doivent indiquer la désignation des biens ou travaux, ainsi que les quantités ou spécifications, selon qu'il sera approprié, et la date et le lieu souhaités de livraison (ou d'achèvement). Les propositions peuvent être soumises par la poste, par télécopie ou par courrier électronique. Leur évaluation s'effectue sur la base des mêmes principes que les appels d'offres ouverts. Les conditions de l'offre acceptée seront indiquées dans un bon de commande ou un contrat abrégé.

## 6. Marchés de gré à gré

La passation de marchés de gré à gré se fait sans mise en concurrence (processus à un seul fournisseur) et il peut y être recouru dans des circonstances exceptionnelles comme celles indiquées plus loin. Une justification suffisamment détaillée doit être adressée au FIDA pour obtenir son avis de non-objection et indiquer notamment pour quelle raison un marché de gré à gré a été choisi plutôt qu'une procédure de passation de marchés concurrentielle, ainsi que les motifs pour lesquels une entreprise particulière est recommandée. La passation de marchés de gré à gré pourrait être justifiée dans n'importe laquelle des circonstances suivantes:

- a) Un contrat existant pour des biens, des travaux ou des services autres que de conseil, adjudgé conformément à des procédures acceptables pour le Fonds, peut être étendu à l'obtention d'autres biens, travaux ou services autres que de conseil de nature similaire. Le FIDA devra confirmer qu'une mise en concurrence ne procurera aucun avantage additionnel, que le prix demandé pour l'extension du contrat est raisonnable et que le montant ajouté au contrat ne dépasse pas 10% de la valeur du contrat initial. Des dispositions prévoyant une telle extension, si sa probabilité peut être déterminée à l'avance, devront être incluses dans le contrat initial.
- b) La nécessité d'uniformiser des équipements ou d'obtenir des pièces de rechange qui soient compatibles avec les équipements existants peut justifier que des achats additionnels soient effectués auprès du fournisseur initial. Pour que ces achats soient justifiés, il faut que les équipements initiaux soient en bon état, que le nombre de nouveaux articles soit généralement moins élevé que celui des articles existants et que le prix soit raisonnable.

- c) L'équipement requis ne peut être obtenu que d'une seule source qui en a l'exclusivité.
- d) L'entrepreneur chargé de la conception d'un procédé exige que des intrants essentiels soient achetés auprès d'un fournisseur donné en contrepartie de l'octroi d'une garantie de bonne exécution.
- e) Dans d'autres cas exceptionnels, par exemple en cas de catastrophe naturelle.

Le fait que le temps manque pour lancer une procédure de passation de marchés concurrentielle n'est pas un motif suffisant pour passer un marché de gré à gré.

## 7. Travaux en régie

Les travaux en régie (pour des travaux de construction, l'installation d'équipements et la prestation de services autres que de conseil, par exemple) sont des travaux réalisés par un ministère du pays emprunteur/bénéficiaire en utilisant son propre personnel et équipement. Dans certaines circonstances, il peut s'agir de la seule méthode pratique de passation d'un marché. La méthode des travaux en régie exige de l'emprunteur/du bénéficiaire qu'il fixe les montants globaux maximaux à allouer à l'utilisation de cette méthode pour laquelle le FIDA émettra son avis de non-objection et procédera aux mêmes vérifications et inspections rigoureuses de la qualité que pour les marchés attribués à des tierces parties. Sous réserve de l'avis de non-objection du FIDA, il sera justifié de recourir à la méthode des travaux en régie qui pourra être utilisée seulement dans l'une des circonstances suivantes:

- a) les quantités de travaux de construction et d'installation ne peuvent pas être déterminées à l'avance;
- b) les travaux de construction et d'installation sont mineurs et dispersés ou doivent être exécutés dans des endroits isolés où il est peu probable que des entreprises de construction qualifiées soumissionneront à des prix raisonnables;
- c) les travaux de construction et d'installation doivent être exécutés sans perturber les activités en cours;

- d) conformément au droit ou à la réglementation officielle du pays emprunteur/bénéficiaire, des services spécialisés autres que de conseil, comme des levés aériens et la cartographie aérienne, ne peuvent être fournis que par des services gouvernementaux spécialisés pour des considérations telles que la sécurité nationale; ou
- e) des réparations urgentes nécessitent une attention rapide et sont requis afin d'éviter que d'autres dommages ne soient causés, ou des travaux doivent être exécutés dans des zones de conflit dans lesquelles des entreprises privées ne sont peut-être pas intéressées à se rendre.

## 8. Marchés de produits primaires

Les cours des produits primaires, comme les céréales, les aliments pour animaux, l'huile de cuisine, les carburants, les engrais et les métaux, varient constamment en fonction de l'offre et de la demande. Bon nombre de ces produits sont cotés sur des marchés de produits primaires bien établis. Il est fréquent de répartir un marché entre de multiples fournisseurs pour obtenir auprès de chacun d'eux une partie des quantités requises de façon à garantir la sécurité de l'approvisionnement. Des achats multiples peuvent être étalés dans le temps afin de profiter des conditions du marché lorsqu'elles sont favorables et de maintenir les stocks à de bas niveaux. Il peut être établi une liste de fournisseurs présélectionnés auxquels des invitations sont périodiquement adressées. Les fournisseurs peuvent être invités à offrir des prix liés aux cours du marché au moment de l'expédition ou avant. La validité des offres sera la plus courte possible. Une monnaie unique, dans laquelle le produit primaire est habituellement coté sur le marché, peut être utilisée pour les offres de prix et pour les paiements. La monnaie doit être spécifiée dans le dossier d'appel d'offres. Ce dernier peut prévoir que les offres seront soumises par télécopie ou par des moyens électroniques; dans ces cas, soit aucune garantie de soumission n'est exigée soit les fournisseurs présélectionnés ont fourni des garanties de soumission permanentes. Des conditions contractuelles standard ainsi que des formulaires standard conformes aux pratiques du marché seront utilisés.

## 9. Marchés passés auprès d'organismes des Nations Unies

Il peut y avoir des situations dans lesquelles il est possible de passer directement des marchés auprès d'organismes des Nations Unies. Dans ce cas, il faut suivre les procédures de passation des marchés de ces organismes. Les cas où il est probablement possible de le faire sont notamment les suivants:

- a) achat de petites quantités de produits en stock, essentiellement dans les domaines de l'éducation et de la santé;
- b) achat de produits sanitaires et vétérinaires, notamment de vaccins, médicaments et produits pharmaceutiques, contraceptifs et dispositifs médicaux de prévention, ou encore matériel biomédical, lorsque: i) le nombre de fournisseurs est limité, ii) l'organisme des Nations Unies est le seul à être exceptionnellement qualifié pour fournir ces biens et services connexes accessoires autres que de conseil (le cas échéant), et iii) l'emprunteur/le bénéficiaire se sert du formulaire standard prévu pour les accords entre un emprunteur/bénéficiaire et un organisme des Nations Unies

afin de se procurer des fournitures et obtenir certains services ainsi qu'en a convenu le FIDA;

- c) passation de marchés d'un faible montant pour l'exécution de simples travaux dans les cas où les organismes des Nations Unies agissent comme entrepreneurs ou font directement appel à de petits entrepreneurs et à une main-d'œuvre qualifiée ou non qualifiée; ou
- d) achat de biens, de services et de travaux dans des circonstances exceptionnelles, comme des catastrophes naturelles et des situations d'urgence déclarées par l'emprunteur/le bénéficiaire et reconnues comme telles par le FIDA.

Le tableau 2 ci-après présente les applications ou circonstances générales qui sont jugées les plus appropriées pour chaque méthode de passation des marchés et donne une indication de la durée probable à prévoir pour chaque méthode. Il convient de noter que, par souci de cohérence, la terminologie utilisée dans le tableau 2 est la même que celle employée dans la première colonne du tableau 1 plus haut.

Table 2

Méthode de passation des marchés	Description sommaire	Applications appropriées	Caractéristiques	Durée indicative de chaque méthode
<b>MÉTHODES LES PLUS COURANTES</b>				
<b>Appel d'offres international</b>	Méthode utilisée par défaut pour les marchés de biens et de travaux à passer au niveau international par mise en concurrence des soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés de biens et de travaux d'un montant élevé</li> <li>• Il est probable que des soumissionnaires étrangers veuillent concourir</li> <li>• Les biens ou travaux à obtenir sont largement disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annonce publique</li> <li>• La préférence nationale peut s'appliquer</li> <li>• Ouverture publique des plis</li> <li>• Soumissions généralement exprimées dans les "principales" monnaies</li> <li>• Les soumissions pourraient être mises sous double pli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux avec présélection: 16-20 mois</li> <li>• Travaux sans présélection: 8-12 mois</li> <li>• Biens: 8-10 mois</li> </ul>
<b>Appel d'offres international restreint</b>	Identique à l'appel d'offres international, mais sur invitation directe plutôt que par annonce publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuls quelques fournisseurs sont réputés pouvoir fournir les biens ou travaux souhaités. Dans ce cas, ils doivent tous être autorisés à soumissionner</li> <li>• Marchés d'un faible montant</li> <li>• Circonstances exceptionnelles, par exemple une intervention d'urgence à la suite d'une catastrophe naturelle majeure, pouvant justifier qu'il faille renoncer à faire une annonce publique pour solliciter des offres concurrentielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'annonce publique</li> <li>• Liste restreinte de soumissionnaires</li> <li>• Pas de préférence nationale</li> <li>• Ouverture publique des plis</li> </ul>	Biens: 4-6 mois

Méthode de passation des marchés	Description sommaire	Applications appropriées	Caractéristiques	Durée indicative de chaque méthode
<b>MÉTHODES LES PLUS COURANTES</b>				
<b>Appel d'offres national</b>	<p>Processus le plus couramment utilisé sur le marché intérieur, en règle générale</p> <p>Processus d'appel d'offres ouvert, pour lequel la possibilité de soumissionner n'est annoncée que sur le marché national</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les biens ou travaux sont disponibles sur le marché national à des prix sensiblement inférieurs à ceux pratiqués sur le marché international</li> <li>Méthode la plus rationnelle et la plus économique pour acquérir des biens ou faire exécuter des travaux qui, en raison de leur nature ou de leur périmètre, sont peu susceptibles d'intéresser la concurrence étrangère</li> <li>Le montant probable du marché est inférieur au niveau minimal auquel des soumissionnaires étrangers souhaitent participer, compte tenu des capacités et de la compétitivité des soumissionnaires locaux</li> <li>Les travaux sont dispersés sur le plan géographique ou étalés dans le temps, ce qui rend les économies d'échelle plus difficiles</li> <li>Les coûts liés au lancement d'un appel d'offres international sont excessivement élevés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'annonce de l'appel d'offres est le plus souvent cantonnée à la presse nationale</li> <li>Le dossier d'appel d'offres peut être établi dans la langue officielle du pays emprunteur/bénéficiaire</li> <li>La monnaie locale est généralement utilisée pour l'évaluation</li> <li>Ouverture publique des plis</li> <li>Les soumissions pourraient être mises sous double pli</li> </ul>	Biens: 5-6 mois
<b>Achat au meilleur prix sur le marché national ou international</b>	Comparaison des offres de prix/tarifs de trois sociétés au moins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les biens requis sont des biens en stock immédiatement disponibles ou des produits de base standard relativement bon marché</li> <li>Travaux d'un périmètre simple et clair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'annonce publique</li> <li>Pas d'ouverture publique des plis</li> <li>"Offres de prix/tarifs" au lieu de "soumissions"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biens: 2-4 mois</li> <li>Travaux: 2-6 mois</li> </ul>
<b>Marchés de gré à gré</b>	Marchés attribués à une seule société sans mise en concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'il est nécessaire d'étendre un marché de biens ou de travaux existant, pour un montant ne dépassant pas 10% du contrat initial</li> <li>Lorsque le matériel requis ne peut être obtenu qu'auprès d'une seule source qui en a l'exclusivité, et qu'il n'y a pas de solution de rechange</li> <li>La compatibilité entre les pièces de rechange et le matériel existant doit être assurée (uniformisation)</li> <li>Dans les situations d'urgence où une livraison rapide est exigée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négociation du prix/tarif</li> <li>Le recours à cette méthode nécessite en général une autorisation/dérogation spéciale, en raison de l'absence de concurrence</li> </ul>	Biens et travaux: 1-3 mois

Méthode de passation des marchés	Description sommaire	Applications appropriées	Caractéristiques	Durée indicative de chaque méthode
AUTRES MÉTHODES				
<b>Achat sur les marchés de produits de base</b>	Achat de biens sur les marchés de produits de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout produit acheté et vendu sur les marchés de produits de base (pétrole, métaux, céréales, par exemple)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Courte durée de validité des offres</li> <li>Monnaie unique (celle du marché) pour les offres et le règlement des achats</li> <li>Possibilité de répartir un marché entre plusieurs fournisseurs afin de garantir la réception de la totalité de la commande</li> </ul>	Parfois quelques semaines seulement
<b>Travaux en régie</b>	Recours au propre personnel et matériel de l'emprunteur/ du bénéficiaire pour exécuter des travaux de construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cas de difficulté à déterminer le volume des travaux</li> <li>Petits travaux dispersés dans des endroits isolés</li> <li>Aucune perturbation des activités en cours</li> <li>Situations d'urgence nécessitant une réaction rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut être difficile de quantifier le montant des intrants</li> <li>Pas de mise en concurrence ni de processus de passation de marchés</li> </ul>	
<b>Marchés passés auprès d'organismes des Nations Unies</b>	Achat de biens, travaux ou services spécifiques auprès d'organismes spécialisés des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat de petites quantités de produits en stock, essentiellement dans les secteurs de l'éducation et de la santé</li> <li>Produits spécialisés pour lesquels le nombre de fournisseurs est restreint, comme les vaccins ou les médicaments</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'annonce publique</li> <li>Pas de mise en concurrence</li> <li>Application des règles et procédures des organismes des Nations Unies</li> </ul>	Dépend du produit

# Module F2: Méthodes de sélection des services de conseil

## 1. Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC)

Considérée comme étant la méthode de sélection standard (ou “par défaut”) pour la plupart des services de conseil, elle devra être utilisée lorsque:

- la recherche d’un compromis entre la qualité et le coût est privilégiée;
- le périmètre des services à fournir dans le cadre de la mission peut être défini avec précision et le mandat est clair et bien spécifié;
- le client et la société de conseil peuvent estimer avec une précision raisonnable le niveau d’effort à fournir (temps de travail du personnel clé) ainsi que les autres contributions et coûts associés au travail de conseil.

Les aspects techniques et financiers de chaque proposition reçue sont évalués et notés sur une échelle de 100 points. Au moment de l’évaluation finale<sup>14</sup>, les notes techniques et financières sont toutefois ajustées en appliquant les pourcentages de pondération indiqués dans l’appel à propositions, avant d’être combinées pour obtenir la note totale.

Le meilleur compromis entre la qualité technique des services et leur coût est souvent obtenu en attribuant de 70% à 80% du total des points aux caractéristiques techniques de la proposition, et de 20% à 30% à la note financière. **Quels que soient les pourcentages de pondération retenus, ils doivent impérativement être clairement indiqués dans l’appel à propositions** afin que les soumissionnaires soient informés de la pondération qui sera appliquée et puissent en tenir compte dans l’établissement de leur offre.

Les principaux critères d’évaluation technique (ou “critères primaires”) doivent aussi figurer dans l’appel à propositions. Devraient notamment en faire partie:

- une expérience éprouvée dans des missions similaires<sup>15</sup>;
- la qualité de la méthode proposée;
- les qualifications et l’expérience minimales du personnel clé proposé.

Selon la nature de la mission, les critères primaires peuvent aussi inclure:

- la présence de clauses relatives à la formation/au renforcement des capacités du personnel local<sup>16</sup>;
- l’importance numérique des nationaux au sein du personnel clé affecté à la mission<sup>17</sup>.

Une fois les critères choisis, le total de 100 points est réparti entre chacun des critères techniques en fonction de leur importance pour la mission. **Les points ainsi attribués aux critères doivent aussi être mentionnés dans l’appel à propositions.**

Le tableau ci-dessous présente un exemple de répartition type des points. On notera qu’il s’agit d’un simple exemple donné à titre indicatif et que chaque cas devra être examiné en fonction des critères choisis et des circonstances spécifiques de la mission.

Critères primaires	Habituellement
Expérience spécifique pertinente <sup>18</sup> :	0 à 10 points
Adéquation avec le mandat et méthode proposée:	20 à 50 points
Personnel clé <sup>19</sup> :	30 à 60 points
Formation:	0 à 10 points
Inclusion de nationaux:	0 à 10 points
Total	100 points

Le total des points **doit** être de 100.

14 On trouvera des informations sur l’évaluation des services de conseil dans les modules K6 et K7, et sur l’évaluation des services autres que de conseil dans le module K8.

15 La fourchette de points pouvant être accordés à l’expérience peut être réduite si ce critère a déjà été pris en compte lors de la présélection des soumissionnaires.

16 Le transfert de connaissances peut être l’objectif premier de certaines missions; dans ce cas, la pondération qui lui sera attribuée devra être plus élevée afin de refléter son importance.

17 Mesurée par le nombre de consultants nationaux faisant partie du personnel clé proposé par des sociétés étrangères ou nationales.

18 Voir la note en bas de page n° 14.

19 Seul le personnel clé devrait normalement faire l’objet d’une évaluation, étant donné que c’est lui qui déterminera la qualité de la prestation. Davantage de points devraient être accordés si la mission proposée est complexe.

Ces critères primaires couvrant un champ assez vaste, ils devraient être subdivisés en **sous-critères** pour i) souligner les composantes importantes des critères et ii) faire en sorte que les notes attribuées par des évaluateurs différents soient plus précises et plus comparables, en s'efforçant de tempérer leur jugement subjectif.

Chaque sous-critère est assorti d'une note maximale. Ces notes partielles sont ensuite additionnées pour constituer la note totale du critère primaire considéré. Le nombre de sous-critères devra se limiter au strict minimum (généralement pas plus de trois) et ne devra pas nécessairement être dévoilé dans l'appel à propositions, selon la politique de l'entité acheteuse. Il faut cependant éviter d'avoir trop de sous-critères, sous peine de faire du processus d'évaluation un exercice mécanique plutôt qu'une appréciation de fond.

On trouvera ci-après quelques exemples des critères primaires présentés dans le tableau précédent.

- **Conformité avec le mandat et adéquation de la méthode proposée pour l'exécution du marché:** si l'on assigne au total 40 points à ce critère, ces points pourraient être répartis comme suit:
  - degré d'innovation = 25 points
  - niveau de détail = 10 points
  - plan de travail proposé = 5 points

Ainsi, l'accent sera davantage mis sur une proposition technique innovante et moins sur le plan de travail.

- **Personnel clé:** il est normal d'utiliser des sous-critères pour le personnel clé, afin d'évaluer ses qualifications, son expérience technique, sa connaissance ou son expérience du pays ou de la région et, si cet aspect est pertinent, ses aptitudes linguistiques.

Si l'on assigne également 40 points à ce critère primaire, ils pourraient être répartis comme suit:

- Qualifications générales<sup>20</sup> = 10 points
- Adéquation avec la mission<sup>21</sup> = 15 points
- Expérience dans le pays/la région<sup>22</sup> = 15 points

Cette répartition des points entre les sous-critères sera assez équilibrée.

Il est néanmoins à noter qu'il s'agit là du nombre total de points disponibles pour ces sous-critères. Aussi est-il nécessaire de les répartir entre les membres du personnel clé pour indiquer le nombre maximal de points disponibles pour chacun d'eux. À supposer que le personnel clé requis pour la mission compte trois personnes, les points pourraient être répartis comme suit:

- Chef d'équipe = 50%<sup>23</sup>
- Spécialiste 1 = 30%
- Spécialiste 2 = 20%

- Cette répartition indique aux soumissionnaires que le poste de chef d'équipe est jugé très important pour cette mission et que celui du spécialiste 1 l'est un peu plus que celui du spécialiste 2. Elle précise aussi le nombre maximal de points pouvant être assigné à chacun des postes, à savoir:

Poste	Pourcentage des points	Sous-critères			Note maximale
		Qualifications générales (10 points)	Adéquation avec la mission (15 points)	Expérience dans le pays/la région (15 points)	
Chef d'équipe	50	10x50% = 5	15x50% = 7,5	15x50% = 7,5	20
Spécialiste 1	30	10x30% = 3	15x30% = 4,5	15x30% = 4,5	12
Spécialiste 2	20	10x20% = 2	15x20% = 3	15x20% = 3	8

20 Il s'agit de points concernant, par exemple, les études et la formation générale, les qualifications professionnelles, les années d'expérience, les postes occupés.

21 C'est-à-dire l'expérience spécifique utile pour la mission (secteur, domaine, sujet, processus ou activité).

22 Connaissance de la culture, des systèmes administratifs, des organisations et structures gouvernementales, etc.

23 En tant que principal membre de l'équipe, le chef d'équipe devrait normalement se voir attribuer davantage de points que tout autre membre de l'équipe, sauf si la prestation d'un autre spécialiste clé au sein de l'équipe est plus cruciale pour la mission; dans ce cas, on attribuera davantage de points à cette personne pour tenir compte de son importance dans l'évaluation.

L'appel à propositions doit aussi préciser la **note technique minimale** que doit obtenir une proposition technique pour être admise à l'étape de l'évaluation financière. La note minimale de qualification est généralement de 70%.

Enfin, outre la pondération des notes technique et financière, l'appel à propositions doit aussi indiquer la **formule** utilisée pour attribuer des points au prix de chaque offre. Généralement, la proposition la plus basse obtient 100 points, tandis que les points attribués aux autres propositions sont inversement proportionnels au prix de la proposition la plus basse, comme l'indique la formule suivante:

$$\text{Note finale} = \frac{100 \times Fz}{Fy}$$

où Fz = offre la plus basse et Fy = prix de la proposition évaluée

L'application des critères d'évaluation, l'attribution de points de mérite et le calcul des notes technique et financière font l'objet du module K.

Les procédures standard de correction des erreurs arithmétiques ou autres dans les prix proposés seront appliquées pour réviser ces prix avant de calculer les notes attribuées à chaque proposition.

- pour les missions ayant une incidence à long terme et dont l'objectif est de disposer des meilleurs experts (faisabilité et conception de projets d'ingénierie spécialisée en structure de bâtiments pour des ouvrages majeurs comme de grands barrages, études de politiques d'envergure nationale, études portant sur la gestion de grands organismes publics);
- pour les missions pouvant être exécutées de manières très diverses, de sorte que les propositions ne sont peut-être pas directement comparables (conseil en gestion ou études politiques, où la valeur des prestations dépend de la qualité de l'analyse).

Lorsqu'on recourt à la méthode de sélection fondée sur la qualité, les étapes à suivre pour établir les critères d'évaluation sont en majorité les mêmes que pour la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût, la principale différence étant qu'il n'est pas nécessaire de pondérer les notes financière et technique, puisque l'attribution du marché se fait uniquement sur la base de la plus haute note technique.

La méthode de sélection fondée sur la qualité comporte d'autres aspects qui lui sont propres.

En résumé, les étapes à suivre lors de l'établissement des critères d'évaluation pour la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût sont les suivantes:



## 2. Sélection fondée sur la qualité (SFQ)

La sélection fondée sur la qualité peut être appropriée pour des missions complexes ou très spécialisées, ou pour celles qui mettent l'accent sur des innovations exigeant de s'adjoindre les meilleures compétences disponibles, quel qu'en soit le prix. C'est par exemple le cas:

- lorsqu'il est difficile de définir un mandat précis pour la société de conseil, et pour lequel le client attend de la société qu'elle incorpore l'innovation dans ses propositions (études économiques ou sectorielles nationales, études de faisabilité multisectorielles, conception d'une usine de traitement des déchets dangereux ou d'un plan directeur urbain, réformes du secteur financier);

- L'appel à propositions ne doit pas indiquer le budget estimatif, mais peut mentionner le nombre estimé de membres du personnel clé et leur temps de travail (niveau d'effort), en précisant que cette information n'est fournie qu'à titre indicatif et que la société de conseil peut proposer ses propres estimations sur ce dernier point.
- L'appel à propositions peut solliciter uniquement la remise d'une proposition technique (sans y joindre de proposition financière), ou demander que deux propositions – l'une technique, l'autre financière – soient soumises en même temps, mais dans des enveloppes distinctes (système de double enveloppe). Seule l'enveloppe financière accompagnant la proposition technique qui aura obtenu la note la plus élevée sera ouverte. Si

seules des propositions techniques sont sollicitées, la société de conseil dont la proposition aura obtenu la meilleure note à l'issue de l'évaluation sera invitée à soumettre une proposition financière détaillée.

- L'entité acheteuse et la société de conseil négocieront ensuite la proposition financière et le contrat.

La SCBD comporte d'autres aspects qui lui sont propres:

- L'appel à propositions **doit** indiquer le budget disponible et inviter les sociétés de conseil à soumettre leurs meilleures propositions technique et financière dans des enveloppes cachetées distinctes, sans excéder le budget indiqué.

En résumé, les étapes à suivre lors de l'établissement des critères d'évaluation pour la méthode de sélection fondée sur la qualité sont les suivantes:



### 3. Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)

Cette méthode est utilisée lorsque:

- la mission est simple;
- la mission peut être clairement définie;
- le budget disponible pour la prestation des services est rigoureusement limité.

Il est souvent fait appel à cette méthode pour les missions simples et clairement définies dont le budget disponible a été fixé et pour lesquelles il n'existe aucune marge de manœuvre financière.

Les soumissionnaires sont invités à présenter leur meilleure proposition technique dans la limite du prix autorisé par le budget déterminé et le marché sera attribué à la proposition technique qui obtient la note la plus élevée sans dépasser ce budget.

Lorsque l'on recourt à la SCBD, les étapes à suivre pour établir les critères d'évaluation sont pour la plupart identiques à celles que prévoit la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût, la principale différence étant qu'il n'est pas nécessaire de pondérer les notes financière et technique, puisque le marché est attribué à la proposition qui obtient la plus haute note technique sans dépasser le budget.

- Le budget étant déterminé, le mandat doit être rédigé avec soin afin de s'assurer que le budget et le mandat sont cohérents et réalistes de façon à permettre à la société de conseil d'exécuter toutes les tâches attendues. Voir le module E3 pour des conseils sur l'établissement des mandats.
- Les propositions techniques seront évaluées et les sociétés de conseil qui obtiennent la note technique minimale seront invitées à l'ouverture publique des plis renfermant leurs propositions financières.
- Les sociétés de conseil dont les propositions techniques n'obtiennent pas la note technique minimale se verront renvoyer leur enveloppe financière non décachetée.
- Les propositions financières qui dépassent le budget indiqué seront rejetées.
- La société de conseil ayant soumis la proposition technique qui est la mieux classée sans dépasser le budget sera retenue en vue de l'attribution du marché.

En résumé, les étapes à suivre lors de l'établissement des critères d'évaluation pour la méthode de sélection dans le cadre d'un budget déterminé sont les suivantes:



#### 4. Sélection au moindre coût (SMC)

La sélection au moindre coût est appropriée lorsqu'il faut sélectionner des sociétés de conseil pour la prestation de services d'un faible montant et de nature routinière tels que de simples tâches de conception ou de supervision technique pour lesquelles il existe des pratiques et des normes professionnelles bien établies. Des contraintes ou pressions budgétaires peuvent aussi faire du coût le principal facteur clé<sup>24</sup> de la prestation de certains services.

L'examen des propositions techniques permet de s'assurer qu'elles obtiennent la note technique minimale spécifiée, et c'est le soumissionnaire le moins disant parmi ceux ayant obtenu la note technique minimale qui sera retenu aux fins de l'attribution du marché.

Cette méthode de sélection a pour avantage de permettre à l'entité acheteuse d'obtenir des services appropriés au moindre coût. Elle a toutefois un inconvénient: l'attribution du marché se faisant sur la base de la soumission la moins coûteuse parmi celles qui ont obtenu la note technique minimale, le processus ne permettra généralement pas d'obtenir le plus haut niveau de qualifications techniques, d'expérience ou de connaissances spécialisées disponibles. Cet inconvénient peut certes être compensé par le prix, mais si l'on souhaite établir un meilleur équilibre entre les aspects financier et technique, et à condition que des ressources financières soient disponibles, il conviendra alors d'envisager de recourir à la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût.

Lorsque l'on recourt à la sélection au moindre coût, les étapes à suivre pour établir les critères d'évaluation sont en majorité les mêmes que pour la SFQC, la principale différence étant qu'il n'est pas nécessaire de pondérer les notes financière et technique, puisque l'attribution du marché se fait uniquement sur la base de la proposition la moins coûteuse qui atteint le seuil technique minimal indiqué.

#### 5. Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC)

La méthode de sélection fondée sur les qualifications des consultants peut être appropriée pour les très petites missions pour lesquelles il n'est pas justifié de lancer une procédure détaillée d'appel à propositions ni d'établir et d'évaluer des propositions concurrentielles.

Après l'annonce d'un appel à manifestation d'intérêt, les sociétés de conseil manifestent leur intérêt ou soumettent leur profil, qui sont ensuite évalués. Seule la société qui se classe au premier rang sera invitée à soumettre une proposition technique et financière combinée. Si cette proposition est jugée recevable et acceptable, la société sera invitée à des négociations. Les aspects technique et financier de la proposition peuvent tous deux faire l'objet de ces négociations. Si les négociations avec la société sélectionnée n'aboutissent pas, l'entité acheteuse peut mettre fin aux négociations après obtention d'un avis de non-objection du FIDA et inviter la société qui s'est classée au deuxième rang à soumettre une proposition technique et financière combinée.

#### 6. Sélection par entente directe (SED)

Comme dans le cas d'une source d'approvisionnement unique (marché de gré à gré) qui peut exister pour n'importe quel autre type de marchés, la sélection par entente directe avec la société de conseil ne permet pas de bénéficier des avantages de la concurrence en termes de qualité et de coût. La sélection n'est pas transparente et risque d'encourager des pratiques inacceptables. Par conséquent, la SED ne doit être utilisée qu'à titre exceptionnel et seulement après avoir obtenu un avis de non-objection du FIDA.

En résumé, les étapes à suivre lors de l'établissement des critères d'évaluation pour la sélection au moindre coût sont les suivantes:



24 Voir le module D1 pour de plus amples informations sur les facteurs clés de la passation des marchés.

Toute demande de sélection par entente directe émanant d'un emprunteur/bénéficiaire doit être accompagnée d'une justification détaillée, qui fera l'objet d'un examen minutieux du FIDA dans le but de s'assurer qu'il n'est pas possible de recourir à d'autres méthodes de sélection.

Pour obtenir l'avis de non-objection du FIDA, il doit être démontré que cette méthode présente un net avantage par rapport à la sélection par mise en concurrence. C'est le cas dans les situations suivantes:

- tâches s'inscrivant dans le prolongement naturel d'activités antérieures menées par la société de conseil en question;
- lorsqu'il est essentiel de procéder rapidement à la sélection, comme dans une situation d'urgence;
- lorsqu'il s'agit de prestations d'un faible montant telles que convenues avec le Fonds et définies dans la lettre adressée à l'emprunteur;
- lorsqu'une seule société est qualifiée ou possède l'expérience nécessaire pour exécuter la mission.

Le fait que le temps manque pour lancer une procédure de passation de marchés concurrentielle n'est pas un motif suffisant pour recourir à la sélection par entente directe.

## **7. Sélection de consultants individuels (SCI)**

Des consultants individuels seront recrutés pour des missions pour lesquelles i) il n'est pas nécessaire de disposer d'une équipe, ii) il n'y a pas lieu d'obtenir un soutien professionnel supplémentaire (de la part du siège d'une société de conseil, par exemple) et iii) l'expérience et les qualifications du consultant en question sont l'exigence primordiale. Dans les cas où il pourrait s'avérer difficile d'assurer la coordination ou l'administration ou d'assumer la responsabilité collective des activités du fait de la présence de plusieurs consultants individuels, il sera préférable de recourir aux services d'une société de conseil.

La procédure de sélection repose sur un appel à manifestation d'intérêt. Les consultants intéressés par cet appel porté à la connaissance du public y répondent en soumettant leur curriculum vitae pour évaluation. Seul le consultant qui se classe au premier rang sera invité à soumettre une offre

technique et financière combinée, qui sera alors négociée avec le client.

Si les négociations avec le consultant individuel sélectionné échouent, l'entité acheteuse peut inviter le consultant individuel qui s'est classé au deuxième rang à négocier, sous réserve d'avis de non-objection du FIDA pour les marchés faisant l'objet d'un examen préalable.

Des consultants individuels peuvent être sélectionnés par entente directe, à condition qu'il soit dûment justifié de choisir cette méthode dans des cas exceptionnels, tels que i) des tâches qui se situent dans le prolongement naturel d'activités antérieures menées par le consultant concerné pour lesquelles il avait été sélectionné à l'issue d'une mise en concurrence; ii) certaines missions dont la durée totale prévue est de moins de trois mois; iii) des situations d'urgence dues à des catastrophes naturelles; et iv) lorsque le consultant individuel est le seul à être qualifié pour la mission.

On trouvera ci-après un tableau récapitulatif de ces différentes méthodes de sélection, ainsi qu'un diagramme de flux indicatif aux fins de la sélection des méthodes.

<b>Méthode de sélection</b>	<b>À utiliser lorsque l'on recherche ...</b>	<b>Restrictions d'utilisation</b>	<b>Critères à indiquer</b>	<b>Facteur déterminant l'attribution du marché</b>
Sélection fondée sur la qualité et le coût	L'équilibre entre la qualité et le coût	Aucune	Techniques et financiers	Note combinée la plus élevée
Sélection fondée sur la qualité	La plus grande qualité disponible, quel que soit le coût	Contraintes budgétaires	Techniques uniquement	Note technique la plus élevée
Sélection au moindre coût	La compétence au plus bas coût	Aucune	Note technique minimale	Proposition la moins coûteuse atteignant le seuil technique minimal
Sélection dans le cadre d'un budget déterminé	La qualité sans dépasser un plafond financier	Aucune	Budget disponible	Note technique la plus élevée dans la limite du budget
Sélection fondée sur les qualifications des consultants	Compétences, connaissances et expérience	Faible montant uniquement	Compétences, connaissances et expérience	Mieux qualifié
Sélection de consultants individuels	Les compétences, les connaissances et l'expérience des consultants individuels	Aucune	Compétences, connaissances et expérience	Mieux qualifié
Sélection par entente directe	La continuité/la rapidité/des compétences, connaissances et expérience uniques	Circonstances exceptionnelles	s.o.	Négociation

<b>Méthode</b>	<b>Description</b>	<b>Applicabilité/caractéristiques</b>	<b>Observations</b>
Sélection fondée sur la qualité et le coût	Sélection par mise en concurrence à partir d'une liste de sociétés présélectionnées, fondée sur la qualité et le coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation en deux temps: qualité (proposition technique) et coût (proposition financière)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Méthode de sélection privilégiée pour la plupart des services de conseil, dont les audits de projets</li> </ul>
Sélection dans le cadre d'un budget déterminé	Sélection par mise en concurrence à partir d'une liste de sociétés présélectionnées, fondée sur la meilleure proposition technique ne dépassant pas le budget déterminé	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mission simple et clairement définie</li> <li>Obligation pour les sociétés de conseil de soumettre des offres respectant un budget déterminé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rejet des propositions dépassant le budget déterminé</li> </ul>
Sélection au moindre coût	Sélection par mise en concurrence à partir d'une liste de sociétés présélectionnées, fondée sur la proposition la moins coûteuse, à condition d'avoir obtenu la note technique minimale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missions standard, routinières (conception de simples travaux, par exemple)</li> <li>Normes et pratiques bien établies</li> <li>Marchés d'un faible montant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affectation d'une note minimale pour la qualité</li> <li>Rejet des propositions n'obtenant pas la note minimale</li> </ul>
Sélection fondée sur la qualité	Sélection par mise en concurrence à partir d'une liste de sociétés présélectionnées, fondée uniquement sur la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missions complexes/hautement spécialisées</li> <li>Incidence élevée en aval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sollicitation de propositions techniques uniquement</li> </ul>
Sélection fondée sur les qualifications des consultants	Sélection fondée sur l'expérience et la compétence des consultants	<ul style="list-style-type: none"> <li>Très petites missions</li> <li>Coût de l'établissement de l'appel à propositions et de l'évaluation des propositions non justifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumission d'offres techniques et financières combinées</li> </ul>
Sélection par entente directe	Sélection d'une société sans mise en concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réservée aux situations exceptionnelles</li> <li>Prolongement d'activités antérieures</li> <li>Situations d'urgence</li> <li>Très petites missions</li> <li>Une seule société qualifiée/expérimentée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existence démontrée d'un net avantage par rapport à la mise en concurrence, ou de l'impossibilité de recourir à la mise en concurrence</li> </ul>

## 8. Facteurs de décision

La méthode de passation de marchés pour une activité donnée (le marché) sera déterminée par un seuil monétaire préalablement convenu.

Il faudra en tout état de cause veiller à ce que les activités ne soient pas scindées en activités de moindre importance sans autre justification que d'éviter de recourir à la méthode de passation de marchés spécifiée pour la totalité du montant que représente le marché en question. S'il est établi que le contrat correspondant au marché a été scindé dans le but de se soustraire à une méthode plus concurrentielle, le FIDA refusera d'émettre son avis de non-objection au plan de passation de marchés aussi longtemps que cela n'aura pas été corrigé.

À l'inverse, il arrivera que des activités de passation de marchés d'un faible montant soient regroupées sous un seul et même appel d'offres pour réaliser des économies d'échelle. En pareil cas, c'est le montant cumulatif total estimé du marché qui devra servir à déterminer la méthode selon laquelle il devra être passé.

# Module G: Détermination des sources d'approvisionnement

## Finalité:

Il peut être difficile de localiser des sources d'approvisionnement fiables qui puissent fournir une quantité suffisante de biens, de travaux ou de services. Le présent module revient sur un certain nombre d'aspects de ce processus pour lesquels une aide peut s'avérer utile, à savoir:

- la présélection;
- l'établissement d'une liste restreinte.

Il n'est ni conçu ni prévu pour analyser chaque démarche de manière exhaustive; il s'agit simplement d'un guide qui aborde point par point certaines bonnes pratiques et approches générales susceptibles de faciliter la détermination des sources d'approvisionnement.

Les emprunteurs/bénéficiaires sont vivement encouragés à inviter les soumissionnaires inscrits dans leurs bases de données à participer à des marchés, y compris ceux portés à la connaissance du public.

## 1. Présélection (biens, travaux et services autres que les services de conseil)

### 1.1 Bref aperçu

La présélection est utilisée avant l'invitation à soumissionner et la soumission d'offres détaillées afin de déterminer quels sont les soumissionnaires qui possèdent les capacités, les ressources et l'expérience voulues pour exécuter un marché.

Elle permet de se renseigner sur les qualifications des soumissionnaires potentiels et de les évaluer afin d'établir une liste de soumissionnaires qualifiés qui recevront le dossier d'appel d'offres. Pour ce faire, il convient de procéder à la publication d'un avis de présélection, de réceptionner les soumissions et d'évaluer les soumissions sur la base de critères prédéterminés.

### 1.2 Quand recourt-on à la présélection?

La présélection est utilisée pour les biens, les travaux et les services autres que de conseil. Dans le cas des services de conseil, la présélection consiste en l'établissement de listes restreintes (voir la section 2).

La présélection n'est **pas obligatoire** et intervient généralement lorsqu'une analyse ou évaluation préalable du marché donne à penser que **les soumissionnaires qui seraient intéressés par un contrat donné sont à ce point nombreux** que l'évaluation des offres risque d'être longue et fastidieuse (ce qui est généralement le cas lorsqu'il y a plus de 20 soumissionnaires compétents).

C'est un outil auquel il peut être fait appel selon qu'on l'estime nécessaire, mais qui est souvent envisagé pour passer des marchés d'un montant ou d'une complexité particulièrement élevés, par exemple lorsque:

- l'établissement d'offres détaillées risque d'être coûteux, ce qui peut dissuader des soumissionnaires s'ils estiment qu'ils sont en concurrence avec un grand nombre d'autres candidats;
- l'évaluation d'un grand nombre d'offres détaillées risque de demander beaucoup de temps et de ressources de la part de l'entité acheteuse, de sorte qu'il serait préférable que le nombre d'offres reçues soit raisonnable;
- les capacités, les ressources et l'expérience du fournisseur pourraient être déterminantes pour la bonne exécution du marché, si bien que les demandes d'offres de prix ne devraient s'adresser qu'à des soumissionnaires qualifiés.

La présélection peut aussi **présenter des avantages lorsqu'il faut procéder à la passation d'un groupe de marchés semblables ou réguliers**, la liste des fournisseurs qualifiés servant alors de base à l'établissement de listes restreintes à utiliser pour lancer des appels d'offres et des demandes de prix limités ou pour trouver une source en vue d'une sélection par entente directe. Cela évite alors de devoir répéter la procédure de présélection et permet à un soumissionnaire d'être présélectionné pour des marchés ne dépassant pas un certain montant ou une certaine taille.

La solution de rechange à la présélection est la “**post-sélection**”. Celle-ci porte essentiellement sur les mêmes points que la présélection, mais intervient après l'évaluation d'une activité donnée de passation de marchés. La post-sélection est expliquée plus en détail dans le module K10.

La décision de recourir à la présélection ou à la post-sélection est généralement prise à l'étape de la planification de la passation des marchés, et dépend souvent du facteur temps. Bien que la présélection permette de garantir que tous les soumissionnaires inscrits sur la liste restreinte sont capables d'exécuter le marché, il importe de tenir compte du temps que prendra le processus, y compris l'évaluation des résultats. Le tableau ci-après énumère quelques avantages et inconvénients de chacun des deux processus.

La présélection est en fait un mini-processus d'appel d'offres comportant la sollicitation, la réception et l'évaluation de demandes de présélection. Aussi les instructions ci-après suivent-elles pour l'essentiel les indications générales relatives aux diverses étapes du processus d'appel d'offres.

- i) Choisir un modèle.
- ii) Rédiger le document de présélection en fonction du besoin, en indiquant notamment les critères de sélection<sup>25</sup>, une description du type de biens, travaux ou services pour lesquels il est procédé à la présélection, ainsi que le lieu/l'adresse, la date limite et le moyen à utiliser (courriel ou copie papier) pour la soumission des demandes.
- iii) Rédiger et publier une invitation à participer à la présélection.

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Présélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– facilite l'établissement d'une liste restreinte</li> <li>– permet de réduire le temps nécessaire à l'évaluation du fait que tous les soumissionnaires figurant sur la liste restreinte répondent aux critères minimaux</li> <li>– permet aussi de gagner du temps à l'étape de l'attribution du marché et de la passation du contrat, puisqu'il est possible de procéder rapidement sans avoir à effectuer une longue post-sélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– retarde le dépôt initial des soumissions</li> </ul>
<b>Post-sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– les appels d'offres peuvent être lancés rapidement sans qu'il faille passer par un processus de présélection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– des soumissionnaires ne possédant pas les qualifications minimales passent par l'étape de l'évaluation de leurs offres</li> <li>– la post-sélection peut entraîner des retards entre l'attribution du marché et la passation du contrat</li> </ul>

### 1.3 Comment procéder

Une fois prise la décision de procéder à une présélection, l'entité acheteuse devra en gérer les modalités, en consultation avec des spécialistes de la passation des marchés et des experts techniques sachant établir et appliquer des critères de présélection.

- iv) Transmettre le document de présélection à tous les candidats qui en font la demande en veillant à ce que les délais minima de soumission soient respectés.
- v) Réceptionner les demandes jusqu'à la date limite, sachant que les demandes hors délai ne peuvent être acceptées.
- vi) Ouvrir les demandes et consigner le nom de tous les candidats. Il n'y a pas lieu de procéder à l'ouverture publique des manifestations d'intérêt.

<sup>25</sup> La présélection se fondera uniquement sur les ressources et capacités dont disposent les soumissionnaires potentiels pour exécuter le marché spécifique de manière satisfaisante, compte tenu i) de leur expérience de marchés similaires et des résultats obtenus dans l'exécution de ces marchés; ii) de leurs capacités à fournir les biens, travaux ou services requis; iii) de leur situation financière; et iv) de leur statut juridique et/ou fiscal. Préciser les exigences minimales à satisfaire aux fins de l'évaluation. Des références peuvent être demandées à cette étape ou ultérieurement dans le cadre du processus d'appel d'offres.

- vii) Évaluer chaque demande au regard des critères définis dans le document de présélection et déterminer si chaque soumissionnaire est qualifié. Consigner les résultats de l'évaluation.
- viii) Établir la liste des soumissionnaires présélectionnés et obtenir l'avis de non-objection du FIDA concernant l'évaluation et la liste des soumissionnaires présélectionnés. Cet avis peut normalement être délivré simultanément à l'avis de non-objection concernant l'invitation à soumissionner.

## 2. Établissement de la liste restreinte

### 2.1 Aperçu

L'«établissement d'une liste restreinte» désigne un processus de présélection pour des services de conseil. Comme pour le processus de présélection auquel il peut être recouru pour les biens, travaux et services autres que de conseil, l'établissement d'une telle liste n'est pas obligatoire, mais est recommandé car il permet de déterminer les soumissionnaires potentiels (sur la base de facteurs tels que l'expérience, la viabilité financière, les capacités de gestion, les antécédents professionnels, etc.) en vue de la prestation des services requis. L'établissement d'une liste restreinte est obligatoire au-delà d'un certain seuil qui est défini dans la lettre adressée à l'emprunteur/au bénéficiaire. Les entités acheteuses peuvent décider d'utiliser une liste restreinte ou d'annoncer directement les possibilités de passation de marchés et de lancer des appels à propositions à des consultants qui soumettront alors leurs offres.

Le FIDA exige que les listes restreintes comportent les noms de trois à six consultants. Si la liste restreinte compte moins de trois consultants, l'avis de non-objection du FIDA doit être obtenu avant que l'entité acheteuse puisse aller de l'avant.

Il existe deux moyens d'établir des listes restreintes.

#### i) La procédure d'appel à manifestation d'intérêt

La procédure d'appel à manifestation d'intérêt permet d'obtenir des renseignements sur les qualifications et l'expérience des soumissionnaires potentiels et de les évaluer, de manière à limiter la participation aux appels d'offres proprement dits à une liste de soumissionnaires qualifiés. Pour ce faire, des appels à manifestation d'intérêt sont publiés; les réponses auxquelles ils donnent lieu sont réceptionnées et évaluées au regard de critères prédéterminés, et une liste restreinte comptant trois à six consultants est établie sur la base de leurs notes et classement.

#### ii) Les listes préalables

Lorsqu'il existe déjà une liste de consultants potentiels – à la suite d'une procédure d'appel à manifestation d'intérêt antérieure, d'une étude de marché ou d'une liste de sources potentielles fournie par un organisme compétent – ce document est dénommé «liste préalable». Si la liste préalable résulte d'une procédure antérieure de passation de marchés, il est possible de l'utiliser sans qu'il faille lancer un appel à manifestation d'intérêt, à condition d'avoir sollicité et obtenu un avis de non-objection du FIDA. Cependant, si la liste compte plus de six consultants potentiels, l'entité acheteuse peut décider de lancer une procédure d'appel à manifestation d'intérêt ou d'annoncer directement qu'un contrat de services de conseil est à prendre et de publier des appels à propositions, comme indiqué précédemment.

Si la liste des consultants potentiels est établie à partir d'une liste antérieure, elle ne pourra être utilisée qu'à la condition qu'elle date de 12 mois ou moins, ou que le FIDA ait donné un avis de non-objection.

## 2.2 Modèles

Le FIDA a mis en ligne un modèle d'appel à manifestation d'intérêt qui est disponible à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

## 2.3 Comment procéder

La procédure d'appel à manifestation d'intérêt est en fait un mini-processus d'appel d'offres comportant la sollicitation, la réception et l'évaluation de demandes de présélection. Elle comprend les étapes ci-après.

- Publication/lancement d'un appel à manifestation d'intérêt contenant des informations sur la mission et les critères d'évaluation utilisés pour l'établissement de la liste restreinte. Il est important que les critères d'évaluation soient plus rigoureux à l'étape de l'appel à propositions et ne servent pas à l'établissement de la liste restreinte.
- Réception des réponses à l'appel à manifestation d'intérêt jusqu'à la date limite indiquée dans l'appel. Les réponses hors délai ne pourront être acceptées. Il n'est pas obligatoire de procéder à l'ouverture publique des manifestations d'intérêt.
- Appréciation/évaluation des réponses à l'appel à manifestation d'intérêt au regard des critères déjà indiqués dans ledit appel. L'évaluation ne peut être faite au moyen de la méthode d'évaluation de la conformité. Un système de notation doit être utilisé afin de s'assurer que ce sont les soumissionnaires les mieux classés qui sont sélectionnés pour figurer sur la liste restreinte.
- Sur la base des résultats de l'évaluation, établissement d'une liste restreinte composée des trois à six soumissionnaires les mieux classés. Si la liste restreinte compte moins de trois consultants, il convient de solliciter un avis de non-objection du FIDA, même si le marché fera l'objet d'un examen a posteriori.
- Pour les marchés faisant l'objet d'un examen préalable, sollicitation d'un avis de non-objection du FIDA.

Lors du processus d'appel à manifestation d'intérêt, il convient de:

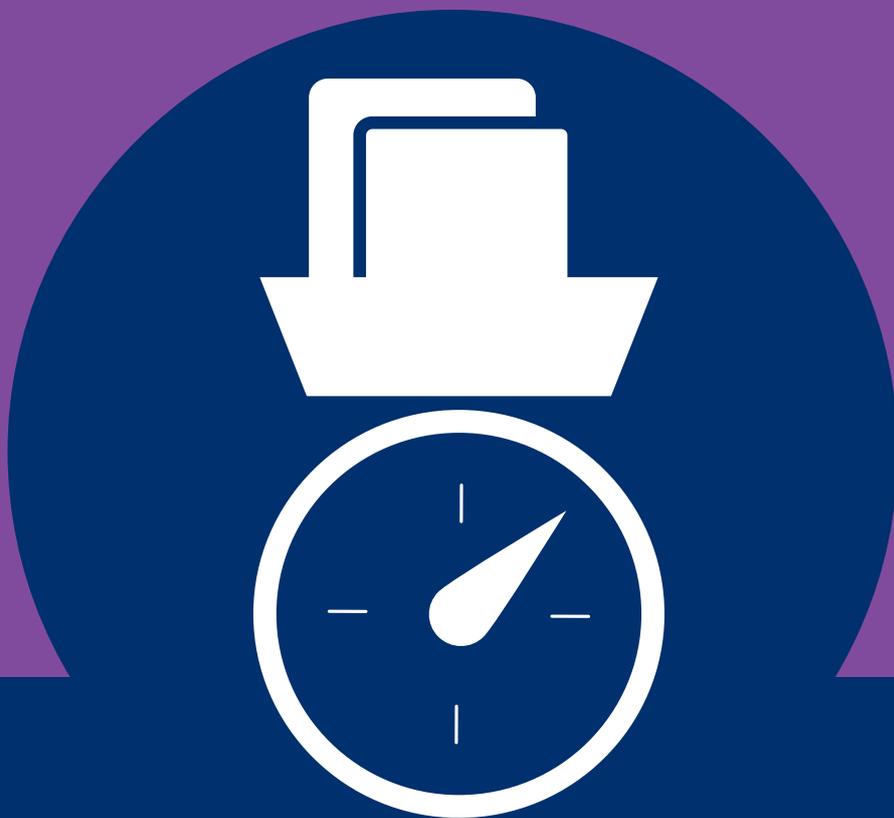
- i) déterminer si l'on cherche des consultants individuels ou des sociétés de conseil. Il est généralement déconseillé de sélectionner indifféremment des consultants individuels et des sociétés de conseil, car cela empêche de procéder à une comparaison directe pendant la procédure d'appel d'offres finale. En effet, les sociétés de conseil doivent supporter des coûts plus élevés, comme des frais généraux et une assurance en responsabilité civile, que les consultants individuels n'ont pas, de sorte qu'il est impossible de procéder à une véritable comparaison des coûts. Par contre, le recours à des sociétés de conseil a l'avantage d'offrir un plus large choix d'experts (ce qui est particulièrement utile si la mission requiert un travail d'équipe), sans compter la responsabilité/les assurances de la société, et sa situation financière plus solide qui évitera peut-être de devoir payer de fortes sommes par anticipation;
- ii) rédiger un avis (l'appel à manifestation d'intérêt), qui devra préciser:
  - s'il s'adresse à des consultants individuels ou à des sociétés;
  - le nom et l'adresse de l'entité acheteuse;
  - une brève description de l'éventuel projet dont fera partie la mission;
  - une brève description de la mission proposée;
  - un énoncé des principaux critères sur la base desquels sera établie la liste restreinte, qui concerneront l'expérience, les qualifications et le personnel dont peuvent se prévaloir les candidats, ainsi que tout autre facteur lié à leur capacité à mener à bien la mission<sup>26</sup>;
  - si le client recherche une société de conseil, il lui sera **conseillé de ne pas demander de soumettre la liste du personnel clé à ce stade**; les soumissionnaires auront besoin de plus de temps pour trouver ce personnel, et cela ne ferait que ralentir l'évaluation des réponses. Il est généralement plus approprié de demander cette liste à l'étape de l'appel à propositions;

26 Des références peuvent être demandées à cette étape ou ultérieurement dans le cadre du processus d'appel d'offres.

- des précisions sur les renseignements à fournir dans les manifestations d'intérêt, notamment toutes informations ou tous documents exigés pour vérifier l'admissibilité ou les qualifications d'un candidat;
  - des instructions concernant le lieu/l'adresse, la date limite et le moyen à utiliser (courriel/copie papier) pour faire parvenir les manifestations d'intérêt;
- iii) publier/lancer l'avis d'appel à manifestation d'intérêt en veillant à ce que tous les délais minima soient respectés;
- iv) réceptionner les réponses à l'appel à manifestation d'intérêt jusqu'à la date limite, sachant que les réponses hors délai ne pourront être acceptées;
- v) ouvrir les réponses et consigner le nom de tous les candidats; il n'y a pas lieu de procéder à l'ouverture publique des manifestations d'intérêt;
- vi) évaluer les manifestations d'intérêt en ce qui est des compétences, de l'expérience ou des capacités essentielles requises pour la mission et étayer les résultats de l'évaluation dans un rapport qui devra fournir des détails sur l'évaluation et les notes obtenues par chaque candidat<sup>27</sup>;
- vii) établir une liste restreinte composée des trois à six consultants les mieux qualifiés pour la mission proposée. Obtenir un avis non-objection du FIDA pour la liste restreinte en même temps que celui relatif à l'appel à propositions;
- viii) lancer l'appel à propositions aux consultants inscrits sur la liste restreinte.

27 Ce rapport constitue une section du rapport d'évaluation général (voir le groupe de modules K).





Dossier d'appel  
d'offres

## MODULE H: DOSSIER D'APPEL D'OFFRES

Module H1: Dossier d'appel d'offres concernant des biens

Module H2: Dossier d'appel d'offres concernant des travaux

Module H3: Dossier d'appel à propositions pour des services de conseil (Sociétés)

# Module H: Dossiers d'appel d'offres

---

Ce groupe de modules propose une aide générale en matière de bonnes pratiques à suivre lors de l'établissement d'un dossier d'appel d'offres.

Le dossier d'appel d'offres est au cœur de la procédure d'appel d'offres. Un document clair, concis et bien rédigé devrait garantir le succès du processus de passation de marchés; à l'inverse, un document peu clair, ambigu et mal rédigé sera source de confusion et retardera le processus. La réussite de toute activité de passation de marchés suppose donc que le dossier d'appel d'offres soit correctement réalisé.

Un bon dossier d'appel d'offres devrait fournir aux soumissionnaires potentiels les informations suivantes:

- une description précise des biens, travaux ou services requis;
- les règles du processus d'appel d'offres;
- les critères d'évaluation et la méthode à appliquer;
- les critères de sélection qui seront utilisés;
- le type de contrat proposé et ses conditions;
- les procédures de contestation et d'appel.

Cette section comprend trois modules:

H1: Dossier d'appel d'offres pour des biens

H2: Dossier d'appel d'offres pour des travaux

H3: Appel à propositions pour des consultants

Ces modules ne sont ni conçus ni prévus pour constituer un mode d'emploi détaillé sur la manière d'établir un modèle donné de dossier d'appel d'offres. Il s'agit plutôt d'un guide général qui passe en revue les points à prendre en considération lors de l'établissement de tout dossier d'appel d'offres.

On trouvera également ici quelques dispositions générales qui s'appliquent aux trois modules et doivent être lues en combinaison avec ces derniers; elles sont présentées plus avant.

Les services autres que de conseil sont des services fournis par des sociétés à l'occasion de missions dont la nature est jugée plus technique et/ou mécanique qu'intellectuelle. Il s'agit notamment, mais pas exclusivement, de services de restauration, de nettoyage, d'assurance, d'entretien et réparation, de sécurité, de chauffeur, de jardinage et de voyages.

De par leur nature, les services autres que de conseil s'apparentent davantage à des biens/travaux qu'à des services de conseil. En conséquence, la méthode et l'approche de la passation des marchés de services autres que de conseil reposent sur la nature même des services. L'emprunteur/le bénéficiaire devra examiner la nature du marché et le mandat ou les exigences techniques, et décider ensuite s'il aura recours aux méthodes de passation des marchés prévues pour les biens/travaux ou aux méthodes de sélection prévues pour les services de conseil.

Une fois cette décision prise, la méthode retenue devrait être utilisée invariablement tout au long du processus.

Dans le cas de services autres que de conseil, les soumissionnaires sont dénommés "prestataires de services", et non "consultants" ou "entrepreneurs".

---

## 1. Types de dossiers d'appel d'offres

Avant d'aborder la rédaction d'un dossier d'appel d'offres, il faut se poser deux questions fondamentales:

### 1.1 Quel document standard de passation des marchés utiliser?

Au début du projet, une décision aura été prise par le FIDA, en consultation avec l'emprunteur/le bénéficiaire, en ce qui concerne les modèles de dossiers d'appel d'offres à utiliser dans la conduite des activités de passation des marchés. Cette décision aura été l'une des deux suivantes:

- a) tout modèle national existant pourra être utilisé, ou
- b) les modèles du FIDA devront être utilisés. Le Fonds fournit divers documents types et autres modèles pour la passation de marchés dans la section correspondante de son site web: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

Afin de se conformer à cette disposition, les soumissionnaires devront savoir quels sont les modèles qui ont été approuvés pour le projet en question. L'utilisation d'un modèle non approuvé peut amener le FIDA à refuser d'émettre son avis de non-objection en ce qui concerne le projet de dossier d'appel d'offres (dans le cas d'un examen préalable) ou à invoquer une irrégularité de la procédure conformément à ses Directives pour la passation des marchés relatifs aux projets (dans le cas d'un examen a posteriori).

### 1.2 Quelle est la méthode de passation des marchés utilisée?

La méthode de passation des marchés<sup>28</sup> utilisée déterminera habituellement l'épaisseur et la complexité du dossier d'appel d'offres à utiliser. Pour les marchés d'un montant élevé ou complexes, le dossier d'appel d'offres comportera généralement un certain nombre de sections différentes, des instructions détaillées, des conditions, des critères d'évaluation et des modèles de soumissions, et il peut compter de 60 à 100 pages. Pour les marchés d'un montant peu élevé, le dossier sera probablement assez mince, de l'ordre de 3 à 5 pages peut-être, et ne comportera que des informations de base comme la date limite de soumission des offres, les articles à se procurer et très peu d'instructions concernant la soumission et l'évaluation des offres.

Le tableau ci-après illustre certaines des différences qui existent entre les méthodes de passation des marchés de biens et de travaux et les types de documents s'y rapportant<sup>29</sup>. Il convient de préciser qu'il s'agit d'une simple illustration fournie à titre indicatif à des fins de démonstration qu'il ne faudrait pas considérer comme une instruction à appliquer impérativement.

Méthode de passation des marchés	Type de document
Appel d'offres international	Version complète du dossier d'appel d'offres (dans certains pays, il porte le nom de documentation relative à l'acquisition de biens)
Appel d'offres international restreint	Version complète ou version abrégée du dossier d'appel d'offres
Appel d'offres national	
Achat au meilleur prix sur le marché national ou international	Demandes de prix/tarifs

## 2. Passation de marchés décomposés en lots

Lorsque le marché est décomposé en lots, les montants des garanties de soumission seront déterminés par lots. De la même manière, les critères de sélection (chiffre d'affaires annuel, capacité financière, accès au crédit, etc.) devront en tenir compte.

Le dossier d'appel d'offres doit préciser ce qui suit:

- a) Le marché est décomposé en lots.
- b) Les soumissionnaires peuvent proposer un prix pour un ou plusieurs lots et se voir attribuer un ou plusieurs lots à condition de satisfaire aux critères de post-sélection.
- c) Il sera procédé à l'évaluation et à l'adjudication par lots et l'attribution de chaque lot s'effectuera au moyen d'un contrat distinct. Dès lors que ces points sont définis dans le dossier d'appel d'offres, ni l'emprunteur/le bénéficiaire ni le comité d'évaluation technique ne pourront les modifier une fois les offres reçues, de sorte qu'il convient de bien y penser au moment de rédiger le dossier d'appel d'offres.

<sup>28</sup> Voir le module F.

<sup>29</sup> Il n'existe pas de méthode spécifique de passation de marchés pour les services de conseil. L'accent est en fait mis sur la méthode de sélection, dont il est question dans le module F2.

### **3. Qui doit préparer le dossier d'appel d'offres?**

C'est à l'emprunteur/au bénéficiaire qu'incombe la responsabilité de l'activité de passation des marchés et ces dispositions opérationnelles devront avoir été prises au début du projet.

La préparation d'un dossier d'appel d'offres ne se fait pas en vase clos et, compte tenu du montant et de la complexité du marché, elle peut nécessiter la consultation ou la contribution:

- de l'utilisateur final des biens (s'il ne rédige pas lui-même le dossier);
- d'experts techniques;
- de ministères de tutelle ou d'autres autorités ou organismes nationaux.

Les modèles de documents de passation de marchés du FIDA sont disponibles sur le site web du Fonds à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

# Module H1: Dossier d'appel d'offres concernant des biens

## Finalité:

Donner à l'emprunteur/au bénéficiaire des conseils d'ordre général sur les éléments qui devraient figurer dans le dossier d'appel d'offres.

Le présent module ne recommande pas de modèle type particulier, mais s'intéresse plutôt aux bonnes pratiques à adopter lors de l'établissement ou de l'examen d'un dossier d'appel d'offres.

On notera que ce module couvre uniquement certains aspects de la passation de marchés concernant des biens et doit donc être lu en combinaison avec le groupe de modules H, qui répond à des questions générales concernant les dossiers d'appel d'offres.

## 1. Quels sont les éléments à inclure?

Le modèle qu'il est envisagé d'utiliser définira la structure et le contenu général du dossier d'appel d'offres. Il existe toutefois quelques exigences communes auxquelles doit satisfaire tout dossier d'appel d'offres concernant des biens, comme indiqué ci-après.

### i) Références, points de contact et dispositions contractuelles

Cet élément permet d'indiquer qui est globalement l'acheteur (par exemple le ministère de XYZ) et qui sera l'utilisateur final (s'il est différent de l'acheteur), de désigner les points de contact pour le processus d'appel d'offres et de mentionner le projet dans le cadre duquel le marché sera passé. Chaque activité de passation de marché devrait, à des fins d'identification, avoir son propre numéro de référence, lequel sera indiqué sur le dossier d'appel d'offres.

### ii) Description et spécifications des biens requis

Cet élément est d'une importance capitale. Sans un énoncé clair des besoins et des spécifications, la passation du marché risque de se solder par un échec. On trouvera dans le module E1 des conseils pour l'établissement des énoncés des besoins et des spécifications.

### iii) Informations pertinentes relatives à la soumission des offres

Cet élément concerne des points tels que:

- l'admissibilité des soumissionnaires;
- la date limite à laquelle les soumissionnaires peuvent demander des éclaircissements;
- la monnaie dans laquelle les offres doivent être libellées;
- la date de soumission des offres;
- la date d'ouverture des plis;
- la durée de validité des offres.

Dans les dossiers d'appel d'offres volumineux figure souvent une section intitulée "Informations à l'intention des soumissionnaires" ou "Instructions aux soumissionnaires", dans laquelle sont fournies des informations destinées à aider ces derniers.

### iv) Règles régissant la passation des marchés

Le niveau de détail de ces règles dépendra du montant du marché concerné, mais il conviendra d'indiquer à tout le moins:

- les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, le présent Guide pratique de passation des marchés et les documents annexes;
- les textes législatifs et réglementaires fondamentaux et les principales règles, instructions ou habilitations régissant la passation des marchés (par exemple, la législation nationale sur la passation des marchés);

- l'adresse où soumettre les offres, ainsi que toutes les instructions spécifiques en la matière (nombre d'exemplaires, copie papier ou version électronique, documents/brochures à fournir, références, etc.);
- les exigences en matière de caution/garantie de soumission<sup>30</sup>.

#### v) Critères d'évaluation et méthode retenue pour leur application

Les critères d'évaluation doivent figurer dans le dossier d'appel d'offres, et ce pour plusieurs raisons. Il faudra notamment:

- pouvoir déterminer si les offres reçues répondront aux besoins;
- s'assurer que toutes les offres sont évaluées selon les mêmes paramètres;
- communiquer aux soumissionnaires potentiels des précisions sur les critères d'évaluation et leur faire savoir sur quelle base sera prise la décision d'attribution du marché.

Le fait de transmettre ces informations à tous les soumissionnaires potentiels rend le processus équitable et transparent, et permet à tous les soumissionnaires de tenir compte de ces aspects lors de l'établissement de leurs offres.

Les critères d'évaluation seront spécifiques à chacune des activités de passation des marchés. Certains critères sont cependant communs à toutes les procédures de passation des marchés. C'est par exemple le cas:

- de la compétence/expertise technique;
- de l'expérience/des antécédents;
- du coût;
- de la qualité/des spécifications;
- de la conformité avec les exigences de l'appel d'offres.

On notera que, même si la passation de marchés concernant des biens exige en règle générale que les offres soient remises dans une seule enveloppe, il peut être prévu de les glisser dans deux enveloppes distinctes, l'une pour l'offre technique et l'autre pour l'offre financière.

Dans la majorité des procédures de passation de marchés qui concernent des biens, le critère sera probablement celui du prix, le choix se portant sur la soumission qui, parmi toutes celles qui satisfont aux exigences du dossier d'appel d'offres, présente le coût total le plus bas tout en répondant aux spécifications.

Si la décision d'attribution du marché est fondée sur le facteur temps, il faudra énoncer aussi les éventuelles exigences particulières en matière de délais de livraison (livraison à une date donnée ou livraison par lots avec échelonnement des expéditions sur une certaine période, par exemple).

Lorsque le prix est le facteur principal, les **frais de transport** représentent un élément non négligeable du coût global des biens achetés. Il constitue donc à ce titre un facteur important dans l'évaluation des offres, dont il doit être fait mention dans le dossier d'appel d'offres. Les soumissionnaires devront savoir quel pourcentage des frais de transport sera à leur charge, quels risques devront être assurés et dans quelles proportions, et quand la livraison des biens sera considérée avoir été effectuée. De même, il faudra que l'entité acheteuse sache ce qui est inclus dans les prix offerts afin de disposer d'une base de comparaison équivalente entre les différentes soumissions.

Le meilleur moyen d'obtenir ces informations et d'éviter toute interprétation ambiguë de la part des parties contractantes consiste à utiliser les Incoterms (International Commercial Terms) – un ensemble de règles que la Chambre de commerce internationale publie périodiquement et qui permettent de savoir ce que recouvrent les termes les plus usités dans le commerce international.

L'objectif premier de chaque Incoterm est de préciser comment les fonctions, les coûts et les risques relatifs à la livraison des biens sont répartis entre l'acheteur et le fournisseur selon les dispositions du contrat. Chaque terme fixe clairement les responsabilités du vendeur et de l'acheteur, et les termes couvrent un vaste éventail de situations, allant de celle où tout est fondamentalement de la responsabilité de l'acheteur à celle où tout est fondamentalement de la responsabilité du fournisseur.

30 Voir le module J4.

Aux fins de la soumission et de l'évaluation des offres, il est demandé que les prix soient exprimés conformément à un ou plusieurs des Incoterms, de manière à garantir une certaine uniformité entre toutes les soumissions reçues. On trouvera sur le site de la Chambre de commerce internationale (<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>) la version la plus récente des Incoterms, ainsi que des instructions complètes sur leur utilisation.

Parmi les autres critères d'évaluation qui peuvent entrer en ligne de compte, on peut citer:

- la disponibilité de pièces de rechange, la présence d'un agent local, l'accès à des installations pour l'entretien courant;
- le coût de possession (à savoir le prix et le taux d'utilisation des consommables, la périodicité des entretiens);
- la conformité par rapport à des échantillons (voir plus loin);
- les conditions et la durée de la garantie;
- la compatibilité avec des articles existants;
- les questions environnementales (produits respectueux de l'environnement, pourcentage de produits recyclés utilisés dans la fabrication, possibilités de recyclage après utilisation).

La passation de marchés **sur la base d'échantillons** peut être efficace s'il existe un certain nombre de variantes des biens souhaités et que la fonction des échantillons dans le processus de passation des marchés est très clairement indiquée. Il est recommandé d'avoir recours à ce système:

*i) lorsque l'acheteur dispose d'un échantillon du produit, de la couleur ou du style auquel les soumissionnaires doivent se conformer.* C'est généralement le cas lorsque des questions de standardisation ou d'identité de l'entreprise sont en jeu (comme les couleurs, par exemple). L'acheteur fait savoir dans le dossier d'appel d'offres qu'un échantillon est à la disposition des soumissionnaires pour inspection; il précise quand et où il peut être examiné et indique que la compatibilité avec cet échantillon sera un facteur clé de l'évaluation. Si cette approche est retenue, il est recommandé de demander aux soumissionnaires de confirmer par écrit qu'ils ont examiné l'échantillon, ou qu'ils ont eu la possibilité de le faire, afin d'éviter que des plaintes ne soient formulées à un stade ultérieur du processus;

*ii) lorsque l'acheteur demande aux soumissionnaires de soumettre un échantillon de leur produit en même temps que leur offre.* Dans ce cas, il est essentiel d'indiquer si les échantillons fournis seront

a) réputés donner une indication du type de produit, de qualité, de couleur à fournir, ou b) constituer une représentation réelle du produit à fournir. Dans l'hypothèse a), l'échantillon sera d'abord examiné à l'étape de l'évaluation des offres, puis restitué au soumissionnaire ou conservé à titre d'information, selon les dispositions prévues dans le dossier d'appel d'offres<sup>31</sup>. Dans l'hypothèse b), l'échantillon soumis en même temps que l'offre sera mis en lieu sûr et fera partie du contrat. Les biens fournis dans le cadre du marché seront ensuite comparés à l'échantillon afin de déterminer leur conformité. Si les biens ne sont pas conformes à l'échantillon, ils seront rejetés et leur paiement sera retenu. Cette façon de procéder est souvent utilisée dans la passation de marchés concernant des vêtements.

31 La restitution des échantillons aux soumissionnaires n'est pas la règle habituelle pour les appels d'offres internationaux en raison de son coût. Elle convient mieux aux appels d'offres nationaux, pour lesquels les coûts sont moins élevés. Les soumissionnaires peuvent aussi être avisés qu'il leur est possible de venir reprendre leur échantillon s'ils le souhaitent; à défaut, l'échantillon sera conservé ou détruit.

## vi) Critères de sélection qui seront appliqués

S'il n'a été procédé à aucune présélection<sup>32</sup>, il faudra indiquer quelles sont les pièces justificatives que doivent produire les soumissionnaires pour apporter la preuve qu'ils possèdent les qualifications requises pour participer à un marché. Le plus souvent, les documents à présenter concerneront:

- leur expérience de marchés similaires et les résultats obtenus lors de l'exécution de ces marchés;
- leurs capacités quant à l'aptitude à fournir ou livrer les biens;
- leur situation financière;
- leur statut juridique et/ou fiscal.

Il est nécessaire d'indiquer les exigences minimales à satisfaire aux fins de l'évaluation.

## vii) Type et conditions du contrat proposé

Il est largement recommandé de mettre à la disposition des soumissionnaires un modèle du contrat proposé et des conditions contractuelles (notamment les modalités<sup>33</sup> et le calendrier des paiements) qui s'appliqueront s'ils remportent le marché. Le fait de communiquer à l'avance les prescriptions contractuelles comporte un certain nombre d'avantages:

- cela donne aux soumissionnaires la possibilité de décider dès le début du processus s'ils veulent ou non participer à un appel d'offres en ayant pleinement connaissance du processus de passation du marché;
- dans la mesure où ils ont eu connaissance dès le début du modèle de contrat et des conditions contractuelles, les soumissionnaires ne pourront faire valoir à une étape ultérieure qu'ils ignoraient les dispositions ou obligations contractuelles (cet aspect est particulièrement important pour ce qui concerne les modalités de paiement);
- cela accélère le processus entre l'attribution du marché et la signature du contrat, puisque le soumissionnaire a déjà pris connaissance du format et des conditions générales du contrat et les a acceptés du simple fait qu'il a soumis une offre.

<sup>32</sup> Voir le module G.

<sup>33</sup> Voir le module J4.

# Module H2: Dossier d'appel d'offres concernant des travaux

## Finalité:

Donner à l'emprunteur/au bénéficiaire des conseils d'ordre général sur les éléments à inclure dans le dossier d'appel d'offres.

Le présent module ne recommande pas de modèle type particulier, mais s'intéresse plutôt aux bonnes pratiques à adopter lors de l'établissement ou de l'examen d'un dossier d'appel d'offres.

On notera que ce module couvre uniquement certains aspects de la passation de marchés concernant des travaux et doit donc être lu en combinaison avec le groupe de modules H, qui répond à des questions générales concernant les dossiers d'appel d'offres.

## 1. Quels sont les éléments à inclure?

Le modèle qu'il est envisagé d'utiliser définira la structure et le contenu général du dossier d'appel d'offres. Il existe toutefois quelques exigences communes auxquelles doit satisfaire tout dossier d'appel d'offres concernant des travaux, comme indiqué ci-après.

### i) Références, points de contact et dispositions contractuelles

Cet élément permet d'identifier l'entité acheteuse (par exemple le ministère de XYZ), l'utilisateur final (s'il est différent), les points de contact pour le processus d'appel d'offres et le projet dans le cadre duquel le marché sera passé. Chaque activité de passation de marché devrait, à cet effet, avoir son propre numéro de référence, lequel sera indiqué sur le dossier d'appel d'offres.

### ii) Description et spécifications des travaux requis

Cet élément est manifestement d'une importance capitale. Sans un énoncé clair des besoins et des spécifications, la passation du marché risque de se solder par un échec. On trouvera dans le module E2 des conseils pour l'établissement des énoncés des besoins.

### iii) Informations pertinentes relatives à la soumission des offres

Cet élément concerne des points tels que:

- l'admissibilité des soumissionnaires;
- la date limite à laquelle les soumissionnaires peuvent demander des éclaircissements;
- la monnaie dans laquelle les offres doivent être libellées;
- la date de soumission des offres;
- la date d'ouverture des plis;
- la durée de validité des offres.

Dans les dossiers d'appel d'offres volumineux figure souvent une section intitulée "Informations à l'intention des soumissionnaires" ou "Instructions aux soumissionnaires", dans laquelle sont fournies des informations destinées à aider ces derniers.

### iv) Règles régissant la passation des marchés

Il s'agit des règles régissant l'ensemble du processus. Le niveau de détail de ces règles dépendra du montant du marché concerné, mais il conviendra d'indiquer à tout le moins:

- les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets et le présent Guide pratique de passation des marchés;
- les textes législatifs et réglementaires fondamentaux et les principales règles, instructions ou habilitations régissant la passation des marchés (par exemple, la législation nationale sur la passation des marchés);

- l'adresse où soumettre les offres, ainsi que toutes les instructions spécifiques en la matière (à savoir nombre d'exemplaires, copie papier ou version électronique, dessins/plans à fournir, références);
- les exigences en matière de caution/garantie de soumission<sup>34</sup>;
- les possibilités de visites sur site.

## v) Critères d'évaluation et méthode retenue pour leur application

Les critères d'évaluation doivent figurer dans le dossier d'appel d'offres, et ce pour plusieurs raisons. Il faudra notamment:

- pouvoir déterminer si les offres reçues répondront aux besoins;
- s'assurer que toutes les offres sont évaluées selon les mêmes paramètres;
- communiquer aux soumissionnaires potentiels des précisions sur les critères d'évaluation et leur faire savoir sur quelle base sera prise la décision d'attribution du marché.

Le fait de transmettre ces informations à tous les soumissionnaires potentiels rend le processus équitable et transparent, et permet à tous les soumissionnaires de tenir compte de ces aspects lors de l'établissement de leurs offres.

Les critères d'évaluation seront spécifiques à chacune des activités de passation des marchés. Certains critères sont cependant communs à toutes les procédures de passation des marchés. C'est par exemple le cas:

- de la compétence/expertise technique;
- de l'expérience/des antécédents;
- du coût;
- de la qualité/des spécifications;
- de la conformité avec les exigences de l'appel d'offres.

On notera que, même si la passation des marchés concernant des travaux exige en règle générale que les offres soient soumises dans une seule enveloppe, il peut être prévu de les glisser dans deux enveloppes distinctes, l'une pour l'offre technique et l'autre pour l'offre financière.

Dans la majorité des procédures de passation de marchés qui concernent des travaux, le critère sera probablement celui du prix, le choix se portant sur la soumission qui présente le coût d'achèvement des travaux le plus bas tout en satisfaisant à tous les aspects du dossier d'appel d'offres.

Si la décision d'attribution du marché est fondée sur le facteur temps plutôt que sur le coût, il faudra énoncer aussi les exigences spécifiques en matière de délais de livraison (achèvement des travaux avant une certaine date correspondant à un événement donné, par exemple).

Parmi les autres critères d'évaluation qui peuvent entrer en ligne de compte, on peut citer:

- les qualifications du personnel clé;
- les taux de rémunération journalière (pour les chantiers de construction de longue durée, cela peut inclure les revalorisations salariales annuelles et les congés payés);
- l'importance du recours à la sous-traitance, la majorité des travaux devant être exécuté par l'entrepreneur principal;
- le plan de travail/la date d'achèvement des travaux;
- les plans de conception;
- le chiffre d'affaires annuel provenant des activités de construction;
- le matériel et les équipements à fournir par l'entrepreneur;
- la gestion du site/les capacités en matière de sécurité;
- l'utilisation de main-d'œuvre, de matériel et/ou de matériaux locaux;
- le coût de possession (à savoir prix et taux d'utilisation des consommables, la périodicité des entretiens);
- les conditions et la durée de la garantie/la responsabilité pour vices de construction;
- les questions environnementales prises en compte dans la conception et, le cas échéant, dans l'exploitation (produits respectueux de l'environnement, pourcentage de produits recyclés utilisés dans l'exécution des travaux, utilisation de sources d'énergie naturelles);
- préférence accordée aux soumissionnaires autochtones.

34 Voir le module J4.

## vi) Critères de sélection qui seront appliqués

S'il n'a été procédé à aucune présélection<sup>35</sup>, il faudra indiquer quelles sont les pièces justificatives que doivent produire les soumissionnaires pour apporter la preuve qu'ils possèdent les qualifications requises pour participer à un marché. Le plus souvent, les documents à présenter concerneront:

- leur expérience de marchés similaires et les résultats obtenus lors de l'exécution de ces marchés;
- leurs capacités quant à l'aptitude à achever les travaux;
- leur situation financière;
- leur statut juridique et/ou fiscal.

Il est nécessaire d'indiquer les exigences minimales à satisfaire aux fins de l'évaluation.

## vii) Type et conditions du contrat proposé

Il est largement recommandé de mettre à la disposition des soumissionnaires un modèle du contrat proposé (contrat au forfait ou contrat au mètre) et des conditions contractuelles (notamment les modalités<sup>36</sup> et le calendrier des paiements) qui s'appliqueront s'ils remportent le marché. Le fait de communiquer à l'avance les prescriptions contractuelles comporte un certain nombre d'avantages:

- cela donne aux soumissionnaires la possibilité de décider dès le début du processus s'ils veulent ou non participer à l'appel d'offres en ayant pleinement connaissance du processus de passation du marché;
- dans la mesure où ils ont eu connaissance dès le début du modèle de contrat et des conditions contractuelles, les soumissionnaires ne pourront faire valoir à une étape ultérieure qu'ils ignoraient les dispositions ou obligations contractuelles (cet aspect est particulièrement important pour ce qui concerne les modalités de paiement);
- cela accélère le processus entre l'attribution du marché et la signature du contrat, puisque le soumissionnaire a déjà pris connaissance du format et des conditions générales du contrat et les a acceptés du simple fait qu'il a soumis une offre.

35 Voir le module G.

36 Voir le module J4.

# Module H3: Dossier d'appel à propositions pour des services de conseil (Sociétés)

## Finalité:

Donner aux emprunteurs/bénéficiaires des conseils d'ordre général sur les éléments qui devraient figurer dans le dossier d'appel à propositions et décrire les différentes méthodes de sélection auxquelles il peut être recouru.

La passation de marchés concernant des services de conseil obéit à un processus d'une forme particulière qui exige des procédures et dossiers de mise en concurrence/d'appel à soumissionner très différents de ceux utilisés pour les biens et les travaux. Le document type de passation de marchés concernant des services de conseil est généralement désigné sous le vocable d'"appel à propositions". Le FIDA met à disposition des documents types de passation de marchés qui peuvent convenir autant pour les grandes que pour les petites missions (voir le module F2 pour des indications sur les différentes méthodes de sélection et leur applicabilité).

Le présent module ne recommande pas de modèle type particulier, mais s'intéresse plutôt aux bonnes pratiques à adopter lors de l'établissement ou de l'examen du dossier d'appel à soumissionner.

On notera que ce module couvre uniquement certains aspects de la passation de marchés portant sur des services de conseil et doit donc être lu en combinaison avec le module H, qui répond à des questions générales concernant les dossiers d'appel d'offres.

## 1. Quels sont les éléments à inclure?

Le modèle qu'il est envisagé d'utiliser définira la structure et le contenu général du dossier d'appel à propositions. Il existe toutefois quelques exigences communes auxquelles doit satisfaire tout dossier de mise en concurrence/d'appel à soumissionner concernant des services de conseil, comme indiqué ci-après.

### i) Références, points de contact et dispositions contractuelles

Cet élément permet d'indiquer quelle est globalement l'entité acheteuse (par exemple le ministère de XYZ) et quel sera l'utilisateur final (s'il est différent), de désigner les points de contact pour le processus de mise en concurrence/d'appel à soumissionner et de mentionner le projet dans le cadre duquel la mission sera conduite. Chaque activité de passation de marché devrait, à des fins d'identification, avoir son propre numéro de référence, lequel sera indiqué sur le dossier d'appel à soumissionner.

### ii) Description et périmètre des services requis

Cet élément est d'une importance capitale. Sans un énoncé clair des besoins et des spécifications, la passation du marché risque de se solder par un échec. On trouvera dans le module E3 des conseils pour l'établissement des énoncés des besoins (mandat) en matière de services.

### iii) Informations pertinentes relatives à la soumission des offres

L'appel à propositions comporte généralement une section intitulée "Informations à l'intention des soumissionnaires" ou "Instructions aux soumissionnaires" et une section intitulée "Données particulières", dans lesquelles sont fournies des informations destinées à aider le consultant à établir sa proposition. Ces sections concernent des points tels que:

- l'admissibilité des consultants;
- la date limite à laquelle les consultants peuvent demander des éclaircissements;
- la monnaie dans laquelle les propositions doivent être libellées;

- la date limite de soumission des propositions;
- la date d'ouverture des plis;
- la durée de validité des propositions;
- l'adresse où soumettre les offres, ainsi que toutes les instructions spécifiques en la matière (soumission des propositions dans deux enveloppes<sup>37</sup>, nombre d'exemplaires, copie papier ou version électronique, références).

#### iv) Règles régissant le processus de passation des marchés

- Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets<sup>38</sup>;
- Guide pratique de passation des marchés du FIDA et documents annexes;
- Règles des systèmes nationaux de passation des marchés et documents annexes.

#### v) Critères d'évaluation et méthode retenue pour leur application

Les critères d'évaluation doivent figurer dans le dossier d'appel d'offres, et ce pour plusieurs raisons:

- pouvoir déterminer quelle proposition répondra le mieux aux besoins;
- s'assurer que toutes les propositions sont évaluées selon les mêmes paramètres;
- communiquer aux consultants potentiels des précisions sur les critères d'évaluation et leur faire savoir sur quelle base sera prise la décision d'attribution du marché.

Le fait de transmettre ces informations à tous les consultants potentiels rend le processus équitable et transparent, et permet à tous les consultants de tenir compte de ces aspects lors de l'établissement de leurs propositions.

Les critères d'évaluation seront spécifiques à chacune des activités de passation des marchés. Certains critères sont cependant communs à toutes les procédures de passation des marchés.

C'est par exemple le cas:

- de la compétence/expertise technique;
- de l'expérience/des antécédents;
- du coût;
- de la méthode, des experts clés, etc.;
- de la conformité avec les exigences de l'appel à propositions.

Contrairement à la majorité des marchés de biens et de travaux, il est peu probable que, dans le cas de marchés portant sur des services de conseil, le coût le plus bas soit le principal critère de sélection. La compétence générale des sociétés de conseil, leur expérience en la matière et la qualité de la proposition technique soumise sont habituellement bien plus importants que le simple coût des services et, par conséquent, l'évaluation s'apparente davantage à un compromis entre la qualité professionnelle des services fournis et leur coût.

Ce compromis est obtenu grâce à un **système de notation fondé sur des points de mérite**, qui attribue des points pour les capacités techniques et le coût sur la base des critères énoncés dans l'appel à propositions; le consultant ayant recueilli le plus de points à l'issue de l'évaluation combinée de la qualité et du coût sera recommandé pour l'attribution du marché.

Lorsque l'on a recours à un système de notation fondé sur des points de mérite, la répartition des critères d'évaluation et du nombre de points à attribuer à chaque critère est un facteur qui influe de manière déterminante sur le processus d'évaluation ainsi que sur l'obtention d'un résultat satisfaisant pour le choix de la proposition qui remportera le marché.

<sup>37</sup> Lorsque la qualité et le coût sont des facteurs d'évaluation dans un système de points de mérite, les propositions technique et financière sont remises dans des enveloppes cachetées distinctes. Pour éviter que le prix proposé par le soumissionnaire n'influence l'évaluation technique, l'enveloppe contenant l'offre financière ne doit être ouverte qu'une fois l'évaluation technique terminée et approuvée. Par souci de transparence, une seconde séance d'ouverture publique des plis a lieu pour donner lecture des offres financières des soumissionnaires ayant franchi l'étape de l'évaluation technique. Voir le groupe de modules K pour de plus amples informations.

<sup>38</sup> Elles s'appliquent même lorsque des systèmes nationaux sont utilisés. En cas de désaccord quant au sens ou à l'interprétation des dispositions, les instruments du FIDA prévalent.

## vi) Budget

Si la méthode de sélection retenue est celle utilisée dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD) (voir le module F2), il est obligatoire d'indiquer quel est ce budget.

Pour les méthodes autres que la sélection fondée sur la qualité (SFQ) et la sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD), la demande de propositions devra indiquer:

- soit une estimation du nombre de membres du personnel clé et de leur temps de travail (estimation du niveau de ressources requis par le consultant en personnes-mois);
- soit le budget estimé.

Pour d'autres méthodes, l'appel à propositions devra indiquer soit le budget estimé soit une estimation du nombre d'experts clés et de leur temps de travail, en soulignant que ces informations sont données à titre indicatif uniquement et que les sociétés de conseil seront libres de fournir leurs propres estimations sur la base de leurs propositions.

## vii) Critères de qualifications à appliquer

En l'absence d'établissement d'une liste restreinte de candidats propre à la mission et dans l'hypothèse où l'entité acheteuse s'appuie sur une liste préalable récente, les consultants devront, pour pouvoir être pris en considération en vue d'un éventuel marché, produire les pièces justificatives attestant de leurs qualifications. Les pièces justificatives concerneront généralement:

- leur expérience de marchés similaires et les résultats obtenus lors de l'exécution de ces marchés;
- leur aptitude à assurer la prestation des services;
- leur situation financière (comptes vérifiés ou déclarations de solvabilité financière délivrées par une banque);
- leur statut juridique et/ou fiscal (copies de licences commerciales ou quitus fiscaux);
- les conditions minimales à réunir aux fins de l'évaluation.

## viii) Type et conditions du contrat proposé

Il est généralement recommandé de mettre à la disposition des consultants un modèle du contrat proposé et des conditions contractuelles (notamment les modalités et le calendrier des paiements) qui leur seront applicables s'ils remportent le marché.

Le fait de communiquer à l'avance les prescriptions contractuelles comporte un certain nombre d'avantages:

- cela donne aux consultants la possibilité de décider dès le début du processus s'ils veulent ou non participer à un appel à soumissionner en ayant pleinement connaissance du processus de passation du marché;
- dans la mesure où ils ont eu connaissance dès le début du modèle de contrat et des conditions contractuelles, les consultants ne pourront faire valoir à une étape ultérieure qu'ils ignoraient les dispositions ou obligations contractuelles (cet aspect est particulièrement important pour ce qui concerne les modalités de paiement);
- cela accélère le processus entre l'attribution du marché et la signature du contrat, puisque le consultant a déjà pris connaissance du format et des conditions générales du contrat et les a acceptés du simple fait qu'il a soumis une proposition.

Les différents types de contrats utilisés pour les services de conseil sont expliqués plus en détail dans le module J3 et les différentes méthodes de sélection des services de conseil sont présentées dans le module F2.





# Procédure d'appel d'offres

## MODULE I: PROCÉDURE D'APPEL D'OFFRES

Module I1: Vue d'ensemble de la procédure d'appel d'offres

Module I2: Publication du dossier d'appel d'offres

Module I3: Séances d'information à l'intention des soumissionnaires et visites sur site

Module I4: Éclaircissements, modifications et annulations d'appels d'offres

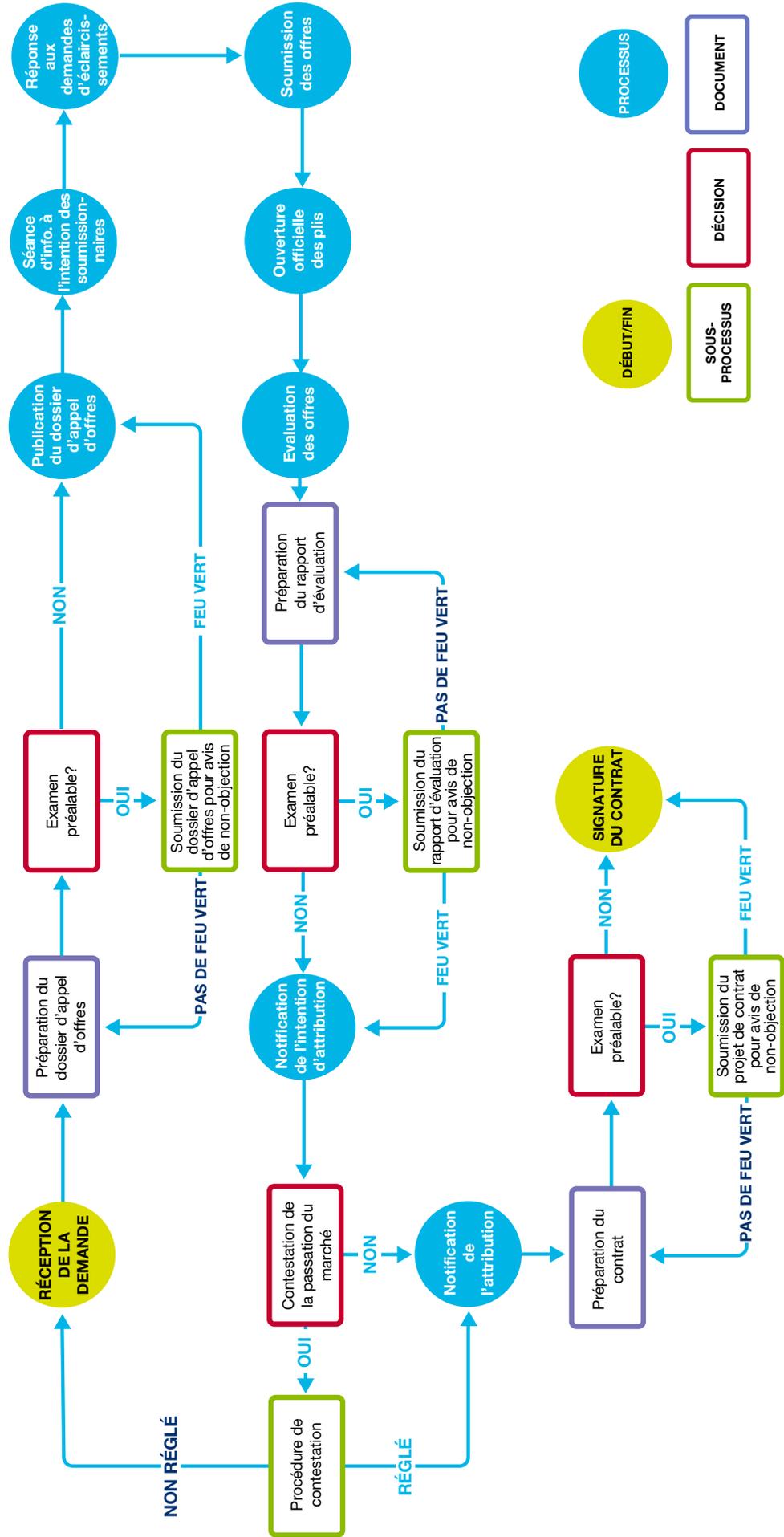
Module I5: Réception des soumissions

Module I6: Ouverture des plis

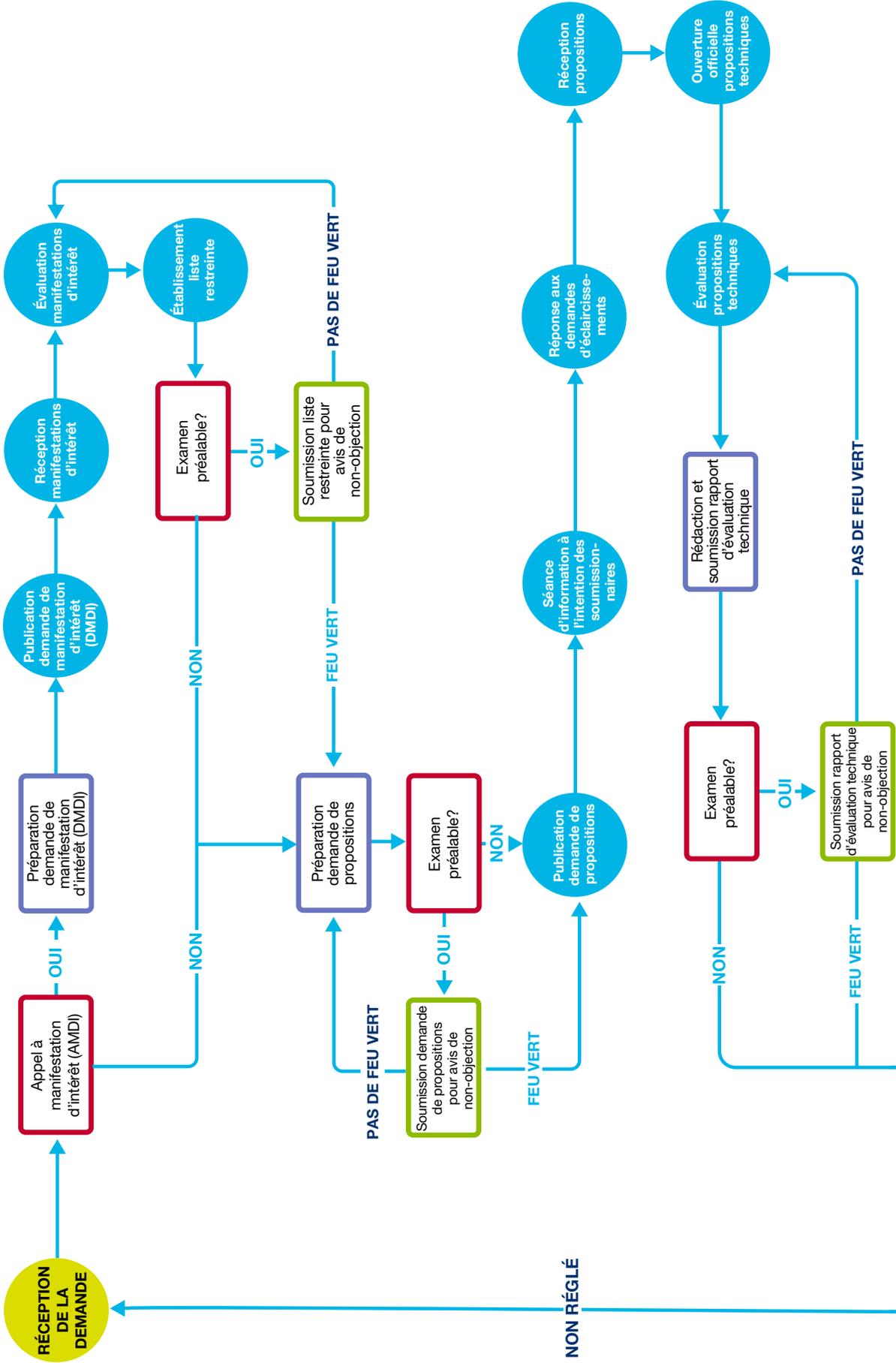
Module I7: Prorogation de la validité des offres

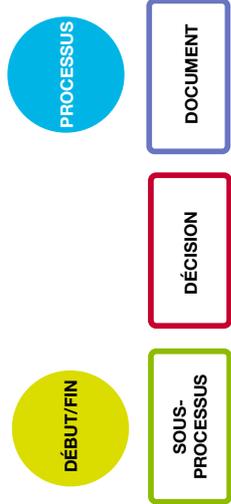
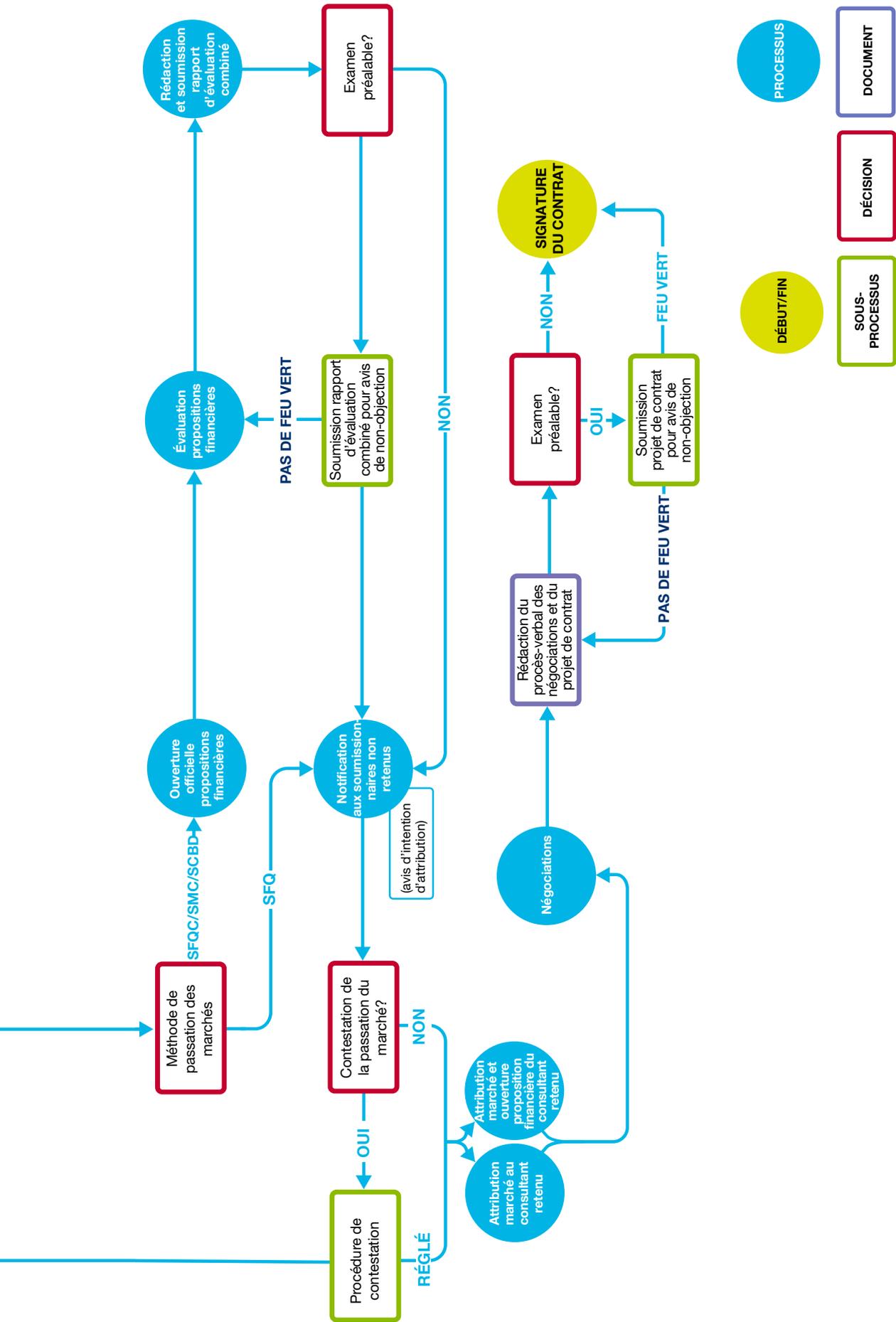
# Module I1: Vue d'ensemble de la procédure d'appel d'offres

Processus d'appel d'offres national ou international – Biens/travaux



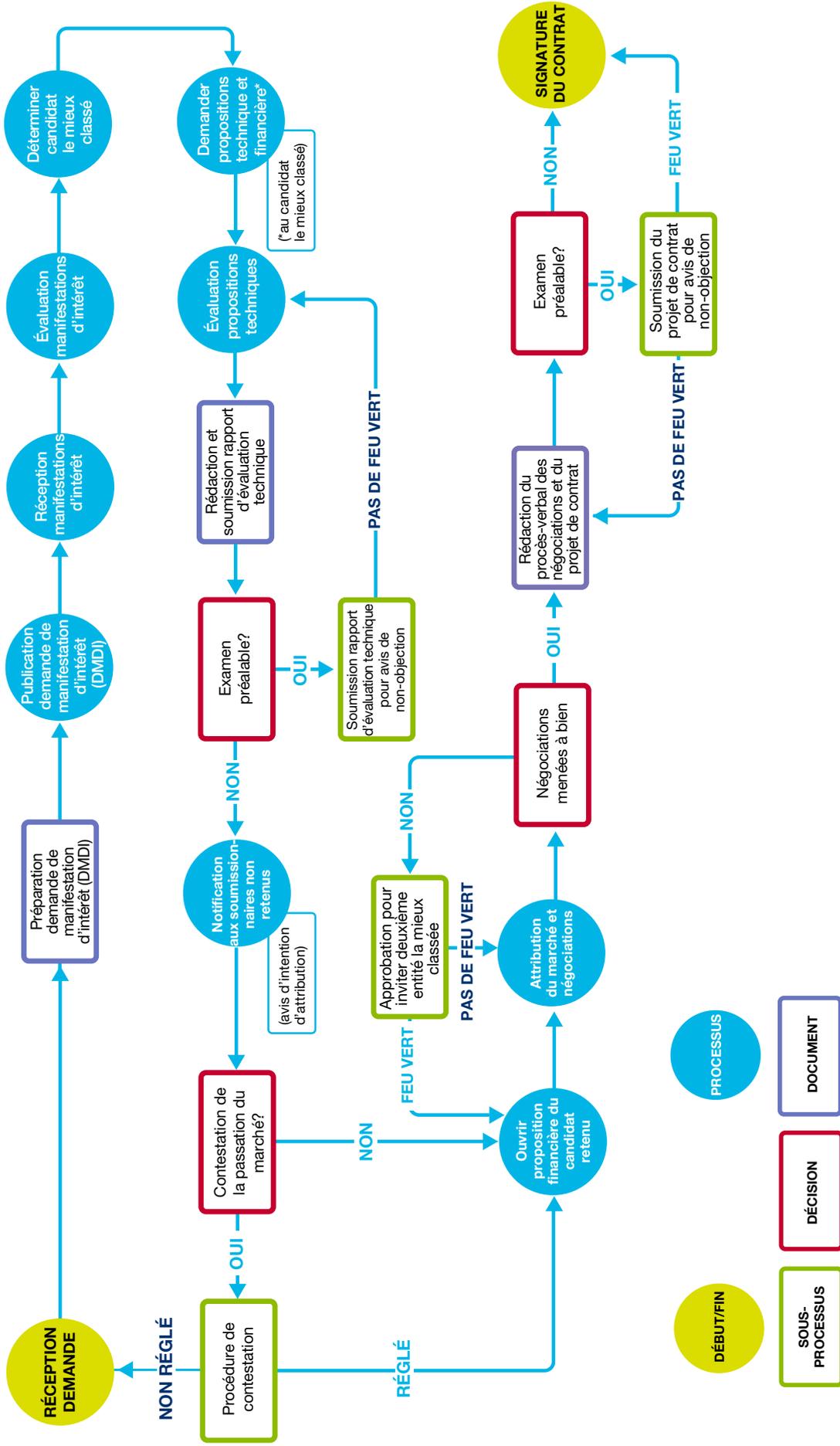
**Processus d'appel d'offres – Services de conseil – Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC), Sélection au moindre coût (SMC), Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)**





# Procédure de passation de marchés – Services de conseil

## Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC), Sélection de consultants individuels (SCI)



# Module I2: Publication du dossier d'appel d'offres

## 1. Introduction

Le dossier d'appel d'offres doit être publié dans les meilleurs délais afin de laisser aux soumissionnaires suffisamment de temps pour établir et soumettre leurs offres. Des retards dans la publication du dossier d'appel d'offres peuvent avoir pour effet de limiter la concurrence, ce qui risque d'entraîner l'annulation d'un processus d'appel d'offres ou de faire augmenter les prix payés pour des biens, des travaux ou des services.

Les soumissionnaires doivent recevoir les mêmes informations (c'est-à-dire exactement les mêmes documents) au même moment, afin de garantir l'équité de la passation des marchés.

Il est essentiel de conserver un exemplaire de tous les documents publiés au cas où les soumissionnaires poseraient des questions ou formuleraient des plaintes.

## 2. Quand et comment?

La publication d'un dossier d'appel d'offres est une tâche qui incombe à l'entité acheteuse, mais il lui faut d'abord obtenir l'accord:

- du FIDA lorsqu'il est procédé à un examen préalable, ou
- des instances hiérarchiques de l'entité acheteuse ou de la structure nationale lorsqu'il n'est pas procédé à un examen préalable.

Les dossiers d'appel d'offres peuvent être vendus ou fournis gratuitement. Cette décision appartient à l'entité acheteuse et au FIDA. La mise en vente des dossiers d'appel d'offres s'explique par la nécessité de recouvrer les coûts d'impression de documents volumineux et de leur envoi par des services de messagerie aux soumissionnaires – il ne s'agit pas pour l'entité acheteuse de réaliser un "profit" ni de générer des recettes. Il importe donc avant tout de déterminer si le dossier d'appel d'offres sera transmis par voie électronique ou sur support papier. S'il est transmis par voie électronique, rien ne justifierait qu'il faille le payer.

Si le dossier d'appel d'offres est appelé à être vendu sur support papier, l'entité acheteuse doit s'assurer que:

- i) des copies du dossier ont été imprimées en nombre suffisant et des dispositions ont été prises pour imprimer rapidement des exemplaires supplémentaires sur demande;
- ii) des dispositions ont été prises pour percevoir les paiements et les comptabiliser (appareils sécurisés pour les transactions financières, désignation d'un compte sur lequel seront versées les sommes acquittées, délivrance de récépissés officiels, affectation de personnel ayant l'habitude de telles opérations);
- iii) des dispositions ont été prises pour confier à des services l'expédition des dossiers d'appel d'offres par envoi postal recommandé ou, plus vraisemblablement, par service de messagerie, surtout s'il s'agit de soumissionnaires internationaux.

## 3. Processus d'appel d'offres ouvert

- i) Il convient de prendre des dispositions en vue de la publication de l'annonce (pour les appels d'offres ouverts uniquement). L'annonce devra être publiée – au minimum – sur le site web du FIDA et dans des organes de presse à diffusion nationale.
- ii) Les soumissionnaires pourront demander à consulter le dossier d'appel d'offres avant de l'acheter. S'il est convenu d'autoriser cette consultation préalable, il conviendra de prendre des dispositions à cet effet, et d'indiquer notamment dans l'avis publié où et quand ils pourront le faire.
- iii) Les dossiers d'appel d'offres devront être expédiés rapidement à ceux qui répondent à un avis. Si les dossiers sont mis en vente, ils doivent être expédiés dès réception de la demande ou du règlement de la somme demandée, selon la plus tardive de ces deux dates.
- iv) Les sommes reçues doivent être comptabilisées dans leur totalité et déposées sur un compte désigné à cet effet.

- v) Un registre de tous les soumissionnaires ayant reçu un exemplaire du dossier d'appel d'offres doit être tenu afin de pouvoir les contacter au cas où il serait nécessaire d'obtenir des éclaircissements sur une offre ou d'en proroger la validité. Dans ce registre devront figurer les informations de base suivantes:
- l'intitulé et le numéro de référence du dossier d'appel d'offres, ainsi que la date à laquelle il a été mis en vente et la date limite de soumission des offres;
  - le numéro de référence attribué à chaque soumissionnaire qui achète le dossier d'appel d'offres;
  - le nom, l'adresse et autres coordonnées de l'acheteur (téléphone, téléphone mobile, télécopieur et adresse de courrier électronique).
- vi) Dans tous les cas, les soumissionnaires sont tenus d'accuser réception du dossier d'appel d'offres.

#### **4. Processus d'appel d'offres restreint**

- i) Si les dossiers d'appel d'offres sont remis à des soumissionnaires figurant sur une liste restreinte ou une liste de présélection, ils doivent être expédiés à tous les soumissionnaires en même temps.
- ii) Il convient de tenir un registre de tous les soumissionnaires auxquels le dossier d'appel d'offres a été remis.

# Module I3: Séances d'information à l'intention des soumissionnaires et visites sur site

## Finalité:

Faire savoir aux emprunteurs/bénéficiaires à quel moment seront organisées des séances d'information à l'intention des soumissionnaires et des visites sur site, quels en sont les objectifs, et comment en tirer parti lors de la procédure d'appel d'offres.

## 1. Introduction

Les séances d'information à l'intention des soumissionnaires ou les visites sur site ne sont pas obligatoires, mais sont utiles lors de la passation de marchés très techniques pour lesquels on peut s'attendre à recevoir un nombre élevé de demandes d'éclaircissements ou pour lesquels la connaissance du site est importante aux fins de l'établissement des offres.

Au cours d'une séance d'information à l'intention des soumissionnaires, l'entité acheteuse expose aux soumissionnaires les besoins du marché et répond à leurs questions afin de les aider à établir leurs offres.

Lors d'une visite sur site, les soumissionnaires ont la possibilité de voir le site où les biens seront installés, les travaux exécutés ou les services fournis.

Une séance d'information à l'intention des soumissionnaires ou une visite sur site peuvent présenter plusieurs avantages:

- l'entité acheteuse a l'occasion de donner des informations supplémentaires aux soumissionnaires, ce qui permet de s'assurer que tous les soumissionnaires disposent des mêmes informations;
- les soumissionnaires bénéficient d'une aide pour établir leurs offres, lesquelles s'appuient ainsi sur des renseignements plus détaillés et plus précis, de sorte qu'elles répondent mieux aux besoins de l'entité acheteuse et risquent moins d'être assorties de réserves, conditions ou restrictions;
- il est possible d'aviser l'entité acheteuse à l'avance de demandes ou problèmes imprévus, lorsqu'il est encore temps de modifier le dossier d'appel d'offres, si nécessaire;

- il peut être répondu à la majorité des demandes d'éclaircissements similaires en même temps;
- il y a moins de risques de voir surgir des différends contractuels découlant d'une mauvaise compréhension des besoins de l'entité acheteuse par un soumissionnaire.

Lorsqu'il est prévu d'organiser une séance d'information à l'intention des soumissionnaires et une visite sur site, il convient de s'arranger autant que possible pour les faire coïncider, surtout s'il existe des raisons de penser que des soumissionnaires internationaux se déplaceront pour y participer. Il doit être tenu compte de la nécessité d'organiser des séances d'information à l'intention des soumissionnaires ou des visites sur site à l'étape de la planification de la passation des marchés, et des dispositions ad hoc doivent être prévues dans le dossier d'appel d'offres.

Normalement, il n'y a pas lieu d'organiser des séances d'information à l'intention des soumissionnaires ou des visites sur site lorsqu'il est recouru à la méthode de la demande de prix/tarifs, car celle-ci n'est utilisée que pour la passation de marchés dont les besoins sont simples et d'un faible montant.

Il peut être nécessaire d'organiser des séances d'information à l'intention des soumissionnaires ou des visites sur site pour la passation de marchés de biens, de travaux, de services autres que de conseil et de services de conseil.

## 2. Séance d'information à l'intention des soumissionnaires

Il est recommandé de tenir une séance d'information à l'intention des soumissionnaires pour toutes les missions complexes afin que les intéressés puissent demander des éclaircissements sur l'appel à propositions et obtenir de l'entité acheteuse ou de l'organisme d'exécution des informations sur la mission. Il est dans l'intérêt de l'entité acheteuse comme des soumissionnaires de tenir une telle séance car cela permet ainsi de repérer des erreurs ou omissions dès les débuts de la procédure.

Il est recommandé, pour des missions complexes, de donner aussi aux soumissionnaires la possibilité de visiter le site du projet avant la date limite de soumission des offres afin de leur permettre de se familiariser avec les conditions locales. Pour des raisons de commodité, cette visite peut avoir lieu en même temps qu'une séance d'information à l'intention des soumissionnaires.

Un processus de sélection transparent accroît la qualité de la concurrence en créant un climat de confiance entre les parties concernées, en réduisant les risques commerciaux apparents et réels pour les soumissionnaires et en limitant au maximum le risque de plaintes et de réclamations. La transparence dissipe les soupçons de recours à l'arbitraire et d'iniquité dans le processus de sélection.

### 2.1 Observations concernant les séances d'information à l'intention des soumissionnaires

- i) La décision de tenir une séance d'information à l'intention des soumissionnaires doit être mentionnée dans le dossier d'appel d'offres, tout comme l'adresse du lieu, ainsi que la date et l'heure auxquelles elle aura lieu.
- ii) Les séances d'information doivent se tenir au début de la période d'invitation à soumissionner afin que les intéressés aient le temps de tenir compte des informations qu'ils auront obtenues pour établir leurs offres.
- iii) Le lieu où se tiendra la séance doit être réservé à l'avance et être suffisamment spacieux pour accueillir tous les soumissionnaires intéressés. Si le dossier d'appel d'offres est mis en vente, il se peut que certains soumissionnaires qui se présenteront à la séance ne l'aient pas encore acheté; aussi faut-il s'organiser pour qu'ils puissent le faire sur place.

iv) Le lieu où se tiendra la séance devra être équipé d'installations qui permettront à l'entité acheteuse de présenter au besoin un exposé aux soumissionnaires et d'obtenir un compte rendu du déroulement de la séance sous forme électronique qui tiendra lieu de procès-verbal officiel de la séance.

- v) D'une manière générale, une séance d'information à l'intention des soumissionnaires se déroule comme suit:
- ouverture de la séance et mot de bienvenue de l'entité acheteuse;
  - bref exposé de l'entité acheteuse sur les besoins à pourvoir;
  - questions des soumissionnaires et clôture.

Si des demandes d'éclaircissements ont été reçues avant la séance d'information, elles peuvent être mises à profit pour fixer l'ordre du jour et préparer les réponses. Le personnel chargé de la passation des marchés qui participera à la séance d'information à l'intention des soumissionnaires devra être informé de ses responsabilités et des questions et réponses prévues.

### 2.2 Mesures à prendre à l'issue de la séance d'information à l'intention des soumissionnaires

- i) L'entité acheteuse devra établir un procès-verbal officiel du déroulement de la séance, qui sera transmis à toutes les organisations ayant reçu un exemplaire du dossier d'appel d'offres.
- ii) Il lui appartiendra de décider s'il convient de publier des éclaircissements officiels concernant l'appel d'offres, en plus du procès-verbal.
- iii) Elle devra également déterminer s'il est nécessaire de modifier la date limite de soumission des offres à la suite de ces éclaircissements. La décision de reporter la date limite devra être prise rapidement. Pour gagner du temps et de l'énergie, l'annonce de cette décision pourrait intervenir en même temps que sont donnés les éclaircissements concernant l'appel d'offres.

### 3. Visites sur site

Dans le cas de missions complexes, les soumissionnaires devraient être encouragés à effectuer une visite sur site pour se familiariser avec les conditions locales et le milieu de travail dans lequel ils évolueront lors de l'exécution du marché.

Après une visite sur site, les soumissionnaires sont mieux informés et peuvent ainsi présenter des offres plus précises et plus appropriées; ainsi, au lieu de soumettre des offres fondées sur des hypothèses et des données de seconde main, ils remettront des offres qui s'appuient sur des faits et des informations puisées à la source. Les offres seront ainsi de meilleure qualité, ce qui devrait faciliter l'évaluation.

La gestion précise d'une visite sur site sera déterminée par la nature et la taille du site et par le type de marché qu'il est envisagé de passer. L'entité acheteuse devra néanmoins s'assurer qu'avant toute visite sur site:

- i) des mesures ont été prises pour protéger la santé et la sécurité de tous les visiteurs sur le site;
- ii) tout le personnel a été avisé de la nécessité de donner à chacun des soumissionnaires le même accès au site;
- iii) les soumissionnaires sont autorisés à visiter la plus grande partie possible du site et à voir les installations mises à disposition par l'entité acheteuse;
- iv) le personnel ne donnera pas des informations différentes à des soumissionnaires différents, car cela conférerait à certains d'entre eux un avantage indu et exposerait l'entité acheteuse à des plaintes.

# Module I4: Éclaircissements, modifications et annulations des appels d'offres

## Finalité:

Fournir des informations sur les pratiques générales à suivre au cours du processus d'appel d'offres dans l'hypothèse où l'emprunteur/le bénéficiaire aurait besoin de clarifier, modifier ou annuler un appel d'offres.

## 1. Introduction

En théorie, il ne devrait pas être nécessaire d'apporter des éclaircissements et modifications aux appels d'offres ni de proroger les dates limites de soumission des offres. Cependant, s'il est indispensable de le faire, il sera important de les publier rapidement et dans un délai suffisant avant la date limite de soumission des offres.

Il est également essentiel de communiquer les mêmes informations à tous les soumissionnaires simultanément.

La mauvaise gestion des éclaircissements, modifications et prorogations peut entraîner des plaintes de la part des soumissionnaires, retarder inutilement la procédure d'appel d'offres et se traduire par un plus petit nombre d'offres.

Aussi la présente section passe-t-elle en revue quelques procédures opérationnelles standard qui peuvent être utilisées pour répondre aux demandes d'éclaircissements des soumissionnaires, publier des modifications à un dossier d'appel d'offres ou proroger la date limite de soumission des offres.

## 2. Éclaircissements concernant les appels d'offres

Il s'agit des demandes d'éclaircissements formulées par des soumissionnaires concernant l'un ou l'autre aspect de leur offre, demandes faisant suite à une séance d'information organisée à leur intention ou exprimées dans une communication écrite. L'entité acheteuse **devra s'abstenir de préparer ou publier des éclaircissements en réponse à une demande orale** d'un soumissionnaire.

La date limite de présentation des demandes d'éclaircissements sera normalement indiquée dans le dossier d'appel d'offres et toute requête reçue après cette date devra être rejetée, à moins que l'entité acheteuse n'estime que ce rejet risque de nuire au processus d'appel d'offres. Si tel est le cas, il peut s'avérer nécessaire de reporter la date limite de soumission des offres.

## 3. Procédure à suivre lors de la réception d'une demande d'éclaircissements

- i) Consigner la demande dans un registre.
- ii) Vérifier que la demande a été réceptionnée avant la date limite indiquée dans le dossier d'appel d'offres. Dans la négative, la demande devra être rejetée, à moins qu'elle ne concerne une grave lacune du dossier d'appel d'offres susceptible d'aller à l'encontre de l'objectif de ce dernier.
- iii) Rédiger un projet de réponse à la demande d'éclaircissements pour y répondre dans le délai que prévoit le dossier d'appel d'offres. Veiller à obtenir toutes les autorisations nécessaires avant de transmettre la réponse.
- iv) Envoyer la demande d'éclaircissements et la réponse qui y a été donnée à tous les soumissionnaires en même temps, sans indiquer la source de la demande. La réponse doit être envoyée à tous les soumissionnaires par le même mode de transmission. Le courrier électronique est actuellement le mode de transmission le plus rapide.
- v) Conserver une copie de la réponse dans les documents relatifs au dossier d'appel d'offres.

Au moment de rédiger la réponse, il faudra tenir compte des considérations ci-après.

- i) L'éclaircissement a-t-il pour effet de devoir modifier les spécifications ou les conditions du dossier d'appel d'offres?

- ii) La réponse oblige-t-elle les soumissionnaires à effectuer un travail supplémentaire ou à apporter à leurs offres d'importantes modifications qui ne pourraient raisonnablement être prêtes avant la date limite de soumission des offres? Dans l'affirmative, il faudra envisager de proroger cette date.

S'il est nécessaire de proroger la date limite ou d'apporter d'autres modifications au dossier d'appel d'offres à la suite des demandes d'éclaircissements, prière de se reporter à la section suivante relative aux modifications d'appels d'offres.

#### 4. Modifications d'appels d'offres

Il s'agit en l'espèce des modifications officielles que l'entité acheteuse peut décider d'apporter au dossier d'appel d'offres, soit en réponse à des demandes d'éclaircissements de la part d'un soumissionnaire, soit de sa propre initiative.

Ces modifications peuvent résulter d'erreurs constatées dans le dossier d'appel d'offres original, de révisions apportées à une partie des spécifications ou aux conditions du dossier d'appel d'offres (elles-mêmes éventuellement consécutives à un éclaircissement concernant l'appel d'offres, à une visite sur site, ou à une séance d'information destinée aux soumissionnaires), ou d'une prorogation de la date limite de soumission des offres décidée dans le but d'accorder plus de temps aux soumissionnaires pour établir leurs offres.

Lors de la publication d'une modification, il importe de déterminer si elle nécessite une prorogation du délai de soumission des offres. Les modifications n'exigent pas toutes un report automatique du délai de soumission des offres. Les raisons valables qui le justifieraient pourraient être les suivantes:

- les modifications apportées au dossier d'appel d'offres obligent les soumissionnaires à modifier leurs offres et à effectuer un travail supplémentaire pour veiller à leur conformité;
- s'ils sont plusieurs soumissionnaires à solliciter une prorogation du délai, le fait de ne pas accéder à ces demandes pourrait restreindre la concurrence;
- des événements imprévus font que la date limite de soumission des offres fixée à l'origine ne convient plus.

Avant de décider de proroger le délai de soumission des offres, l'entité acheteuse devra consulter:

- l'utilisateur final afin de s'assurer que la nouvelle date limite est appropriée;
- les personnes participant à l'ouverture des plis et à l'évaluation des offres pour s'assurer de leur disponibilité. Ce point est particulièrement important lorsque certaines personnes sont tenues de participer à l'évaluation au motif qu'elles sont les seules à posséder les compétences, les connaissances ou l'expérience requises.

Lors de la publication d'une modification qui ne nécessite pas un report de la date limite de soumission des offres, il faudra:

- i) envoyer la modification à tous les soumissionnaires simultanément et par le même mode de transmission. Le courrier électronique est actuellement le mode de transmission le plus rapide;
- ii) conserver une copie de la réponse dans les documents relatifs au dossier d'appel d'offres.

Lors de la publication d'une modification relative à la prorogation de la date limite de soumission des offres, il conviendra de suivre les étapes i) et ii) ci-dessus, mais aussi:

- i) d'indiquer les nouvelles date et heure de l'ouverture publique des plis, afin d'éviter tout malentendu;
- ii) de s'assurer que les dispositions prises pour la réception des offres et l'ouverture publique des plis ont été ajustées en conséquence et en aviser la personne responsable de la coordination de l'ouverture des plis;
- iii) de veiller à ce que le comité d'évaluation technique soit officiellement informé des modifications apportées au calendrier de passation des marchés ainsi que des nouvelles échéances.

## 5. Annulation d'appels d'offres

Une procédure d'appel d'offres peut être annulée avant la date limite de soumission des offres.

La décision d'annuler une procédure d'appel d'offres revêt une grande importance, car elle a des conséquences pour l'entité acheteuse (gaspillage de ressources et risque de voir le marché perdre confiance) ainsi que pour les soumissionnaires (gaspillage du temps et des efforts consacrés à l'établissement des offres jusqu'au moment de l'annulation).

Eu égard à ces conséquences négatives, la décision d'annuler une procédure de passation des marchés doit être dûment autorisée par l'entité acheteuse et par le FIDA.

Plusieurs raisons peuvent justifier l'annulation:

- le besoin a cessé d'exister;
- le besoin a considérablement changé, à telle enseigne qu'il faut reprendre à zéro la procédure de passation du marché;
- le financement n'est plus disponible;

- il existe des preuves de collusion entre les soumissionnaires;
- il semble préférable, dans l'intérêt de la sécurité nationale, d'annuler le marché.

Lorsqu'une procédure d'appel d'offres est annulée après la soumission des offres mais avant l'ouverture des plis, l'entité acheteuse devra:

- avertir tous les soumissionnaires qui ont acheté ou reçu le dossier d'appel d'offres de l'annulation de la procédure;
- rembourser le montant des frais perçus sur la vente des dossiers d'appel d'offres (le cas échéant);
- renvoyer aux soumissionnaires les offres réceptionnées, en veillant à ce qu'elles n'aient pas été ouvertes;
- informer le FIDA, ainsi que tous les départements, unités et commissions participant à la procédure d'appel d'offres.

Les mesures à prendre après l'annulation dépendront du motif de cette dernière. Le tableau ci-après donne quelques suggestions quant aux mesures à prendre ultérieurement, en fonction des motifs énoncés ci-après.

Motif d'annulation	Étape suivante possible
Le besoin a cessé d'exister	Aucune mesure nécessaire
Le besoin a considérablement changé	Modifier le dossier d'appel d'offres et le republier
Le financement n'est plus disponible	Aucune mesure nécessaire
Il existe des preuves de collusion entre les soumissionnaires	Republier l'appel d'offres en l'adressant à un autre groupe de soumissionnaires
Sécurité nationale	Envisager une autre approche

# Module I5: Réception des soumissions

## Finalité:

Expliquer quelles sont les procédures acceptables en ce qui concerne:

- la réception des offres;
- la clôture du processus de soumission des offres à la date limite;
- la conservation des offres en lieu sûr jusqu'à leur ouverture.

## 1. Introduction

La procédure régissant la réception officielle des offres, la clôture de la soumission des offres et la conservation des offres en lieu sûr est essentielle pour assurer l'intégrité du processus d'appel d'offres, et ce pour les raisons suivantes:

- elle garantit que les offres soumises demeurent cachetées jusqu'à l'ouverture des plis<sup>39</sup>, de manière à favoriser une concurrence loyale;
- elle garantit que la clôture de la soumission des offres intervient à la date et à l'heure fixées et qu'aucune soumission hors délai n'est acceptée;
- elle garantit que toutes les offres réceptionnées en temps et en heure sont consignées dans un registre, ce qui évite de devoir ouvrir des soumissions présentées hors délai le jour de l'ouverture.

Il appartient à l'entité acheteuse de prendre les dispositions requises pour la réception des offres et leur conservation en lieu sûr jusqu'aux date et heure indiquées pour leur ouverture.

La méthode de conservation privilégiée consiste à utiliser une urne fermée à clé ou cadenassée.

Il se peut cependant que cette méthode ne convienne pas:

- pour des missions complexes qui génèrent des documents volumineux, ou
- pour de très petites soumissions sollicitées suivant la méthode de l'achat au meilleur prix sur le marché national (voir le module F1).

Dans ce cas, il faudra recourir à une méthode de réception formelle des offres et prévoir un local sécurisé où les conserver.

En tout état de cause, les décisions concernant les méthodes de réception des offres et les dispositions à prendre à cet effet devront être arrêtées lors de l'établissement du dossier d'appel d'offres et figurer dans ce dossier sous la forme d'instructions aux soumissionnaires.

## 2. Instructions point par point

### 2.1 Si les offres sont déposées dans une urne

- i) Lorsque la méthode retenue pour la réception des offres consiste à utiliser une urne, il faudra mettre à la disposition des soumissionnaires une urne pouvant être fermée à clé ou cadenassée, dans laquelle ils pourront déposer leurs offres durant le délai qui leur est laissé à cet effet;
- ii) l'urne dans laquelle les offres seront déposées devra comporter une fente suffisamment grande pour qu'on puisse y insérer la plupart des offres, mais suffisamment étroite pour qu'il ne soit pas possible d'y introduire la main et d'en retirer une offre;
- iii) les offres ou les échantillons de trop grandes dimensions pour pouvoir être déposés dans l'urne devront être remis à l'entité acheteuse qui délivrera un récépissé signé précisant la date et l'heure de leur soumission et le nom du responsable qui les a réceptionnés. Celui-ci sera chargé de conserver l'offre dans un local sécurisé – ou de manière sécurisée – jusqu'à l'ouverture des plis; il lui faudra placer une copie du récépissé dans l'urne pour faire en sorte que l'offre soit prise en compte lors de l'ouverture des plis;

39 Voir le module suivant (I6).

- iv) l'urne dans laquelle les offres seront déposées devra en tout temps être fermée à clé ou cadenassée pendant la période de soumission des offres;
- v) l'urne dans laquelle les offres seront déposées devra être placée dans un endroit accessible au public pendant les heures de travail normales. Il se peut qu'il faille apposer sur l'urne une étiquette portant le numéro de référence du marché, au cas où plusieurs boîtes seraient utilisées simultanément;
- vi) il faudra s'assurer que des responsables ont été désignés pour gérer le processus de clôture de la soumission des offres et qu'ils connaissent la date, l'heure et le lieu de la clôture;
- vii) la fente de l'urne devra être obturée et scellée aux **date et heure précises** fixées comme délai limite pour la soumission des offres. L'apposition des scellés ou l'obturation de l'urne devront se faire de façon à empêcher quiconque d'y déposer une soumission hors délai;
- viii) la date et l'heure de réception de toute soumission parvenue hors délai seront immédiatement inscrites sur l'enveloppe et le cachet ou la mention "Réception hors délai – Ne pas ouvrir" y sera apposé(e);
- ix) il est recommandé que le responsable de l'équipe chargée de l'ouverture des plis soit présent à l'heure précise de la clôture pour vérifier l'heure et s'assurer qu'aucune soumission hors délai n'est acceptée. Il est également important que la fermeture officielle de l'urne ait lieu à l'heure fixée – ni trop tôt ni trop tard;
- x) l'urne scellée ainsi que les offres et autres articles de trop grandes dimensions pour y être déposés seront transportés jusqu'au lieu où s'effectuera l'ouverture des plis, et seront remis à l'équipe chargée de l'ouverture. L'urne ne devra pas être ouverte ni laissée sans surveillance entre le moment de la clôture de l'appel d'offres et l'ouverture des plis.

## 2.2 Méthode de réception formelle (si les offres ne sont pas déposées dans une urne)

- i) Les soumissionnaires remettront leurs offres à l'adresse indiquée dans le dossier d'appel d'offres. Un ou plusieurs responsables devront être chargés de la réception et de la conservation en lieu sûr des offres cachetées jusqu'à l'ouverture des plis. Le ou les responsables délivreront aux soumissionnaires un récépissé confirmant les date et heure du dépôt, qui constituera la preuve que l'offre a été remise avant la date limite.
- ii) L'entité acheteuse conservera une copie du récépissé, dont les détails devront être consignés dans un registre prévu à cet effet (on en trouvera un exemple sur le site web du FIDA). Ce registre sera ensuite confié au responsable de l'équipe chargée de l'ouverture des plis lorsque les plis lui seront remis en vue de leur ouverture, afin qu'il vérifie que toutes les offres réceptionnées ont été consignées. Le registre peut aussi être annexé au rapport d'évaluation.
- iii) Le ou les responsables désignés gèreront le processus de clôture de la soumission des offres; ils devront être présents sur le lieu de réception des offres **avant** l'heure limite de clôture. Pour des raisons pratiques, il est recommandé que tout le personnel participant à la clôture soit sur place pour apporter son aide 60 minutes au moins avant l'heure limite de clôture. De nombreuses offres seront déposées dans l'heure qui précède l'expiration du délai de soumission et il est fréquent qu'une file d'attente se forme au cours des 15 dernières minutes précédant l'heure limite.
- iv) Toutes les offres devront être transférées à temps au lieu d'ouverture des plis.

Exemple de registre de réception des plis ou échantillons soumis dans le cadre d'un appel d'offres

Numéro de référence du marché:

<b>Nom et adresse du fournisseur/ consultant ayant expédié le pli ou le colis</b>	<b>Heure et date de réception (mois en toutes lettres)</b>	<b>Nombre de plis ou colis reçus</b>	<b>Numéro de série du récépissé</b>	<b>Contenu (s'il est connu) (documents/ échantillons)</b>	<b>État (endommagé/ intact, cacheté/non cacheté)</b>	<b>Nom et signature de la personne ayant accusé réception</b>

# Module I6: Ouverture des plis

## 1. Introduction

Les plis renfermant les offres réceptionnées dans les temps sont le plus souvent ouverts publiquement en présence des soumissionnaires. Si moins de trois offres ont été reçues, l'ouverture des plis devra être suspendue jusqu'à ce que le FIDA émette un avis de non-objection. Cette étape de la procédure d'appel d'offres est importante à plusieurs titres:

- l'ouverture publique des plis permet de démontrer la transparence du processus d'appels d'offres et de rassurer les soumissionnaires quant à l'équité du système;
- la lecture publique des notes techniques et des prix lors de l'ouverture des offres financières permet d'éviter que des changements de prix ou les résultats de l'évaluation ne soient à l'origine de litiges ultérieurs;
- la procédure officielle, qui coïncide avec la clôture de la soumission des offres, permet d'empêcher que des soumissions hors délai ne viennent s'immiscer dans l'évaluation.

Le dossier d'appel d'offres indiquera si l'ouverture des plis se fera publiquement et précisera le lieu exact, la date et l'heure de l'ouverture des plis.

Il appartient à l'entité acheteuse de veiller à ce que la salle désignée soit disponible à l'heure fixée et que ses dimensions et sa configuration soient adéquates. Divers aspects devront être pris en compte lors du choix d'une salle:

- le nombre d'offres attendues et le nombre de représentants des soumissionnaires qui seront présents; le fait qu'il n'est pas rare qu'un soumissionnaire soit accompagné de deux ou trois représentants;
- la grandeur de la salle; l'obligation de placer les représentants des soumissionnaires à l'écart du lieu d'ouverture des plis;
- le mobilier à prévoir. Il doit être suffisant pour pouvoir aisément ouvrir les plis, les distribuer à chacun des membres du comité d'ouverture des plis et permettre à ceux-ci de les examiner. Il est courant de mettre des sièges à la disposition de tous les soumissionnaires;
- la question de savoir s'il sera nécessaire de disposer d'un ordinateur pour enregistrer les détails des offres et d'un projecteur pour afficher le contenu de chaque offre. Cette pratique est

désormais courante, car elle contribue à la transparence du processus et permet aux soumissionnaires de voir et de noter avec exactitude les détails de chaque offre, ce qui réduit le risque d'erreurs et de plaintes ultérieures.

## 2. Méthodes de soumission des offres à une ou à deux enveloppes

On distingue essentiellement deux types de méthodes de soumission des offres:

- la méthode à une seule enveloppe, dans laquelle les offres technique et financière sont placées dans une même enveloppe et ouvertes en même temps. Il est donné lecture d'un récapitulatif des détails des offres, y compris des notes techniques et des prix, qui sont également consignés;
- la méthode à deux enveloppes: une enveloppe (extérieure) renferme deux autres enveloppes contenant chacune des offres séparées, l'une technique et l'autre financière. L'enveloppe contenant les offres reçues dans les temps est ouverte publiquement pour en sortir les propositions technique et financière séparées qu'elle renferme. Les propositions techniques sont aussi ouvertes et il est donné lecture d'un récapitulatif de leurs détails, qui sont également consignés. Les propositions financières demeurent cachetées aussi longtemps que l'évaluation technique n'est pas terminée et approuvée.
- Les propositions financières des offres retenues pour l'évaluation financière seront ouvertes publiquement à une séance distincte d'ouverture des plis, à des date et heure qui sont annoncées après l'évaluation technique. Il est donné lecture d'un récapitulatif des détails des offres, y compris des notes techniques et des prix, qui sont également consignés.

La méthode à deux enveloppes n'est généralement utilisée que pour les marchés de services de conseil, alors que celle à une seule enveloppe est utilisée pour la plupart des autres types de marchés.

### 3. Séance d'ouverture des plis

#### 3.1 Préparatifs en vue de l'ouverture

La salle doit être préparée avant l'heure d'ouverture des plis. Le personnel doit s'assurer que les ressources adéquates, tant matérielles qu'humaines, sont disponibles pour gérer efficacement l'ouverture des plis.

Pour assurer le bon déroulement de l'ouverture des plis, il faudra notamment prévoir les ressources matérielles suivantes:

- une salle à laquelle les soumissionnaires puissent avoir accès, disposée de façon à ce que les représentants des soumissionnaires soient assis à courte distance de la table où il est procédé à l'ouverture des plis. Il est important que les soumissionnaires assistent à la procédure d'ouverture des plis, plutôt que d'y participer;
- des fournitures de bureau (ciseaux, marqueurs, par exemple) pour ouvrir et marquer les offres;
- un exemplaire du dossier d'appel d'offres, au cas où il serait nécessaire de vérifier certaines instructions qui y figurent;
- des formulaires vierges pour consigner les détails des offres;
- des feuilles de présence vierges et des stylos pour que tous les soumissionnaires et les autres personnes présentes puissent y apposer leur signature;
- l'accès à une photocopieuse afin de pouvoir distribuer des copies du compte rendu d'ouverture des plis.

Les ressources humaines doivent être suffisantes pour garantir le bon déroulement de l'ouverture des plis:

- l'équipe/le comité chargé de l'ouverture des plis devra compter au moins trois personnes. Des membres du comité d'évaluation technique désigné pourront en faire partie, mais dans la mesure du possible, il sera préférable que les soumissionnaires ne connaissent pas l'identité des membres dudit comité;
- outre les membres du comité, quelques agents administratifs devront être présents pour consigner toutes les informations dont il sera donné lecture, replacer les offres dans leurs enveloppes ou colis d'origine et s'assurer que la feuille de présence est bien remplie.

#### 3.2 Procédure d'ouverture des plis

Tous les représentants des soumissionnaires qui souhaitent être présents doivent signer un registre, en indiquant leur nom ainsi que le nom et l'adresse de la société qu'ils représentent. Dans certains cas, les représentants des soumissionnaires pourront être tenus de produire une procuration confirmant leur statut de représentant d'un soumissionnaire avant d'être admis sur les lieux.

Le président du comité procédera à l'ouverture officielle de la séance, présentera les membres du comité en précisant leur fonction, et indiquera comment se déroulera la séance d'ouverture des plis. Il devra être rappelé aux représentants des soumissionnaires qu'ils ne doivent pas interrompre le déroulement des opérations.

Le comité devra ensuite procéder comme suit.

- i) Vérifier que les marques apposées sur les offres indiquent bien que ce sont celles qui doivent être ouvertes au cours de la séance.
- ii) Vérifier si des offres devaient être retirées et confirmer qu'elles l'ont bien été.
- iii) Vérifier que les enveloppes ou colis contenant les offres n'ont pas été endommagés. En cas de dommages, il faudra l'indiquer et le consigner au procès-verbal.
- iv) Ouvrir les plis un par un. Pour chaque soumission, il sera donné lecture:
  - a) des nom et adresse du soumissionnaire, y compris le nom de toutes les parties à une coentreprise, un consortium ou une association;
  - b) de la confirmation de ce que la soumission est ou semble être complète;
  - c) de toutes observations initiales concernant la recevabilité de l'offre. Ces observations porteront notamment sur les points ci-après.
    - L'offre a-t-elle été soumise hors délai?
    - L'offre était-elle cachetée?
    - L'offre était-elle correctement signée?
    - Comportait-elle le nombre d'exemplaires requis?
    - Le cas échéant, une garantie de soumission adéquate a-t-elle été jointe, ainsi que les autres documents requis?

- Les échantillons requis ont-ils été joints à l'offre?
  - Si la méthode retenue est celle à deux enveloppes, y a-t-il une enveloppe cachetée renfermant la proposition financière (il convient de noter que cette enveloppe **doit** rester fermée)?
- d) si la méthode retenue est celle à une seule enveloppe, de la monnaie et du prix total de l'offre.
- e) Il ne devrait normalement être donné lecture d'aucune autre information, sauf si le dossier d'appel d'offres le mentionne expressément.
- f) Un numéro de référence unique devra être attribué à chaque offre et figurer sur chaque exemplaire de l'offre.
- g) Tous les exemplaires de l'offre seront signés par tous les membres du comité d'ouverture.
- h) Le président peut décider d'inviter les soumissionnaires à poser des questions, mais il n'y est pas obligé. S'il le fait, les réponses données devront normalement se limiter aux informations qui figurent dans les offres. Le comité devra veiller à ne pas répondre aux questions concernant l'acceptation ou le rejet de propositions, et à ne pas aborder les détails propres à une proposition ou un prix. Il pourra donner à ces questions une réponse type telle que "C'est le comité d'évaluation qui en décidera".
- i) Le président clôturera ensuite la séance d'ouverture des plis en rappelant aux soumissionnaires qu'ils ne devront pas chercher à influencer l'évaluation et que la proposition retenue sera annoncée en temps opportun.
- j) Des copies du compte rendu de l'ouverture des plis devront être distribuées aux soumissionnaires. L'original du compte rendu devra être versé au dossier relatif au marché en question.
- k) Toutes les propositions devront être immédiatement mises en lieu sûr jusqu'à ce que le comité d'évaluation technique soit prêt à se réunir pour commencer ses travaux.

- l) Si des séances d'ouverture des plis concernant d'autres appels d'offres ont lieu à la même date, elles devront se dérouler l'une à la suite de l'autre: une séance d'ouverture des plis devra être close et consignée, et ses propositions sorties de la salle avant que la séance suivante puisse débiter.

#### **4. Indications supplémentaires concernant l'ouverture des propositions financières en cas de système à deux enveloppes**

Les propositions financières ne sont ouvertes qu'une fois l'évaluation technique terminée (première enveloppe) et après obtention des approbations internes et de l'avis de non-objection du FIDA (en cas d'examen préalable).

La première étape consiste à s'assurer que tous les soumissionnaires dont les propositions sont retenues jusqu'à l'ouverture de la proposition financière ont été informés suffisamment à l'avance<sup>40</sup> de la date, de l'heure et du lieu de la séance d'ouverture.

Bien que la plupart des autres étapes à suivre soient généralement similaires à celles exposées plus haut, il existe quelques légères différences. La procédure est la suivante.

- i) Le président accueille les soumissionnaires à la séance d'ouverture des plis contenant les propositions financières et les invite tous à signer la feuille de présence.
- ii) Le président explique brièvement comment se déroulera la séance, qui consistera normalement à:
  - a) donner lecture des notes / résultats techniques;
  - b) ouvrir les propositions financières;
  - c) inviter l'entité acheteuse à donner lecture des informations financières et à les consigner;
  - d) offrir la possibilité aux soumissionnaires de poser des questions;
  - e) clôturer la séance;
  - f) mettre les propositions financières en lieu sûr dans l'attente de leur évaluation.

<sup>40</sup> Il est recommandé de donner un préavis d'une semaine au moins afin de s'assurer que les soumissionnaires puissent prendre les dispositions nécessaires pour être présents. À moins que tous les soumissionnaires ne soient très proches du lieu où se déroulera la séance d'ouverture, tout préavis inférieur à une semaine risque de désavantager certains d'entre eux et, par conséquent, d'aller à l'encontre du principe d'équité.

- iii) Il est donné lecture des noms de tous les soumissionnaires dont les propositions sont retenues aux fins de l'évaluation financière, ainsi que des notes techniques obtenues. En aucun cas le comité d'ouverture des plis **ne doit discuter des notes techniques** ou des résultats de l'évaluation technique.
- iv) Le comité devra s'assurer que les marques apposées sur les offres indiquent bien que ce sont celles qui doivent être ouvertes au cours de la séance.
- v) Il devra vérifier que les enveloppes contenant les propositions financières n'ont pas été endommagées. En cas de dommages, il faudra l'indiquer et le consigner au procès-verbal.
- vi) Les plis devront être ouverts un par un. Pour chaque soumission, il sera donné lecture:
  - a) des nom et adresse du soumissionnaire, y compris le nom de toutes les parties à une coentreprise, un consortium ou une association;
  - b) du nombre d'exemplaires de la proposition financière reçus;
  - c) de la monnaie et du prix total de la proposition financière. Le comité d'ouverture des plis **ne devra formuler aucune observation concernant les prix** ou l'évaluation financière;
  - d) Il ne devrait normalement être donné lecture d'aucune autre information, sauf si le dossier d'appel d'offres le mentionne expressément.
- vii) Lorsque toutes les propositions financières pertinentes auront été ouvertes, lues et consignées, et qu'elles auront été signées par tous les membres du comité d'ouverture, le président pourra autoriser les soumissionnaires à poser des questions.
- viii) Le président devra ensuite clore la séance d'ouverture des plis, en rappelant aux soumissionnaires qu'ils ne doivent pas chercher à influencer l'évaluation financière et que la proposition retenue sera annoncée en temps opportun.
- ix) Des copies du compte rendu de l'ouverture des plis devront être distribuées aux soumissionnaires. L'original du compte rendu devra être versé au dossier relatif au marché en question.
- x) Toutes les propositions financières devront être immédiatement mises en lieu sûr jusqu'à ce que le comité d'évaluation technique soit prêt à se réunir.
- xi) Si des séances d'ouverture des plis concernant plusieurs appels d'offres ont lieu à la même date, elles devront se dérouler l'une à la suite de l'autre: une séance d'ouverture des plis devra être close et consignée, et ses propositions sorties de la salle avant que la séance suivante puisse débiter.

#### 4.1 Procès-verbal de l'ouverture des plis

Le procès-verbal est dressé par le comité d'ouverture des plis sur la base des informations consignées au cours de la séance. Grâce à l'utilisation de matériels et logiciels informatiques modernes, certaines organisations peuvent désormais remettre aux représentants des soumissionnaires le procès-verbal de l'ouverture des plis dès la clôture de la séance. Le procès-verbal doit aussi être expédié à l'adresse indiquée par chaque soumissionnaire.

#### 5. Principales règles à respecter pour toute ouverture de plis

- i) Elle doit être bien organisée.
- ii) Les soumissions hors délai doivent être rejetées.
- iii) Par souci de transparence, l'ouverture des plis ne doit pas être interrompue ni différée une fois la procédure entamée.
- iv) Par souci de transparence également, toutes les activités relatives à l'ouverture des plis pour un marché donné doivent être menées à leur terme au cours d'une même séance.
- v) À moins d'avoir été invité à le faire, aucun soumissionnaire ne fera de communication pendant la procédure d'ouverture des plis.
- vi) Aucun soumissionnaire ne devra être autorisé à interrompre la procédure d'ouverture des plis ni les travaux du comité d'ouverture des plis ou du comité d'évaluation technique.
- vii) Le soumissionnaire qui entend contester les procédures d'ouverture des plis ou les décisions auxquelles elles aboutissent devra le faire par écrit et adresser sa contestation au responsable de l'entité acheteuse chargé de traiter les plaintes.

# Module 17: Prorogation de la validité des offres

La durée de validité des offres ou propositions prescrite dans le dossier d'appel d'offres doit normalement être suffisante pour permettre au comité d'évaluation technique de procéder tant à l'évaluation technique qu'à l'évaluation financière en vue de les faire approuver et à l'entité acheteuse de procéder à la passation d'un contrat. Par conséquent, il ne devrait normalement pas être nécessaire de proroger la validité des offres.

Si une telle prorogation s'impose néanmoins, il devra être demandé par écrit à tous les soumissionnaires encore concernés par le processus d'évaluation de proroger la validité de leurs propositions d'une durée supplémentaire qui devra être spécifiée. Cette demande devra être adressée dans un délai raisonnable avant l'expiration de la validité des propositions pour que les soumissionnaires aient le temps d'y répondre. Les soumissionnaires ont le droit de ne pas proroger la validité de leurs offres.

La demande devra être formulée de manière à ce que **l'absence de réponse soit interprétée comme un refus de proroger** la validité de l'offre. Les soumissionnaires devront soit accepter, soit refuser de proroger la validité de leurs offres; s'ils consentent à la prorogation, il ne leur sera pas permis de modifier leur proposition financière, ni aucun aspect de leur offre ou proposition. Si un soumissionnaire ne souhaite pas proroger la validité de son offre, celle-ci sera retirée des offres à évaluer.

Lorsqu'une garantie de soumission est requise, les soumissionnaires qui prorogent la validité de leurs offres doivent aussi proroger, de la même durée, la validité de leurs garanties de soumission. Les soumissionnaires sont libres de refuser de proroger la validité de leurs offres; dans ce cas, ils ne perdront pas la garantie de soumission qu'ils auront déposée.

Par souci d'impartialité et de transparence, la date limite pour la réception des réponses aux demandes de prorogation de la validité des offres sera traitée de la même manière que la date limite de soumission des offres. Seules les réponses positives reçues par écrit avant la date limite seront prises en considération. Il ne devra pas être tenu compte des réponses hors délai.



Contrats

## MODULE J: TYPES DE CONTRATS

Module J1: Types de contrats concernant des biens

Module J2: Types de contrats concernant des travaux

Module J3: Types de contrats concernant des services de conseil

Module J4: Modalités de paiement, cautions, retenues et garanties

# Module J1: Types de contrats concernant des biens

## 1. Considérations générales

Au même titre qu'il existe différentes méthodes de passation des marchés et de sélection, il existe différents types de contrats, le choix étant fonction du marché à passer.

Les principaux facteurs à prendre en considération dans le choix du type de contrat sont:

- la nature et le niveau de spécificité du marché;
- la répartition des risques entre les parties contractantes.

Une troisième considération, moins essentielle, est le niveau de supervision que l'emprunteur/le bénéficiaire peut être en mesure d'assurer.

## 2. Types de contrats

### 2.1 Fourniture uniquement

Dans la majorité des cas, les contrats relatifs à des biens portent uniquement sur leur fourniture. Le contrat sera donc réputé avoir été exécuté lorsque les biens auront été "livrés" de manière satisfaisante, conformément aux règles Incoterms<sup>41</sup> prévues dans le marché.

Le paiement intégral (ou le paiement final si le contrat prévoit un paiement anticipé<sup>42</sup>) sera effectué à la livraison; il est toutefois important de noter que les définitions des termes "livré" et "livraison" varient d'une règle Incoterms à l'autre. Dans certains cas, le terme "livré" désigne la remise effective entre les mains du client; cependant, dans la plupart des règles Incoterms, la livraison est réputée être effectuée dès lors qu'il existe des pièces justificatives démontrant que les biens ont été expédiés. Il est donc essentiel de bien comprendre les règles Incoterms et ce qu'elles impliquent.

Les contrats portant uniquement sur la fourniture de biens mentionneront généralement:

- la source des fonds;
- le prix contractuel;
- les modalités de livraison prévues dans le contrat (méthode d'expédition, règle Incoterms, par exemple);

- la date de livraison, calculée à partir du délai de livraison du fournisseur;
- les conditions contractuelles applicables;
- la description/les spécifications des biens tel qu'indiqué dans la soumission;
- les modalités /la méthode de paiement;
- la garantie de bonne exécution, s'il y a lieu;
- les exigences en matière de livraison/d'expédition, lorsque c'est le fournisseur qui se charge de l'expédition;
- les exigences en matière d'assurance, si c'est le fournisseur qui se charge de l'assurance;
- les documents requis;
- des précisions concernant la transmission des documents;
- les exigences en matière de conditionnement;
- les marques d'expédition/l'adresse du destinataire.

### 2.2 Fourniture et services

Ce type de contrat est recommandé lorsque les biens à fournir nécessitent la prestation d'un certain service par l'adjudicataire après la livraison, service qui pourrait consister en:

- une installation ou mise en service (de systèmes modulaires de traitement, par exemple);
- un assemblage final (dans le cas de produits fournis partiellement assemblés ou démontés pour les besoins de l'expédition);
- une formation portant sur le fonctionnement ou l'entretien du produit (cela ne concerne généralement que des biens hautement spécialisés);
- une prise en charge directe de l'entretien courant ou de la maintenance.

Le paiement des biens et le paiement des services se font souvent séparément, et le paiement final ne doit intervenir qu'après exécution de la prestation des services conformément au contrat.

41 Voir le module H1.

42 Voir le module J4.

Ce type de contrat doit reprendre toutes les informations à fournir pour les contrats "de fourniture uniquement", et préciser en outre:

- les dates de début de chaque service;
- la ventilation du prix global de manière à faire apparaître le prix de chaque service;
- les modalités de paiement des services en question;
- la responsabilité de chaque partie pour ce qui est de la mise à disposition de main-d'œuvre, matériel et services collectifs;
- la durée du service et le nombre requis de membres du personnel de l'adjudicataire;
- le coût des frais de transport aérien pour les membres du personnel de l'adjudicataire, leurs indemnités de subsistance, les frais d'assurance, etc.;
- les documents requis pour attester l'exécution de chaque service (certificat d'achèvement de l'installation, par exemple);
- les éventuels plans et diagrammes afférents aux services à fournir.

### 2.3 Contrats-cadres

Les contrats-cadres peuvent être un moyen efficace, souple et économique d'acquérir des biens, des travaux ou des services qui sont requis de manière continue ou répétitive sur une période donnée.

Ces contrats sont particulièrement utiles pour les biens, travaux et services immédiatement disponibles sur le marché local, ou pour des biens dont la durée de conservation est relativement courte. Bien qu'il n'existe pas de règles établies quant à leur utilisation, on considère que, si le montant des dépenses annuelles cumulées est élevé ou si plus de 10 à 15 procédures de passation de marchés sont lancées au cours d'une même année, il faudrait envisager de regrouper des activités similaires à l'intérieur d'un contrat-cadre.

Les contrats-cadres ont pour objectif de réduire au maximum les coûts et l'énergie que requiert l'établissement de multiples procédures de passation de petits marchés similaires en s'entendant avec un fournisseur sur des prix fixes négociés pour une période déterminée. Le regroupement des besoins aura pour effet de stimuler la concurrence exercée au niveau des prix par les fournisseurs pour obtenir le droit de répondre à tous les besoins spécifiés dans le contrat-cadre.

Les pièces de rechange, les fournitures de bureau et les fournitures médicales sont des types de biens qu'il peut être intéressant d'acquérir dans le cadre d'un tel contrat.

### 3. Récapitulatif

Caractéristiques des contrats	Utilisation
Le contrat est réputé être exécuté au moment de la livraison des biens	Contrats de fourniture uniquement
Le contrat prévoit la prestation de l'un des services énumérés plus haut	Contrats de fourniture et de services
Fourniture répétitive de biens sur une période déterminée	Contrat-cadre

# Module J2: Types de contrats concernant des travaux

## 1. Considérations générales

Au même titre qu'il existe différentes méthodes de passation des marchés et de sélection, il existe différents types de contrats, le choix étant fonction du marché à passer.

Les principaux facteurs à prendre en considération dans le choix du type de contrat sont:

- la nature et la complexité des besoins;
- l'importance et la durée du marché;
- le niveau de spécificité du besoin et le degré de risque/incertitude;
- les capacités techniques de l'entité acheteuse, ainsi que ses ressources en termes de conception et de supervision;
- le budget;
- l'expérience acquise;
- le niveau de spécificité du marché.

## 2. Types de contrats

Les principaux types de contrats concernant des travaux sont les suivants:

- Forfait
- Devis quantitatif
- Taux unitaire
- Métré/mesurage
- Dépenses contrôlées avec honoraires (prix coûtant majoré)
  - avec honoraires fixes
  - avec honoraires variables (ou pourcentage)
- Coût d'objectif (avec rémunération ou prime)
- Fourniture et érection/installation
- Conception et construction
- Clés en main
- Gestion

La plupart des types de contrats susmentionnés comportent des clauses de révision des prix en cours d'exécution en cas d'imprévus techniques ou de hausses de prix, ou les deux. Les imprévus techniques sont liés à des révisions – à la hausse ou à la baisse – de l'envergure du projet (sous la forme de ce que l'on appelle normalement des "ordres de modification"), tandis que les imprévus qui

concernent les prix sont liés aux fluctuations de prix attribuables à l'inflation, à de nouvelles dispositions de loi ou aux politiques des pouvoirs publics.

Les différents types de contrats sont expliqués ci-après, avec de brèves observations quant à leur utilisation, leurs avantages et leurs inconvénients.

### 2.1 Contrats forfaitaires

Les contrats forfaitaires ou à prix fixe sont des contrats dont le montant est déterminé au départ et ne change pas en cours d'exécution. Ce type de contrat est approprié si l'envergure et l'échéancier du projet sont suffisamment bien définis pour pouvoir estimer les coûts du projet avec une grande précision.

<b>Utilisation recommandée</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Petits travaux bien définis</li><li>- Grandes installations industrielles (clés en mains)</li></ul>
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Montant fixe aux fins de la budgétisation</li><li>- Faciles à gérer</li><li>- Peu ou pas de mesurage</li><li>- Moins de documents</li></ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ne se prêtent pas à des modifications</li><li>- Risque élevé pour les entrepreneurs, d'où des prix plus élevés</li></ul>

### 2.2 Contrats sur devis quantitatif, à taux unitaire et au métré/sur mesurage

Ces types de contrats, qui sont utilisés pour la majorité des projets de construction, sont fondés sur une estimation des volumes de travaux et sur des prix unitaires convenus, tels qu'inscrits dans le contrat sous la forme d'un devis quantitatif chiffré. Le montant à payer est calculé à partir du volume mesuré des travaux exécutés, en appliquant les taux unitaires convenus. Le coût final du contrat dépend donc du volume de travaux réalisés à leur achèvement.

En général, ces types de contrats sont recommandés pour les projets de construction comportant différents types de lots qui peuvent être répertoriés avec précision dans les documents contractuels. Il n'est pas rare de combiner un contrat sur devis quantitatif pour certaines parties du projet et un contrat forfaitaire pour d'autres aspects (par exemple, la main-d'œuvre et les matériaux sur la base de taux unitaires et une somme fixe pour les frais de gestion).

<b>Utilisation recommandée</b>	Pour la majorité des projets de construction dans lesquels la conception n'a pas été définitivement arrêtée à l'étape de la soumission de l'offre
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base équitable pour les soumissions</li> <li>- Facilite la comparaison et l'évaluation des offres</li> <li>- Se prête à des modifications</li> <li>- Paiements périodiques en fonction des flux de trésorerie</li> <li>- Normalement, peu de différence entre le prix offert et le coût final du contrat</li> </ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes liés au déséquilibre entre l'offre et les taux unitaires</li> <li>- L'établissement et le suivi d'un contrat sur devis quantitatif détaillé peuvent prendre beaucoup de temps.</li> </ul>

### 2.3 Contrats à prix coûtant majoré

Dans ce type de contrats, l'entité acheteuse convient de payer à l'entrepreneur tous les coûts de main-d'œuvre et les matériaux, plus une somme convenue pour couvrir les frais généraux et les bénéfices.

Les honoraires peuvent représenter un pourcentage fixe des coûts de main-d'œuvre et matériaux (honoraires variables) ou une somme fixe convenue (honoraires fixes), quel que soit le coût final de la main-d'œuvre et des matériaux. Dans les contrats assortis d'honoraires variables, la prime versée à l'entrepreneur augmente proportionnellement au coût de la main-d'œuvre et des matériaux. Elle reste en revanche inchangée dans le cas d'un contrat avec honoraires fixes, et représente une somme prédéterminée.

Ce type de contrat est privilégié lorsque l'envergure des travaux est indéterminée ou très incertaine et que les types de main-d'œuvre, de matériaux et de matériel requis le sont également. Il est souvent utilisé dans les situations d'urgence où la rapidité est un facteur essentiel et où le temps manque pour établir une proposition entièrement chiffrée. Il nécessite la tenue de registres détaillés et complets dans lesquels doivent être consignés la totalité des heures de travail, des matériaux et du matériel que l'entrepreneur a mobilisés pour mener à bien le chantier; quant à l'entité acheteuse, ses responsabilités sont plus grandes du fait qu'il lui faut assurer le suivi des coûts et vérifier que les demandes de paiement sont justifiées.

<b>Utilisation recommandée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situations d'urgence évolutives (séismes et inondations) – avec honoraires fixes</li> <li>- Risque élevé et grande incertitude (perçement de tunnels, par exemple) – avec honoraires variables (pourcentage)</li> </ul>
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prompte mobilisation des intervenants et lancement rapide des travaux</li> <li>- L'entrepreneur n'assume que peu ou pas de risques; par conséquent, il n'y a pas de dépenses imprévues à payer</li> </ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de contrat inapproprié pour les appels d'offres concurrentiels</li> <li>- En cas d'honoraires fixes, absence d'incitation à réaliser des travaux de qualité et respectueux des délais</li> <li>- En cas d'honoraires variables, absence d'incitation à limiter les dépenses</li> <li>- Nécessité de trouver des ressources supplémentaires pour assurer le suivi des dépenses</li> </ul>

Du fait de l'incertitude entourant le budget final, ce type de contrat est souvent à éviter pour les projets de développement.

## 2.4 Contrats à coût d'objectif

Un contrat à coût d'objectif est pour l'essentiel un contrat à prix coûtant majoré, complété par des incitations financières. L'entité acheteuse et l'entrepreneur négocient ici le coût final du projet et s'entendent sur ce "coût d'objectif". Il est convenu de verser à l'entrepreneur des honoraires, qui viendront s'ajouter au coût d'objectif.

Autre mesure incitative: les parties contractantes conviennent aussi de se partager les économies ou les dépassements de coûts suivant un ratio prédéterminé (par exemple, 50/50 ou 60/40).

À l'achèvement du projet, les sommes dues à l'entrepreneur se présenteront donc comme suit.

Si le coût final du contrat correspond ...	il faudra verser ...
au coût d'objectif convenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– le coût d'objectif plus</li> <li>– les honoraires convenus</li> </ul>
à 20% de moins que le coût d'objectif (soit 20% d'économies)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– le coût final plus</li> <li>– les honoraires convenus plus</li> <li>– une prime de x% des économies de 20%</li> </ul>
à 20% de plus que le coût d'objectif (soit un dépassement de 20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– le coût final plus</li> <li>– les honoraires convenus moins</li> <li>– une pénalité de x% du dépassement de 20% du coût</li> </ul>
<b>Utilisation recommandée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En cas de situation très incertaine et de risque non mesurable</li> <li>– Lorsqu'il est nécessaire de conclure un contrat à prix coûtant majoré, mais en l'assortissant de mesures incitatives</li> </ul>
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les économies ou dépassements de coûts sont partagés en fonction du coût d'objectif final</li> <li>– Partage du risque entre l'entité acheteuse et l'entrepreneur</li> </ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Type de contrat inapproprié pour les appels d'offres concurrentiels</li> <li>– Nécessité de trouver des ressources supplémentaires pour assurer le suivi des dépenses</li> </ul>

## 2.5 Contrats de fourniture et d'érection/installation

Ces contrats combinent biens et travaux, en ce qu'ils impliquent la fourniture et l'installation de matériaux par l'entrepreneur. La conception et la supervision sont assurées par l'entité acheteuse ou par un agent agissant en son nom.

<b>Utilisation recommandée</b>	<p>Contrats normalement réservés aux activités telles que la construction de grands ponts, de bâtiments publics, de stations de pompage, de pipelines et de pylônes de transmission</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Contrats portant en partie sur des biens et en partie sur des travaux, avec un important volet axé sur le matériel et les équipements</li> <li>– Gestion du contrat moins lourde, le projet étant placé sous la responsabilité d'un seul entrepreneur</li> <li>– Contrat forfaitaire ou combinaison de contrat forfaitaire/à taux unitaires ou sur devis quantitatif</li> <li>– Conception-construction</li> <li>– Recours possible à l'innovation et à des techniques de pointe en matière de conception et de construction</li> </ul>
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Évaluation très complexe en raison des différences dans les coûts de matériel et le coût du cycle de vie selon les soumissionnaires</li> <li>– Fortes variations, dans bien des cas, des quantités/volumes et des prix, ce qui complique la budgétisation</li> </ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	

## 2.6 Contrats de conception-construction

Dans les contrats de ce type, l'entrepreneur assume une plus grande responsabilité, puisqu'il se charge à la fois de la conception et de la construction.

Ces contrats se limitent généralement à des structures simples comme des bâtiments rudimentaires, des entrepôts et de petits projets, pour lesquels il n'y a pas lieu de dissocier les phases de conception et de construction. L'utilisation de modules préfabriqués produits en grandes quantités et de dimensions standard est ici fréquente.

<b>Utilisation recommandée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour des travaux de construction à réaliser assez vite, lorsque l'entité acheteuse dispose de peu de temps pour s'engager dans un processus classique de conception et d'appel d'offres</li> <li>- Contrats correspondant en règle générale à des besoins simples comme des entrepôts, des aires de camping, des installations de stockage et des immeubles de bureaux</li> <li>- Souvent utilisés lorsque l'entité acheteuse n'est pas en mesure de s'occuper de la conception</li> </ul>
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formule permettant de fixer un montant forfaitaire</li> <li>- Gestion du contrat moins lourde, le projet étant placé sous la responsabilité d'un seul entrepreneur</li> <li>- Recours possible à l'innovation et à des techniques de pointe en matière de conception et de construction</li> </ul>
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solution rapide</li> <li>- Absence de souplesse, la plupart des éléments étant fabriqués selon des dimensions/conceptions standard</li> <li>- L'entrepreneur assumant les risques relatifs à la conception, il majorera le prix en conséquence</li> <li>- Nécessité pour l'entité acheteuse, dans bien des cas, de vérifier les calculs à l'étape de la conception ou de faire appel à un consultant</li> <li>- Difficulté d'évaluation sur une base comparable</li> </ul>

## 2.7 Contrats clés en main

Les contrats clés en main sont similaires aux contrats de conception-construction dans la mesure où l'entrepreneur est responsable de la conception comme de la construction. La principale différence tient au fait que les contrats clés en main sont d'ordinaire utilisés dans des situations plus complexes, où il est le plus souvent impossible de définir d'emblée toute l'envergure du projet et ses spécifications détaillées.

Les contrats clés en main privilégient parfois un processus d'appel d'offres en deux temps. Dans un premier temps, l'accent est mis sur la recherche des

concepts correspondant à l'idée que se fait l'entité acheteuse des travaux envisagés sur la base de réflexions initiales et d'indications préliminaires. Pour les choix de conception, le dossier d'appel d'offres peut être adressé à une liste d'entrepreneurs présélectionnés. Le concept qui répond le mieux à l'idée de l'entité acheteuse est alors validé et, dans un deuxième temps, il est demandé de soumettre des propositions technique et financière détaillées pour réaliser les travaux sur la base du concept retenu.

L'entrepreneur étant responsable de la réalisation de l'ensemble du projet, les contrats clés en main sont généralement établis sur une base forfaitaire. Selon la durée des travaux, le contrat peut aussi inclure une clause de révision du prix pour tenir compte des hausses salariales annuelles ou de fluctuations exceptionnelles des prix des matériaux sur le marché.

<b>Utilisation recommandée</b>	Comme pour les contrats de conception-construction, à ceci près que la complexité est beaucoup plus grande (installations industrielles complexes)
<b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	L'entrepreneur étant responsable de l'ensemble des travaux nécessaires pour réaliser le produit final spécifique, l'investissement en temps demandé à l'entité acheteuse est très faible.
<b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très coûteux, l'entrepreneur assumant tous les risques</li> <li>- Inclusion fréquente d'une clause de révision des prix, d'où une budgétisation plus compliquée</li> </ul>

## 2.8 Contrats de gestion ou de partenariat public-privé (PPP)

Les contrats de gestion ou de partenariat public-privé sont pour l'essentiel des contrats clés en main prévoyant le recours à un investisseur lorsque le propriétaire dispose d'un budget ou d'une capacité d'emprunt limités. Les plus courants sont les suivants:

- CET – Construire, exploiter, transférer;
- BOO (CEP) – Construire, exploiter, posséder;
- BOOT (CEPT) – Construire, exploiter, posséder, transférer;
- DBOM (CCEE) – Concevoir, construire, exploiter, entretenir (généralement appelé DBO (CCE));
- DBMF (CCEF) – Concevoir, construire, entretenir, financer;

- DBOMF (CCEEF) – Concevoir, construire, exploiter, entretenir, financer;
- BOLT (CELT) – Construire, exploiter, louer, transférer.

La décision relative à l’opportunité de ce type de contrat doit reposer sur un examen minutieux d’un certain nombre d’éléments, notamment:

- la viabilité économique du projet pour le secteur public;
- la viabilité financière du projet pour le secteur privé;
- le juste équilibre risques/bénéfices entre le secteur public et le secteur privé;
- l’obtention du meilleur rapport qualité/prix pour le secteur public.

Les honoraires proposés (revenu de l’investisseur) constituent un facteur important pour l’évaluation des offres.

<p><b>Utilisation recommandée</b></p>	<p>Pour les projets générateurs de recettes (routes à péage, électricité, eau, transports, santé et éducation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats assortis d’un financement, ce qui les rend relativement peu coûteux en termes de dépenses budgétaires</li> <li>- Apport de ressources et de savoir-faire du secteur privé</li> </ul>
<p><b>Avantages pour l’emprunteur/le bénéficiaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport qualité/prix plus intéressant pour la passation de contrats de services publics par mise en concurrence</li> <li>- Meilleurs résultats opérationnels et commerciaux</li> <li>- Coûts et risques supportés par l’investisseur</li> <li>- Nécessitent une planification et un examen minutieux</li> </ul>
<p><b>Inconvénients pour l’emprunteur/le bénéficiaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix global élevé, l’entrepreneur assumant la majeure partie des risques</li> <li>- Risques potentiellement très importants si les revenus escomptés ne se matérialisent pas</li> </ul>

## 2.9 Contrats-cadres

Les contrats-cadres peuvent être un moyen efficace, souple et économique d’acquérir des biens, des travaux ou des services qui sont requis de manière continue ou répétitive sur une période donnée.

Ces contrats sont particulièrement utiles pour les travaux à petite échelle qui peuvent être immédiatement exécutés par des entrepreneurs locaux. Bien qu’il n’existe pas de règles établies quant à leur utilisation, on considère que, si le montant des dépenses annuelles cumulées est élevé ou si plus de 10 à 15 procédures de passation de marchés sont lancées au cours d’une même année, il faudrait envisager de regrouper des activités similaires à l’intérieur d’un contrat-cadre.

Les contrats-cadres ont pour objectif de réduire au maximum les coûts et l’énergie que requiert l’établissement de multiples procédures de passation de petits marchés similaires en s’entendant avec un entrepreneur sur des prix fixes négociés pour une période déterminée. Le regroupement des besoins aura pour effet de stimuler la concurrence exercée au niveau des prix par les prestataires pour obtenir le droit d’exécuter tous les travaux spécifiés dans le contrat-cadre.

La rénovation, le réaménagement et/ou l’entretien courant de bureaux et sites sont des types de travaux qu’il peut être intéressant de faire réaliser dans le cadre d’un tel contrat.

# Module J3: Types de contrats concernant des services de conseil

## 1. Considérations générales

Au même titre qu'il existe différentes méthodes de passation des marchés et de sélection, il existe différents types de contrats, le choix étant fonction du marché à passer.

Les principaux facteurs à prendre en considération dans le choix du type de contrat sont:

- la nature de la mission et le niveau de spécificité que permet le mandat pour ce qui concerne les tâches et la durée de la mission;
- la répartition des risques entre les parties contractantes.

Une troisième considération, moins essentielle, est le niveau de supervision que l'emprunteur/le bénéficiaire peut être en mesure d'assurer.

## 2. Principaux types de contrats

Il existe essentiellement deux grands types de contrats pour les services de conseil.

### 2.1 Contrats forfaitaires

Les contrats forfaitaires (ou à prix fixe) sont des contrats dont le montant est déterminé au départ et ne change pas en cours d'exécution. Ce type de contrat est approprié si l'envergure et l'échéancier du projet sont suffisamment bien définis pour pouvoir estimer les coûts du projet avec une grande précision.

#### Utilisation recommandée

Pour des missions relativement simples et bien définies ou des missions dont aucun facteur externe n'est susceptible d'influencer le résultat et qui ne risque pas, par conséquent, d'échapper au contrôle du consultant.

#### Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire

- Le prix indiqué dans le contrat est fixe et comprend les honoraires et les frais remboursables.
- Le risque financier étant transféré au contractant/consultant, les dépassements de coûts ne sont pas à la charge du client.
- Les éléments remboursables font partie du montant global des honoraires dus au consultant.

#### Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire

- Le risque assumé par le consultant engagé dans le cadre du contrat est plus important, d'où des prix plus élevés.
- Le client ne peut pas bénéficier des économies réalisées au niveau des honoraires ou des frais.

Le paiement du montant forfaitaire peut s'effectuer comme suit:

- 100% à la fin de la mission (ou à raison de 10% sous forme d'avance et de 90% à l'issue de la prestation);
- à des étapes déterminées au cours de la mission, ou
- à l'obtention de résultats spécifiques attendus durant la mission.

## 2.2 Contrats au temps passé

Un contrat au temps passé est un type de contrat aux termes duquel le consultant fournit des services sur la base d'un taux unitaire préalablement convenu pour ses honoraires (taux horaire, journalier ou mensuel) et calcule sa rémunération en fonction du temps consacré à l'exécution de la mission. Les frais remboursables sont également facturés à l'emprunteur/au bénéficiaire, sur la base des frais "réels" et/ou d'un taux unitaire préalablement convenu pour chaque type de dépense. Ce type de contrat doit indiquer le montant maximal du total des paiements à verser au consultant (plafond du contrat) et peut ou non comprendre une provision pour imprévus.

<p><b>Utilisation recommandée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très souvent retenus pour des études complexes, la supervision de travaux de construction, des services de conseil technique et des missions de formation</li> <li>- Lorsque la nature et le périmètre des services ne peuvent être déterminés avec précision dans le mandat, ou si les conseils s'étendent sur une durée ou sont d'une importance quantitative qui dépendent de variables échappant au contrôle du consultant</li> </ul>
<p><b>Avantages pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix unitaires moins élevés, le consultant assumant moins de risques financiers</li> <li>- Avantages tirés des éventuelles économies répercutés sur l'emprunteur/le bénéficiaire</li> </ul>
<p><b>Inconvénients pour l'emprunteur/le bénéficiaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque financier assumé par l'emprunteur/le bénéficiaire</li> <li>- Nécessité de suivre et gérer de près l'exécution du contrat afin de s'assurer que la mission se déroule de manière satisfaisante et que les montants réclamés par le consultant sont corrects</li> </ul>

Paiements effectués sur les bases suivantes:

- Rémunération: les taux unitaires des honoraires convenus sont multipliés par le nombre d'unités de temps travaillées;
- Frais remboursables: pour les éléments remboursables, en fonction des frais effectivement encourus et/ou des taux contractuels préalablement convenus.

Comme dans tout contrat, le moment auquel les paiements sont effectués dépend de la nature du marché, de sa durée, du plan de travail et des résultats attendus; il est toutefois normal, pour ce type de contrat, de garantir un paiement anticipé d'un faible montant (il est généralement recommandé de ne pas dépasser 10%)<sup>43</sup>, et de prévoir ensuite des paiements échelonnés:

- à la fin de périodes déterminées (échéances mensuelles, trimestrielles);
- à l'achèvement d'une tâche spécifique, ou
- sur présentation/acceptation<sup>44</sup> d'un résultat attendu bien précis.

## 3. Autres types de contrats

Il existe plusieurs autres types de contrats, mais ils sont rarement utilisés dans le cadre des projets financés par le FIDA. Par souci d'exhaustivité, ils sont toutefois l'objet d'une très brève description ci-après.

### 3.1 Contrats-cadres

Les accords-cadres peuvent être un moyen efficace, souple et économique de se procurer des services qui sont requis de manière continue ou répétitive sur une période donnée.

Ces contrats sont particulièrement utiles pour des petits services immédiatement disponibles sur le marché local. Bien qu'il n'existe pas de règles établies quant à leur utilisation, on considère que, si le niveau des dépenses annuelles cumulées est élevé ou si plus de 10 à 15 procédures de passation de marchés sont lancées au cours d'une même année, il faudrait envisager de regrouper des activités similaires à l'intérieur d'un contrat-cadre.

43 Voir le module J4.

44 La question de savoir si le paiement doit intervenir au moment de la présentation d'un résultat attendu (à savoir, un rapport) ou de son acceptation par le client peut être négociée. Les contractants préfèrent généralement que le paiement soit effectué sur présentation d'un résultat, parce qu'il s'agit là d'un facteur qu'ils peuvent contrôler et que cela élimine le risque de retards de paiements lorsque le client n'a pas expressément accepté le résultat; les acheteurs, quant à eux, préfèrent effectuer le paiement après acceptation du résultat attendu, afin d'être certains que celui-ci répond à leurs exigences. Une solution de compromis consiste généralement à effectuer le paiement dès lors que le résultat attendu a été présenté et que le client n'a pas formulé d'observations après un certain délai.

Les contrats-cadres ont pour objectif de réduire au maximum les coûts et l'énergie que requiert l'établissement de multiples procédures de passation de petits marchés similaires en s'entendant avec un fournisseur sur des prix fixes négociés pour une période déterminée. Le regroupement des besoins aura pour effet de stimuler la concurrence exercée au niveau des prix par les prestataires pour obtenir le droit de satisfaire tous les besoins spécifiés dans le contrat-cadre.

### 3.2 Contrats fondés sur des honoraires payés d'avance ou des honoraires conditionnels (rémunération au résultat)

Il est souvent fait appel aux contrats fondés sur des honoraires payés d'avance et sur des honoraires conditionnels lorsque des consultants (banques ou établissements financiers) sont chargés de services financiers spécialisés tels que la préparation de cessions ou fusions d'entreprises, ou des privatisations.

La rémunération du consultant comprend des honoraires payés d'avance et une rémunération au résultat, cette dernière étant normalement un pourcentage du prix de vente des actifs.

### 3.3 Contrats au pourcentage

Ces contrats sont une solution fréquemment adoptée pour les services d'architecture, mais aussi dans d'autres circonstances similaires, comme les services de spécialistes de la passation de marchés ou d'agents d'inspection.

Dans ce type de contrats, les honoraires versés au consultant dépendent directement du coût estimatif ou réel du projet de construction, ou du coût des biens acquis ou inspectés.

La méthode de sélection couramment utilisée pour les services en question est celle fondée sur la qualité et le coût (SFQC) ou le moindre coût (SMC), les consultants étant amenés à se mesurer sur la base de la qualité de leurs services et du pourcentage d'honoraires qu'ils proposent.

Dans le cas des services d'architecture ou d'ingénierie, les contrats au pourcentage ne prévoient pas de mesures incitatives qui encourageraient les prestataires à concevoir ou exécuter des projets de manière économique. Il n'est recommandé de recourir à ce type de contrats pour les services d'architecture qu'à la condition que le contrat soit **fondé sur un coût d'objectif déterminé** et porte sur des services bien définis.

### 3.4 Contrats à prestations indéterminées (accord sur les prix)

Ces contrats sont utilisés lorsqu'il s'avère nécessaire de recourir à des services spécialisés "à la demande" pour dispenser des conseils ou des prestations dont l'ampleur et la durée ne peuvent pas être déterminées à l'avance.

Ils servent fréquemment à louer les services de "conseillers" appelés à intervenir dans l'exécution de projets complexes, d'arbitres spécialisés dans le règlement de différends/litiges, d'experts en matière de réformes institutionnelles ou de passation de marchés, de spécialistes en dépannage technique, etc., pour une période d'un an ou plus.

L'entité acheteuse et la société concernée conviennent des taux unitaires de rémunération et le montant à payer est fonction du temps de travail effectif et des ressources réellement utilisées.

Les contrats à prestations indéterminées équivalent pour l'essentiel à des accords-cadres. Certains systèmes de passation de marchés ont recours à des accords-cadres lorsqu'ils prévoient des engagements sur des quantités minimales de prestations à fournir sur une période donnée et privilégient à l'inverse les contrats à prestations indéterminées lorsqu'aucun engagement de la sorte n'est pris.

# Module J4: Modalités de paiement, cautions, retenues et garanties

## 1. Paiement

Les questions relatives au paiement sont principalement de deux ordres: comment procéder (méthodes de paiement) et à quel moment (modalités de paiement)? Ces deux aspects sont examinés plus en détail dans les sections qui suivent.

Indépendamment des méthodes et des modalités, le contrat doit stipuler la monnaie dans laquelle se fera le paiement, le mode de calcul du taux de change et toute formule de calcul des intérêts en cas de retard de paiement.

### 1.1 Méthodes de paiement (“comment procéder”)

Il existe plusieurs méthodes pour payer des fournisseurs, des entrepreneurs ou des consultants:

*Fonds de trésorerie:* réservé aux menues dépenses à régler dans le cadre de la gestion quotidienne d'un projet;

*Règlement par chèque:* sert à payer des biens et services dans un pays offrant la possibilité d'émettre des chèques tirés sur des comptes bancaires;

*Virement bancaire:* permet d'effectuer un paiement directement sur le compte du fournisseur. Cette méthode est souvent utilisée pour les paiements internationaux ou en cas de paiements périodiques au même bénéficiaire;

*Lettre de crédit documentaire:* document émis par une institution financière (généralement une banque reconnue) qui constitue un engagement irrévocable de paiement à un bénéficiaire sur présentation des documents conformes aux prescriptions figurant dans la lettre de crédit. Les fournisseurs internationaux exigent souvent cette méthode car, une fois émise, la lettre de crédit ne peut être révoquée, ce qui leur donne une garantie de paiement. Cette solution comporte des coûts, à savoir les frais demandés par l'institution financière, mais il est souvent possible de s'entendre avec le fournisseur pour qu'il prenne ces frais en charge, tant ceux pratiqués dans son propre pays que ceux réclamés dans le pays d'origine, étant donné que la lettre de crédit est essentiellement à son bénéfice.

Les lettres de crédit ne sont généralement pas utilisées pour l'achat de services, pour lesquels la définition de bonne exécution du contrat est plus subjective et peut donc difficilement être laissée à l'appréciation d'une institution financière indépendante.

On trouvera dans les documents types pour la passation de marchés établis par le FIDA toutes informations utiles concernant les garanties de paiement. Les crédits documentaires sont soumis aux Règles uniformes relatives aux garanties sur demande n° 758 édictées par la Chambre de commerce internationale. S'agissant des lettres de crédit, ce sont les RUU 600 (Règles et usances uniformes pour les crédits documentaires) ou les ISP 98 (RPIS – Règles et pratiques internationales relatives aux lettres de crédit standby) de la Chambre de commerce internationale qui s'appliquent.

### 1.2 Modalités de paiement (“à quel moment payer”)

Pour ce qui est du moment où le paiement doit intervenir, deux autres aspects sont à considérer, à savoir le temps que prendra le transfert de la somme à payer et le moment où le paiement pourra être réclamé.

#### *Combien de jours faudra-t-il compter pour effectuer le paiement?*

Pour les marchés publics, le délai de paiement courant est de l'ordre de 30 à 60 jours à compter de la réception<sup>45</sup> des biens, travaux ou services par l'entité acheteuse.

Au moment de convenir d'un délai de paiement, il importe d'être réaliste. Les paiements à régler aux fournisseurs impliquant souvent de longs processus internes, il est nécessaire d'être le plus réaliste possible au moment de la négociation des modalités de paiement stipulées dans les contrats.

<sup>45</sup> Telle que définie dans le contrat.

Les flux de trésorerie revêtent une grande importance pour les fournisseurs, qui peuvent offrir des décotes en échange d'un paiement rapide car ils y trouvent financièrement leur compte. Plus un fournisseur ou un prestataire doit attendre pour être payé, plus le prix des biens, travaux ou services sera élevé. Cependant, aucune des deux parties au contrat n'a intérêt à ce que des engagements de règlement rapide soient pris si les dispositifs ou procédures que prévoient le système national ou le projet ne le permettent pas.

Ces fausses promesses auront pour seul effet de créer des difficultés durant l'exécution du marché si le paiement est effectué après la date indiquée dans le contrat: cela peut ternir la réputation de l'intéressé, entraîner une hausse des prix dans les marchés à venir, déboucher sur des demandes tendant à obtenir le versement d'intérêts, voire à la limite, se solder par des recours contractuels devant les tribunaux.

### *Quand les paiements peuvent-ils être réclamés?*

Le paiement n'est pas toujours intégralement effectué à la fin du contrat. En fait, cela n'arrive généralement que pour les contrats de fourniture les plus simples.

Les paiements peuvent intervenir:

- intégralement à l'achèvement du contrat;
- à des délais déterminés prévus dans le contrat;
- sur la base de pourcentages ou de montants effectifs convenus, tel que stipulé dans le contrat;
- au moment de la réalisation de certaines activités, à certaines étapes clés, à certaines livraisons ou à l'obtention de certains résultats attendus.

### **1.3 Paiements anticipés**

Ces paiements, très appréciés des fournisseurs, sont effectués en début de contrat, avant la livraison de tous biens, la réalisation de tous travaux ou la prestation de tous services.

De nombreuses procédures d'appel d'offres prévoient cette possibilité, qui fait l'objet de négociations préalables à la signature du contrat. Afin de s'assurer que leurs flux de trésorerie ne soient pas négatifs dans les premières phases de l'exécution des contrats, les fournisseurs, entrepreneurs et consultants sollicitent souvent un paiement anticipé afin de pouvoir couvrir:

- s'agissant de biens: le coût des matériaux de fabrication;
- s'agissant de travaux: les coûts de location ou d'achat d'installations ou de matériel spécialisés;
- s'agissant de services: les dépenses à engager pour mobiliser les intervenants (billets d'avion, visas).

Bien que cette façon de procéder soit généralement acceptable sur le principe, un bon agent de passation des marchés prendra soin d'examiner les demandes de paiement anticipé pour s'assurer que le montant de l'avance est justifié et légitime. Il pourra à cet effet inviter le fournisseur, l'entrepreneur ou le consultant à produire des pièces justificatives concernant les dépenses initiales que les intéressés affirment devoir engager et vérifier que le montant de l'avance sollicitée correspond bien aux dépenses réelles.

En règle générale, l'achat de biens en stock par l'intermédiaire d'un négociant ou d'un revendeur ne nécessite pas, dans la plupart des cas, un paiement anticipé. Le fournisseur n'aura pas de dépenses initiales excessives à supporter et pourra même avoir bénéficié d'un crédit sur ces biens, ce qui signifie qu'il n'aura en réalité rien déboursé au moment de leur livraison.

**Les paiements anticipés ne devraient jamais servir à couvrir les dépenses courantes associées à l'exercice d'une activité commerciale ou à l'acquisition d'"outils du métier"** – par exemple, il ne faudrait pas accorder un paiement anticipé à un charpentier pour qu'il s'achète un nouveau marteau.

Les paiements anticipés représentent souvent un pourcentage du montant total du contrat. Le fait d'indiquer un pourcentage n'est pas totalement déraisonnable, mais il serait préférable, **dans un souci de clarté, de préciser le montant exact à payer**. Cela permet en effet d'éviter que le montant du paiement anticipé n'augmente à la suite d'une hausse du coût global du contrat qui ne justifierait peut-être pas une majoration du paiement anticipé.

Par ailleurs, si le montant à payer est exprimé sous la forme d'un pourcentage, le fait de calculer ce dernier sur la base du montant total du contrat n'est pas toujours une bonne chose. Il serait préférable qu'il représente un pourcentage du volet concerné du contrat.

### Exemple

Le montant total du contrat portant sur l'acquisition de matériel livrable dans six mois est de 20 000 USD. Ce montant se décompose comme suit:

- 15 000 USD pour le matériel
- 5 000 USD pour les frais d'expédition.

L'adjudicataire sollicite un paiement anticipé de 10% pour couvrir certains coûts initiaux de fabrication, ce que l'entité acheteuse accepte. Il demande 10% du montant total du contrat, soit 2 000 USD.

Même si les 2 000 USD représentent 10% du montant total du contrat, ils représentent en fait 13,3% du coût du matériel. Comme celui-ci est le seul élément du contrat auquel le paiement anticipé devrait s'appliquer, la somme demandée est inexacte.

L'avance à verser pour couvrir les coûts initiaux de fabrication devrait en fait s'élever à 10% de 15 000 USD, soit 1 500 USD.

En acceptant d'effectuer un paiement anticipé représentant 10% du montant total du contrat, le client aurait également versé une avance sur les frais d'expédition, ce qui n'est pas justifié.

**Les paiements anticipés doivent toujours être couverts par une garantie** émise par une institution financière avant que le paiement soit effectué (voir plus loin). S'il procède à des paiements anticipés non couverts par des garanties, l'acheteur prend un risque financier important.

Une fois effectué, un paiement anticipé peut être recouvré par tranches ou amorti sur une période de six à douze mois. La durée de recouvrement est normalement définie lors des négociations contractuelles.

## 1.4 Retenues

Les retenues sont le contraire des paiements anticipés. L'entité acheteuse retient ici un pourcentage donné ou une somme forfaitaire déterminée dans l'attente d'une action ou d'un événement, qui pourra:

- être déduit(e) des paiements échelonnés, ou
- être retiré(e) de l'échéancier des paiements.

Les retenues peuvent être restituées rapidement en échange d'une garantie ou caution aux termes de laquelle le paiement serait restitué dans l'hypothèse où l'adjudicataire viendrait à manquer à ses responsabilités ou obligations.

Il existe, d'une manière générale, deux types de retenues:

**Garantie:** la retenue est ici liée à l'expiration de la période de garantie couvrant les défauts/vices des articles achetés. Le montant de la retenue oscille normalement entre 2,5% et 10% du coût des articles.

**Réception finale:** la retenue est restituée lorsque les obligations au titre de la garantie qui figurent dans le contrat ont été remplies. Il s'agit là d'une pratique courante dans les contrats qui concernent des travaux et des biens.

## 1.5 Dispositions relatives à la révision des prix

Les révisions de prix ne sont autorisées qu'à la condition qu'elles soient expressément prévues dans le contrat ou dans un texte de loi, et il ne doit y être recouru que pour tenir compte de l'évolution de la "conjoncture économique". Ces dispositions s'appliquent souvent aux contrats portant sur des services de conseil dispensés sur une durée supérieure à un an ou aux contrats relatifs à des travaux lorsque les prix des matières premières sont sujets à des hausses annuelles.

Les révisions des prix doivent être approuvées par l'entité acheteuse ou, dans le cas de contrats concernant des travaux, par l'ingénieur, en concertation avec les services de ladite entité en charge de la réception des travaux. Dans de nombreux pays, l'approbation doit cependant émaner des instances supérieures du ministère compétent.

Les dispositions à prendre en cas de révision des prix doivent être précisées dans le contrat, lequel doit clairement énoncer la méthode et la formule à appliquer. Pour ce qui est de la méthode, elle s'appuie normalement sur les données relatives à l'inflation que publie le bureau des statistiques de l'État concerné.

Il est généralement plus avantageux d'utiliser une méthode de révision des prix que de verser une prime à l'entrepreneur/au consultant pour qu'il assume tous les risques en cas de hausse des coûts; pour autant, le contrat devrait fixer un plafond limitant tout réajustement éventuel.

## 2. Sécurité: Cautions et garanties

### 2.1 Formes et types

Une garantie est un document écrit remis par une partie (le garant ou la banque) à une autre partie (le bénéficiaire) dans le but de garantir qu'une tierce partie (le fournisseur) s'acquittera de certaines de ses obligations contractuelles. Elle sert à protéger les fonds publics/le financement du projet en offrant une réparation financière au cas où un fournisseur, un entrepreneur ou un consultant ne satisferait pas à ses obligations. La terminologie couramment utilisée distingue deux formes et deux types de garanties.

Les **deux formes** de garanties sont les suivantes:

- i) *Cautions d'inexécution* (ou cautionnements conditionnels). La charge de la preuve incombe ici à l'entité acheteuse, qui doit démontrer le manquement de l'adjudicataire et la perte qui en découle. La somme à payer représente le montant de la perte effective de l'acheteur, à concurrence du plafond de la caution. Les cautions sont émises par des sociétés de cautionnement/compagnies d'assurance.
- ii) *Garanties exigibles sur demande*. Ce sont des garanties payables "sur demande" à tout moment et intégralement, quelle que soit l'ampleur de la perte subie par l'acheteur. Elles peuvent donc être invoquées que l'exportateur ait ou non rempli ses obligations contractuelles. L'entité acheteuse peut toutefois s'exposer à une demande reconventionnelle si la garantie est invoquée à tort. Les cautions sont émises par des banques commerciales.

Les principaux types de garanties en matière de passation de marchés sont les suivants:

#### *Garantie de soumission*

Elle protège l'entité acheteuse au cas où elle serait obligée d'engager d'autres dépenses pour lancer un nouvel appel d'offres si le soumissionnaire retenu décide de ne pas conclure le contrat qui lui a été adjugé, ou s'il n'apporte pas les autres garanties qu'exige le contrat. Elle veille à ce que l'offre soit sérieuse et réponde aux prescriptions énoncées dans l'appel d'offres. Le montant de la garantie de soumission doit être compris entre 1,5% et 3%.

Les garanties de soumission sont restituées au soumissionnaire retenu et à tous les autres soumissionnaires **au moment de la prise d'effet du contrat**. Lorsque le marché est décomposé en lots, le montant de la garantie de soumission est réparti par lots.

#### *Garantie de paiement anticipé*

Elle est utilisée pour garantir tout paiement anticipé au fournisseur. Le paiement n'intervient pas tant que la garantie n'a pas été reçue et le montant de la garantie est toujours égal à la somme à payer. Théoriquement, la garantie devrait diminuer à mesure que les travaux avancent et que le paiement anticipé a été "gagné".

#### *Garantie de bonne exécution*

Le dossier d'appel d'offres peut exiger du soumissionnaire retenu une garantie de bonne exécution du marché qui lui est attribué, afin de réduire le risque de non-exécution et de manquement aux obligations contractuelles (livraison de la totalité du matériel, fin de la prestation des services et achèvement des travaux tels que le stipule le contrat, par exemple).

La garantie de bonne exécution doit normalement prendre la forme d'une garantie bancaire exigible sur demande, irrévocable et inconditionnelle. D'autres formes de garantie de bonne exécution (par exemple, une caution, une traite payable sur demande, une lettre de crédit documentaire standby, un chèque de banque ou un chèque certifié par une banque) peuvent être utilisées sous réserve d'avis de non-objection du FIDA. Le dossier d'appel d'offres doit indiquer les formats acceptables et donner des modèles correspondants.

Le montant de la garantie de bonne exécution peut varier, compte tenu de la nature, du risque ou de l'importance des services ou des biens à fournir au titre du marché (lorsque, par exemple, le contrat prévoit qu'une grande variété de produits doivent être fournis alors qu'il existe un risque de ne pas pouvoir les livrer, ou que les produits à livrer sont fragiles de sorte que le risque de les endommager au cours de la manutention est élevé). La garantie de bonne exécution doit prendre en compte l'importance du risque apprécié et la perte que l'entité acheteuse peut ultérieurement subir si l'adjudicataire ne parvient pas à exécuter pleinement le contrat. L'état du marché, les conditions locales et/ou de la situation politique/économique à l'endroit où se trouve l'utilisateur final sont également des facteurs qui entrent en jeu.

Il est recommandé de fixer la garantie de bonne exécution à un pourcentage équivalant à 5% minimum du montant du contrat initial. Le montant total de la garantie de bonne exécution ne devrait néanmoins pas excéder, normalement, 10% du montant total du contrat. Plus le pourcentage est élevé, moins il est avantageux de soumissionner; de même, les propositions financières des soumissionnaires sont susceptibles de coûter plus cher si la garantie de bonne exécution est plus élevée.

## 2.2 Principes généraux

*Le format et le libellé* de la garantie devraient suivre le modèle proposé dans le dossier d'appel d'offres. S'il n'existe pas de format ou de libellé propres au système national de passation des marchés, les modèles qui figurent dans les documents types pour la passation des marchés du FIDA pourront être utilisés.

*Le garant* doit jouir d'une bonne réputation et être jugé acceptable par l'entité acheteuse. Certains pays exigent qu'il ait obtenu l'aval d'une institution financière locale.

*Le montant, la monnaie et la durée/validité* de la garantie doivent être correctement indiqués. La date d'expiration doit être d'au moins un mois postérieure à la date d'expiration prévue de l'activité ou du délai, de façon à laisser suffisamment de temps pour présenter des réclamations. Toute modification de la date d'achèvement du contrat nécessite une prorogation identique de la durée de validité de la caution.

*Il n'est généralement pas recommandé d'exiger des garanties de soumission et de bonne exécution pour les marchés portant sur des services de conseil.* Les garanties de soumission peuvent donner lieu à des litiges: si les négociations n'aboutissent pas, les raisons de l'échec peuvent en effet être complexes et imputables à parts égales à l'entité acheteuse et à l'adjudicataire. L'évaluation de la prestation est un processus très subjectif qui peut donner lieu à des contestations judiciaires. De plus, il est difficile de démontrer que c'est le travail du consultant qui est la seule cause d'une prestation insatisfaisante. Les consultants internationaux ne peuvent présenter des offres pour des missions de conseil lorsqu'une caution garantissant la bonne exécution de leurs prestations est exigée, en raison du risque de voir le client confisquer ou réclamer indûment le produit de la garantie, ce qui limiterait la concurrence sur le marché. À la différence des contrats portant sur des biens ou des travaux, dont les vices ou défaillances de la part du contractant (fournisseur ou entrepreneur) sont physiquement vérifiables, il est nettement plus difficile d'établir l'existence d'un manquement aux obligations des contrats de conseil, pour lesquels l'entité acheteuse et le consultant peuvent être tenus conjointement responsables des retards pris dans leur exécution. En d'autres termes, il est plus malaisé de déterminer que la faute en incombe à l'une des parties au contrat plutôt qu'à une autre.

Toutes les garanties coûtent de l'argent au fournisseur, car il doit verser des honoraires au garant ou à la banque. Ces honoraires ne sont pas excessifs, mais représentent un engagement financier pour le fournisseur qui peut par conséquent chercher à les récupérer en pratiquant des tarifs légèrement plus élevés.

## 2.3 Gestion des garanties

Les mesures prises au titre des garanties peuvent être de trois ordres:

- **Prorogation.** Il est possible de proroger les garanties pour les raisons suivantes:
  - a) Report de l'attribution d'un marché (ne s'applique qu'à une garantie de soumission). Dans ce cas, il devra être demandé à tous les soumissionnaires de proroger leurs garanties d'une durée déterminée;
  - b) **Modification de la date de livraison/ d'achèvement indiquée dans le contrat.** Dans ce cas, il devra être demandé au fournisseur de proroger la garantie d'une durée qui coïncidera avec la nouvelle date d'achèvement.
- **Restitution.** Les garanties peuvent être restituées lorsque:
  - a) le marché a été attribué à un autre soumissionnaire (garantie de soumission uniquement);
  - b) les tâches couvertes par la garantie ont été exécutées de manière satisfaisante;
  - c) la durée de la garantie est échue;
  - d) le montant du paiement a été récupéré (garantie de paiement anticipé uniquement).
- **Invocation ou appel de la garantie.** Les motifs justifiant l'invocation ou l'appel d'une garantie sont les suivants:
  - a) l'adjudicataire s'est retiré de la procédure d'appel d'offres (garantie de soumission uniquement);
  - b) l'adjudicataire a manqué à ses obligations contractuelles;
  - c) l'adjudicataire n'a pas respecté la garantie/ assumé sa responsabilité contractuelle pour malfaçons;
  - d) l'adjudicataire a refusé une demande valable de prorogation de la garantie (garanties de soumission uniquement).

L'appel d'une garantie doit être sollicité par écrit à la partie émettrice une semaine au moins avant sa date d'expiration et, si possible et de préférence, au moins un mois avant.

Enfin, les garanties sont des instruments financiers et doivent toujours être:

- dûment enregistrées;
- conservées dans un coffre-fort ou en un autre lieu sûr dans les locaux de l'entité acheteuse;
- exemptes de toute annotation;
- suivies et gérées afin de s'assurer qu'elles n'arrivent pas trop tôt à expiration;
- restituées à leur expiration si elles n'ont pas été utilisées;
- consignées et versées au dossier;
- enregistrées dans un système permettant d'assurer le suivi de leurs dates d'expiration et de les renouveler au besoin. Leur renouvellement doit intervenir quatre semaines au moins avant la date d'expiration prévue.



Évaluation

## MODULE K: EXAMEN ET ÉVALUATION DES OFFRES DE PRIX, SOUMISSIONS ET PROPOSITIONS

Module K1: Règles générales d'évaluation et comités d'évaluation technique

Module K2: Procédures générales d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que des services de conseil

Module K3: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des biens

Module K4: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des travaux

Module K5: Procédures générales d'évaluation des propositions concernant des services de conseil (Sociétés)

Module K6: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (Sociétés)

Module K7: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection au moindre coût (Sociétés)

Module K8: Évaluations spécifiques concernant des services autres que des services de conseil

Module K9: Offres anormalement basses

Module K10: Post-sélection

# Module K1: Règles générales d'évaluation et comités d'évaluation technique<sup>46</sup>

## Finalité:

Le présent module fait état des meilleures pratiques générales auxquelles un comité peut avoir recours pour évaluer des offres.

L'évaluation a pour but d'apprécier et de comparer de manière objective toutes les soumissions reçues, sur la base de critères prédéfinis, afin de déterminer quel est le soumissionnaire auquel un marché sera attribué. Une évaluation réalisée dans les règles devrait s'assurer que:

- la concurrence est équitable et tous les soumissionnaires ont des chances égales de remporter des marchés;
- les biens, les travaux et les services autres que les services de conseil proposés sont d'une qualité acceptable;
- l'entité acheteuse obtiendra le meilleur rapport qualité/prix.

Il est courant de constituer un comité d'évaluation, l'idée étant qu'un tel comité présente un certain nombre d'avantages comparativement à l'attribution de marchés sur décision d'une seule personne.

Au nombre de ces avantages, on retiendra que:

- le degré de responsabilisation est plus grand au sein d'un groupe;
- l'approche est plus transparente;
- un comité court potentiellement moins de risques qu'une seule personne de subir une influence indue.

## 1. Règles générales d'évaluation

Les règles générales applicables en matière d'évaluation sont celles exposées ci-après.

- Il ne sera recouru qu'à la méthode et aux critères d'évaluation énoncés dans le dossier d'appel d'offres et tous les critères s'appliqueront de la même manière à toutes les soumissions pour déterminer celle qui obtiendra la meilleure évaluation.
- Aucune autre méthode ni autre critère d'évaluation que ceux prescrits dans le dossier d'appel d'offres ne seront utilisés.
- Pour déterminer dans quelle mesure une soumission répond aux besoins exprimés, le comité d'évaluation technique se fondera sur le contenu de la soumission proprement dite, compte tenu des éventuels éclaircissements qui lui auraient été communiqués.
- Le comité d'évaluation technique peut demander par écrit aux soumissionnaires d'apporter des éclaircissements sur leurs soumissions afin de faciliter son évaluation, mais aucune modification sur le fond des soumissions, y compris pour ce qui concerne les prix, ne sera autorisée après la date et l'heure limites de soumission des offres (voir plus loin pour des précisions complémentaires).
- Le fait qu'un soumissionnaire ne réponde pas à une demande d'éclaircissements peut constituer un motif suffisant pour rejeter sa soumission.
- Une soumission qui correspond en substance aux besoins exprimés est une soumission qui est conforme à toutes les instructions, exigences, modalités et conditions énoncées dans le dossier d'appel d'offres, et qui ne comporte aucune réserve, omission ou aucun écart important.
- Si une soumission répond en substance aux besoins exprimés, le comité d'évaluation technique peut ne pas tenir compte de tout aspect non conforme, erreur ou omission qui ne constitue pas un écart important, ou y apporter des éclaircissements ou des corrections.
- Dans toute la mesure possible, les aspects non conformes, erreurs ou omissions non importants seront quantifiés en termes pécuniaires et pris en considération dans l'évaluation financière et la comparaison des soumissions.

46 Parfois appelés groupes d'évaluation.

- Le comité d'évaluation technique peut corriger les erreurs purement arithmétiques faites dans les soumissions, conformément à la procédure indiquée dans l'appel d'offres.
- Les soumissionnaires seront informés des corrections apportées aux erreurs arithmétiques et il leur sera demandé, par écrit, d'accepter la correction.
- Tout soumissionnaire qui n'accepte pas la correction d'une erreur arithmétique sera écarté et sa garantie de soumission<sup>47</sup> pourra être confisquée.
- Aucune communication concernant l'acceptation ou le rejet d'une soumission ou mentionnant le soumissionnaire susceptible d'être retenu ne pourra être adressée à l'un quelconque des soumissionnaires tant que l'évaluation ne sera pas terminée.
- Tout marché pour lequel le dossier d'appel d'offres fait état de la possibilité d'une attribution par lots ou d'une combinaison de lots fera l'objet d'une évaluation et d'une attribution tenant compte de cette spécificité. Le montant de la garantie de soumission devra être elle aussi exprimée sous la forme d'une somme fixe pour chaque lot convoité par le soumissionnaire.
- Toute procédure d'évaluation qui disqualifierait automatiquement les offres supérieures ou inférieures à un coût estimé prédéterminé est inacceptable. S'il est prévu dans le cadre d'un projet de se fonder sur des coûts prédéterminés pour évaluer ou apprécier des offres, le coût du projet et les pourcentages applicables devront être clairement indiqués dans le dossier d'appel d'offres.
- S'il est d'avis que l'offre évaluée qui est la plus basse est fortement disproportionnée ou anormalement haute, l'emprunteur/le bénéficiaire peut exiger du soumissionnaire qu'il produise une analyse de prix détaillée pour un ou tous les articles figurant dans le bordereau des prix afin de démontrer que ces prix sont conformes aux méthodes proposées pour l'exécution du projet et à son calendrier.
- S'il s'avère, à l'issue de l'évaluation des analyses de prix, que les montants des offres sont bien proportionnés, l'emprunteur/le bénéficiaire pourra attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre évaluée est la plus basse. S'il est constaté qu'il s'agit d'offres anormalement hautes, l'emprunteur/le bénéficiaire peut exiger que le montant de la garantie de bonne exécution soit relevé aux dépens du soumissionnaire et porté à un niveau suffisant pour protéger l'emprunteur/le bénéficiaire des pertes financières qu'il subirait en cas d'inexécution du contrat par le soumissionnaire retenu. Si le montant d'une offre est jugé anormalement bas et susceptible de ce fait de compromettre sérieusement la bonne exécution du contrat, le comité d'évaluation technique devra rejeter cette offre.
- Dans l'hypothèse où, à l'issue de l'évaluation des analyses de prix, il s'avèrerait toujours que les montants des offres sont excessivement élevés, l'emprunteur/le bénéficiaire devra rejeter toutes les offres et lancer une nouvelle procédure de passation de marchés.
- Lors de chaque évaluation, l'emprunteur/le bénéficiaire devra exiger des soumissionnaires qu'ils autocertifient leur admissibilité. Il leur sera demandé de faire état de toutes condamnations, sanctions administratives (y compris les exclusions prononcées en application de l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion, également appelé "Accord d'exclusion mutuelle"<sup>48</sup>) et/ou suspensions temporaires dont l'adjudicataire et/ou l'un de ses directeurs, partenaires, propriétaires, membres de son personnel essentiel, agents, sous-consultants, sous-traitants, membres de son consortium et partenaires de sa co-entreprise ont fait l'objet. Pour ce faire, les soumissionnaires devront vérifier dans la liste d'exclusion de la Banque mondiale ("World Bank List of Ineligible Firms and Individuals") consultable à l'adresse: <http://worldbank.org/debarr> que les noms de leurs sociétés et directeurs n'y figurent pas, et produire un document imprimé attestant du résultat de leur recherche. En cas de déclaration d'une quelconque sanction, l'entité acheteuse décidera s'il y a lieu de laisser le contrat suivre son cours ou de permettre à l'adjudicataire de procéder à un remplacement. L'attribution du contrat à un soumissionnaire sous le coup d'une sanction de quelque ordre que ce soit doit en tout état de cause être avalisé par le FIDA, quelle que soit la valeur estimée du contrat proposé.

47 Voir le module J4.

48 L'Accord d'exclusion mutuelle a été conclu avec le Groupe de la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Pour plus d'informations, consulter le site <http://crossdebarment.org/>.

## 1.1 Vérification des antécédents

La vérification des références produites en vue de confirmer les antécédents est obligatoire pour toute procédure de passation de marchés faisant l'objet d'un examen préalable.

Les personnes physiques et morales devront présenter une liste de références dans le cadre du processus de soumission des offres/propositions. S'agissant des personnes morales, il leur incombe de s'assurer que les références dont elles ont communiqué le nom sont disposées à répondre au questionnaire et sont en mesure de le faire.

Le facilitateur du comité d'évaluation technique devra faire parvenir à toutes les références un questionnaire (voir les modèles) qu'il leur sera demandé de compléter afin de confirmer les antécédents d'une personne physique ou morale renseignée dans la proposition (qu'il s'agisse d'un consultant individuel ou d'un membre du personnel clé d'une société de conseil).

L'expérience acquise lors de l'exécution de travaux ou de la prestation de services de type similaire constitue généralement un important critère d'évaluation des sociétés et la note y relative peut être le facteur déterminant de l'attribution du marché.

Pour les marchés faisant appel à des consultants individuels, les informations livrées par les références servent à apprécier les connaissances et l'expérience relatives à la prestation des services à fournir. Le comité d'évaluation technique devra déterminer si ces informations permettent d'établir que les antécédents ont été concluants et attribuer une note en conséquence pour le critère de l'expérience. Lorsque les informations reçues font état d'antécédents peu importants, le groupe d'évaluation peut décider d'admettre le consultant mais en soulignant les points à soulever durant les négociations s'il devait être recommandé de lui attribuer le marché. L'évaluation des membres du personnel clé des sociétés de conseil devra se faire selon le même processus.

## 1.2 Préférence nationale

À titre exceptionnel et sous réserve du consentement préalable du FIDA, l'emprunteur/le bénéficiaire peut octroyer une marge de préférence nationale lors des appels d'offres internationaux concernant des biens et des travaux. Si ces conditions préférentielles sont indiquées dans la lettre adressée à l'emprunteur/au bénéficiaire, elles pourront être prises en compte

dans l'évaluation des offres selon les modalités ci-après.

- a) Comparaison entre des biens fabriqués dans le pays de l'emprunteur/du bénéficiaire et des biens fabriqués à l'étranger: la marge de préférence est de 15% et est ajoutée au prix, port payé, assurance comprise, des biens fabriqués à l'étranger, aux fins de l'évaluation uniquement;
- b) Travaux à effectuer dans le pays de l'emprunteur/du bénéficiaire: la marge de préférence est de 7,5% et est ajoutée au prix offert par des sociétés étrangères, aux fins de l'évaluation uniquement.

La préférence nationale ne s'applique pas aux installations industrielles. Pour les services de conseil, la préférence nationale se limite à l'expérience acquise dans la région (au besoin et s'il y a lieu) par des sociétés de conseil ou du personnel clé.

## 2. Comité d'évaluation technique

### 2.1 Composition

Les comités d'évaluation technique sont généralement des comités ad hoc, constitués pour les besoins de chaque marché par l'agent habilité de l'entité acheteuse procédant à la passation du marché.

Ils doivent, autant que faire se peut, être composés de membres possédant des compétences, des connaissances et une expérience pertinentes pour les besoins du marché, ce qui peut englober:

- des compétences techniques;
- des compétences en matière de passation de marchés et de conclusion de contrats;
- des compétences en gestion ou analyse financières;
- une expertise dans le domaine du droit.

Des représentants de l'utilisateur final peuvent aussi faire partie de ces comités.

Le nombre de membres du comité d'évaluation technique dépendra du montant et de la complexité du marché, mais devra en tout état de cause être compris entre un minimum de trois et un maximum de cinq. Ses membres devront avoir un niveau adéquat d'ancienneté et d'expérience, qui sera fonction du montant et de la complexité du marché.

Une personne extérieure à l'entité acheteuse peut se joindre au comité d'évaluation technique en tant que membre si l'entité ne dispose pas des

compétences ou de l'expérience nécessaires; l'intéressé devra toujours faire savoir si, au regard du marché considéré, il se trouve dans une situation de conflit d'intérêt susceptible d'affecter son impartialité lors de l'évaluation.

Il est interdit à quiconque autorise, avalise ou approuve des évaluations ou des rapports d'évaluation – comme l'agent habilité de l'entité acheteuse ou le chef de l'unité de coordination/ d'exécution/de gestion du projet – d'être membre du comité d'évaluation technique, pour cause de conflit d'intérêt réel, potentiel ou perçu comme tel. De manière générale, les personnes qui s'occupent de l'établissement des documents relatifs aux marchés se trouvent dans une situation de conflit d'intérêt qui ne leur permet pas de participer aux travaux du comité d'évaluation technique portant sur les activités afférentes auxdits marchés.

## 2.2 Rôle du facilitateur (souvent appelé "secrétaire du comité d'évaluation technique")

Le facilitateur est chargé de coordonner le processus d'évaluation conformément aux documents pour la passation des marchés et de veiller à ce qu'il soit équitable, transparent et responsable. Le facilitateur ou secrétaire du comité d'évaluation technique est le plus souvent un haut responsable du département de l'emprunteur/du bénéficiaire qui s'occupe de la passation des marchés. Les tâches du facilitateur consistent notamment à:

- a) veiller à ce que les membres du comité d'évaluation technique comprennent et signent la Déclaration d'impartialité et de confidentialité qui figure sur le site web du FIDA et rassembler les documents signés avant le début de l'évaluation;
- b) exposer les critères d'évaluation au comité d'évaluation technique en rappelant à ses membres qu'ils sont tenus de les respecter sans les modifier;
- c) présenter la méthode d'évaluation au comité d'évaluation technique (cette présentation est particulièrement importante pour l'évaluation technique des propositions soumises pour les marchés portant sur des services de conseil – notation individuelle et notation des propositions techniques, suivies par une décision reposant sur l'opinion consensuelle du comité quant à la valeur technique, aux points forts et aux points faibles de chaque proposition), et rappeler aux membres qu'il leur faut respecter cette méthode sans la modifier;

- d) apporter des éclaircissements et explications concernant les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, le présent Guide pratique de passation des marchés, la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, et les documents pour la passation des marchés, s'il y a lieu;
- e) rappeler l'engagement du Fonds à lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, conformément à la Politique du FIDA en la matière;
- f) préserver l'intégrité et le respect des délais du processus d'évaluation. Le facilitateur devra s'assurer à cet effet que l'évaluation se déroule sans retards injustifiés et que tous les membres du comité d'évaluation technique savent que la passation d'un marché doit respecter un certain calendrier. Lorsqu'un membre du comité ne parvient pas à respecter son engagement à participer à plein temps à l'évaluation, il incombe au facilitateur d'alerter sans délai l'agent habilité pour lui demander d'envisager de remplacer l'intéressé.

Le facilitateur, qui est généralement un membre de l'équipe de l'emprunteur/du bénéficiaire en charge de la passation des marchés, devrait avoir des compétences en la matière.

Outre le facilitateur, un président sera désigné par l'agent habilité de l'entité acheteuse au moment de la nomination des membres du comité.

Il appartient au président de coordonner les discussions techniques lors de l'évaluation; il peut avoir ou non un droit de vote au sein du comité, selon les pratiques et procédures internes de l'entité acheteuse. Ses responsabilités ne recourent pas celles du facilitateur, mais il peut remplacer ce dernier en son absence.

## 2.3 Quand faut-il constituer le comité?

La question de savoir à quel moment il convient de constituer le comité d'évaluation technique est l'une de celles qui revient le plus souvent. Le comité peut être constitué à diverses étapes du processus de passation des marchés; elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, brièvement résumés dans le tableau ci-après.

À quel moment	Avantages	Inconvénients
Lors de la préparation du dossier d'appel d'offres, afin que le comité puisse contribuer au choix des critères d'évaluation	Les membres peuvent être choisis en amont, de sorte que le comité connaît très bien les critères et les raisons pour lesquelles ils ont été retenus. Cela permet de limiter les risques de désaccords ou de malentendus qui pourraient survenir au cours de l'évaluation entre le comité et les auteurs du dossier d'appel d'offres. La date limite de soumission des offres peut être fixée à un moment où les membres du comité sont disponibles.	Le comité risque de ne plus être totalement indépendant et la séparation des tâches pourrait être compromise. Souvent aussi, d'aucuns craignent que, plus le comité est constitué à l'avance, plus ses membres risquent d'être manipulés/soumis à des pressions.
Lors du dépôt du dossier d'appel d'offres pour approbation interne ou avis de non-objection du FIDA	Les membres peuvent être choisis en amont et la date limite de soumission des offres peut être fixée à un moment où tous les membres du comité sont disponibles. Cela donne aussi au comité un délai suffisant pour se familiariser avec le dossier d'appel d'offres, les besoins et les critères. La composition du comité peut être revue et examinée lors de la soumission du dossier d'appel d'offres.	Même si les membres du comité n'interviennent plus, à ce stade, dans l'établissement du dossier d'appel d'offres, il y a un risque qu'ils désapprouvent les critères d'évaluation énoncés dans le dossier ou ne comprennent pas leur raison d'être. De plus, la seconde crainte mentionnée ci-dessus concernant les pressions susceptibles d'être exercées sur les membres du comité est toujours valable.
Immédiatement après la publication du dossier d'appel d'offres	Les membres peuvent être choisis en amont et le comité dispose d'un délai suffisant pour se familiariser avec le dossier d'appel d'offres, les besoins et les critères.	
Juste avant la date limite de soumission	La possibilité que les membres du comité fassent l'objet de pressions est minime si leur identité n'est connue qu'au dernier instant.	En règle générale, la sélection des membres du comité dépend plus de leur disponibilité que de leurs compétences et qualifications. Le comité manque de temps pour se familiariser avec le dossier d'appel d'offres, les besoins et les critères.

Comme le montre le tableau ci-dessus, il ne semble pas qu'il y ait une seule réponse à cette question. Le fait que les membres soient impliqués depuis longtemps dans le processus et disposent de beaucoup de temps pour se préparer milite en faveur de leur sélection en amont, mais cela accroît le risque d' "interférence" potentielle dont ils pourraient faire l'objet.

Dans la pratique, la décision devra être prise au cas par cas, en fonction de la complexité et du montant du marché, et à la lumière d'une appréciation pondérée des risques pouvant être associés à cette décision, comme indiqué plus haut. Il faudra également prendre en considération le risque que le comité soit manipulé – dès lors que le marché est très spécialisé et que son montant est élevé, il faut disposer de compétences techniques suffisantes pour épauler le comité, de sorte qu'il serait hasardeux de ne pas nommer en son sein un spécialiste qualifié, que ce soit en tant que membre ou à titre de conseiller.

Comme pour la plupart des questions relatives à la passation des marchés, le choix du moment auquel il convient de mettre en place le comité relève donc d'une décision fondée sur l'atténuation des risques et tenant compte des circonstances et exigences propres à chaque activité.

## 2.4 Travaux du comité d'évaluation technique

Avant d'entamer l'évaluation, les membres du comité devront tenir une réunion initiale pour examiner la méthode et les critères d'évaluation spécifiés dans le dossier d'appel d'offres et s'assurer que tous les comprennent parfaitement.

L'évaluation des soumissions qui peut alors démarrer est un processus séquentiel qui se déroule comme suit.

- i) **Examen préliminaire** destiné à éliminer les soumissions qui ne répondent pas aux exigences fondamentales du dossier d'appel d'offres et les soumissionnaires qui ne remplissent pas les conditions d'admissibilité obligatoires.

ii) **Appréciation de l'adéquation aux besoins exprimés et évaluation technique détaillée**, afin de déterminer si les soumissions correspondent en substance aux exigences techniques et commerciales du dossier d'appel d'offres. Les demandes d'éclaircissements font partie de cette étape.

L'évaluation technique détaillée des offres sera différente selon que l'évaluation recourt:

- a) à une appréciation visant à déterminer si la soumission est conforme à toutes les conditions et modalités du dossier d'appel d'offres, ou à un système de notation fondé sur le seul critère de réussite ou d'échec; ou
- b) à un système de notation fondé sur des points de mérite.

Dans l'hypothèse a) ci-dessus, l'évaluation détaillée sera en principe menée conjointement par les membres du comité d'évaluation technique, à moins qu'elle ne soit jugée particulièrement complexe ou longue, auquel cas les membres du comité pourront d'abord procéder individuellement à une évaluation détaillée, avant de discuter des résultats et de parvenir à un consensus lors d'une réunion de tous les membres.

Si le comité a besoin d'obtenir des éclaircissements de la part des soumissionnaires au cours de l'évaluation, c'est au service en charge de la passation des marchés qu'il appartiendra de les demander.

iii) **Évaluation financière** visant à comparer les coûts des soumissions recevables et à déterminer quel est le soumissionnaire retenu qui sera recommandé aux fins de l'attribution du marché.

La comparaison financière devra toujours être effectuée conjointement par tous les membres du comité d'évaluation technique.

## 2.5 Rapport d'évaluation

Le comité est tenu de rédiger un rapport d'évaluation, signé par toutes les personnes ayant participé à l'évaluation. Le FIDA met à disposition un certain nombre de modèles de rapports d'évaluation qui conviennent pour les marchés de travaux, de biens et de services de conseil, que l'on peut consulter à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

S'il a été décidé d'autoriser l'utilisation de documents nationaux, ces derniers devront *au moins* renfermer les informations suivantes:

- contexte dans lequel s'inscrit la procédure de passation du marché;
- critères d'évaluation technique et financière retenus pour déterminer les besoins;
- remise des offres, prorogations et réponses aux demandes d'éclaircissements reçues des soumissionnaires;
- date limite de soumission des offres et date d'ouverture des plis;
- résumé des offres reçues et ouvertes, notamment les prix de chaque offre dont il a été donné lecture;
- sélection et composition du comité d'évaluation technique;
- résultats de l'examen préliminaire des offres;
- révisions et corrections;
- résultats de l'évaluation technique et financière détaillée, et comparaison;
- précisions concernant tous les écarts, erreurs ou omissions jugés non importants qui ont été acceptés, éclaircis ou corrigés et, le cas échéant, la manière dont les écarts ou omissions ont été quantifiés et pris en compte dans l'évaluation financière;
- raisons pour lesquelles des soumissions ont été déclarées non recevables et rejetées;
- prix évalué de chaque soumission, en indiquant toute correction ou révision apportée au prix de soumission, et sa conversion en une monnaie commune;
- classement des soumissions en fonction de leur prix évalué; des copies des procès-verbaux des réunions du comité d'évaluation technique (généralement jointes sous la forme d'une annexe);
- mention de la soumission ayant obtenu la meilleure évaluation pour chacun des lots, le cas échéant;
- résultats de toute post-sélection;
- exposé des désaccords, y compris de leurs motifs, et des discussions tenues sur la question, avec indication du nom des membres ayant exprimé des opinions dissidentes;

- recommandation attribuant le ou les marchés à la soumission ou à la combinaison de soumissions ayant obtenu la meilleure évaluation, ou toute autre recommandation appropriée, comme l'annulation de la procédure de passation du marché ou le lancement d'un nouvel appel d'offres;
- questions ou points à éclaircir avant la passation du contrat.

Lors de l'**examen d'un rapport d'évaluation** dans le cadre de l'exercice de ses fonctions de supervision, le FIDA déterminera:

- s'il est fait état des informations susmentionnées;
- si un consensus se dégage au sein du groupe d'évaluation;
- si l'évaluation s'est faite sur la seule base des critères indiqués;
- à supposer que l'évaluation ait été effectuée sur la base d'un système de points de mérite, si elle a été menée à bien avec précision et cohérence;
- si le fournisseur/l'entrepreneur est adéquat (post-sélection);
- si tous les éclaircissements ont été apportés aux offres;
- si la validité des offres doit être prorogée;
- si toutes les questions de logistique ont été réglées;
- si des offres ont été rejetées au cours de l'évaluation détaillée et, dans l'affirmative, s'il était justifié de les rejeter;
- si tous les soumissionnaires ont été traités de la même manière;
- si l'un ou l'autre des principes régissant la passation des marchés qui sont exposés en détail dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets ont été transgressés.

## 2.6 Dossiers et autres dispositions générales

- Tous les membres du comité d'évaluation technique sont tenus de signer une déclaration d'impartialité et de confidentialité. On en trouvera un modèle sur le site web du FIDA, à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).
- Le comité d'évaluation technique ne devrait se réunir qu'à la condition que tous ses membres soient présents, sauf s'il est impossible ou matériellement difficile qu'ils le soient.

- Si l'un des membres du comité d'évaluation technique est absent, il devra être informé du déroulement de la réunion et des décisions qui y ont été prises. Dans l'hypothèse où le membre absent est en désaccord avec l'une quelconque des décisions prises, il doit en informer immédiatement le président du comité d'évaluation technique, qui devra convoquer une autre réunion pour régler le désaccord.
- L'ordre du jour des réunions sera déterminé en fonction de la méthode d'évaluation spécifiée dans le dossier d'appel d'offres; le président assurera la coordination des questions à aborder.
- Les décisions du comité d'évaluation technique doivent être prises à l'unanimité, sauf si la méthode d'évaluation exige l'attribution de notes individuelles.
- Si le comité d'évaluation technique n'est pas en mesure de prendre une décision à l'unanimité, les conclusions et recommandations de la majorité des membres devront être mentionnées dans le rapport d'évaluation.
- Dès lors que le comité d'évaluation ne parvient pas à s'entendre sur une quelconque partie de l'évaluation et que le désaccord est important et susceptible d'affecter en substance les résultats de l'évaluation, le comité devra consulter l'autorité compétente.

Tous les **documents** concernant les évaluations doivent être conservés. Devront notamment y figurer:

- des copies de tous les échanges de correspondance avec les soumissionnaires, tels que les courriers relatifs à des éclaircissements;
- toutes les corrections éventuellement apportées aux erreurs arithmétiques;
- les prorogations de la durée de validité des soumissions;
- les feuilles de notation individuelles signées en cas d'évaluations fondées sur un système de points de mérite;
- les procès-verbaux de toutes les réunions, signés par tous les membres du comité et confirmant ainsi qu'ils constituent un compte rendu fidèle et complet de chaque réunion; ils devront être conservés dans le dossier de la passation du marché à des fins d'audit.

# Module K2: Procédures générales d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que des services de conseil

## Finalité:

Le présent module donne des indications générales sur l'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que des services de conseil. Il doit être lu conjointement avec le module correspondant pour la méthode d'évaluation particulière à utiliser, à savoir:

- le module K3 pour l'évaluation des soumissions concernant des biens;
- le module K4 pour l'évaluation des soumissions concernant des travaux;
- le module K5 pour l'évaluation des soumissions concernant des services de conseil (sociétés).

L'évaluation a pour but d'apprécier et de comparer de manière objective toutes les soumissions reçues, sur la base d'une méthode et de critères prédéfinis, afin de déterminer quel est le soumissionnaire auquel un marché devra être attribué. Une évaluation réalisée dans les règles devra s'assurer que:

- la concurrence est équitable et tous les soumissionnaires ont des chances égales de remporter des marchés financés par les pouvoirs publics;
- les biens, les travaux et les services proposés dans l'offre sont d'une qualité acceptable;
- l'entité acheteuse obtiendra le meilleur rapport qualité/prix.

Les évaluations seront différentes selon qu'elles concernent des biens, des travaux ou des services autres que les services de conseil, mais la méthode d'évaluation comportera toujours un certain nombre d'étapes:

- un examen préliminaire destiné à éliminer les soumissions qui ne répondent pas aux exigences fondamentales du dossier d'appel d'offres et les soumissionnaires qui ne remplissent pas les conditions d'admissibilité obligatoires;
- une évaluation technique et commerciale, afin de déterminer si les soumissions répondent en substance aux besoins techniques et commerciaux du dossier d'appel d'offres;
- une évaluation financière visant à comparer les coûts des soumissions recevables et à déterminer quel est le soumissionnaire retenu qu'il faudra recommander aux fins de l'attribution du marché.

Un diagramme résumant cette méthode d'évaluation est joint à la fin du présent module.

## 1. Instructions point par point

### 1.1 Examiner et énumérer les besoins, instructions et critères d'évaluation

Le comité d'évaluation technique devra examiner et énumérer les besoins, instructions et critères d'évaluation spécifiés dans le dossier d'appel d'offres et s'assurer qu'ils sont clairement compris en sollicitant, chaque fois que nécessaire, des éclaircissements de la part de la ou des personnes chargées de la rédaction du dossier d'appel d'offres. Lors de l'évaluation, ce sont les critères indiqués dans le dossier d'appel d'offres qui devront être appliqués, aucun critère nouveau ou modifié ne pouvant y être intégré.

### 1.2 Examen préliminaire

L'examen préliminaire a pour but de déterminer si les soumissions reçues respectent les instructions de base et les exigences fondamentales qui figurent dans le dossier d'appel d'offres. Il permet aux évaluateurs d'éliminer les soumissions les plus faibles, sans avoir à consacrer du temps et de l'énergie à leur évaluation détaillée. Si aucune présélection n'a été faite, l'examen préliminaire peut aussi servir à déterminer si les soumissionnaires répondent aux exigences obligatoires.

L'examen préliminaire s'effectue sur la base d'un système de notation fondé sur le seul critère de réussite ou d'échec, à l'issue duquel les soumissions

qui ne sont pas substantiellement conformes sont rejetées. Les critères à utiliser pour l'examen préliminaire dépendent des exigences et instructions spécifiées dans le dossier d'appel d'offres, de sorte que cet examen doit toujours débiter par une analyse du dossier d'appel d'offres qui permet de dresser la liste des exigences à satisfaire. À titre indicatif, l'examen préliminaire pourra le plus souvent consister à vérifier si:

- l'offre a été soumise dans le format prescrit;
- le cas échéant, la garantie de soumission a été présentée en bonne et due forme, si son montant est correct, et si elle est au minimum valable pendant la période requise;
- l'offre qui a été soumise ne comporte pas de réserves ni d'écarts importants par rapport aux modalités et conditions du dossier d'appel d'offres;
- l'offre a été dûment signée et autorisée;
- le nombre exact d'exemplaires de l'offre a été soumis;
- l'offre est au minimum valable pendant la période requise;
- tous les documents et renseignements essentiels requis ont été soumis;
- les échantillons demandés ont été fournis;
- l'offre répond à toutes les autres exigences essentielles du dossier d'appel d'offres;
- aucun ajustement ou changement n'a été apporté aux documents de l'appel d'offres, à l'exception de ceux entrant dans le cadre des exigences de l'appel d'offres;
- les soumissions qui ne franchissent pas l'étape de l'examen préliminaire ont été éliminées.

Lors de chaque évaluation, l'emprunteur/le bénéficiaire devra exiger des soumissionnaires qu'ils autocertifient leur admissibilité. Il leur sera demandé de faire état de toutes condamnations, sanctions administratives (y compris les exclusions prononcées en application de l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion, également appelé "Accord d'exclusion mutuelle"<sup>49</sup>) et/ou suspensions temporaires dont l'adjudicataire et/ou l'un de ses directeurs, partenaires, propriétaires, membres de son personnel essentiel, agents, sous-consultants, sous-traitants, membres de son consortium et partenaires de sa co-entreprise ont

fait l'objet. Pour ce faire, les soumissionnaires devront vérifier dans la liste d'exclusion de la Banque mondiale ("World Bank List of Ineligible Firms and Individuals") consultable à l'adresse <http://worldbank.org/debarr> que les noms de leurs sociétés et directeurs n'y figurent pas, et produire un document imprimé attestant du résultat de leur recherche. En cas de déclaration d'une quelconque sanction, l'entité acheteuse devra consulter préalablement le FIDA pour solliciter son aval; le Fonds examinera si l'exclusion mutuelle en question est conforme à ses normes en matière d'exclusion, quelle que soit la valeur estimée du contrat proposé.

### 1.3 Appréciation de l'adéquation aux besoins exprimés

Il incombe aux évaluateurs de déterminer si une soumission est "recevable"<sup>50</sup> (c'est-à-dire si elle répond aux besoins de l'entité acheteuse) ou "non recevable" (c'est-à-dire si elle ne répond pas auxdits besoins).

Dans la pratique, peu de soumissions sont parfaites, de sorte que le test clé consistera à déterminer si une soumission "répond en substance aux besoins". Il faut entendre par là une soumission qui est conforme à toutes les instructions, exigences, modalités et conditions du dossier d'appel d'offres, et qui ne comporte pas d'écarts, réserves ou omissions importants. Autrement dit, les erreurs ou problèmes mineurs (ou "non importants") peuvent être acceptés par le ou les évaluateurs ou corrigés par le soumissionnaire, tandis que les soumissions qui comportent des erreurs ou problèmes majeurs (ou "importants") doivent être rejetées.

En règle générale, un écart, une réserve ou une omission sont qualifiés d'importants dès lors qu'ils:

- affectent substantiellement le périmètre, la qualité ou la fourniture des biens, travaux ou services;
- sont susceptibles de limiter substantiellement les droits de l'entité acheteuse ou les obligations du soumissionnaire qui sont les leurs au regard du contrat, ou
- pourraient, en cas de correction, modifier de manière inéquitable la position concurrentielle d'autres soumissionnaires.

49 L'Accord d'exclusion mutuelle a été conclu avec le Groupe de la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Pour plus d'informations, consulter le site <http://crossdebarment.org/>.

50 Les moyens permettant d'évaluer l'adéquation aux besoins exprimés sont très différents selon que les évaluations concernent des biens, des travaux ou des services autres que de conseil. On trouvera par conséquent des indications supplémentaires au sujet de l'évaluation technique dans les modules K3, K4 et K5 respectivement.

Il appartient aux évaluateurs de déterminer si un écart est important ou non et cette décision doit uniquement reposer sur le contenu même de la soumission. **Il ne doit pas être tenu compte d'informations complémentaires ou du fait d'avoir déjà eu connaissance d'un produit ou d'un soumissionnaire.**

La détermination de l'existence d'écarts importants/non importants sera différente selon la procédure d'appel d'offres retenue, en fonction des exigences propres à chaque procédure. Cependant, les décisions quant à ce qui constitue un écart important ou non important doivent être appliquées de manière cohérente à toutes les soumissions faisant l'objet du même processus d'évaluation.

Pour déterminer si un écart est ou non important, le ou les évaluateurs devront tenir compte de son incidence sur des facteurs clés tels que le coût, le risque, les délais et la qualité de ce qui doit être fourni. À titre indicatif uniquement, les écarts, réserves ou omissions importants peuvent notamment prendre la forme:

- de calendriers de livraison ou d'achèvement inacceptables;
- de détails techniques inacceptables concernant, par exemple, la conception, les matériaux, la qualité d'exécution, les spécifications, les normes ou les méthodes;
- de contre-propositions inacceptables portant sur des modalités et conditions essentielles du contrat, comme les modalités de paiement, les révisions de prix, les pénalités, la sous-traitance ou les garanties.

À titre indicatif uniquement, les écarts, réserves ou omissions non importants peuvent notamment prendre la forme:

- de différences mineures dans les calendriers de livraison ou d'achèvement, lorsque le facteur temps n'est pas primordial;
- d'une omission d'articles mineurs;
- d'erreurs arithmétiques;
- de points de détail sur des solutions techniques alternatives concernant, par exemple, la conception, les matériaux, la qualité d'exécution, les spécifications, les normes ou les méthodes, qui répondent en substance aux besoins et qui sont jugés acceptables par l'entité acheteuse;
- de modifications mineures apportées aux modalités et conditions du contrat, qui sont jugées acceptables par l'entité acheteuse.

Lorsqu'une soumission est jugée répondre en substance aux besoins exprimés, le ou les évaluateurs peuvent ne pas tenir compte de l'aspect non conforme de la soumission, de l'erreur ou de l'omission qu'elle comporte, ou y apporter des éclaircissements ou des corrections. On trouvera plus loin de plus amples précisions à ce sujet.

#### 1.4 Évaluation technique et commerciale

Seules les soumissions qui satisfont au critère d'adéquation aux besoins exprimés peuvent passer à l'étape de l'évaluation technique. Cette évaluation est généralement effectuée sur la base d'un système de notation fondé sur le seul critère de réussite ou d'échec; ne sont retenues aux fins de l'évaluation financière ultérieure que les soumissions qui répondent aux exigences du dossier d'appel d'offres, ou qui y répondent en substance. Les soumissions qui ne sont pas recevables seront éliminées.

L'évaluation commerciale consiste à déterminer si la soumission est conforme, ou substantiellement conforme, à toutes les modalités, conditions et exigences du dossier d'appel d'offres. Les critères dépendront donc de ce dossier. Cela étant, on y trouvera sans doute:

- l'acceptation des conditions essentielles du contrat, comme le paiement, les garanties et les pénalités en cas de retard;
- le respect, dans le calendrier de livraison des biens, des délais spécifiés;
- le respect, dans le calendrier d'exécution des services accessoires, des délais spécifiés lorsqu'il est demandé de procéder à une installation et une mise en service ou d'assurer la formation des utilisateurs;
- la disponibilité de pièces de rechange et de consommables;
- les dispositions prises pour assurer l'entretien courant, comme la nécessité de disposer d'agents locaux.

Tout comme pour l'évaluation technique, la norme commerciale doit être établie en fonction des modalités et conditions énoncées dans le dossier d'appel d'offres, et l'évaluation des soumissions devra consister à déterminer si elles sont recevables ou non au regard de cette norme. **Les soumissions qui excèdent la norme requise ne devront pas être avantageées**, sauf si la méthode d'évaluation (celle, par exemple, fondée sur un système de points de mérite) ou des critères spécifiques autres que le prix (dont il est question dans les modules K3 et K4) le prescrivent expressément.

Les marchés dont le dossier d'appel d'offres a été rédigé et publié pour qu'ils soient décomposés en lots devront être évalués et attribués par lots.

- Toute procédure d'évaluation qui disqualifierait automatiquement les offres supérieures ou inférieures à un coût estimé prédéterminé est inacceptable. S'il est prévu dans le cadre d'un projet de se fonder sur des coûts prédéterminés pour évaluer ou apprécier des offres, le coût du projet et les pourcentages applicables devront être clairement indiqués dans le dossier d'appel d'offres.
- S'il est d'avis que l'offre évaluée qui est la plus basse est fortement disproportionnée ou anormalement haute, l'emprunteur/le bénéficiaire peut exiger du soumissionnaire qu'il produise une analyse de prix détaillée pour un ou tous les articles du devis quantitatif afin de démontrer que ces prix sont conformes aux méthodes de construction proposées pour l'exécution du projet et à son calendrier.
- S'il s'avère, à l'issue de l'évaluation des analyses de prix, que les montants des offres sont bien proportionnés, l'emprunteur/le bénéficiaire pourra attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre évaluée est la plus basse. S'il est constaté que les prix sont excessivement bas, l'emprunteur/le bénéficiaire peut exiger que le montant de la garantie de bonne exécution soit relevé aux dépens du soumissionnaire et porté à un niveau suffisant pour protéger l'emprunteur/le bénéficiaire des pertes financières qu'il subirait en cas d'inexécution du contrat par le soumissionnaire retenu.
- Dans l'hypothèse où, à l'issue de l'évaluation des analyses de prix, il s'avèrerait toujours que les montants des offres sont excessivement élevés, l'emprunteur/le bénéficiaire devra rejeter toutes les offres et lancer une nouvelle procédure de passation de marchés.

### 1.5 Correction des offres et demandes d'éclaircissements aux soumissionnaires

Si les informations fournies dans une soumission sont imprécises, le comité d'évaluation technique peut demander des éclaircissements au soumissionnaire. Ces éclaircissements ne peuvent servir à modifier le prix de soumission (sauf pour corriger des erreurs arithmétiques), à corriger des écarts importants ou à apporter d'autres changements significatifs à un quelconque aspect de la soumission.

Les demandes d'éclaircissements doivent être adressées au soumissionnaire par écrit et indiquer qu'une réponse écrite est requise avant une date donnée. Elles doivent aussi préciser qu'en l'absence de réponse de sa part, sa soumission pourrait être rejetée.

Si une soumission comporte des écarts, erreurs ou omissions non importants, le ou les évaluateurs peuvent décider de les accepter ou de les corriger. Afin que l'évaluation soit équitable pour tous les soumissionnaires, le défaut de conformité devra être quantifié et exprimé en termes pécuniaires dans toute la mesure possible. Ce montant devra ensuite être ajouté au montant de l'offre aux seules fins de l'évaluation financière, de manière à tenir compte du prix ou du coût de l'article manquant ou non conforme.

Ainsi, lorsqu'une offre concernant des biens n'inclut pas le prix d'une pièce détachée ou d'un consommable, le prix de l'article manquant devra être ajouté au montant de la soumission, en retenant le prix le plus élevé donné dans les autres soumissions pour le même article.

De même, à supposer qu'une soumission propose une date de livraison légèrement plus tardive que celle prescrite dans le dossier d'appel d'offres et que cette date est jugée acceptable par l'entité acheteuse, le retard de livraison pourrait être quantifié et exprimé en termes pécuniaires sur la base des pénalités prévues dans le projet de contrat.

### 1.6 Évaluation financière

Seules les soumissions ayant franchi l'étape de l'évaluation technique font l'objet d'une évaluation financière pour déterminer l'offre la plus basse.

Sauf dispositions contraires dans les instructions du dossier d'appel d'offres, la procédure généralement suivie pour déterminer le prix évalué de chaque soumission consiste à:

- prendre le montant total de l'offre dont il a été donné lecture publiquement à l'ouverture des plis, en tenant compte ou non des coûts particuliers, tel qu'indiqué dans le dossier d'appel d'offres (ce dernier peut par exemple prévoir des instructions particulières tendant à inclure tous les droits et taxes dans le montant de l'offre ou à exclure des sommes provisoires et des dépenses imprévues mais en incluant des tarifs concurrentiels pour les jours de travail dans les offres qui concernent des travaux);

- corriger les erreurs arithmétiques. Normalement, le dossier d'appel d'offres précise comment faire pour corriger les erreurs arithmétiques et c'est cette façon de procéder qui doit être utilisée. Si le dossier d'appel d'offres ne prévoit rien de particulier, ou s'il y a une discordance entre le prix unitaire et le montant total obtenu en multipliant le prix unitaire par la quantité, c'est le prix unitaire qui prévaudra et, dans ce cas, le montant total sera corrigé. Les soumissionnaires devront être avisés par écrit des corrections apportées aux erreurs arithmétiques et seront invités à les accepter par écrit;
- appliquer toutes les décotes inconditionnelles offertes par les soumissionnaires. Il peut être permis à ces derniers de proposer des décotes sur le montant de leurs offres. Le fait de consentir des décotes, ou toute autre modification de prix, après la date limite de soumission des offres n'est pas autorisé, et **les décotes inconditionnelles devront être prises en compte** dans le prix évalué des offres. Les décotes conditionnelles, telles que celles consenties en cas de paiement rapide par l'entité acheteuse, ne doivent pas être prises en compte dans l'évaluation financière, mais devraient être appliquées (en tant que condition contractuelle) si la soumission est acceptée. Dès lors que le dossier d'appel d'offres le prévoit, il peut être permis aux soumissionnaires d'offrir des décotes conditionnelles (ou croisées), c'est-à-dire des décotes subordonnées à l'attribution simultanée de contrats pour plusieurs lots. Les décotes conditionnelles devront aussi être écartées de l'évaluation financière principale. À l'issue de l'évaluation financière et une fois déterminées la ou les soumissions retenues, une nouvelle comparaison financière devra être effectuée pour prendre en compte les décotes conditionnelles. Cette comparaison doit permettre de déterminer quel est dans l'ensemble le meilleur rapport qualité/prix pour l'entité acheteuse, c'est-à-dire la combinaison de soumissions retenues dont le montant total est le plus bas;
- convertir toutes les offres dans une seule et même monnaie d'évaluation aux fins de la comparaison, en utilisant la monnaie ainsi que les source et date du taux de change indiquées dans le dossier d'appel d'offres;
- appliquer toute marge de préférence;
- déterminer le montant total évalué de chaque soumission.

## 1.7 Classement des soumissions

Cette étape vise à déterminer quelle est la soumission qui a été évaluée comme étant la plus basse.

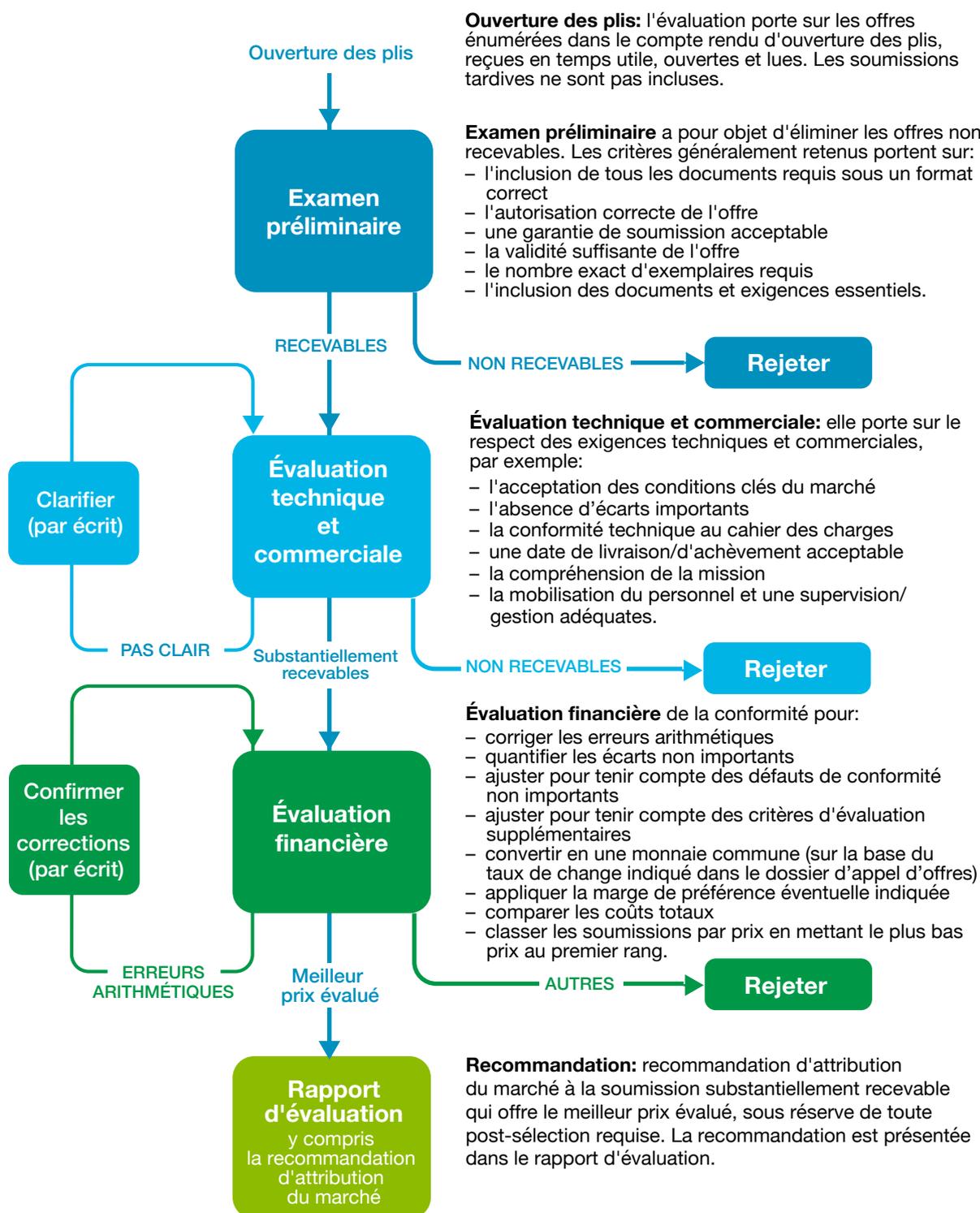
## 1.8 Post-sélection

Au besoin, il conviendra de procéder à la post-sélection du soumissionnaire dont l'offre a été évaluée comme étant la plus basse – voir le module K10.

## 1.9 Établissement d'un rapport d'évaluation

Ce rapport sera soumis à l'instance compétente pour l'approbation de la procédure. On trouvera un modèle de rapport sur le site web du FIDA à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

## Procédure d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que les services de consultants



# Module K3: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des biens

## Finalité:

Le présent module s'intéresse aux différentes phases propres à l'évaluation de soumissions relatives à des biens, à savoir les trois étapes suivantes:

- un examen préliminaire;
- une évaluation technique et commerciale détaillée;
- une évaluation financière.

Il donne des indications complémentaires d'ordre pratique à prendre en considération lors de l'évaluation de soumissions relatives à des biens. Il doit être lu conjointement avec le module K1: Règles générales d'évaluation et comités d'évaluation technique, ainsi qu'avec le module K2: Procédures générales d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que les services de conseil, le module K9: Offres anormalement basses et le module K10: Post-sélection.

La soumission offrant le "meilleur rapport qualité/prix" au sens des Directives du FIDA pour la passation des marchés, partie G, article 36, sera:

- a) soit celle proposée au prix le plus bas qui aura été jugée répondre de manière substantielle aux besoins exprimés dans le dossier d'appel d'offres, lorsque la méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé (méthode du respect de la conformité) est appliquée;
- b) soit celle qui a obtenu la note la plus élevée lorsque la méthode fondée sur les points de mérite (également appelée "méthode fondée sur les critères cotés") est appliquée;
- c) soit celle dont la valeur actuelle nette des composantes du coût de possession est la plus basse lorsqu'il est fait appel à la méthode fondée sur le coût du cycle de vie.

Le module D1 présente une analyse des facteurs qui déterminent la méthode qu'il convient de choisir pour évaluer l'offre, en fonction des besoins essentiels de l'emprunteur auxquels doit répondre le marché à passer.

Le présent module s'applique uniquement à l'évaluation des soumissions relatives à des biens.

L'évaluation des soumissions concernant des travaux et des services autres que les services de conseil fait l'objet des modules K4 et K8 respectivement. Celle des soumissions concernant les services de conseil sollicités selon la méthode des demandes de propositions est examinée dans les modules K5, K6 et K7.

## 1. Méthodes d'évaluation des offres

À l'issue de l'examen préliminaire (vérification de l'admissibilité du soumissionnaire, du caractère complet de l'offre soumise, de sa durée de validité, de la conformité de la garantie de soumission dont elle est assortie, de la capacité juridique du signataire, etc.), le comité d'évaluation technique procédera à l'évaluation technique détaillée des biens proposés consistant à comparer les paramètres techniques des soumissions qu'il aura réceptionnées avec les spécifications techniques prescrites dans le dossier d'appel d'offres. Les spécifications techniques qui figurent dans le dossier d'appel d'offres définissent une norme ou exigence minimale à

laquelle les soumissions doivent répondre. Les soumissions qui ne satisfont pas à cette norme sont considérées comme étant non recevables. Celles qui sont conformes à la norme ou la dépassent sont jugées recevables. Des spécifications exactes peuvent être exigées dans quelques cas exceptionnels, lorsque le soumissionnaire n'est pas autorisé à franchir les limites minimales ou maximales fixées (pour le matériel de laboratoire, par exemple). Ces cas exceptionnels doivent être clairement indiqués dans le dossier d'appel d'offres.

On trouvera ci-après un exposé des trois méthodes d'évaluation des offres auxquelles il peut être fait appel pour les marchés relatifs à des biens. Elles reposent sur les deux procédés utilisés pour apprécier les spécifications techniques, à savoir la méthode fondée sur le respect de la conformité (dite aussi "méthode fondée sur les spécifications minimales") et la méthode fondée sur les points de mérite (également appelée "méthode fondée sur des critères cotés"). La troisième méthode d'évaluation des offres, qui est fondée sur le cycle de vie, consiste à combiner l'évaluation de la conformité des spécifications techniques avec des paramètres de performance et de résultats.

## **1.1 Méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé (souvent appelée méthode fondée sur les spécifications minimales ou méthode du respect de la conformité)**

### *1.1.1. Évaluation technique*

L'évaluation des spécifications techniques par la méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé repose sur le résultat (réussite ou échec) de l'examen des dites spécifications que présente l'objet du marché en question au regard des spécifications techniques prescrites dans le dossier d'appel d'offres, de sorte qu'aucun crédit ou avantage supplémentaire n'est accordé aux soumissions qui dépassent la norme (c'est-à-dire les spécifications techniques figurant dans ce même dossier). Les soumissions qui répondent en substance aux besoins exprimés sont considérées comme ayant réussi le test d'évaluation des spécifications techniques minimales telles qu'exigées dans le dossier d'appel d'offres, et le contrat sera attribué au soumissionnaire ayant fait l'offre de prix la plus basse parmi toutes celles qui sont techniquement recevables.

Supposons, par exemple, que les spécifications indiquées dans le dossier d'appel d'offres exigent qu'un photocopieur ait un débit "minimum" de 25 pages A4 à la minute:

- la soumission A propose un débit de 15 pages par minute et ne serait donc pas recevable;
- la soumission B propose un débit de 24 pages par minute (soit moins que le minimum requis), de sorte qu'elle n'est pas recevable;
- la soumission C propose un débit de 25 pages par minute et est donc recevable;

- la soumission D propose un débit de 33 pages par minute et est recevable, mais ne bénéficierait d'aucun avantage supplémentaire par rapport à la soumission qui propose un débit de 25 pages par minute.

Supposons à présent que les spécifications jugent acceptable un débit de photocopie se situant dans une fourchette de 20 à 25 pages par minute:

- la soumission A ne serait toujours pas recevable, puisqu'elle se situerait en dehors de la fourchette prescrite;
- la soumission B devient recevable car son débit se situe dans ladite fourchette;
- la soumission C demeure recevable car son débit se situe dans la fourchette acceptable, mais la soumission D ne le serait plus car elle sortirait de cette dernière (il est fait appel à la méthode fondée sur une fourchette de spécifications acceptables lorsqu'un dépassement de la performance souhaitée risquerait d'entraîner des problèmes d'ordre opérationnel pour l'acheteur – augmentation de la consommation de carburant ou coûts supplémentaires pour les pièces détachées s'agissant, par exemple, de véhicules ou de générateurs –, ce qui rendrait la soumission non recevable).

Il est donc important, lors de cette évaluation, que tous les aspects des spécifications techniques soient pris en considération et qu'un avis technique soit sollicité, au besoin. Il faudra en particulier demander à l'utilisateur final un avis et des informations techniques quant au but et à l'utilisation exacts des biens, de façon à permettre au comité d'évaluation technique de déterminer si les écarts par rapport aux spécifications sont, au regard de la méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé, importants ou non importants. Ainsi,

- le fait de ne pas offrir un véhicule de la cylindrée spécifiée serait presque certainement considéré comme un écart important lorsque l'évaluation porte précisément sur le véhicule;
- le fait de ne pas proposer le conditionnement voulu pour l'achat d'engrais (sacs de 25 kg, au lieu des sacs de 50 kg prescrits) peut constituer un écart de peu d'importance ou un écart important, selon la décision que rendra le comité d'évaluation technique en concertation avec l'utilisateur final, lequel est normalement représenté au sein dudit comité et sait parfaitement si cet écart risque ou non d'influer de manière négative sur l'utilisation ou la distribution envisagée pour cet engrais.

Des écarts mineurs peuvent être admis lors de l'évaluation des soumissions: les dossiers d'appel d'offres du FIDA et d'autres organismes de développement confèrent ce droit à l'emprunteur, ils peuvent en effet inclure la notion de "capacité substantielle d'adaptation aux besoins", par opposition à une "capacité totale d'adaptation". Le comité d'évaluation technique est donc autorisé à se prononcer de façon rationnelle sur ces écarts, pourvu que sa position puisse se justifier (rappelons qu'il rend compte de ses décisions au chef de l'entité acheteuse) et à condition que la position qu'il prend ne porte pas atteinte au principe d'équité de l'évaluation des offres dont doivent bénéficier tous les soumissionnaires qui sont en concurrence (ces derniers sont en droit de porter plainte pour dénoncer les infractions aux règles régissant la passation de marchés qui auraient été commises par le comité d'évaluation technique). Par conséquent, si l'admission d'écarts mineurs satisfait aux deux conditions précitées mais n'en a pas moins des implications financières, le coût qui en résulte pour l'emprunteur sera pris en considération dans l'évaluation financière.

#### 1.1.2. Évaluation financière

Lorsqu'il est fait appel à la méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé, l'évaluation financière est simple et directe, étant donné que c'est la soumission offrant une "capacité substantielle d'adaptation aux besoins" et proposant le prix le plus avantageux qu'il sera recommandé de retenir. Cependant, lorsque certaines offres présentent des écarts mineurs tout en conservant, de l'avis du comité d'évaluation technique, une "capacité substantielle d'adaptation", il convient, dans un souci d'équité et d'égalité de traitement de tous les soumissionnaires en lice, de quantifier ces écarts en termes pécuniaires et de répercuter les coûts qu'ils représentent pour l'emprunteur sur les offres concernées. Dans ce dernier cas, la méthode d'évaluation des offres est dite "méthode fondée sur le coût évalué le moins élevé". Les écarts mineurs peuvent être d'ordre technique ou commercial, ou porter sur les conditions de paiement et de livraison.

À l'issue du double processus d'évaluation technique et financière, le comité d'évaluation technique doit procéder à la post-sélection du soumissionnaire ayant remis l'offre au prix le plus avantageux ou dont le coût évalué est le moins élevé. Les critères types de post-sélection qui figurent normalement dans le dossier d'appel d'offres sont:

- le chiffre d'affaires annuel du soumissionnaire
- l'expérience spécifique acquise par le soumissionnaire pour des opérations d'approvisionnement similaires
- le fait que le soumissionnaire possède des établissements de service après-vente dans le pays de l'emprunteur
- la solidité de la situation financière du soumissionnaire (attestée par les états financiers vérifiés de sa société)
- l'autorisation du fabricant donnée au soumissionnaire.

La recommandation d'attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre présente le prix le plus avantageux ou le coût évalué le moins élevé doit reposer sur la conclusion positive du comité d'évaluation technique que le soumissionnaire retenu répond aux critères de post-sélection prescrits dans le dossier d'appel d'offres.

#### 1.2 Méthode d'évaluation fondée sur des points de mérite (critères cotés)

La méthode consistant à recourir à une évaluation fondée sur des points de mérite comporte des critères cotés axés sur le prix et des critères cotés axés sur des éléments autres que le prix. Les critères axés sur des éléments autres que le prix concernent principalement des spécificités techniques "souhaitées ou préférées" qui sont "supérieures au minimum" prescrit dans le dossier d'appel d'offres, mais qu'il est difficile de traduire en termes pécuniaires. Contrairement à la méthode fondée sur le prix le plus bas/sur le coût évalué le moins élevé ou à la méthode dite du respect de la conformité, la méthode fondée sur des points de mérite privilégie les offres qui mettent en avant des paramètres techniques supérieurs au minimum prescrit dans le dossier d'appel d'offres lorsqu'ils ont fait l'objet d'un souhait ou d'une préférence et qu'un critère d'évaluation leur est expressément consacré dans ledit dossier. Il est fait appel au système des points de mérite quand le bénéficiaire a conscience que le prix le plus bas a peu de chance de constituer le meilleur rapport qualité/prix pour l'achat en question et qu'il vaudrait mieux utiliser ce système en ce qu'il permet de combiner les critères de prix et de qualité.

Le FIDA recommande qu'en cas de recours à la méthode des points de mérite pour l'évaluation de biens, il faille préciser que:

- a) les critères axés sur des éléments autres que le prix (c'est-à-dire les points de mérite ou la pondération d'ordre technique) sont plafonnés à 15-20%, voire moins, et répartis proportionnellement entre tous les paramètres/ toutes les caractéristiques techniques souhaités/ préférés (supérieurs au minimum requis), comme indiqué expressément dans le dossier d'appel d'offres;
- b) les critères axés sur le prix (c'est-à-dire les points de mérite ou la pondération d'ordre financier) peuvent aller jusqu'à 80-85%, voire plus. Les critères axés sur le prix englobent le prix proposé par le soumissionnaire dans son offre, ainsi que d'autres critères de coût mesurable énoncés dans le dossier d'appel d'offres.

### *1.2.1. Évaluation technique (critères axés sur des éléments autres que le prix)*

Le but de l'évaluation technique est ici d'examiner les offres réceptionnées au regard des critères axés sur des éléments autres que le prix qui figurent dans le dossier d'appel d'offres. Les critères de cette nature le plus souvent utilisés dans la méthode des points de mérite portent notamment sur les caractéristiques techniques, la performance, l'aspect esthétique, l'ergonomie, les facteurs environnementaux, etc.

Dans l'exemple du photocopieur donné plus haut, l'offre du soumissionnaire qui propose une photocopieuse dont la vitesse d'impression serait de 25 pages par minute remplit les conditions requises et est considérée comme techniquement recevable sur ce plan, mais aucun point de mérite d'ordre technique ne lui sera accordé étant donné que l'appareil ne peut faire valoir une vitesse de photocopie plus élevée qui pourrait être souhaitable ou préférée. Les soumissionnaires qui proposent des appareils dont la vitesse de photocopie spécifiée est supérieure à 25 pages par minute obtiendront des points de mérite technique proportionnels à la vitesse dont il est fait état dans leurs offres respectives (selon le nombre de points de mérite que le dossier d'appel d'offres prévoit d'attribuer pour chaque nombre de pages supplémentaire par minute). Les soumissionnaires qui proposent des appareils dont la vitesse de photocopie est inférieure à 25 pages par minute verront leur offre rejetée lors de l'évaluation technique, au motif qu'elle ne satisfait pas au minimum requis.

Les spécifications le plus souvent souhaitées/ préférées seront, dès lors qu'elles figurent dans le dossier d'appel d'offres, évaluées de la même manière au regard des sous-critères respectifs et des points de mérite correspondants indiqués dans ledit document. Au nombre de ces critères axés sur des éléments autres que le prix qui concernent des spécifications techniques et qui sont difficilement convertibles en termes pécuniaires figurent ainsi:

- i) les spécifications relatives à la performance d'un produit, comme dans l'exemple du photocopieur donné plus haut;
- ii) les dimensions ou le poids d'un produit (en particulier s'il est destiné à un usage mobile dans des bureaux hors siège ou dans un espace restreint);
- iii) les caractéristiques qualitatives qui portent sur les matières dangereuses que contient le produit, sur son plus faible niveau sonore et/ ou ses meilleures possibilités de recyclage ou encore sa certification par ecolabel;
- iv) les caractéristiques qualitatives telles que la qualité de résolution des photocopies produites;
- v) l'existence de centres de service après-vente proches des lieux d'affectation hors siège;
- vi) la durée de garantie (lorsque plusieurs fabricants proposent des périodes de garantie qui diffèrent).

Chacun des sous-critères susmentionnés qui sont axés sur des éléments autres que le prix se voit attribuer un coefficient de pondération distinct, proportionnel à l'importance qu'y attache l'emprunteur/le bénéficiaire. Ces coefficients de pondération doivent être fixés avec le plus grand soin, en veillant à ce qu'ils soient proportionnés et ne fassent pas la concurrence – il faut s'assurer, en d'autres termes, qu'ils ne surévalueront ni ne sous-évalueront pas les caractéristiques correspondantes et/ou n'imposeront pas l'ajout de fonctions techniques supplémentaires non nécessaires que l'on "aimerait avoir" mais qui ne sont "pas essentielles". La pondération conférée à l'ensemble des critères axés sur des éléments autres que le prix ne doit pas dépasser 15-20% (les 80-85% restants devant être réservés aux critères de prix).

Le comité d'évaluation technique se prononcera sur les caractéristiques techniques de l'offre en fonction de leur capacité à satisfaire aux exigences des critères posés; il appliquera pour ce faire les critères et sous-critères d'évaluation selon les points de mérite qui leur sont respectivement affectés dans le dossier d'appel d'offres, de manière à établir les notes techniques des différentes soumissions. Les offres qui ne satisfont pas aux exigences minimales de chacune des caractéristiques techniques prescrites dans le dossier seront rejetées à ce stade du processus. Le comité d'évaluation technique additionnera les notes obtenues pour les différents critères et sous-critères en question, et attribuera, pour chaque offre, une note technique globale (ou des points de mérite) concernant les critères axés sur des éléments autres que le prix.

### 1.2.2 Évaluation financière (critères de prix)

Le but de l'évaluation financière est d'examiner les offres réceptionnées au regard des critères axés sur le prix qui figurent dans le dossier d'appel d'offres. Le critère type utilisé en l'espèce est le prix proposé par le soumissionnaire dans son offre; s'y ajoutent tous les autres critères (d'ordre commercial, tels que les conditions de livraison et de paiement) qui figurent dans le dossier d'appel d'offres et qui peuvent être aisément convertis en termes pécuniaires.

Les critères de prix doivent être exprimés en termes pécuniaires. On en trouvera ci-après quelques exemples.

- Délai de livraison: Une pénalité pour livraison tardive et/ou une prime pour livraison anticipée, déterminées sur la base du calendrier de livraison prescrit dans le dossier d'appel d'offres, pourraient être envisagées. Les pénalités et les primes susceptibles d'être appliquées peuvent être exprimées en termes pécuniaires et faire ainsi baisser ou augmenter le prix de l'offre d'un montant spécifié pour chaque journée ou semaine d'avance ou de retard. Les montants correspondants peuvent être calculés en utilisant les taux des pénalités normalement appliqués pour les retards de livraison.
- Modalités de paiement: Une pénalité peut être appliquée pour les modalités de paiement qui exigent le règlement de toutes sommes avant la date spécifiée dans le dossier d'appel d'offres (en d'autres termes, une majoration pour paiement d'avance). La pénalité pourrait être exprimée en termes pécuniaires, en calculant à l'aide d'un taux d'intérêt fixé dans le dossier d'appel d'offres les sommes qu'aurait rapportées le placement du montant du paiement.

- Pièces détachées: Inclusion dans le dossier d'appel d'offres d'une liste de pièces de rechange pour lesquelles les soumissionnaires seront invités à faire une offre de prix et/ou de consommables normalement nécessaires pour le matériel acheté au cours d'une période initiale de fonctionnement spécifiée. Ce coût, qui serait ajouté au prix des offres des différents soumissionnaires, peut être exprimé en termes pécuniaires sur la base des prix d'une liste spécifiée d'articles qu'il leur serait demandé de fournir.
- Dépenses d'entretien et de fonctionnement: Peuvent ici être visés certains postes de dépenses jugés essentiels au cours d'une période donnée de fonctionnement (consommation de carburant, consommables – nombre de photocopies produites par cartouche de toner/rouleau encreur dans l'exemple du photocopieur susmentionné, etc.).
- Dans des circonstances exceptionnelles et sous réserve du consentement préalable du FIDA, l'emprunteur/le bénéficiaire peut appliquer une marge de préférence nationale lors d'appels d'offres internationaux pour la passation de marchés concernant des biens. Si ces conditions préférentielles sont indiquées dans la lettre à l'emprunteur/au bénéficiaire, elles pourront s'appliquer aux biens fabriqués dans le pays de l'emprunteur/du bénéficiaire plutôt qu'à l'étranger. La marge de préférence est de 15% et est ajoutée au prix, port payé, assurance comprise, des biens fabriqués à l'étranger, aux seules fins de l'évaluation. Cette marge de préférence nationale n'est pas applicable lorsque le marché porte sur des installations industrielles.

Le comité d'évaluation technique doit ajouter au prix proposé par le soumissionnaire le coût induit par l'un ou l'ensemble des critères de prix susmentionnés (conformément à ce que prévoit le dossier d'appel d'offres). Il majorera également les biens étrangers de l'équivalent de 15% de leur prix, port payé, assurance comprise, qui sera ainsi globalement plus cher par rapport aux biens produits localement auxquels peut s'appliquer la marge de préférence nationale prévue par le FIDA.

Ces prix globaux seront ensuite convertis en une note financière obéissant à un mode de calcul inversement proportionnel qui consiste à attribuer au coût global le plus bas l'intégralité de la note obtenue pour le prix tel qu'indiqué dans le dossier d'appel d'offres (pas moins de 80-85%), les prix globaux des autres soumissionnaires étant notés au pro rata (par la méthode de proportionnalité inverse).

L'offre qui emportera le marché est celle qui aura obtenu le meilleur résultat pour le total cumulé des notes techniques (ou axées sur des éléments autres que le prix) et des notes financières (ou axées sur le prix), sous réserve que le comité d'évaluation technique constate que le soumissionnaire ayant présenté l'offre en question remplit les critères de post-sélection prescrits dans le dossier d'appel d'offres.

L'exemple qui suit montre comment fonctionne le système de points de mérite pour l'achat d'un pick-up. Le dossier d'appel d'offres concerne l'achat d'un véhicule devant répondre aux spécificités ci-après:

Un pick-up (cabine simple) d'une capacité de charge de 1 000 kg minimum équipé d'un moteur à essence développant au moins 150 chevaux à son régime nominal, livrable dans un délai de 4 à 8 semaines à compter de la signature du contrat. L'offre sera évaluée selon la méthode fondée sur le système des points de mérite, les critères et sous-critères d'évaluation et les points de mérite correspondants étant les suivants:

a) critères techniques (axés sur des éléments autres que le prix): 20 points de mérite au total

sous-critère 1: capacité de charge

Le comité d'évaluation technique attribuera des points de mérite pour toute capacité de charge supérieure aux 1 000 kg précités, à raison de 5 points par tranche de 100 kg supplémentaires (10 points maximum).

sous-critère 2: puissance du moteur

Le comité d'évaluation technique attribuera des points de mérite pour tout moteur dont la puissance sera supérieure aux 150 chevaux précités, à raison d'un point par cheval vapeur supplémentaire (10 points maximum).

b) critères financiers (axés sur le prix): 80 points de mérite au total

Ils se composent du prix proposé + deux sous-critères, à savoir:

sous-critère 1: délai de livraison

Le prix proposé dans l'offre sera majoré d'une pénalité pour livraison tardive intervenant après la 4<sup>e</sup> semaine et au plus tard la 8<sup>e</sup> semaine (retard de livraison maximal autorisé) suivant la signature du contrat, à raison de 300 USD par semaine.

sous-critère 2: prix proposés pour la liste de pièces détachées figurant dans le dossier d'appel d'offres.

L'emprunteur/le bénéficiaire a reçu les deux offres ci-après:

Sous-critères	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B
Capacité de charge	1 000 kg	1 200 kg
Puissance du moteur	155 cv	160 cv
Montant	20 000 USD	22 000 USD
Délai de livraison	5 semaines	7 semaines
Prix proposés pour la liste de pièces détachées	800 USD	1 000 USD

S'appuyant sur la méthode fondée sur le système de points de mérite prescrite dans le dossier d'appel d'offres, le comité d'évaluation technique a examiné les deux soumissions et leur a attribué les points de mérite que voici:

Points de mérite	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B
<b>1. Critères techniques</b>		
Capacité de charge	0	10
Puissance du moteur	5	10
Sous-total des points de mérite obtenus sur la base d'éléments autres que le prix	5	20
<b>2. Critères financiers</b>		
Pénalité pour délai de livraison supérieur à 4 semaines	300 (une semaine de retard)	900 (trois semaines de retard)
Prix proposés pour la liste de pièces détachées	800	1 000
Total des critères liés au prix	20 000 + 1 100 = 21 100 USD	22 000 + 1 900 = 23 900 USD
Sous-total des points de mérite	80 (l'offre la moins chère obtenant le maximum de points attribués pour les critères de prix)	(21 100/23 900) x 80 = 70,63 (nombre de points inversement proportionnel au prix le plus bas)
<b>Total des points de mérite (note technique + note financière)</b>	5 + 80 = 85	20 + 70,63 = 90,63
<b>Classement</b>	2	1 (Cette offre, qui est la mieux classée au regard des critères de prix et de ceux axés sur des éléments autres que le prix, sera recommandée pour l'attribution du marché.)

Comme le montre l'exemple ci-dessus, l'attribution des points techniques (fondés sur des éléments autres que le prix) doit se faire avec le plus grand soin; en effet, la différence de 5,63 points de mérite (90,63 – 85) se chiffrera pour l'emprunteur/le bénéficiaire à 2 800 USD (23 900 – 21 100), ce qui équivaut à 497 USD par point de mérite. Cela se justifie si l'emprunteur/le bénéficiaire a besoin de la capacité de charge et de la puissance moteur supplémentaires – au cas, par exemple, où le véhicule sera amené à se déplacer en terrain montagneux ou encore lorsque la capacité de charge supplémentaire offre un réel avantage (est d'une réelle utilité). Dans un tel cas de figure, l'emprunteur/le bénéficiaire aura recours à la méthode d'évaluation fondée sur le système de points de mérite car il recherche non pas le véhicule le meilleur marché, mais un véhicule qui offre un maximum d'"utilité" ou présente le "meilleur rapport qualité-prix".

### 1.3 Méthode fondée sur le coût du cycle de vie

Cette méthode ne peut être appliquée, pour autant que le dossier d'appel d'offres le prévoit, qu'aux situations où il existe une méthode d'évaluation des offres largement reconnue comme étant efficace et justifiée pour le calcul des composantes du coût du cycle de vie. L'Union européenne a ainsi mis en place un mode de calcul type du coût du cycle de vie pour l'achat de véhicules par les pouvoirs publics.

Cette méthode sert généralement à passer des marchés portant sur un "grand" nombre de matériel et d'équipements très énergivores (camions, véhicules, générateurs électriques) et/ou sur des usines de traitement/de fabrication pour lesquelles le prix d'achat initial ne représente qu'une fraction du coût total de possession au regard du cycle de vie du matériel ou de l'usine. Le dossier d'appel d'offres doit indiquer, lorsqu'il est fait appel à cette méthode, quels sont précisément les éléments de coût qui seront évalués et pour quelle durée d'utilisation. Les soumissionnaires doivent indiquer dans leurs offres les valeurs propres à ces différents éléments de coût pour chaque année d'exploitation du matériel/de l'usine en question. Parmi les éléments de coût figurent notamment:

- a) le prix d'achat initial proposé par le soumissionnaire dans son offre;
- b) la consommation annuelle de carburant/d'énergie;
- c) le coût des pièces détachées et les frais d'entretien sur une base annuelle;
- d) le coût d'une révision majeure après un certain nombre d'années d'exploitation;
- e) déduction faite de la valeur estimée de revente à l'issue de la durée de vie utile précisée dans le dossier d'appel d'offres.

À la fin de l'examen préliminaire, le comité d'évaluation technique s'assurera de la conformité de chaque soumission au regard des spécifications techniques énoncées dans le dossier d'appel d'offres (en recourant, le plus souvent, à la méthode fondée sur les spécifications minimales) et déterminera quelles offres seront jugées recevables sur le plan technique. L'évaluation financière prendra en compte les éléments de coût qui figurent dans le dossier d'appel d'offres et le comité d'évaluation technique calculera le coût total de possession pour chaque offre sur la durée d'utilisation indiquée dans ledit dossier. Tous les coûts que l'emprunteur devra supporter au titre de la possession et de l'exploitation de l'usine/du matériel seront ramenés à leur valeur actuelle nette et viendront s'ajouter au prix d'achat proposé dans la soumission. Le comité d'évaluation technique est tenu d'appliquer le taux d'actualisation indiqué dans le dossier d'appel d'offres. Il recommandera d'attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre affichera la valeur actuelle nette la plus basse pour le prix d'achat combiné avec tous les éléments de coût futurs à prévoir sur la durée de vie du matériel/de l'usine.

L'une des variantes de la méthode fondée sur le coût du cycle de vie est la méthode fondée sur la productivité (ou sur l'efficacité). Applicable à la passation de marchés relatifs à des installations de transformation de produits agricoles (ou autres), elle consiste à diviser la valeur actuelle nette des éléments de coût propres à chaque offre par le nombre d'unités produites par l'usine en question pendant sa durée de vie. Le comité d'évaluation technique recommandera ici d'attribuer le marché à l'usine dont le coût par unité de production sera le moins élevé.

# Module K4: Évaluations portant spécifiquement sur des soumissions relatives à des travaux

## Finalité:

Le présent module s'intéresse aux composantes de l'évaluation des soumissions relative à des travaux, qui comporte trois étapes:

- un examen préliminaire;
- une évaluation technique et commerciale détaillée;
- une évaluation financière.

Il donne des indications d'ordre pratique à prendre en considération dans l'évaluation des soumissions relatives à des travaux. Il doit être lu conjointement avec le module K1: Règles générales d'évaluation et comités d'évaluation technique, ainsi qu'avec le module K2: Procédures générales d'évaluation des soumissions concernant des biens, des travaux et des services autres que les services de conseil, le module K9: Offres anormalement basses et le module K10: Post-sélection. Le module D1 contient des éléments d'appréciation qui permettent de définir les besoins et facteurs clés essentiels dont traite cette activité de la passation des marchés.

La soumission offrant le "meilleur rapport qualité/prix" au sens des Directives du FIDA pour la passation des marchés, partie G, article 36, sera:

- a) soit celle proposée au prix le plus bas qui aura été jugée répondre de manière substantielle aux besoins exprimés dans le dossier d'appel d'offres;
- b) soit celle qui a obtenu la note la plus élevée lorsque la méthode fondée sur les points de mérite (également appelée "méthode fondée sur les critères cotés") est appliquée;
- c) soit celle dont la valeur actuelle nette des composantes du coût de possession est la plus basse lorsqu'il est fait appel à la méthode fondée sur le coût du cycle de vie. On notera cependant qu'il est rare que cette troisième option reposant sur le calcul du coût du cycle de vie puisse être retenue pour les contrats de construction financés par le FIDA.

Le présent module s'applique uniquement à l'évaluation des soumissions relatives à des travaux.

L'évaluation des soumissions concernant des biens et des services autres que les services de conseil fait l'objet des modules K3 et K8 respectivement. Celle des soumissions concernant les services de conseil sollicités selon la méthode des demandes de propositions est examinée dans les modules K5, K6 et K7.

## 1. Évaluation des offres concernant des travaux

La méthode suivie pour l'évaluation d'offres relatives à des travaux a pour but de déterminer quelle soumission présente le "meilleur rapport qualité/prix" tel que défini dans le dossier d'appel d'offres, en choisissant pour ce faire l'une des trois options susmentionnées, et de s'assurer qu'elle est conforme aux exigences techniques, administratives et commerciales figurant dans le dossier et émane d'un soumissionnaire post-sélectionné.

Les trois méthodes d'évaluation des offres concernant des travaux sont expliquées ci-après.

Le premier stade de l'évaluation, à savoir l'examen préliminaire, est commun aux trois méthodes; il consiste à vérifier l'admissibilité du soumissionnaire, la présence de tous les documents requis, la durée de validité de l'offre, la conformité de la garantie de soumission ou de la déclaration de garantie de l'offre, la capacité juridique du signataire, l'absence de condamnation judiciaire pour des infractions au droit fiscal, social et environnemental, ainsi que le respect des conditions administratives énoncées dans le dossier d'appel d'offres. Seules les offres ayant franchi l'étape de l'examen préliminaire pourront faire l'objet d'une évaluation technique, commerciale et financière détaillée de la part du comité d'évaluation technique.

## 1.1 Méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé

### 1.1.1. Évaluation technique

L'évaluation technique détaillée consiste à déterminer si la soumission est conforme, ou substantiellement conforme, à toutes les conditions et exigences techniques du dossier d'appel d'offres. Elle s'effectue sur la base d'un système de résultat positif ou négatif. Les critères dépendront par conséquent du dossier d'appel d'offres et pourront notamment porter sur:

- le respect des délais prescrits et/ou des principales étapes des travaux de construction prévus dans le programme d'exécution/calendrier d'achèvement (plan de travail);
- la conformité des installations/du matériel/des équipements et des matériaux à prévoir pour les travaux, ainsi que de la qualité d'exécution de ces derniers, au regard des normes et codes figurant dans le dossier d'appel d'offres ou équivalent;
- le recours à des méthodes de construction spécifiées dans le dossier d'appel d'offres ou à d'autres solutions de rechange acceptables, et notamment le respect des conditions d'hygiène et de sécurité et des mesures de protection environnementale et sociale, c'est-à-dire l'existence d'un Plan de gestion environnementale et sociale acceptable établi par le soumissionnaire conformément aux exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique fixées par le FIDA et figurant dans le dossier d'appel d'offres;
- le fait que la soumission s'appuie sur la conception spécifiée dans le dossier d'appel d'offres ou sur une autre conception acceptable, à condition que le dossier d'appel d'offres autorise les solutions de rechange;
- la conformité aux réglementations applicables, comme celles relatives à la main-d'œuvre; et/ou
- l'acceptation des conditions essentielles du marché telles que la période de maintenance prescrite (délai de notification des vices et anomalies), le règlement des litiges, les responsabilités et la garantie de bonne exécution; toute dérogation à ces conditions essentielles du marché entraîneront le rejet de l'offre, qui sera jugée techniquement non recevable;
- la sous-traitance dans la limite des montants autorisés et de la manière prévue dans le dossier d'appel d'offres, les sous-traitants devant répondre aux exigences spécifiées dans le dossier d'appel d'offres;

- lorsque l'offre présente des écarts que le comité d'évaluation technique juge "mineurs", notamment ceux qui portent sur les polices d'assurance requises, les dommages et intérêts convenus, les modalités de paiement admissibles au regard des règles financières propres au projet et de celles fixées par les pouvoirs publics, le comité peut les accepter pourvu qu'elles soient quantifiables en termes pécuniaires et les prendre en considération lors de l'évaluation financière.

La norme relative à l'adéquation aux besoins sera fonction des modalités, conditions et exigences énoncées dans le dossier d'appel d'offres et les soumissions devront être jugées recevables ou non recevables par rapport à cette norme. Les soumissions qui répondent en substance aux besoins exprimés peuvent être acceptées, nonobstant des écarts, erreurs ou omissions mineurs, lesquels devront être quantifiés et pris en compte dans l'évaluation financière. Aucun crédit supplémentaire ne devra être accordé aux offres qui dépassent la norme stipulée.

L'évaluation technique des offres relatives à des travaux nécessitera la contribution technique de spécialistes qualifiés dans le domaine concerné, ainsi que de membres du personnel représentant l'utilisateur final.

### 1.1.2. Évaluation financière

- L'évaluation financière a pour but de déterminer quelle est, parmi celles techniquement recevables, l'offre dont le prix est le plus avantageux ou l'offre dont le coût évalué est le moins élevé lorsque les soumissions présentent des écarts mineurs acceptables qui influent sur le montant d'offres divergentes et qui doivent être ajoutés aux prix que proposent les autres soumissions pour préserver une concurrence équitable. Si la soumission est décomposée en lots, le comité d'évaluation technique doit procéder à une évaluation financière lot par lot. L'offre qui, pour chaque lot, sera la plus avantageuse ou présentera le coût le moins élevé en cas d'écarts mineurs acceptables l'emportera, sous réserve de post-sélection du soumissionnaire retenu. Le processus d'évaluation financière doit obéir aux règles ci-après. Les corrections arithmétiques apportées par les soumissionnaires au calcul du montant des offres seront communiquées par écrit par le comité d'évaluation technique aux soumissionnaires concernés, qui devront à leur tour les accepter par écrit (il n'est pas rare de

- trouver des erreurs arithmétiques dans le calcul du montant (prix unitaire x quantité et totaux) que proposent les soumissionnaires dans leurs devis quantitatifs).
- Les décotes conditionnelles consenties par les soumissionnaires ne peuvent être acceptées. Une décote conditionnelle s'entend d'une remise liée aux prix qu'offrent d'autres soumissionnaires (5% de moins que le prix le plus bas, par exemple) ou à certaines initiatives de la part de l'entité acheteuse (le soumissionnaire peut ainsi proposer une décote de 5% à la condition que le marché soit attribué dans les 30 jours qui suivent la date de l'ouverture des plis contenant les offres). S'il est d'avis que l'offre la plus avantageuse ou celle dont le coût évalué est le moins élevé est fortement disproportionnée ou anormalement haute, le comité d'évaluation peut exiger du ou des soumissionnaires qu'ils produisent une analyse de prix détaillée pour un ou tous les articles figurant dans le devis quantitatif afin de démontrer que ces prix sont conformes aux méthodes de construction proposées et à leur calendrier. S'il s'avère, à l'issue de l'évaluation de la ventilation des coûts proposée, que les montants des offres sont bien proportionnés, le comité d'évaluation technique pourra recommander d'attribuer le marché au soumissionnaire dont l'offre évaluée est la plus basse. S'il est constaté que les prix sont anormalement hauts, le comité d'évaluation technique peut exiger, comme condition préalable à l'attribution du marché, que le montant de la garantie de bonne exécution attaché à l'offre soit relevé aux dépens du soumissionnaire concerné et porté à un niveau suffisant pour protéger l'emprunteur/le bénéficiaire des pertes financières qu'il subirait en cas de défaillance du soumissionnaire retenu en cours d'exécution du contrat.
  - Dans l'hypothèse où les montants des offres de tous les soumissionnaires demeurent excessivement élevés par rapport à l'estimation des coûts établie par l'ingénieur en charge de la conception des travaux ainsi qu'au regard d'une étude des prix pratiqués sur le marché, le comité d'évaluation technique se devra de recommander à l'emprunteur/au bénéficiaire de rejeter toutes les offres et de lancer une nouvelle procédure de passation de marché s'appuyant sur un dossier d'appel d'offres après révision/réajustement des facteurs à l'origine des prix plus élevés que prévu (il peut s'agir de sur-spécifications concernant la qualité des travaux, de délais excessivement courts pour l'achèvement de ces derniers, ou d'autres conditions contractuelles qui se sont révélées onéreuses et ont fait grimper les prix des soumissionnaires).
  - Les offres anormalement basses doivent faire l'objet d'une enquête afin de déterminer les motifs qui expliquent leur prix, et ce selon le processus expliqué dans le module K9. Si le soumissionnaire ne parvient pas à convaincre par écrit le comité d'évaluation technique du bien-fondé de l'avantage dont il dispose pour l'offre en question qui lui permet de proposer un prix peu élevé, cette offre sera rejetée en raison des risques qu'elle soulève quant à la capacité du soumissionnaire concerné d'exécuter le contrat à ce prix anormalement bas.
  - L'évaluation financière a pour but de permettre au comité d'évaluation technique de déterminer quelle est l'offre la plus avantageuse ou celle dont le coût évalué est le moins élevé, et de proposer de retenir le soumissionnaire qui en est l'auteur pour la post-sélection, selon les critères figurant dans le dossier d'appel d'offres. Si une présélection a été opérée préalablement à la soumission des offres, l'objectif de la post-sélection sera de voir si le soumissionnaire auquel il est envisagé de recommander l'attribution du marché demeure qualifié au regard des critères du processus de présélection précédemment réalisé (en d'autres termes, il cherchera à s'assurer de l'absence d'évolution défavorable du type de celle dont il est question dans le module K10; il est arrivé que la post-sélection ait pour effet de disqualifier le soumissionnaire concerné).
  - Le choix de l'offre dont le prix est le plus bas est simple et direct, mais il n'en va pas de même lorsque le comité d'évaluation technique doit sélectionner l'offre dont le coût évalué est le moins élevé en tenant compte de l'existence d'écarts mineurs. L'exemple qui suit explique comment y parvenir. Trois soumissionnaires sont en lice. Le soumissionnaire A a fait une offre qui s'en tient strictement aux exigences du dossier; le soumissionnaire B a demandé à l'emprunteur/au bénéficiaire de procéder à des paiements échelonnés tous les 45 jours, au lieu des 60 jours prévus dans le dossier; quant au soumissionnaire C, il n'a pas réussi à louer des locaux (un appartement trois pièces de 120 mètres carrés) qui pourraient servir de bureau pour le directeur des travaux de l'emprunteur à proximité du chantier de construction, comme exigé dans le dossier d'appel d'offres.

	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B	Soumissionnaire C
<b>Montant de l'offre</b>	2 000 000 USD	1 800 000 USD	1 900 000 USD
<b>Coût supplémentaire pour l'emprunteur résultant de l'écart mineur</b>	0	Intérêts bancaires perdus par l'emprunteur: 15/365 x 10% d'intérêts x 90% du prix du marché x 1 800 000 USD = 6 657,5 USD	Frais de location de bureaux par l'emprunteur: 24 mois x 1 000 USD/mois = 24 000 USD
<b>Coût évalué de chaque offre</b>	2 000 000 USD	1 806 657,5 USD	1 924 000 USD

- Des écarts mineurs peuvent, lors de l'évaluation des soumissions, être quantifiés en termes pécuniaires: les dossiers d'appel d'offres du FIDA et d'autres organismes de développement confèrent en effet ce droit à l'emprunteur en intégrant la notion de "capacité substantielle d'adaptation aux besoins", par opposition à une "capacité totale d'adaptation". Le comité d'évaluation technique est donc autorisé à se prononcer de façon rationnelle sur ces écarts, pourvu que sa position puisse se justifier (rappelons qu'il rend compte de ses décisions au chef de l'entité acheteuse) et à condition que la position qu'il prend ne porte pas atteinte au principe d'équité de l'évaluation des offres dont doivent bénéficier tous les soumissionnaires qui sont en concurrence (ces derniers sont en droit de porter plainte pour dénoncer les infractions aux règles régissant la passation de marchés qui auraient été commises par le comité d'évaluation technique).
- Ainsi qu'il ressort de l'exemple ci-dessus, c'est au soumissionnaire B, dont l'offre présente le coût évalué le moins élevé, qu'il sera recommandé d'attribuer le marché, sous réserve qu'il soit admis au stade de la post-sélection.

Le processus de post-sélection qui sera mené par le comité d'évaluation technique portera uniquement sur le lauréat, à savoir le soumissionnaire B, et cherchera à déterminer si ce dernier satisfait aux critères de post-sélection énoncés dans le dossier d'appel d'offres. Ces critères concernent:

- l'expérience générale du soumissionnaire;
- son chiffre d'affaires annuel provenant d'activités de construction;
- l'expérience spécifique qu'il a acquise lors de chantiers de construction similaires;
- ses liquidités (qui prouvent qu'il répond aux conditions du contrat en matière de flux de trésorerie);
- son personnel essentiel tel qu'exigé dans le dossier d'appel d'offres – gestionnaire de projet possédant x années d'expérience; spécialiste des questions environnementales possédant x années d'expérience, spécialiste des questions de santé et de sécurité pouvant faire valoir x années d'expérience;
- le fait que le soumissionnaire est propriétaire ou peut prendre en location le plus gros du matériel de construction dont la liste figure dans le dossier d'appel d'offres.

La recommandation d'attribution que doit formuler le comité d'évaluation technique dans le rapport d'évaluation des offres doit être fondée sur le constat que l'offre la plus avantageuse ou présentant le coût évalué le moins élevé remplit toutes les conditions de post-sélection susmentionnées telles que quantifiées dans le dossier d'appel d'offres.

## 1.2 Méthode d'évaluation des offres fondée sur des points de mérite

### 1.2.1. Évaluation technique

Le processus d'évaluation préliminaire et technique auquel a recours cette méthode est similaire à celui décrit plus haut concernant la méthode fondée sur le prix le plus bas ou sur le coût évalué le moins élevé. Mais, contrairement à cette dernière, la méthode fondée sur des points de mérite est utilisée lorsque l'emprunteur a conscience que le fait de prendre en compte dans l'évaluation des offres les caractéristiques/paramètres techniques qui dépassent (largement) le minimum prescrit dans le dossier d'appel d'offres conférerait, à lui comme au projet, un avantage (mérite) ou se traduirait par un meilleur rapport qualité-prix. Elle va dans le sens inverse de la méthode fondée sur le prix le plus bas exposée ci-dessus qui, lors de l'évaluation des offres, ne donne aucun avantage supplémentaire à celles qui proposent des caractéristiques techniques supérieures à ce qui est demandé dans le dossier d'appel d'offres. Pour autant, les deux méthodes partent du même principe que les offres techniquement recevables doivent satisfaire à l'ensemble des spécifications techniques minimales figurant dans ledit dossier.

Lorsque la méthode des points de mérite est utilisée pour l'évaluation de soumissions concernant des travaux, elle doit comporter:

- a) des coefficients de pondération technique ou notes techniques (qui ne peuvent dépasser 10 points de mérite sur un total général de 100 points);
- b) des coefficients de pondération financière ou notes financières (qui ne peuvent dépasser 90 points de mérite sur un total général de 100 points).

Divers sous-critères techniques d'évaluation du rapport qualité/prix peuvent par ailleurs être pris en compte selon la méthode fondée sur les points de mérite, à savoir:

- i) la qualité de la proposition technique du soumissionnaire (programme de travaux bien préparé reposant concrètement sur un plan d'exécution qui permette d'achever le chantier de construction dans les temps, selon l'échéancier prévu);

- ii) une méthodologie rigoureuse étayée pour l'exécution des travaux, comportant de solides procédures d'assurance qualité assorties d'un Plan préliminaire de gestion environnementale et sociale établi par le soumissionnaire qui fasse ressortir les garanties dont s'est entouré ce dernier contre les risques propres à l'exécution du marché (en plus de celles imposées par la législation nationale et de celles figurant dans le dossier d'appel d'offres, conformément aux exigences des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique fixées par le FIDA);
- iii) le profil professionnel du personnel clé pressenti par le soumissionnaire pour former l'équipe en charge des travaux de construction – chef de projet sur site, spécialiste des questions environnementales, spécialiste responsable de la mobilisation sociale/communautaire, spécialiste des questions de santé et de sécurité, etc. Des points de mérite seront ici attribués au soumissionnaire dont l'équipe comprend des spécialistes présentant un profil professionnel allant au-delà de celui exigé dans le dossier d'appel d'offres.

Le comité d'évaluation technique analysera les paramètres techniques des offres sur la base de leur adéquation aux exigences, en appliquant les critères d'évaluation, les sous-critères et le système de points qui sont indiqués dans le dossier d'appel d'offres. Chaque offre recevable sur le plan technique se verra attribuer une note technique. À cette étape, une offre sera rejetée si elle ne répond pas à des aspects importants du dossier d'appel d'offres ou n'obtient pas pour chaque critère la note technique minimale indiquée dans le dossier. La pondération cumulée des caractéristiques techniques précitées (note technique) ne peut dépasser 10 points de mérite sur un total général de 100 points.

### 1.2.2. Évaluation financière

L'évaluation financière repose sur le prix proposé par le soumissionnaire dans son offre; s'y ajoutent tous les autres critères (d'ordre commercial, tels que les conditions de livraison et de paiement) qui figurent dans le dossier d'appel d'offres et qui peuvent être aisément convertis en termes pécuniaires.

Les critères financiers sont des critères liés au prix, qui peuvent être aisément convertis en termes pécuniaires. On trouvera quelques exemples ci-après:

- Indemnisation (aux seules fins d'évaluation des offres) en cas de retard dans l'achèvement des travaux et/ou prime en cas d'achèvement anticipé, au vu du calendrier (programme/plan de travail) envisagé dans l'offre remise par le soumissionnaire et comparativement aux délais indiqués dans le dossier d'appel d'offres, sous réserve que celui-ci autorise de tels écarts par rapport à la date exigée pour la fin des travaux. Les indemnités et les primes pourraient être exprimées en termes pécuniaires de façon à faire baisser ou augmenter le prix proposé par les différents soumissionnaires d'un montant spécifié pour chaque journée ou semaine d'avance ou de retard dans l'exécution des travaux. Le montant pourrait être calculé en utilisant les taux des pénalités normalement appliqués pour les retards de livraison.
- Indemnisation (aux seules fins d'évaluation des offres) en cas de modalités de paiement prévoyant le versement de sommes à une date antérieure à celle fixée dans le dossier d'appel d'offres (sous réserve que le comité d'évaluation technique estime qu'une telle condition formulée par le soumissionnaire constitue un écart "mineur"). La pénalité pourrait être exprimée en termes pécuniaires, en calculant à l'aide d'un taux d'intérêt fixé dans le dossier d'appel d'offres les sommes qu'aurait rapportées le placement du montant du paiement (il s'agit généralement du taux d'intérêt commercial dont est assorti l'emprunt souscrit par le bénéficiaire).
- À titre exceptionnel et sous réserve du consentement préalable du FIDA, le comité d'évaluation technique peut appliquer une marge de préférence nationale en cas d'appels d'offres internationaux pour la passation de marchés concernant des travaux réalisés dans le pays dont le montant est estimé à au moins 5 millions de dollars américains. Si ces conditions de préférence sont indiquées dans la lettre à l'emprunteur/au bénéficiaire et intégrées dans le dossier d'appel d'offres, une marge de préférence de 7,5% peut être ajoutée au prix offert par des entreprises étrangères, aux seules fins de l'évaluation.
- Le comité d'évaluation technique doit ajouter au prix proposé par le soumissionnaire le coût induit par l'un ou l'ensemble des critères financiers susmentionnés (conformément à ce que prévoit le dossier d'appel d'offres). Il majorera également les prix proposés par les soumissionnaires étrangers de l'équivalent de 7,5% du montant de leurs offres respectives, prix qui seront ainsi globalement plus élevés par rapport aux biens produits localement auxquels peut s'appliquer la marge de préférence nationale prévue par le FIDA.
- Ces prix globaux seront ensuite convertis en une note financière obéissant à un mode de calcul inversement proportionnel qui consiste à attribuer au coût global le plus bas l'intégralité de la note financière indiquée dans le dossier d'appel d'offres (pas moins de 90%), les prix globaux des autres soumissionnaires étant notés au pro rata (par la méthode de proportionnalité inverse).
- L'appel d'offres sera remporté par le soumissionnaire qui aura obtenu, en additionnant les notes technique et financière, le résultat le plus élevé.
- L'offre que le comité d'évaluation technique recommandera de retenir est celle dont la note combinée (note technique + note financière) sera la plus haute, sous réserve que le soumissionnaire qui en est l'auteur soit admissible pour la post-sélection.
- L'exemple qui suit montre comment fonctionne le système de points de mérite pour la passation d'un marché portant la construction d'un canal d'irrigation en zone rurale.

Exigences posées pour le marché en question dans le dossier d'appel d'offres international:

Canal d'irrigation principal d'une longueur de 3 kilomètres et réseau de canaux subsidiaires d'une longueur de 10 kilomètres.

Délai pour l'achèvement des travaux: 24 mois à compter de la mise à disposition du site; l'achèvement des travaux pourra toutefois être postposé dans certaines limites, le retard ne pouvant excéder 20 semaines.

Critères et sous-critères d'évaluation:

- Critères financiers 90 points de mérite.
- Critères techniques 10 points.  
Les critères techniques stipulés dans le dossier d'appel d'offres se présentaient comme suit.
- Sous-critère technique 1: Les soumissionnaires sont tenus de remettre une proposition technique qui fasse apparaître l'existence d'un programme viable d'exécution des travaux devant très vraisemblablement permettre de mener à bien ces travaux selon le calendrier suggéré dans l'offre du soumissionnaire (3 points de mérite sur 10).

- Sous-critère technique 2: Qualité du Plan préliminaire de gestion environnementale et sociale ainsi que des plans d'assurance qualité, y compris les garanties de santé et de sécurité proposées par le soumissionnaire, dès lors qu'elles vont au-delà de ce qu'exige le dossier d'appel d'offres (3 points de mérite sur 10).
- Sous-critère technique 3: Profils relatifs à la formation et à l'expérience professionnelles du chef de projet sur site, du spécialiste des questions environnementales, du spécialiste responsable de la mobilisation sociale/communautaire, et de l'ingénieur géomètre, dès lors que leur niveau est supérieur à celui exigé dans le dossier d'appel d'offres (4 points de mérite sur 10, avec par exemple 1 point de mérite pour chaque spécialiste).

Les critères financiers étaient les suivants:

- Prix de l'offre ajusté pour tenir compte d'erreurs arithmétiques
- Écarts par rapport à la date d'achèvement des travaux: 0,5% du prix proposé par semaine de retard, ledit retard ne pouvant excéder 20 semaines
- Préférence nationale: 7,5%.

Trois offres ont été soumises:

	<b>Soumissionnaire A</b> <b>Soumissionnaire local</b>	<b>Soumissionnaire B</b> <b>Soumissionnaire local</b>	<b>Soumissionnaire C</b> <b>Soumissionnaire étranger</b>
<b>Montant</b>	6 000 000 USD	5 800 000 USD	5 700 000 USD
<b>Délai d'exécution des travaux</b>	24 mois	24 mois + 6 semaines	24 mois
<b>Admissibilité pour application de la préférence nationale</b>	Oui	Oui	Non

Le comité d'évaluation technique a eu recours à la méthode fondée sur les points de mérite prescrite dans le dossier d'appel d'offres, et a évalué les offres comme suit.

<b>Attribution de points de mérite</b>	<b>Soumissionnaire A</b>	<b>Soumissionnaire B</b>	<b>Soumissionnaire C</b>
Évaluation technique (10 points)			
Tech. Sous-critère 1: Qualité du plan de travaux Nombre de points attribués: 3	2 points	2 points	3 points
Sous-critère 2: Qualité du Plan de gestion environnementale et sociale / du Plan d'assurance qualité / des garanties de santé et de sécurité Nombre de points attribués: 3	2 points	3 points	3 points
Sous-critère 3: Profils de formation/ d'expérience professionnelles du chef d'équipe proposé par le soumissionnaire Nombre de points attribués: 4	2 points	2 points	3 points
<b>NOTE TECHNIQUE TOTALE</b>	<b>6 points</b>	<b>7 points</b>	<b>9 points</b>
Évaluation financière (90 points)			
Fin.: Sous-critère 1: Montant de l'offre	6 000 000 USD	5 800 000 USD	5 700 000 USD
Sous-critère financier 2: Date d'achèvement des travaux	0 (recevable; pas de pénalité)	Retard de 6 semaines donnant lieu à une pénalité de: 6 semaines x 0,5% (5 800 000 USD) = 174 000 USD	0 (recevable; pas de pénalité)
Sous-critère financier 3: Préférence nationale	0	0	calcul de la pénalité: 7,5%x 5 700 000 USD = 427 500 USD
Montant total	6 000 000 USD	5 974 000 USD	6 127 500 USD
<b>Note financière</b>	<b>(5 974 000/ 6 000 000)x90%= 89,61</b>	<b>90</b>	<b>(5 974 000/ 6 127 500)x90%= 87,75</b>
Note totale (note technique + note financière)	95,61	97	96,75
Classement	3	1	2

Le soumissionnaire retenu (lauréat) est celui qui a obtenu la note combinée (note technique + note financière) la plus élevée, à savoir le soumissionnaire B. Ce dernier devra à présent faire l'objet de la procédure de post-sélection prévue par le comité d'évaluation technique pour s'assurer qu'il remplit les critères correspondants figurant dans le dossier d'appel d'offres. Si le comité d'évaluation technique considère que le soumissionnaire B ne répond pas aux critères de post-sélection, l'offre de ce dernier sera rejetée et le comité engagera une nouvelle procédure de post-sélection pour le soumissionnaire arrivé en deuxième position – le soumissionnaire C. Le comité recommandera d'attribuer le marché au soumissionnaire le mieux classé qui satisfait aux critères de post-sélection.

### **1.3 Méthode fondée sur le coût du cycle de vie – marchés portant sur des travaux**

Il est fort peu probable que cette méthode puisse s'appliquer au type de marchés relatifs à des projets de construction financés par le FIDA en zones rurales: en effet, elle est surtout utilisée pour des contrats clés en main relatifs à des "usines de traitement" ou à de grands bâtiments respectueux de l'environnement et moins énergivores conçus par les soumissionnaires selon les paramètres de performance technique fixés par l'emprunteur/le bénéficiaire.

Cela étant, si l'emprunteur/le bénéficiaire demande que les offres soient évaluées selon la méthode fondée sur le coût du cycle de vie (le plus souvent dans le cadre d'un processus d'appel d'offres en deux temps) pour ce qui concerne la conception et l'exécution des travaux, les procédures à suivre sont identiques à celles décrites dans le module K3 pour la passation de marchés concernant des biens.

# Module K5: Procédures générales d'évaluation des propositions concernant des services de conseil (Sociétés)

## Finalité:

Les procédures précises d'évaluation des propositions concernant des services de conseil varient selon les méthodes de sélection (voir le module F2), mais ont en commun les trois étapes suivantes:

- un examen préliminaire, pour éliminer les propositions qui ne répondent pas aux exigences fondamentales de l'appel à propositions et les sociétés de conseil qui ne répondent pas aux conditions de sélection obligatoires;
- une évaluation technique visant à apprécier la qualité technique des propositions au regard des critères d'évaluation, en s'appuyant à cet effet sur un système de notation fondé sur des points de mérite. La note technique à attribuer à chaque proposition sera ainsi déterminée, et l'on connaîtra également le nombre de propositions ayant obtenu la note technique minimale. Ces propositions passeront alors à l'étape consistant à procéder à l'ouverture et à l'évaluation des plis contenant leur volet financier;
- une évaluation et une comparaison financières, afin de déterminer la note financière de chaque proposition – en cas de sélection fondée sur la qualité et le coût, il sera procédé ensuite au calcul de la note combinée (note technique + note financière) – ou afin de déterminer la proposition la mieux classée selon les procédures de sélection spécifiques auxquelles elles ont été soumises. Il sera ensuite recommandé d'attribuer le marché à la proposition retenue conformément aux critères d'évaluation stipulés pour la procédure de sélection prévue dans l'appel à propositions.

Le présent module énonce les procédures générales à suivre pour évaluer les propositions relatives à des services de conseil. On trouvera plus loin deux modules parallèles qui traitent des deux méthodes d'évaluation les plus courantes, qu'il faudra lire conjointement avec le présent module, à savoir:

- le module K6, qui traite de la sélection fondée sur la qualité et le coût;
- le module K7, qui traite de la sélection au moindre coût.

Le module K1 décrit par ailleurs la méthode à suivre pour la sélection d'un comité d'évaluation technique et les règles générales d'évaluation applicables.

## 1. Introduction

L'évaluation des propositions concernant des services de conseil a pour but d'apprécier et de comparer le plus objectivement possible toutes les propositions reçues au moyen d'une méthode et de critères préétablis afin de déterminer quelle société de conseil offre le meilleur rapport qualité/prix et doit donc se voir attribuer le marché. Pour être réalisée dans les règles, l'évaluation des propositions concernant des services de conseil devrait veiller à ce que:

- la concurrence est équitable et que toutes les sociétés de conseil aient des chances égales de remporter des marchés financés par les pouvoirs publics;

- la société de conseil choisie possède un personnel et une expérience appropriés pour assurer efficacement la prestation des services;
- les services de conseil passés dans le cadre du marché constituent effectivement pour l'entité acheteuse un bon équilibre entre coût et qualité, compte tenu des objectifs à atteindre en fonction des exigences du marché, de la méthode utilisée pour y parvenir et du contexte dans lequel il s'inscrit.

## 2. Instructions point par point

### 2.1 Examen des besoins

Le comité d'évaluation technique devra examiner la liste des besoins, les instructions, le mandat et les critères d'évaluation spécifiés dans l'appel à propositions ainsi que le nombre maximal de points à attribuer à chaque critère. Il lui faudra s'assurer que ces éléments sont bien compris et demander, si nécessaire, des éclaircissements à la personne en charge de la rédaction de l'appel à propositions.

Pour procéder à l'évaluation, il faudra appliquer les critères et notes indiqués dans l'appel à propositions, et aucun critère nouveau ou modifié ne pourra être utilisé. La sélection des sous-critères et l'attribution de leurs notes respectives devront être confiées au comité d'évaluation technique, s'il n'en est pas fait état dans l'appel à propositions.

Le comité d'évaluation technique devra aussi examiner la méthode indiquée dans l'appel à propositions et s'assurer qu'elle est bien comprise.

### 2.2 Examen préliminaire

L'examen préliminaire a pour but de déterminer si les propositions respectent les instructions de base et les exigences fondamentales qui figurent dans l'appel à propositions. Il permet aux évaluateurs d'éliminer les propositions les plus faibles sans avoir à consacrer du temps et de l'énergie à leur évaluation détaillée. L'examen préliminaire peut aussi servir à déterminer si les sociétés de conseil répondent aux conditions d'admissibilité.

L'examen préliminaire s'effectue sur la base d'un système de notation fondé sur le seul critère de réussite ou d'échec, à l'issue duquel les propositions qui ne sont pas substantiellement conformes sont rejetées. Les critères à utiliser pour l'examen préliminaire dépendent des exigences et instructions spécifiées dans l'appel à propositions, de sorte que cet examen doit toujours débiter par une analyse de l'appel à propositions qui permet de dresser la liste des exigences à satisfaire. À titre indicatif uniquement, l'examen préliminaire pourra le plus souvent consister à vérifier si:

- la proposition a été soumise correctement (en s'assurant que tous les formulaires et documents exigés, et en particulier le formulaire de soumission de la proposition, y ont été joints);

- la proposition qui a été soumise ne comporte pas de réserves ni d'écarts importants par rapport aux modalités et conditions de l'appel à propositions;
- la proposition a été dûment signée et autorisée (y compris toute procuration exigée dans l'appel à propositions);
- un exemplaire de l'original de la proposition a été soumis;
- les statuts constitutifs de la société de conseil (ou d'autres documents attestant du statut juridique de la société) ont été transmis;
- l'accord de co-entreprise est joint (ou, s'il y a lieu, la lettre faisant état de l'intention de conclure un accord de co-entreprise dans l'hypothèse où le marché serait attribué à la société de conseil);
- une proposition financière a été soumise sous pli cacheté séparé (cela dépend de la méthode de passation du marché utilisée) et la proposition technique ne donne aucune indication quant au volet financier de l'offre;
- la proposition est au minimum valable pendant la période requise;
- la langue utilisée est celle exigée dans le document de passation du marché;
- des curriculum vitæ signés par les principaux experts proposés ont été communiqués;
- des états financiers dûment visés (ou des documents démontrant la capacité financière) ont été soumis, s'il y a lieu;
- le formulaire de déclaration d'admissibilité a été remis. Lors de chaque évaluation, l'emprunteur/ le bénéficiaire exigera des soumissionnaires qu'ils autocertifient leur admissibilité. Il leur est demandé de faire état de toutes condamnations, sanctions administratives (y compris les exclusions prononcées en application de l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion, également appelé "Accord d'exclusion mutuelle"<sup>51</sup>) et/ou suspensions temporaires dont la société de conseil et/ou l'un de ses directeurs, partenaires, propriétaires, membres de son personnel essentiel, agents, sous-consultants, sous-traitants, membres de son consortium et partenaires de sa co-entreprise ont fait l'objet. Pour ce faire, les consultants devront vérifier dans la liste d'exclusion de la Banque mondiale ("World Bank List of Ineligible Firms and Individuals") consultable à l'adresse <http://worldbank.org/debarr> que les noms de leurs

51 L'Accord d'exclusion mutuelle a été conclu avec le Groupe de la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, la Banque africaine de développement, la Banque asiatique de développement et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. Pour plus d'informations, consulter le site <http://crossdebarment.org/>.

sociétés et directeurs n'y figurent pas, et produire un document imprimé attestant du résultat de leur recherche. En cas de déclaration d'une quelconque sanction, l'entité acheteuse devra consulter préalablement le FIDA et lui demander si l'Accord d'exclusion mutuelle s'applique quelle que soit la valeur estimée du contrat proposé; elle ne pourra décider de rejeter la proposition avant que le FIDA lui ait fait connaître sa position définitive sur ce point.

- tous documents supplémentaires exigés dans l'appel à propositions ont été fournis.

Les propositions qui ne franchissent pas l'étape de l'examen préliminaire ont été éliminées. Le comité d'évaluation technique peut cependant estimer que le fait d'avoir omis de soumettre un document administratif (attestation d'inscription au registre des sociétés ou états financiers dûment visés, par exemple) ne revêt pas une importance majeure et adresser à la société de conseil une demande d'éclaircissements l'invitant à soumettre le document manquant.

### 2.3 Évaluation technique détaillée

L'évaluation détaillée doit porter sur les seules propositions dont il a été déterminé au cours de l'examen préliminaire qu'elles étaient substantiellement recevables.

Les critères d'évaluation proprement dits, ainsi que le nombre maximal de points attribués à chaque critère, sont déterminés et décrits dans l'appel à propositions.

Lorsqu'une évaluation technique détaillée utilise un système de notation fondé sur des points de mérite, il conviendra d'appliquer la procédure suivante:

- les membres du comité d'évaluation technique devront examiner ensemble les critères et, le cas échéant, les sous-critères afin de s'assurer qu'ils s'entendent sur leur interprétation et sur l'importance accordée à chacun d'eux. Pour ce faire, ils devront passer en revue:
  - le système de notation à utiliser pour l'évaluation technique;
  - les notes que prévoit le système de notation;
  - ce que représentent ces notes.

On trouvera des précisions sur ces différents points dans les modules K7 et K8.

- le comité d'évaluation technique devra préparer les feuilles de notation et les tableaux que ses membres utiliseront lors de l'évaluation afin de garantir l'uniformité des informations et des données concernant les notes recueillies;
- chaque membre du comité d'évaluation technique devra procéder séparément à sa propre évaluation des propositions, en examinant chacune d'elles et en lui attribuant des notes pour chaque critère; il consignera son évaluation dûment notée et signera sa feuille de notation en y joignant ses observations générales quant aux points forts et aux points faibles de chaque proposition;
- le facilitateur ou le président du comité d'évaluation technique réunira les membres du comité en vue de comparer les observations relatives aux points forts et points faibles de chaque proposition; il collectera, collationnera et comparera ensuite les notes attribuées;
- les notes attribuées par chaque évaluateur seront compilées au cours de la réunion afin d'établir une feuille de notation pour chaque proposition et la note moyenne obtenue par chaque proposition sera calculée;
- tous les membres du comité d'évaluation technique procéderont ensemble à la comparaison des notes attribuées par chaque évaluateur à chaque proposition, afin de s'assurer que l'approche suivie lors de l'évaluation a été cohérente et que les critères ont été compris de la même façon pour chaque proposition par tous les membres du comité;
- le comité d'évaluation technique relèvera tout écart important par rapport à la note moyenne ou les éventuelles incohérences dans l'attribution des notes, et en discutera; chaque évaluateur devra, au besoin, expliquer et justifier les notes qu'il aura attribuées;
- si le comité d'évaluation technique convient que l'approche n'a guère été cohérente ou s'il ressort des discussions qu'un critère ou le contenu d'une proposition ont été mal compris, il pourra être permis à un ou plusieurs évaluateurs de réviser les notes qu'ils auront individuellement attribuées;
- aucun évaluateur ne sera obligé de réviser les notes qu'il aura attribuées.

Le comité d'évaluation technique décidera quel membre du comité pourra réviser ses notes et pour quelles propositions ou quels critères il pourra les revoir.

Une révision ne sera autorisée que dans la mesure où elle sera nécessaire pour corriger une incohérence dans l'approche suivie ou l'incompréhension manifeste d'un critère ou d'une proposition.

En cas de révision des notes attribuées, la feuille de notation originale sera conservée dans le dossier d'évaluation et les notes révisées seront consignées sur une nouvelle feuille de notation.

Il faudra procéder à la révision des notes attribuées le plus tôt possible après la réunion initiale et une nouvelle réunion sera convoquée; dans l'attente de la convocation d'une nouvelle réunion, le facilitateur du comité d'évaluation technique conservera en lieu sûr tous les exemplaires des feuilles de notation individuelles et de la feuille de notation combinée.

Une fois que les notes attribuées individuellement auront été définitivement arrêtées, tous les membres du comité calculeront ensemble la note technique moyenne obtenue au final par chaque proposition et régleront tous les autres aspects de l'évaluation.

La note moyenne de chaque proposition sera ensuite comparée à la note minimale requise dans l'appel à propositions pour être sélectionnée. Les propositions qui n'obtiennent pas cette note minimale sont éliminées sans autre examen.

### *Évaluation individuelle*

Chaque membre du comité d'évaluation technique doit évaluer individuellement les propositions techniques sur la base des critères d'évaluation et de qualification spécifiés dans le document de passation du marché (appel à propositions, demande de qualifications des consultants, appel à manifestation d'intérêt) et se conformer à la méthode d'évaluation qui y est stipulée. Les propositions techniques devront être appréciées individuellement au regard des critères établis, et non être comparées les unes aux autres et classées les unes par rapport aux autres.

Des feuilles d'évaluation individuelles seront remises aux membres du comité pour faciliter l'évaluation. Il leur sera demandé à chacun d'indiquer sur chaque feuille:

- i) une appréciation quant au contenu de chaque proposition au regard de chaque critère;
- ii) les notes attribuées à la proposition pour chacun des critères;
- iii) des observations détaillées concernant les points forts et les points faibles particuliers qui étayeront les notations individuelles pour chaque critère d'évaluation.

Chaque proposition technique sera notée l'une après l'autre et se verra attribuer des points pour tous les critères, plutôt que de noter toutes les propositions techniques et de leur attribuer des points critère par critère.

**Les membres du comité d'évaluation technique ne pourront pas discuter des notations attribuées aux propositions techniques en dehors des réunions du comité prévues à cet effet.** Tout membre du comité qui tenterait d'influencer la note attribuée par un autre membre, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de la salle où se déroule la procédure d'évaluation peut être exclu du groupe d'évaluation.

Les feuilles d'évaluation individuelles, dûment signées par chaque membre du comité, seront conservées par le service en charge de la passation du marché. Le comité établira le rapport d'évaluation technique en se fondant sur la moyenne des notes décernées par tous les évaluateurs à titre individuel.

Les membres du comité ont le droit d'avoir une opinion dissidente et, le cas échéant, les arguments invoqués pour justifier cette opinion devront être étayés dans le rapport d'évaluation.

Il arrive, lors de la constitution d'une liste restreinte ou au cours de la procédure d'évaluation des propositions, que les résultats de la vérification des références soient incomplets parce que le temps a manqué ou que certaines personnes de référence n'ont pas répondu, ou à cause d'autres facteurs indépendants de la volonté du facilitateur. Cependant, si la question de la vérification des références pose problème et amène le comité d'évaluation technique à remettre en question le classement et les notes qu'il a attribués à l'origine, ou si les informations recueillies dans les délais impartis sont insuffisantes, le comité peut décider d'allouer davantage de temps à ce processus de

vérification et de convoquer une autre réunion le plus tôt possible après avoir obtenu les informations manquantes ou être parvenu à la conclusion que ces informations ne seront pas disponibles dans un délai raisonnable.

Le facilitateur fera de son mieux pour vérifier les références; cependant, s'il n'en reçoit pas pour une société de conseil particulière, le comité d'évaluation technique ne devrait pas pénaliser cette société au motif que les personnes qui constituaient jusqu'alors ses références (clients) n'ont pas répondu.

## 2.4 Entretiens (le cas échéant)

Des entretiens peuvent être menés dans le cadre d'une évaluation effectuée sur la base d'un système de points de mérite, à condition qu'il en soit clairement fait mention dans l'appel à propositions. Les sociétés de conseil devront être informées dans un délai raisonnable des dispositions prises en prévision d'éventuels entretiens et, dans les limites du raisonnable, le comité d'évaluation technique devra faire preuve de souplesse concernant les date et heure exactes de l'entretien afin de donner au représentant de la société de conseil la possibilité d'y assister. Cet aspect est particulièrement important lorsque des consultants étrangers sont invités à un entretien.

Les entretiens pourront se dérouler dans le cadre du processus d'évaluation technique, conformément aux critères d'évaluation prescrits dans l'appel à propositions.

Seuls des membres du personnel essentiel ou des consultants jouant un rôle clé, comme le chef d'équipe et l'un ou l'autre expert de premier rang, seront généralement invités à passer un entretien.

Les entretiens devront être dirigés par le président du comité d'évaluation technique, mais les membres du comité responsables des évaluations effectuées sur la base d'un système de points de mérite y seront également associés. Les questions à aborder au cours des entretiens devront être préparées et approuvées à l'avance par tous les membres participant aux évaluations effectuées sur la base d'un système de points de mérite.

Un procès-verbal détaillé de chaque entretien ainsi que des discussions et de la décision sur lesquelles il aura débouché concernant le nombre de points à attribuer devra être conservé. Ce procès-verbal devra faire partie du rapport d'évaluation technique.

## 2.5 Établissement d'un rapport d'évaluation technique pour soumission et approbation

Le rapport d'évaluation technique devra comporter:

- le compte rendu de l'ouverture des plis contenant les propositions techniques (ainsi que le procès-verbal, s'il en a été établi un);
- les résultats de l'examen préliminaire indiquant quelles sont les propositions qui ont été rejetées lors de l'évaluation technique détaillée du fait qu'elles ne répondaient pas à des aspects importants de l'appel à propositions et du mandat, et les motifs de leur rejet;
- les notes attribuées par chaque évaluateur à chaque proposition technique;
- un résumé des points forts et des points faibles de chaque proposition;
- une analyse de toutes les divergences ou incohérences importantes dans l'attribution des notes et une explication des éventuelles révisions de notes;
- le nombre total de points obtenus par chaque proposition technique;
- la liste des propositions ayant obtenu la note technique minimale pour être sélectionnées et faire partie de celles dont l'ouverture du pli contenant le volet financier est recommandée;
- la recommandation invitant à rejeter toutes les autres propositions.

Le rapport d'évaluation technique doit être signé par tous les membres du comité d'évaluation technique et soumis au chef de l'unité de coordination/ d'exécution/de gestion du projet pour examen et approbation, qui le transmettra ensuite au FIDA pour avis de non-objection, s'il y a lieu.

Une fois le rapport d'évaluation technique approuvé par le chef de l'unité précitée (et le FIDA, s'il y a lieu), les consultants/sociétés de conseil seront informés de leurs notes.

Si aucune société de conseil n'obtient la note technique minimale requise pour être sélectionnée, le comité d'évaluation technique se réserve le droit, sous réserve d'un avis de non-objection du FIDA, de rejeter toutes les propositions et de demander le lancement d'une nouvelle procédure de mise en concurrence. Cette procédure devra s'appuyer sur une nouvelle liste restreinte de consultants qu'il conviendra d'établir au moyen d'un "appel à manifestation d'intérêt" et pourra envisager d'apporter des modifications au mandat de la mission et/ou aux paramètres du marché, selon le cas. Le nouveau mandat, la nouvelle liste restreinte et le nouvel appel à propositions devront faire l'objet d'un avis de non-objection du FIDA.

## 2.6 Information des sociétés de conseil

Une fois le rapport d'évaluation technique signé et après obtention (s'il y a lieu) de l'avis de non-objection du FIDA, le client peut passer à l'étape suivante du processus. Il devra alors:

- informer les sociétés de conseil dont les propositions financières doivent être ouvertes de la date, de l'heure et du lieu d'ouverture de ces propositions, et procéder à l'ouverture des plis;
- informer les sociétés de conseil dont les propositions ont été rejetées que leurs propositions financières leur seront renvoyées non décachetées une fois la procédure d'évaluation terminée;
- s'abstenir de fournir à ce stade tout compte rendu ou toute information sur les motifs du rejet d'une proposition. Les comptes rendus ne pourront être fournis qu'après publication de l'avis d'intention d'attribution (voir le module M1 pour de plus amples informations).

## 2.7 Évaluation financière

L'évaluation financière a pour but de déterminer le montant évalué des propositions, de comparer celles-ci et de voir quelle est celle retenue (c'est-à-dire celle qui devra être recommandée pour l'attribution du marché). L'évaluation financière et la détermination de la proposition retenue seront fonction de la méthode d'évaluation utilisée.

Nonobstant la teneur des divers modules spécifiques, il existe un certain nombre de bonnes pratiques d'ordre général qu'il y aura lieu d'observer sauf dispositions contraires d'un système national de passation des marchés qui aurait été adopté pour le projet. Ces bonnes pratiques consistent à:

- déterminer si les propositions financières sont complètes et englobent le coût de tous les intrants correspondants mentionnés dans la proposition technique; évaluer le coût des éléments manquants et l'ajouter au montant de la proposition (l'appel à propositions peut par exemple stipuler que tous les droits et taxes doivent être inclus dans l'évaluation);
- corriger les erreurs arithmétiques conformément à la procédure indiquée dans l'appel à propositions. Si celui-ci ne prévoit rien de particulier, ou s'il y a une discordance entre le prix unitaire et le montant total obtenu en multipliant le prix unitaire par la quantité, c'est le prix unitaire qui prévaudra et, dans ce cas, le montant total sera corrigé. Les sociétés de conseil devront être avisées par écrit des corrections arithmétiques et seront invitées à les accepter par écrit;
- vérifier si tous les éléments ont été inclus dans le montant de la proposition et ajouter à ce dernier le coût de tout élément manquant;
- convertir toutes les propositions dans une seule et même monnaie d'évaluation à des fins de comparaison, en utilisant la monnaie ainsi que les source et date du taux de change indiquées dans l'appel à propositions;
- déterminer le montant total évalué de chaque proposition;
- attribuer une note financière à chaque proposition.

## 2.8 Établissement d'un rapport d'évaluation combiné pour soumission et approbation

Un rapport d'évaluation combiné est un rapport qui détaille les deux évaluations, technique et financière. Le rapport d'évaluation technique ayant déjà été publié, il est d'usage de rédiger un rapport financier spécifique et d'y annexer le rapport technique.

Le rapport d'évaluation financière devra comporter:

- le compte rendu de l'ouverture des plis contenant les propositions financières (ainsi que le procès-verbal, s'il en a été établi un), avec les montants totaux des propositions et les notes techniques dont il aura été donné lecture à l'ouverture des plis contenant les propositions financières;
- le montant évalué de chaque proposition, après corrections ou révisions éventuelles dudit montant et conversion dans une seule et unique monnaie;
- les notes financières de chaque proposition et la méthode selon laquelle elles ont été attribuées;
- la pondération des notes technique et financière;
- la note totale obtenue par chaque proposition;
- la recommandation d'attribution du marché à la société de conseil affichant la note totale la plus élevée, sous réserve de toutes négociations qui pourraient se révéler nécessaires;
- la monnaie et le prix du contrat proposé, sous réserve des éventuelles modifications issues des négociations.
- Il serait bon d'inclure dans le rapport d'évaluation financière les points ou questions qui devront faire l'objet de négociations.

Tous les rapports d'évaluation devront être signés par l'ensemble des membres du personnel ayant participé à l'évaluation.

## 2.9 Étapes suivantes

- Passer au module K10: Post-sélection, s'il n'a pas été établi de liste restreinte, puis
- Passer au module L1: Avis d'intention d'attribution, puis
- Passer au groupe de modules M: Comptes rendus et contestations. Toutes les contestations et/ou recours potentiels doivent être réglés, puis
- Passer au module L2: Avis d'attribution et publication de l'adjudication d'un contrat sous réserve que les négociations aboutissent, puis
- Passer au module N: Négociations concernant les services de conseil.

# Module K6: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (Sociétés)

## Finalité:

Le présent module expose la procédure standard à suivre pour l'évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC). Il doit être lu conjointement avec le module K5: Procédures générales d'évaluation des propositions concernant les services de conseil (sociétés), et complète le module F2 qui explique en détail les critères d'évaluation.

Le présent module comporte aussi une annexe qui précise comment procéder à la notation des critères d'évaluation correspondants.

## 1. Introduction

Pour les évaluations effectuées selon la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût, le comité d'évaluation technique détermine, au vu des points attribués aux aspects techniques et financiers des propositions, celle qui a obtenu le meilleur résultat. Un schéma présenté à la fin du présent module illustre ce système d'évaluation.

L'évaluation est pondérée de façon à privilégier la qualité par rapport au prix. La pondération attribuée aux aspects techniques est de 70 (ou 80), alors que celle affectée aux aspects financiers est de 30 (ou 20). La pondération totale des évaluations technique

et financière doit être de 100. Par conséquent, s'il a été décidé d'attribuer une pondération de 70 aux aspects techniques, celle attribuée aux aspects financiers sera de 30.

## 2. Instructions point par point

### 2.1 Examen des critères d'évaluation et établissement de la feuille de notation par le comité d'évaluation technique

L'évaluation technique des services de conseil doit passer en revue les critères spécifiés dans le dossier d'appel d'offres. On trouvera ci-après un exemple de tableau prévu à cet effet.

Critères	Note maximale		
i) Expérience spécifique de la société de conseil en rapport avec la mission:		<b>10</b>	
ii) Adéquation de la méthode et du plan de travail proposés pour répondre au mandat:		<b>30</b>	
a) Approche technique et méthode	10		
b) Plan de travail	10		
c) Organisation et dotation en personnel	10		
iii) Qualifications et compétence du personnel professionnel clé au regard de la mission:		<b>50</b>	
a) Chef d'équipe	15		
b) Spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement	10		
c) Expert des questions juridiques et institutionnelles	10		
d) Spécialiste des questions environnementales	10		
e) Spécialiste des questions socio-économiques	5		
iv) Participation de nationaux à l'équipe proposée:		<b>10</b>	
	<b>Total</b>		<b>100</b>

L'attribution des notes techniques ne doit se faire que sur la base des critères spécifiés dans le dossier d'appel d'offres. Le tableau ci-dessus constitue donc la base de l'évaluation technique, de sorte que la feuille de notation type d'un évaluateur serait la suivante:

Société de conseil	Note maximale	Société 1 [Nom] Notes	Société 2 [Nom] Notes	Société 3 [Nom] Notes	Société 4 [Nom] Notes
<b>Critères</b>					
<b>i) Expérience spécifique</b>	<b>10</b>				
<b>ii) Méthode et plan de travail</b>					
a) Approche technique et méthode	<b>10</b>				
b) Plan de travail	<b>10</b>				
c) Organisation et dotation en personnel	<b>10</b>				
<b>iii) Personnel proposé</b>					
a) Chef d'équipe	<b>15</b>				
b) Spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement	<b>10</b>				
c) Spécialiste des questions juridiques et institutionnelles	<b>10</b>				
d) Spécialiste des questions environnementales	<b>10</b>				
e) Spécialiste des questions socio-économiques	<b>5</b>				
<b>iv) Participation de nationaux</b>	<b>10</b>				
<b>Note totale</b>	<b>100</b>				
<b>Classement</b>					

Note: Pour toute évaluation, quelle qu'elle soit, les critères réels devront être ceux qui figurent dans l'appel à propositions. La feuille de notation ci-dessus est présentée à titre d'illustration seulement. Voir les modules F2 et H3 pour plus de prévisions sur, respectivement, les critères d'évaluation et sur l'établissement des dossiers d'appel d'offres concernant des services de conseil.

\* Les notes correspondent au nombre de points attribués pour un critère donné.

## 2.2 Finalisation de la méthode d'attribution des notes techniques

Une pratique courante pour l'attribution de notes aux services de conseil consiste à utiliser un système de classement et de notation des propositions préalablement convenu qui permet d'uniformiser la notation des propositions techniques soumises aux évaluateurs. Avant de recevoir les propositions techniques, le comité d'évaluation technique devra s'entendre sur la définition de chaque catégorie de classement pour chacun des critères (ou sous-critères). Autrement dit, il devra convenir des catégories à utiliser et déterminer à quelle notation correspondra chacune d'elles.

Pour faciliter l'attribution des notes et la rendre plus transparente, il est recommandé de diviser l'échelle de notation en plusieurs catégories distinctes. Cette façon de procéder permet de s'assurer que le fait de

répondre de manière satisfaisante à un critère dans la proposition est acté, et de le mettre en regard de la note qualitative ainsi évaluée. Il importe ensuite de déterminer quelles sont les propositions dont l'adéquation avec le critère est jugée "bonne" ou "très bonne". Enfin, il reste à déterminer quelles sont les propositions dont l'adéquation avec le critère est "médiocre". Bien souvent, les notes attribuées en fonction des catégories sont les suivantes:

Catégories	Notation*
Médiocre	40%
Satisfaisant	70%
Bon	90%
Très bon	100%

\* La notation correspond au pourcentage de la note maximale qui peut être attribuée à chaque critère ou sous-critère.

Les pourcentages affectés aux catégories peuvent être totalement ou partiellement modifiés, mais il faut en décider **avant** que le comité d'évaluation technique commence à procéder à toute évaluation. Le système de notation devra être décrit et expliqué dans le rapport d'évaluation technique.

Il n'est pas réaliste d'envisager de donner une note "0", car cela signifierait que la société de conseil n'a absolument pas répondu au mandat en ce qui concerne le critère en question.

## 2.3 Définition de l'échelle des catégories pour chaque critère

Étant donné que chacun des critères (ou des sous-critères) concerne un aspect différent de la proposition, les catégories doivent être définies de façon à ce que chaque évaluateur classe les propositions dans la catégorie de son choix sur la base d'une définition uniforme. Par conséquent, dans une évaluation type, la feuille de notation des aspects techniques d'une proposition pourrait se présenter comme suit:

Ces chiffres représentent les notes attribuées par un évaluateur et doivent être combinés à celles attribuées par les autres évaluateurs pour obtenir une note finale selon la méthode des moyennes ou du consensus.

La notation des propositions techniques selon cette méthode comporte les avantages suivants:

- i) elle permet au comité d'évaluation technique de disposer d'une définition commune des catégories, ce qui facilite l'évaluation et la comparaison;
- ii) elle minimise le risque d'incohérences et le recours au jugement discrétionnaire dans l'attribution des notes;
- iii) elle exige de chaque membre du comité qu'il justifie son évaluation individuelle sur la base d'une définition commune des catégories, ce qui dissuade de remettre des évaluations volontairement biaisées;
- iv) elle rend l'évaluation plus transparente et plus équitable.

Société de conseil		Société 1		Société 2		Société 3		Société 4	
Critères	Note max.	Notation	Note*	Notation	Note*	Notation	Note*	Notation	Note*
<b>i) Expérience spécifique de la société</b>	<b>20</b>	90%	18,0	70%	14,0	100%	20,0	40%	8,0
<b>ii) Méthode et plan de travail</b>	<b>30</b>								
a) Approche technique et méthode	10	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
b) Plan de travail	10	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
c) Organisation et personnel mobilisé	10	40%	4,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
<b>iii) Personnel proposé</b>	<b>40</b>								
a) Chef d'équipe	15	90%	13,5	70%	10,5	100%	15,0	40%	6,0
b) Spécialiste des questions d'eau et d'assainissement	10	90%	9,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
c) Spécialiste des questions juridiques et institutionnelles	10	90%	9,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
d) Spécialiste des questions socio-économiques	5	70%	3,5	70%	3,5	100%	5,0	40%	2,0
<b>iv) Participation de nationaux</b>	<b>10</b>	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
<b>Note totale</b>	<b>100</b>		<b>78,0</b>		<b>70,0</b>		<b>100,0</b>		<b>40,0</b>
<b>Classement</b>			<b>2</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>4</b>

\* Les notes correspondent au nombre de points attribués pour un critère donné.

La définition des catégories est un exercice difficile en ce qu'il requiert une connaissance approfondie du mandat, des principales questions techniques couvertes par les services de conseil ainsi que des qualifications attendues des sociétés de conseil. Par contre, la définition devrait considérablement améliorer la qualité de l'évaluation. Le fait de noter des propositions sans recourir à des catégories préalablement définies d'adéquation avec les critères laisse à chaque évaluateur le loisir d'interpréter librement la définition de ces catégories, ce qui aura probablement pour effet de rendre l'attribution des notes plus subjective et de compliquer la comparaison des résultats.

La notation des propositions ne doit pas être trop sévère. À supposer – et il s'agit là d'une éventualité probable – qu'une société ne remplisse pas toutes les conditions énoncées dans la définition de l'une des catégories alors que celle-ci reflète mieux l'expérience qui lui est reconnue que la catégorie inférieure, il serait possible de classer la société dans la catégorie supérieure.

On trouvera d'autres indications concernant la définition des catégories pour chacun des critères et sous-critères dans l'annexe au présent module.

## 2.4 Attribution des notes financières

L'évaluation financière consiste à :

- examiner le montant des propositions pour vérifier si elles comportent des erreurs arithmétiques et à ajouter le coût de toute activité mentionnée dans la proposition technique qui n'aurait pas été chiffrée dans la proposition financière;

Proposition	Montant de la proposition évaluée		Note financière
A	500 000 USD	Prix le plus bas	90
B	450 000 USD		100
C	600 000 USD		75

- convertir le montant des propositions en une monnaie commune aux fins de l'évaluation;
- réviser les montants pour prendre en compte les omissions et erreurs non importantes, comme le prévoit l'appel à propositions.

L'attribution de notes relatives aux aspects financiers doit s'effectuer selon la méthode spécifiée dans l'appel à propositions. Pour ce faire, il est généralement procédé comme suit:

- la proposition dont le montant est le plus bas se voit attribuer une note financière de 100; toutes les autres propositions se voient attribuer une note inversement proportionnelle selon la formule suivante:

$$\text{Note finale} = 100 \times \frac{F_z}{F_y}$$

où  $F_z$  = proposition dont le montant est le plus bas et  $F_y$  = montant de la proposition évaluée

Supposons, par exemple, que les montants des propositions soient les suivants:

Proposition	Montant de la proposition évaluée
A	500 000 USD
B	450 000 USD
C	600 000 USD

La proposition B est celle dont le montant est le plus bas et il lui sera attribué 100 points.

- Pour la proposition A, la formule donnerait le résultat suivant:  
 $100 \times (450\,000 / 500\,000) = 90$  points.
- Pour la proposition C, la formule donnerait le résultat suivant:  
 $100 \times (450\,000 / 600\,000) = 75$  points.

## 2.5 Pondération des notes attribuées aux fins du calcul de la note finale

Les notes techniques et financières doivent être pondérées en utilisant les coefficients indiqués dans l'appel à propositions. Ils se situent normalement entre 70 et 80% pour les aspects techniques et entre 20 et 30% pour les aspects financiers. Le total des deux pondérations doit toujours être égal à 100%.

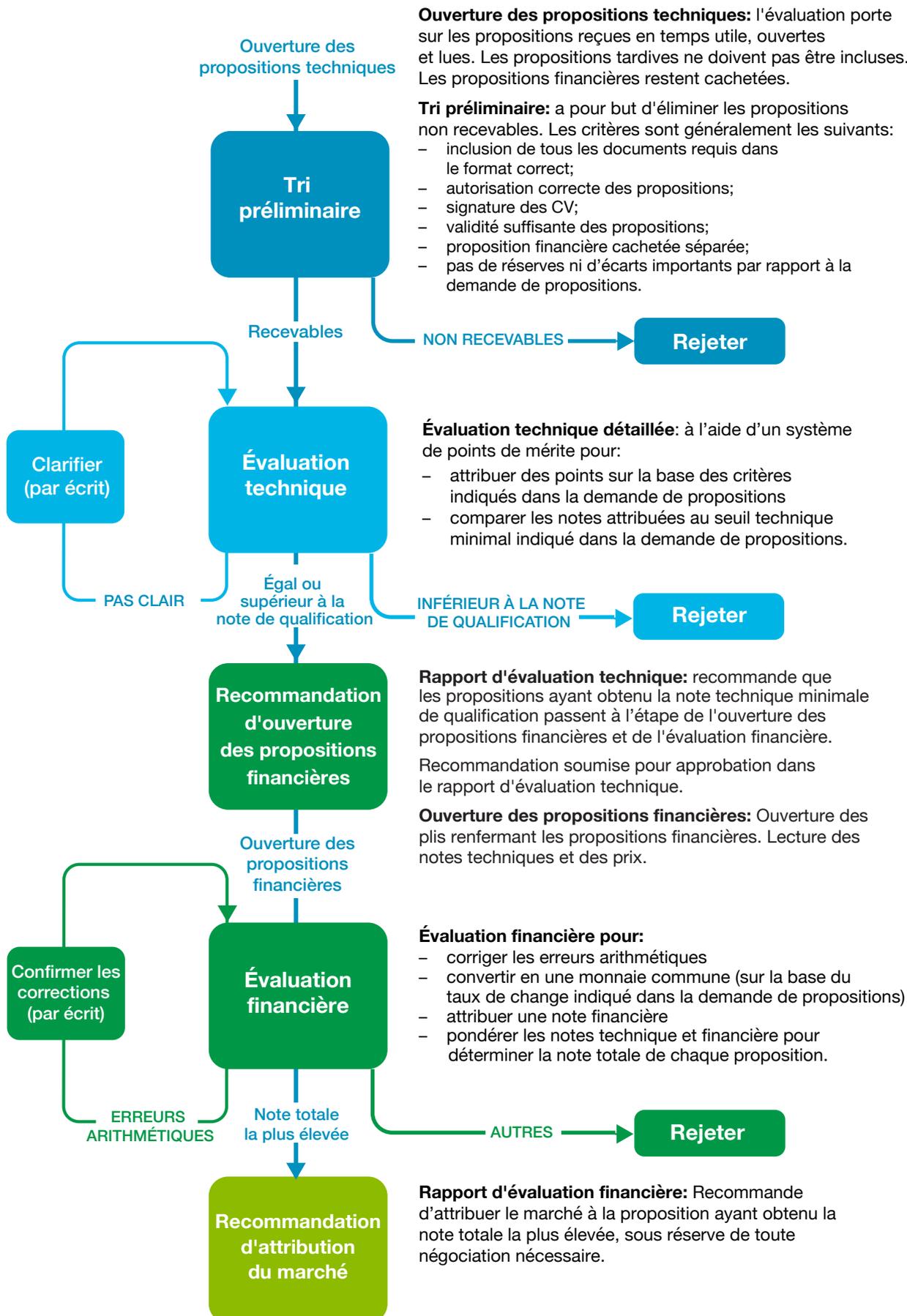
Pour déterminer les notes pondérées, on multiplie les notes effectivement obtenues pour les aspects techniques et financiers par les coefficients indiqués dans l'appel à propositions.

Pour déterminer la note totale, il suffit d'additionner la note technique pondérée et la note financière pondérée.

L'exemple présenté dans le tableau ci-après montre les notes obtenues pour les aspects techniques et financiers, les coefficients indiqués dans l'appel à propositions, les calculs nécessaires, les notes pondérées et la note totale.

Société de conseil	Coefficient de pondération	Société 1		Société 2		Société 3		Société 4	
		Note	Note pondérée						
Aspects techniques	80%	78,0	62,4	70,0	56,0	100,0	80,0	40,0	Proposition éliminée
Aspects financiers	20%	90,0	18,0	100,0	20,0	75,0	15,0	s.o.	
<b>Total</b>			<b>80,4</b>		<b>76,0</b>		<b>95,0</b>		<b>s.o.</b>

## Procédure d'évaluation des propositions concernant les services de conseil (Sélection fondée sur la qualité et le coût)



# Annexe au Module K6

Cette annexe donne des indications détaillées sur la définition des catégories applicables pour chacun des critères d'évaluation décrits dans la section 2.3 du présent module.

## 1. Critère: **Expérience spécifique de la société**

*(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)*

Lors de l'appréciation de ce critère, le comité d'évaluation technique devra prendre en considération les aspects suivants:

- **Expérience acquise dans le cadre de projets similaires:** Preuve que des missions similaires ont été exécutées avec succès.
- **Expérience acquise dans des régions et conditions similaires:** La société a travaillé dans des régions ou des pays ayant des caractéristiques physiques, culturelles, sociales et institutionnelles comparables à celles du pays où la mission sera menée.
- **Taille, organisation et gestion:** La société possède les capacités nécessaires – en termes, par exemple, de personnel, d'organisation et de compétences en gestion – pour mener à bien la mission. Pour certaines missions, il sera tenu compte du nombre d'années d'activité de la société de conseil.
- **Spécialisation:** Pour certaines missions, il peut être important d'évaluer les compétences spécialisées de la société et de voir si elle a accès à des technologies particulières en rapport avec la mission.
- **Expérience en matière de transfert de connaissances et de formation:** Expérience de la société en matière de transfert de connaissances et de formation du personnel du client (si pertinente).

On trouvera ci-après un exemple de définition de ces catégories, sur la base des aspects spécifiques énumérés ci-dessus (les définitions peuvent varier d'un cas à l'autre en fonction des spécificités de la mission). Il faudra s'entendre sur ces définitions avant de procéder à l'évaluation.

- **Médiocre:** La société n'a pas ou a peu d'expérience pertinente récente dans le domaine de la mission et n'a pas eu à gérer des questions d'une importance cruciale propres à la mission. Son expérience des approches et méthodes types que requiert la mission n'est pas suffisante. Le personnel permanent de la société ne convient pas pour la mission.
- **Satisfaisant:** La société possède une expérience pertinente dans le domaine de la mission, mais n'a pas eu à gérer des questions d'une importance cruciale propres à la mission, comme des problèmes sociaux ou environnementaux délicats. Elle possède toute l'expérience voulue en ce qui concerne les approches et méthodes types que requiert la mission. Le personnel permanent de la société convient pour la mission.
- **Bon:** La société possède une vaste expérience du domaine de la mission et a travaillé dans des pays ayant des conditions physiques et institutionnelles similaires à celles du pays où la mission sera menée, et elle a notamment eu à gérer des questions d'une importance cruciale du même ordre. Le personnel permanent est hautement spécialisé et devra pouvoir répondre aux besoins de la mission; la société dispose en outre de ressources supplémentaires qu'elle peut mobiliser pour faire face à des besoins imprévus. La société possède une bonne expérience des approches et méthodes les plus pointues que nécessitent les exigences spécifiques de la mission.
- **Très bon:** La société possède une expertise exceptionnelle des plus récentes dans des missions similaires à celle qui est envisagée. La qualité et la composition de son personnel permettent de répondre sans problème aux besoins de la mission et garantissent un excellent niveau d'appui technique; qui plus est, le personnel comprend des experts de haut rang dans le domaine de la mission. La société est réputée pour être une spécialiste d'envergure internationale des approches et méthodes que requiert la gestion de certaines questions propres à la mission. Elle respecte des procédures de gestion de la qualité bien établies.

## 2. Critère: **Adéquation de la méthode et du plan de travail proposés**

(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)

Lors de l'appréciation de ce critère, le comité d'évaluation technique devra prendre en considération les aspects suivants:

- **Compréhension des objectifs de la mission:** Dans quelle mesure l'approche technique et le plan de travail de la société correspondent-ils aux objectifs indiqués dans le mandat?
- **Exhaustivité et adéquation aux besoins:** La proposition répond-elle de manière exhaustive à tous les besoins indiqués dans le mandat?
- **Clarté:** Les divers éléments sont-ils cohérents et les points de décision sont-ils bien définis?
- **Créativité et innovation:** La proposition suggère-t-elle de nouvelles approches de la mission ou de nouvelles méthodes qui permettraient d'obtenir de meilleurs résultats?
- **Rapidité d'obtention des résultats:** Le calendrier des tâches proposé est-il réaliste? Les résultats demandés pourront-ils être obtenus dans les temps?
- **Qualité de l'utilisation des ressources:** Le fichier du personnel est-il approprié et ne comporte-t-il ni trop d'experts recrutés pour de courtes périodes, ni trop de généralistes? Le personnel proposé est-il permanent ou composé de consultants externes? Dans ce dernier cas, les consultants externes ont-ils déjà travaillé avec le personnel permanent de la société dans le cadre de missions antérieures? Cet aspect devra toujours être pris en compte.
- **Souplesse et adaptabilité:** La méthode et le plan de travail sont-ils souples et susceptibles d'être aisément adaptés si des changements surviennent durant la mission? Cet aspect est particulièrement important lorsque la mission a lieu dans des environnements potentiellement évolutifs.
- **Niveau technologique:** La méthode propose-t-elle d'utiliser des technologies de pointe et d'opter pour des solutions novatrices?
- **Logistique:** Si la société est appelée à travailler sur des sites éloignés, comment envisage-t-elle les questions de logistique?

- **Gestion de la qualité:** Il arrive que le mandat exige, en particulier pour les missions complexes et de grande ampleur, qu'un plan de gestion de la qualité accompagné d'une table des matières détaillée soit fourni. Existe-t-il un tel plan?

Ce critère est habituellement évalué au regard des trois sous-critères ci-après (seulement tel que spécifié dans l'appel à propositions):

### a) *Approche technique et méthode*

### b) *Plan de travail*

### c) *Organisation et dotation en personnel*

On trouvera ci-après un exemple de définition des quatre catégories pour les trois sous-critères mentionnés ci-dessus (les définitions peuvent varier d'un cas à l'autre en fonction des spécificités de la mission):

#### a) *Approche technique et méthode:*

- **Médiocre:** L'approche technique ou la méthode (ou les deux) envisagées pour l'exécution d'importantes activités indiquées dans le mandat sont inappropriées ou très mal présentées, ce qui donne à penser que la société de conseil n'a pas pris toute la mesure de l'étendue du travail. Il manque la table des matières (si le mandat en exige une) du plan de gestion de la qualité.
- **Satisfaisant:** Le mode d'exécution des différentes activités mentionnées dans le mandat est exposé de manière générale. L'approche envisagée est une approche type, qui n'est pas spécifiquement adaptée à la mission. Bien que l'approche et la méthode soient appropriées, elles n'indiquent pas comment la société se propose de gérer certains aspects cruciaux de la mission. Le plan de gestion de la qualité comprend une table des matières (si le mandat en exige une), mais elle est de nature générale et ne rend pas compte des caractéristiques spécifiques de la mission.
- **Bon:** L'approche proposée est exposée en détail. La méthode est adaptée aux spécificités de la mission et est suffisamment souple pour être ajustée si des changements surviennent durant la prestation des services. La table des matières (si le mandat en exige une) du plan de gestion de la qualité est adaptée aux caractéristiques spécifiques de la mission.

- **Très bon:** Outre les exigences énumérées ci-dessus dans la catégorie "Bon", d'importantes questions sont abordées de manière novatrice et efficace, ce qui indique que la société a compris les principaux enjeux de la mission et que les solutions novatrices lui sont familières. La proposition passe en revue les moyens d'améliorer les résultats et la qualité de la mission en s'appuyant sur des approches, des méthodes et des connaissances très pointues. Une description détaillée du plan de gestion de la qualité est fournie, en plus de sa table des matières (si exigée).
- b) **Plan de travail:**
- **Médiocre:** Le calendrier des activités omet des tâches importantes; la chronologie des activités et leur corrélation ne sont pas compatibles avec l'approche ou la méthode proposées. L'enchaînement des activités manque de clarté et de logique.
  - **Satisfaisant:** Toutes les activités essentielles figurent dans le calendrier des activités, mais ne sont pas détaillées. Le plan de travail laisse apparaître des incohérences mineures entre la chronologie, les résultats de la mission et l'approche proposée.
  - **Bon:** Le plan de travail correspond bien au mandat; toutes les activités importantes figurent dans le calendrier des activités et leur chronologie est appropriée et cohérente avec les résultats de la mission. En outre, l'interaction entre les diverses activités est réaliste et conforme à l'approche proposée. Les précisions fournies sont suffisantes pour faciliter la compréhension du plan de travail proposé.
  - **Très bon:** Outre les exigences énumérées ci-dessus dans la catégorie "Bon", les points de décision ainsi que l'enchaînement et la chronologie des activités sont très bien définis, ce qui indique que la société entend optimiser ses ressources. Un chapitre spécifique de la proposition explique le plan de travail au regard de l'approche envisagée. Le plan de travail a la souplesse voulue pour faire face aux imprévus.
- c) **Organisation et dotation en personnel:**
- **Médiocre:** L'organigramme est superficiel, le plan de dotation en personnel présente des faiblesses sur des points importants et le calendrier de mobilisation du personnel est incompatible avec les moments auxquels sont attendus les résultats les plus importants de la mission. La répartition des tâches et des responsabilités n'est pas claire. Les spécialistes proposés n'ont jamais travaillé ensemble au sein d'une équipe.
  - **Satisfaisant:** L'organigramme est complet et détaillé, les dispositions concernant la dotation en personnel sont adéquates, tant au niveau technique que pour ce qui a trait à sa composition, et la mobilisation du personnel est compatible aussi bien avec la chronologie qu'avec les résultats de la mission.
  - **Bon:** Outre la définition donnée ci-dessus dans la catégorie "Satisfaisant", la composition du personnel reflète un très bon équilibre (bonne coordination, définition claire et précise des tâches et des responsabilités, pas de surnombre d'experts recrutés pour de courtes périodes ni de généralistes, concordance précise entre les compétences du personnel et les besoins, bon soutien logistique). Certains membres de l'équipe du projet ont déjà travaillé ensemble dans une certaine mesure.
  - **Très bon:** Outre que la proposition répond à toutes les exigences pour être classée dans la catégorie "Bon", le personnel proposé forme une équipe soudée et plusieurs de ses membres ont déjà beaucoup travaillé ensemble par le passé; le rôle de l'emprunteur/du bénéficiaire et son intégration au sein de la mission sont expliqués de façon détaillée. La proposition comporte un exposé très circonstancié qui montre que la société entend optimiser l'utilisation et le déploiement du personnel de manière économique et rationnelle, au vu des moyens logistiques proposés.

### 3. Critère: **Personnel clé proposé**

*(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)*

Ce critère est généralement évalué au regard des trois sous-critères ci-après (uniquement selon ce que prévoit l'appel à propositions):

- a) *Qualifications générales*
- b) *Adéquation avec la mission*
- c) *Expérience de la région et connaissance de la langue*

Le comité d'évaluation technique devra se prononcer sur le personnel clé (l'appréciation ne portera pas sur le personnel subalterne, de bureau ou administratif). Les aspects à prendre en considération sont ceux exposés ci-après.

- a) **Qualifications générales:** Il est important de tenir compte du nombre d'années d'expérience professionnelle des consultants dans le domaine technique dans lequel ils auront à travailler dans le cadre de la mission. Sous l'angle de l'évaluation, la valeur des études universitaires suivies auparavant diminue avec l'âge. Les experts possédant moins de dix années d'expérience devront être évalués sur la base de leurs diplômes universitaires (en plus de l'expérience acquise entre-temps). Étant donné que l'expérience s'accroît avec l'âge, les experts clés qui comptent plus de dix années d'expérience professionnelle à leur actif sont souvent en mesure de gérer correctement des missions complexes ou sensibles; dans ce cas, l'évaluation devra surtout porter sur leur expérience réelle plutôt que sur leurs études universitaires. Lorsque la connaissance d'approches, méthodes et technologies récentes est essentielle, mieux vaut s'attacher aux années d'expérience dans ce domaine particulier qu'au total cumulé des années d'expérience.
- b) **Adéquation avec la mission:** Cet aspect, qui est le plus important, devra être évalué avec soin. Le caractère approprié des capacités, l'adéquation des compétences professionnelles et l'expérience acquise sont des éléments qui devront systématiquement entrer en ligne de compte dans l'appréciation. Alors que le volet précédent relatif aux "qualifications

générales" s'intéresse à l'expérience générale des membres du personnel dans le domaine technique dans lequel ils auront à travailler dans le cadre de la mission, le volet consacré à l' "adéquation avec la mission" a pour objet de déterminer s'ils sont capables de s'acquitter des fonctions spécifiques qui leur sont confiées. L'expert a-t-il récemment occupé des postes similaires? Dans l'affirmative, ces postes se rapportaient-ils des missions similaires à celle envisagée? Le chef d'équipe proposé a-t-il déjà occupé un tel poste? Dans l'affirmative, a-t-il eu à gérer une équipe similaire à celle proposée (taille, disciplines techniques concernées, combinaison semblable de nationaux et d'expatriés au sein de l'équipe, etc.)? Dans quelle mesure les connaissances et compétences du personnel proposé correspondent-elles aux besoins de la mission?

- c) **Expérience de la région et connaissance de la langue:** L'évaluation de l'expérience de la région doit prendre en compte des facteurs tels que le nombre de missions effectuées dans le pays ou dans des pays dont les cultures, les systèmes administratifs et les structures étatiques sont similaires. Pour le personnel expatrié, l'appel à propositions devra préciser, au besoin, les exigences linguistiques (langues nationales/locales) requises pour pouvoir communiquer correctement dans le pays de la mission. Il ne faudra accorder de points que pour la connaissance de la langue locale. Pour la notation des consultants nationaux faisant partie du personnel proposé, l'évaluation devra porter sur la maîtrise de l'une des principales langues de travail du FIDA, en plus de leur connaissance de la langue locale.

Dès lors que les membres du personnel clé sont admissibles<sup>52</sup>, ils devront être évalués sur la base de leurs compétences et de leur aptitude à remplir les fonctions recherchées, quelle que soit leur nationalité. Les qualifications du chef d'équipe devront faire l'objet d'un examen minutieux, ce poste étant d'une importance capitale dans la mission. Si le chef d'équipe est appelé à jouer à la fois le rôle de responsable de projet et d'expert, ses qualifications devront être appréciées pour chacune de ces deux fonctions et des points devront

<sup>52</sup> Selon la définition donnée à ce terme dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets (absence de conflit d'intérêt, par exemple).

lui être attribués pour l'une comme pour l'autre proportionnellement au temps et au travail qu'il consacre à chacune d'elles (si les deux fonctions se chevauchent). Une double note maximale ne pourra être attribuée que si les deux fonctions peuvent être clairement dissociées sans affecter la qualité des services.

Pour chacun des trois sous-critères, le comité d'évaluation technique devra définir chacune des catégories indiquées.

On trouvera ci-après un exemple de définition des quatre catégories pour chacun des trois sous-critères susmentionnés.

**a) Qualifications générales:**

- **Médiocre:** L'expert proposé justifie de moins de dix années d'expérience dans le domaine de la mission.
- **Satisfaisant:** L'expert proposé possède au total dix années ou plus d'expérience professionnelle dans le domaine de la mission, ainsi que des titres universitaires et une formation en la matière.
- **Bon:** L'expert proposé possède au total plus de 15 années d'expérience professionnelle, dont une grande partie a été acquise dans le cadre de missions de conseil similaires à celle envisagée; l'évolution de sa carrière – sa position au sein de la société et son niveau de responsabilité, par exemple – témoigne d'une progression régulière au fil du temps.
- **Très bon:** L'expert proposé compte à son actif plus de 20 années d'expérience spécialisée dans le domaine de la mission et est reconnu comme expert de haut niveau en la matière. Il n'ignore rien des dernières avancées dans sa discipline.

**b) Adéquation avec la mission:**

- **Médiocre:** L'expert proposé n'a jamais, si ce n'est de façon occasionnelle, occupé un poste similaire à celui requis pour la mission. Ses qualifications ne correspondent qu'approximativement au poste qu'il occupera. (Par exemple, le poste exige un chargé de projet très expérimenté, alors que la personne proposée est d'un niveau relativement subalterne et possède peu d'expérience.)

- **Satisfaisant:** L'expérience de l'expert proposé correspond au poste auquel il serait affecté; au cours des dix dernières années ou plus, il a occupé avec succès des postes semblables à celui proposé pour la mission, dans au moins un projet de nature similaire. Les compétences de l'expert (dans le domaine professionnel ou en matière de gestion, selon les exigences du poste proposé) sont suffisantes pour l'emploi en question.

- **Bon:** Les qualifications de l'expert correspondent au poste proposé; au cours des dix dernières années, il a occupé plusieurs postes semblables dans le cadre de missions similaires; ses compétences (dans le domaine professionnel ou en matière de gestion) sont tout à fait conformes à celles exigées pour le poste et adaptées aux spécificités de la mission.

- **Très bon:** Outre qu'il répond aux critères énumérés ci-dessus dans la catégorie "Bon", l'expert possède des qualifications et une expérience qui dépassent grandement celles requises pour occuper des postes similaires à celui envisagé.

**c) Expérience de la région et connaissance de la langue (cet exemple concerne les membres expatriés du personnel):**

- **Médiocre:** L'expert proposé n'a jamais, si ce n'est de façon occasionnelle, travaillé dans des pays semblables à celui où aura lieu la mission et sa maîtrise de la langue locale est insuffisante pour lui permettre de communiquer correctement, oralement et par écrit.
- **Satisfaisant:** L'expert a travaillé dans des pays dont les cultures, les systèmes administratifs et les structures étatiques sont comparables à celles du pays en question; il maîtrise suffisamment l'une des langues officielles du FIDA.
- **Bon:** Ces dernières années, l'expert a travaillé pendant au moins un an dans la région où la mission aura lieu; il parle couramment une des langues officielles du FIDA, ainsi que la langue locale.
- **Très bon:** Outre qu'il remplit les conditions énoncées dans la définition de la catégorie "Bon", l'expert possède une connaissance directe et approfondie du pays et de sa langue acquise grâce à plusieurs années d'expérience professionnelle dans le pays.

Si le personnel clé proposé par la société de conseil ne satisfait pas pleinement à toutes les conditions énoncées dans la définition de l'une des catégories, alors que cette catégorie semble mieux lui convenir que la catégorie inférieure, il sera possible de le ranger dans la catégorie supérieure.

#### **4. Critère: *Proportion de consultants nationaux parmi le personnel clé proposé***

*(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)*

Lors de l'évaluation, les points attribués à chaque proposition pour ce critère devront être proportionnels au pourcentage de nationaux au sein du personnel clé proposé. (Si, par exemple, 10 points sont attribués à ce critère et si la société alloue 50% du nombre total de mois-personne ou d'heures-personne du personnel clé affecté à la mission à des experts ou consultants nationaux, la proposition sera créditée de 5 points).

Ce critère ne porte que sur l'aspect quantitatif de la participation des nationaux; les aspects qualitatifs, tels que l'expérience des nationaux faisant partie du personnel clé, sont couverts par les critères "Personnel professionnel clé proposé" et "Adéquation avec la mission".

La participation de consultants nationaux à titre de consultants du pays, de membres du personnel de filiales locales de sociétés de conseil étrangères ou d'experts individuels devrait aussi être prise en considération.

# Module K7: Évaluation de propositions concernant des services de conseil selon la méthode de sélection au moindre coût (Sociétés)

## Finalité:

Le présent module expose la procédure standard à suivre pour l'évaluation des propositions concernant les services de conseil selon la méthode de sélection au moindre coût (SMC).

Le présent module comporte une annexe qui précise comment procéder à la notation des critères d'évaluation.

## 1. Introduction

À la différence de la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût, l'évaluation réalisée selon la méthode de sélection au moindre coût ne recourt pas à la pondération. Bien qu'elle utilise la même méthode de notation que la sélection fondée sur la qualité et le coût pour évaluer les aspects techniques, les propositions ayant obtenu la note minimale requise pour être sélectionnées sont examinées et le marché est attribué à celle dont le montant est le plus bas.

Le système de points de mérite est le même que celui utilisé pour la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût: ici aussi, les sociétés de conseil sont tenues de présenter simultanément deux propositions distinctes, l'une technique et l'autre financière.

Les propositions qui obtiennent au moins la note minimale pour être sélectionnées sont

ouvertes publiquement et il est donné lecture de leur montant ainsi que de la note attribuée pour les aspects techniques lors de l'ouverture des propositions financières. Dans la méthode de sélection au moindre coût, l'examen financier permet de déterminer le montant évalué de chaque proposition et le marché est attribué à la proposition dont le montant est le plus bas.

Un schéma présenté à la fin du présent module illustre ce système d'évaluation.

## 2. Instructions point par point

### 2.1 Examen des critères d'évaluation et établissement de la feuille de notation par le comité d'évaluation technique

L'évaluation technique des services de conseil doit passer en revue les critères spécifiés dans le dossier d'appel d'offres. On trouvera un exemple de tableau prévu à cet effet.

Critères	Note maximale	
<b>i) Expérience spécifique de la société de conseil en rapport avec la mission:</b>		<b>10</b>
<b>ii) Adéquation de la méthode et du plan de travail proposés pour répondre au mandat:</b>		<b>30</b>
a) Approche technique et méthode	10	
b) Plan de travail	10	
c) Organisation et dotation en personnel	10	
<b>iii) Qualifications et compétence du personnel professionnel clé au regard de la mission:</b>		<b>50</b>
a) Chef d'équipe	15	
b) Spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement	10	
c) Expert des questions juridiques et institutionnelles	10	
d) Spécialiste des questions socio-économiques	5	
e) Spécialiste des questions environnementales	10	
<b>iv) Participation de nationaux à l'équipe proposée:</b>		<b>10</b>
<b>Total</b>		<b>100</b>

L'attribution de notes techniques ne doit se faire que sur la base des critères spécifiés dans le dossier d'appel d'offres. Le tableau ci-dessus pourrait donc servir de base pour l'évaluation technique, de sorte que la feuille de notation type d'un évaluateur serait la suivante:

Société de conseil		Société 1 [Nom]	Société 2 [Nom]	Société 3 [Nom]	Société 4 [Nom]
	Note maximale	Notes	Notes	Notes	Notes
<b>Critères</b>					
<b>i) Expérience spécifique</b>	<b>10</b>				
<b>ii) Méthode et plan de travail</b>					
a) Approche technique et méthode	<b>10</b>				
b) Plan de travail	<b>10</b>				
c) Organisation et dotation en personnel	<b>10</b>				
<b>iii) Personnel proposé</b>					
a) Chef d'équipe	<b>15</b>				
b) Spécialiste de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement	<b>10</b>				
c) Spécialiste des questions juridiques et institutionnelles	<b>10</b>				
d) Spécialiste des questions socio-économiques	<b>5</b>				
e) Spécialiste des questions environnementales	<b>10</b>				
<b>iv) Participation de nationaux</b>	<b>10</b>				
<b>Note totale</b>	<b>100</b>				
<b>Classement</b>					

\* Les notes correspondent au nombre de points attribués pour un critère donné.

Note: Pour toute évaluation, quelle qu'elle soit, les critères réels devront être ceux qui figurent dans le dossier d'appel d'offres. La feuille de notation ci-dessus est présentée à titre d'illustration seulement.

## 2.2 Finalisation de la méthode d'attribution des notes techniques

Une pratique courante pour l'attribution de notes aux services de conseil consiste à utiliser un système de classement et de notation des propositions préalablement convenu qui permet d'uniformiser la notation des propositions techniques soumises aux évaluateurs. Avant de recevoir les propositions techniques, le comité d'évaluation technique devra s'entendre sur la définition de chaque catégorie de classement pour chacun des critères (ou sous-critères). Autrement dit, il devra convenir des catégories à utiliser et déterminer à quelle notation correspondra chacune d'elles.

Pour faciliter l'attribution des notes et la rendre plus transparente, il est recommandé de diviser l'échelle de notation en plusieurs catégories distinctes. Cette façon de procéder permet de s'assurer que le fait de

répondre de manière satisfaisante à un critère dans la proposition est acté, et de le mettre en regard de la note qualitative ainsi évaluée. Il importe ensuite de déterminer quelles sont les propositions dont l'adéquation avec le critère est jugée "bonne" ou "très bonne". Enfin, il reste à déterminer quelles sont les propositions dont l'adéquation avec le critère est "médiocre". Bien souvent, les notes attribuées en fonction des catégories sont les suivantes:

Catégories	Notation*
Médiocre	40%
Satisfaisant	70%
Bon	90%
Très bon	100%

\* La notation est le pourcentage de la note maximale qui peut être attribuée.

Les catégories peuvent être totalement ou partiellement modifiées, mais il faut en décider **avant** que le comité d'évaluation technique commence à procéder à toute évaluation. Le système de notation devra être décrit et expliqué dans le rapport d'évaluation technique.

Il n'est pas réaliste d'envisager de donner une note "0", car cela signifierait que la société de conseil n'a absolument pas répondu au mandat en ce qui concerne le critère en question.

## 2.3 Définition de l'échelle des catégories pour chaque critère

Étant donné que chacun des critères (ou des sous-critères) concerne un aspect différent de la proposition, les catégories doivent être définies de façon à ce que chaque évaluateur classe les propositions dans la catégorie de son choix sur la base d'une définition uniforme. Par conséquent, dans une évaluation type, la feuille de notation des aspects techniques d'une proposition pourrait se présenter comme suit:

Ces chiffres représentent les notes attribuées par un évaluateur et doivent être combinés à celles attribuées par les autres évaluateurs pour obtenir une note finale selon la méthode des moyennes ou du consensus.

La notation des propositions techniques selon cette méthode présente les avantages suivants:

- i) elle permet au comité d'évaluation technique de disposer d'une définition commune des catégories, ce qui facilite l'évaluation et la comparaison;
- ii) elle minimise le risque d'incohérences et le recours au jugement discrétionnaire dans l'attribution des notes;
- iii) elle exige de chaque membre du comité qu'il justifie son évaluation individuelle sur la base d'une définition commune des catégories, ce qui dissuade de remettre des évaluations volontairement biaisées;
- iv) elle rend l'évaluation plus transparente et plus équitable.

Société de conseil		Société 1		Société 2		Société 3		Société 4	
Critères	Note max.	Notation	Note*	Notation	Note*	Notation	Note*	Notation	Note*
<b>i) Expérience spécifique de la société</b>	<b>20</b>	90%	18,0	70%	14,0	100%	20,0	40%	8,0
<b>ii) Méthode et plan de travail</b>	<b>30</b>								
a) Approche technique et méthode	10	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
b) Plan de travail	10	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
c) Organisation et personnel mobilisé	10	40%	4,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
<b>iii) Personnel proposé</b>	<b>40</b>								
a) Chef d'équipe	15	90%	13,5	70%	10,5	100%	15,0	40%	6,0
b) Spécialiste des questions d'eau et d'assainissement	10	90%	9,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
c) Spécialiste des questions juridiques et institutionnelles	10	90%	9,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
d) Spécialiste des questions socio-économiques	5	70%	3,5	70%	3,5	100%	5,0	40%	2,0
<b>iv) Participation de nationaux</b>	<b>10</b>	70%	7,0	70%	7,0	100%	10,0	40%	4,0
<b>Note totale</b>	<b>100</b>		78,0		70,0		100,0		40,0
<b>Classement</b>			<b>2</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>4</b>

\* Les notes correspondent au nombre de points attribués pour un critère donné.

La définition des catégories est un exercice difficile en ce qu'il requiert une connaissance approfondie du mandat, des principales questions techniques couvertes par les services de conseil ainsi que des qualifications attendues des sociétés de conseil. Par contre, la définition devrait considérablement améliorer la qualité de l'évaluation. Le fait de noter des propositions sans recourir à des catégories préalablement définies d'adéquation avec les critères laisse à chaque évaluateur le loisir d'interpréter librement la définition de ces catégories, ce qui aura probablement pour effet de rendre l'attribution des notes plus subjective et de compliquer la comparaison des résultats.

La notation des propositions ne doit pas être trop sévère. À supposer – et il s'agit là d'une éventualité probable – qu'une société ne remplisse pas toutes les conditions énoncées dans la définition de l'une des catégories alors que celle-ci reflète mieux l'expérience qui lui est reconnue que la catégorie inférieure, il serait possible de classer la société dans la catégorie supérieure.

On trouvera d'autres indications concernant la définition des catégories pour chacun des critères et sous-critères dans l'annexe au présent module.

## 2.4 Attribution des notes financières

Une fois qu'il a été déterminé quelles sont les propositions qui ont obtenu ou dépassé la note minimale pour être sélectionnées (c'est-à-dire celles jugées au moins satisfaisantes), il conviendra, pour établir le montant évalué, de procéder à l'évaluation financière, laquelle consiste à:

- examiner le montant des propositions pour vérifier si elles comportent des erreurs arithmétiques et à ajouter le coût de toute activité mentionnée dans la proposition technique qui n'aurait pas été chiffrée dans la proposition financière;
- convertir le montant des propositions en une monnaie commune aux fins de l'évaluation;
- réviser les montants pour prendre en compte les omissions et erreurs non importantes, comme le prévoit l'appel à propositions.

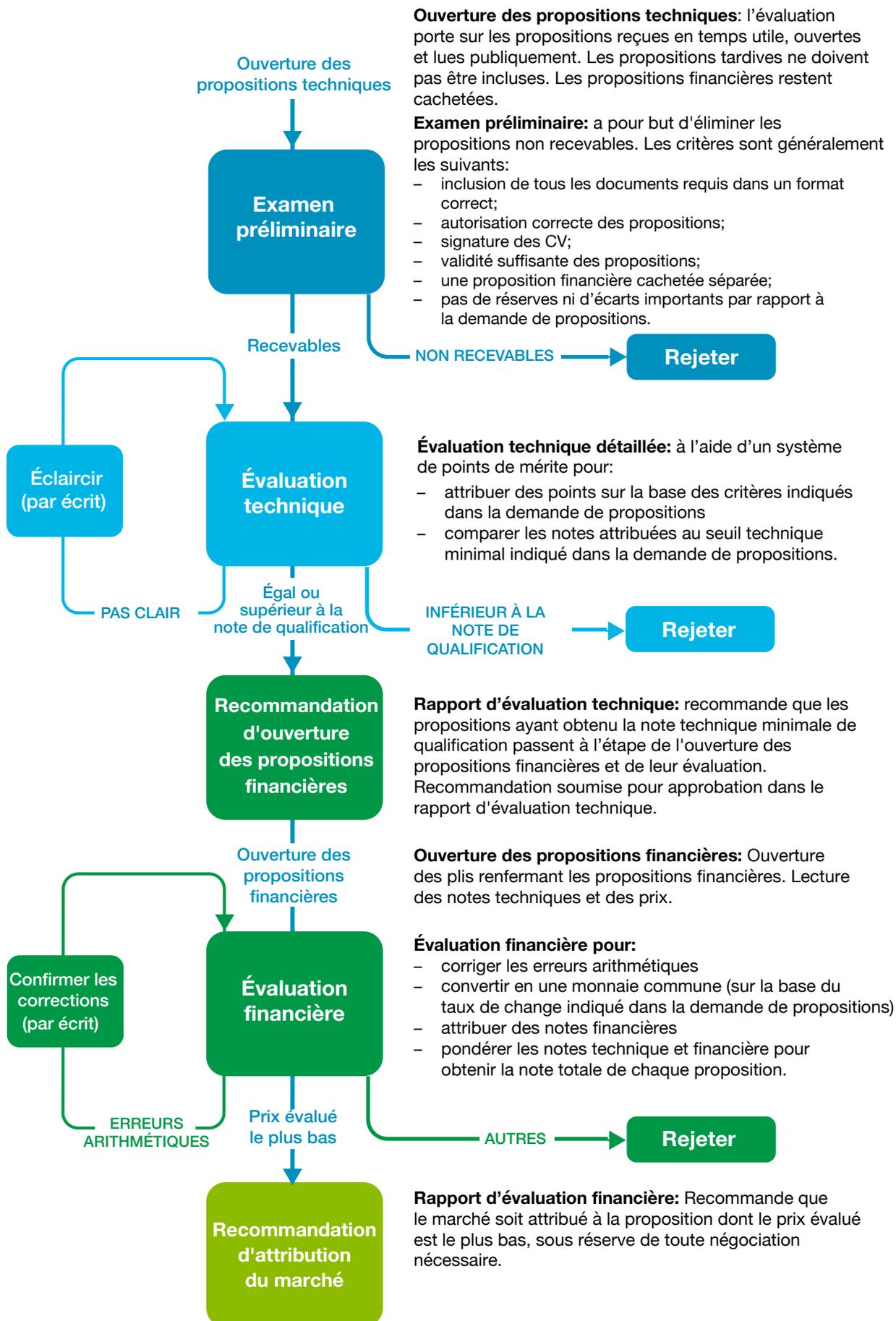
La proposition dont le montant est le plus bas est alors classée au premier rang.

Le tableau ci-après illustre un examen financier classique des propositions; c'est un tableau de ce type qui devrait figurer au centre du rapport d'évaluation financière.

		Évaluation financière									
Nom de la société (Notes)	Ouverture propositions financières		Erreurs arithmétiques		Conversion en monnaie commune		Omissions non importantes		Prix évalué		
	Monnaie	Montant	Erreur (+/-)	Total révisé	Taux	Total révisé	Montant	Total révisé	Montant	Prix révisé	
Société 1	USD	750 000	5 980,00	755 980,00							
A					1,90	1 436 362,00		1 436 362,00		1 436 362,00	
Société 2	GBP	580 000,00	-8 900,00								
B			-60 864,00								
C			30 000,00								
D			-39 764,00	540 236,00	2,70	1 458 637,20		1 458 637,20		1 458 637,20	
Société 3	GBP	510 000,00									
E					2,70	1 377 000,00	75 000,00	1 452 000,00		1 452 000,00	
Société 4	USD	680 000,00	87 000,00	767 000,00	1,90	1 457 300,00					
F											
Société 5	SAR	1 460 000,0	0,00	1 460 000,00	1,00	1 460 000,00		1 460 000,00		1 460 000,00	
Notes:	A	Révision pour extension erronée dans le tableau 2 de la proposition									
	B	Révision pour extension erronée dans le tableau 1 de la proposition									
	C	Révision pour extension erronée dans le tableau 3 de la proposition (chef d'équipe)									
	D	Révision pour extension erronée dans le tableau 5 de la proposition (tableau du personnel administratif)									
	E	Révision pour absence de la formation et du développement des capacités exigées dans la proposition									
	F	Révision pour ...									

Dans cet exemple, le montant évalué pour la société 1 est le plus bas et c'est donc la proposition de cette société que le rapport d'évaluation recommandera pour l'attribution du marché. Remarque: le terme "société" englobe les co-entreprises.

## Procédure d'évaluation des propositions concernant les services de conseil (méthode de la sélection au moindre coût)



# Annexe au Module K7

Cette annexe donne des indications détaillées sur la définition des catégories applicables pour chacun des critères d'évaluation décrits dans la section 2.3 du présent module.

## 1. Critère: **Expérience spécifique de la société**

(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)

Lors de l'appréciation de ce critère, le comité d'évaluation technique devra prendre en considération les aspects suivants:

- **Expérience acquise dans le cadre de projets similaires:** Preuve que des missions similaires ont été exécutées avec succès.
- **Expérience acquise dans des régions et conditions similaires:** La société a travaillé dans des régions ou des pays ayant des caractéristiques physiques, culturelles, sociales et institutionnelles comparables à celles du pays où la mission sera menée.
- **Taille, organisation et gestion:** La société possède les capacités nécessaires – en termes, par exemple, de personnel, d'organisation et de compétences en gestion – pour mener à bien la mission. Pour certaines missions, il sera tenu compte du nombre d'années d'activité de la société de conseil.
- **Spécialisation:** Pour certaines missions, il peut être important d'évaluer les compétences spécialisées de la société et de voir si elle a accès à des technologies particulières en rapport avec la mission.
- **Expérience en matière de transfert de connaissances et de formation:** Expérience de la société en matière de transfert de connaissances et de formation du personnel du client (si pertinente).

On trouvera ci-après un exemple de définition de ces catégories, sur la base des aspects spécifiques énumérés ci-dessus (les définitions peuvent varier d'un cas à l'autre en fonction des spécificités de la mission). Il faudra s'entendre sur ces définitions avant de procéder à l'évaluation.

- **Médiocre:** La société n'a pas ou a peu d'expérience pertinente récente dans le domaine de la mission et n'a pas eu à gérer des questions d'une importance cruciale propres à la mission. Son expérience des approches et méthodes types que requiert la mission n'est pas suffisante. Le personnel permanent de la société ne convient pas pour la mission.
- **Satisfaisant:** La société possède une expérience pertinente dans le domaine de la mission, mais n'a pas eu à gérer des questions d'une importance cruciale propres à la mission, comme des problèmes sociaux ou environnementaux délicats. Elle possède toute l'expérience voulue en ce qui concerne les approches et méthodes types que requiert la mission. Le personnel permanent de la société convient pour la mission.
- **Bon:** La société possède une vaste expérience du domaine de la mission et a travaillé dans des pays ayant des conditions physiques et institutionnelles similaires à celles du pays où la mission sera menée, et elle a notamment eu à gérer des questions d'une importance cruciale du même ordre. Le personnel permanent est hautement spécialisé et devra pouvoir répondre aux besoins de la mission; la société dispose en outre de ressources supplémentaires qu'elle peut mobiliser pour faire face à des besoins imprévus. La société possède une bonne expérience des approches et méthodes les plus pointues que nécessitent les exigences spécifiques de la mission.
- **Très bon:** La société possède une expertise exceptionnelle des plus récentes dans des missions similaires à celle qui est envisagée. La qualité et la composition de son personnel permettent de répondre sans problème aux besoins de la mission et garantissent un excellent niveau d'appui technique; qui plus est, le personnel comprend des experts de haut rang dans le domaine de la mission. La société est réputée pour être une spécialiste d'envergure internationale des approches et méthodes que requiert la gestion de certaines questions propres à la mission. Elle respecte des procédures de gestion de la qualité bien établies.

## 2. Critère: **Adéquation de la méthode et du plan de travail proposés**

(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)

Lors de l'appréciation de ce critère, le comité d'évaluation technique devra prendre en considération les aspects suivants:

- **Compréhension des objectifs de la mission:** Dans quelle mesure l'approche technique et le plan de travail de la société correspondent-ils aux objectifs indiqués dans le mandat?
- **Exhaustivité et adéquation aux besoins:** La proposition répond-elle de manière exhaustive à tous les besoins indiqués dans le mandat?
- **Clarté:** Les divers éléments sont-ils cohérents et les points de décision sont-ils bien définis?
- **Créativité et innovation:** La proposition suggère-t-elle de nouvelles approches de la mission ou de nouvelles méthodes qui permettraient d'obtenir de meilleurs résultats?
- **Rapidité d'obtention des résultats:** Le calendrier des tâches proposé est-il réaliste? Les résultats demandés pourront-ils être obtenus dans les temps?
- **Qualité de l'utilisation des ressources:** Le fichier du personnel est-il approprié et ne comporte-t-il ni trop d'experts recrutés pour de courtes périodes, ni trop de généralistes? Le personnel proposé est-il permanent ou composé de consultants externes? Dans ce dernier cas, les consultants externes ont-ils déjà travaillé avec le personnel permanent de la société dans le cadre de missions antérieures? Cet aspect devra toujours être pris en compte.
- **Souplesse et adaptabilité:** La méthode et le plan de travail sont-ils souples et susceptibles d'être aisément adaptés si des changements surviennent durant la mission? Cet aspect est particulièrement important lorsque la mission a lieu dans des environnements potentiellement évolutifs.
- **Niveau technologique:** La méthode propose-t-elle d'utiliser des technologies de pointe et d'opter pour des solutions novatrices?
- **Logistique:** Si la société est appelée à travailler sur des sites éloignés, comment envisage-t-elle les questions de logistique?

- **Gestion de la qualité:** Il arrive que le mandat exige, en particulier pour les missions complexes et de grande ampleur, qu'un plan de gestion de la qualité accompagné d'une table des matières détaillée soit fourni. Existe-t-il un tel plan?

Ce critère est habituellement évalué au regard des trois sous-critères ci-après (seulement tel que spécifié dans l'appel à propositions):

a) *Approche technique et méthode*

b) *Plan de travail*

c) *Organisation et dotation en personnel*

On trouvera ci-après un exemple de définition des quatre catégories pour les trois sous-critères mentionnés ci-dessus (les définitions peuvent varier d'un cas à l'autre en fonction des spécificités de la mission):

a) *Approche technique et méthode:*

- **Médiocre:** L'approche technique ou la méthode (ou les deux) envisagées pour l'exécution d'importantes activités indiquées dans le mandat sont inappropriées ou très mal présentées, ce qui donne à penser que la société de conseil n'a pas pris toute la mesure de l'étendue du travail. Il manque la table des matières (si le mandat en exige une) du plan de gestion de la qualité.
- **Satisfaisant:** Le mode d'exécution des différentes activités mentionnées dans le mandat est exposé de manière générale. L'approche envisagée est une approche type, qui n'est pas spécifiquement adaptée à la mission. Bien que l'approche et la méthode soient appropriées, elles n'indiquent pas comment la société se propose de gérer certains aspects cruciaux de la mission. Le plan de gestion de la qualité comprend une table des matières (si le mandat en exige une), mais elle est de nature générale et ne rend pas compte des caractéristiques spécifiques de la mission.
- **Bon:** L'approche proposée est exposée en détail. La méthode est adaptée aux spécificités de la mission et est suffisamment souple pour être ajustée si des changements surviennent durant la prestation des services. La table des matières (si le mandat en exige une) du plan de gestion de la qualité est adaptée aux caractéristiques spécifiques de la mission.

- **Très bon:** Outre les exigences énumérées ci-dessus dans la catégorie "Bon", d'importantes questions sont abordées de manière novatrice et efficace, ce qui indique que la société a compris les principaux enjeux de la mission et que les solutions novatrices lui sont familières. La proposition passe en revue les moyens d'améliorer les résultats et la qualité de la mission en s'appuyant sur des approches, des méthodes et des connaissances très pointues. Une description détaillée du plan de gestion de la qualité est fournie, en plus de sa table des matières (si exigée).
- b) **Plan de travail:**
- **Médiocre:** Le calendrier des activités omet des tâches importantes; la chronologie des activités et leur corrélation ne sont pas compatibles avec l'approche ou la méthode proposées. L'enchaînement des activités manque de clarté et de logique.
  - **Satisfaisant:** Toutes les activités essentielles figurent dans le calendrier des activités, mais ne sont pas détaillées. Le plan de travail laisse apparaître des incohérences mineures entre la chronologie, les résultats de la mission et l'approche proposée.
  - **Bon:** Le plan de travail correspond bien au mandat; toutes les activités importantes figurent dans le calendrier des activités et leur chronologie est appropriée et cohérente avec les résultats de la mission. En outre, l'interaction entre les diverses activités est réaliste et conforme à l'approche proposée. Les précisions fournies sont suffisantes pour faciliter la compréhension du plan de travail proposé.
  - **Très bon:** Outre les exigences énumérées ci-dessus dans la catégorie "Bon", les points de décision ainsi que l'enchaînement et la chronologie des activités sont très bien définis, ce qui indique que la société entend optimiser ses ressources. Un chapitre spécifique de la proposition explique le plan de travail au regard de l'approche envisagée. Le plan de travail a la souplesse voulue pour faire face aux imprévus.
- c) **Organisation et dotation en personnel:**
- **Médiocre:** L'organigramme est superficiel, le plan de dotation en personnel présente des faiblesses sur des points importants et le calendrier de mobilisation du personnel est incompatible avec les moments auxquels sont attendus les résultats les plus importants de la mission. La répartition des tâches et des responsabilités n'est pas claire. Les spécialistes proposés n'ont jamais travaillé ensemble au sein d'une équipe.
  - **Satisfaisant:** L'organigramme est complet et détaillé, les dispositions concernant la dotation en personnel sont adéquates, tant au niveau technique que pour ce qui a trait à sa composition, et la mobilisation du personnel est compatible aussi bien avec la chronologie qu'avec les résultats de la mission.
  - **Bon:** Outre la définition donnée ci-dessus dans la catégorie "Satisfaisant", la composition du personnel reflète un très bon équilibre (bonne coordination, définition claire et précise des tâches et des responsabilités, pas de surnombre d'experts recrutés pour de courtes périodes ni de généralistes, concordance précise entre les compétences du personnel et les besoins, bon soutien logistique). Certains membres de l'équipe du projet ont déjà travaillé ensemble dans une certaine mesure.
  - **Très bon:** Outre que la proposition répond à toutes les exigences pour être classée dans la catégorie "Bon", le personnel proposé forme une équipe soudée et plusieurs de ses membres ont déjà beaucoup travaillé ensemble par le passé; le rôle de l'emprunteur/du bénéficiaire et son intégration au sein de la mission sont expliqués de façon détaillée. La proposition comporte un exposé très circonstancié qui montre que la société entend optimiser l'utilisation et le déploiement du personnel de manière économique et rationnelle, au vu des moyens logistiques proposés.

### 3. Critère: **Personnel clé proposé**

(aspects à prendre en considération dans l'évaluation)

Ce critère est généralement évalué au regard des trois sous-critères ci-après (uniquement selon ce que prévoit l'appel à propositions):

- a) **Qualifications générales**
- b) **Adéquation avec la mission**
- c) **Expérience de la région et connaissance de la langue**

Le comité d'évaluation technique devra se prononcer sur le personnel clé (l'appréciation ne portera pas sur le personnel subalterne, de bureau ou administratif). Les aspects à prendre en considération sont ceux exposés ci-après.

a) **Qualifications générales:** Il est important de tenir compte du nombre d'années d'expérience professionnelle des consultants dans le domaine technique dans lequel ils auront à travailler dans le cadre de la mission. Sous l'angle de l'évaluation, la valeur des études universitaires suivies auparavant diminue avec l'âge. Les experts possédant moins de dix années d'expérience devront être évalués sur la base de leurs diplômes universitaires (en plus de l'expérience acquise entre-temps). Étant donné que l'expérience s'accroît avec l'âge, les experts clés qui comptent plus de dix années d'expérience professionnelle à leur actif sont souvent en mesure de gérer correctement des missions complexes ou sensibles; dans ce cas, l'évaluation devra surtout porter sur leur expérience réelle plutôt que sur leurs études universitaires. Lorsque la connaissance d'approches, méthodes et technologies récentes est essentielle, mieux vaut s'attacher aux années d'expérience dans ce domaine particulier qu'au total cumulé des années d'expérience.

b) **Adéquation avec la mission:** Cet aspect, qui est le plus important, devra être évalué avec soin. Le caractère approprié des capacités, l'adéquation des compétences professionnelles et l'expérience acquise sont des éléments qui devront systématiquement entrer en ligne de compte dans l'appréciation. Alors que le volet précédent relatif aux "qualifications générales" s'intéresse à l'expérience générale des membres du personnel dans le domaine technique dans lequel ils auront à travailler dans le cadre de la mission, le

volet consacré à l' "adéquation avec la mission" a pour objet de déterminer s'ils sont capables de s'acquitter des fonctions spécifiques qui leur sont confiées. L'expert a-t-il récemment occupé des postes similaires? Dans l'affirmative, ces postes se rapportaient-ils des missions similaires à celle envisagée? Le chef d'équipe proposé a-t-il déjà occupé un tel poste? Dans l'affirmative, a-t-il eu à gérer une équipe similaire à celle proposée (taille, disciplines techniques concernées, combinaison semblable de nationaux et d'expatriés au sein de l'équipe, etc.)? Dans quelle mesure les connaissances et compétences du personnel proposé correspondent-elles aux besoins de la mission?

c) **Expérience de la région et connaissance de la langue:** L'évaluation de l'expérience de la région doit prendre en compte des facteurs tels que le nombre de missions effectuées dans le pays ou dans des pays dont les cultures, les systèmes administratifs et les structures étatiques sont similaires. Pour le personnel expatrié, l'appel à propositions devra préciser, au besoin, les exigences linguistiques (langues nationales/ locales) requises pour pouvoir communiquer correctement dans le pays de la mission. Il ne faudra accorder de points que pour la connaissance de la langue locale. Pour la notation des consultants nationaux faisant partie du personnel proposé, l'évaluation devra porter sur la maîtrise de l'une des principales langues de travail du FIDA, en plus de leur connaissance de la langue locale.

Dès lors que les membres du personnel clé sont admissibles<sup>53</sup>, ils devront être évalués sur la base de leurs compétences et de leur aptitude à remplir les fonctions recherchées, quelle que soit leur nationalité. Les qualifications du chef d'équipe devront faire l'objet d'un examen minutieux, ce poste étant d'une importance capitale dans la mission. Si le chef d'équipe est appelé à jouer à la fois le rôle de responsable de projet et d'expert, ses qualifications devront être appréciées pour chacune de ces deux fonctions et des points devront lui être attribués pour l'une comme pour l'autre proportionnellement au temps et au travail qu'il consacre à chacune d'elles (si les deux fonctions se chevauchent). Une double note maximale ne pourra être attribuée que si les deux fonctions peuvent être clairement dissociées sans affecter la qualité des services.

53 Selon la définition donnée à ce terme dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets (absence de conflit d'intérêt, par exemple).

Pour chacun des trois sous-critères, le comité d'évaluation technique devra définir chacune des catégories indiquées.

On trouvera ci-après un exemple de définition des quatre catégories pour chacun des trois sous-critères susmentionnés.

a) **Qualifications générales:**

- **Médiocre:** L'expert proposé justifie de moins de dix années d'expérience dans le domaine de la mission.
- **Satisfaisant:** L'expert proposé possède au total dix années ou plus d'expérience professionnelle dans le domaine de la mission, ainsi que des titres universitaires et une formation en la matière.
- **Bon:** L'expert proposé possède au total plus de 15 années d'expérience professionnelle, dont une grande partie a été acquise dans le cadre de missions de conseil similaires à celle envisagée; l'évolution de sa carrière – sa position au sein de la société et son niveau de responsabilité, par exemple – témoigne d'une progression régulière au fil du temps.
- **Très bon:** L'expert proposé compte à son actif plus de 20 années d'expérience spécialisée dans le domaine de la mission et est reconnu comme expert de haut niveau en la matière. Il n'ignore rien des dernières avancées dans sa discipline.

b) **Adéquation avec la mission:**

- **Médiocre:** L'expert proposé n'a jamais, si ce n'est de façon occasionnelle, occupé un poste similaire à celui requis pour la mission. Ses qualifications ne correspondent qu'approximativement au poste qu'il occupera. (Par exemple, le poste exige un chargé de projet très expérimenté, alors que la personne proposée est d'un niveau relativement subalterne et possède peu d'expérience.)
- **Satisfaisant:** L'expérience de l'expert proposé correspond au poste auquel il serait affecté; au cours des dix dernières années ou plus, il a occupé avec succès des postes semblables à celui proposé pour la mission, dans au moins un projet de nature similaire. Les compétences de l'expert (dans le domaine professionnel ou en matière de gestion, selon les exigences du poste proposé) sont suffisantes pour l'emploi en question.

- **Bon:** Les qualifications de l'expert correspondent au poste proposé; au cours des dix dernières années, il a occupé plusieurs postes semblables dans le cadre de missions similaires; ses compétences (dans le domaine professionnel ou en matière de gestion) sont tout à fait conformes à celles exigées pour le poste et adaptées aux spécificités de la mission.
- **Très bon:** Outre qu'il répond aux critères énumérés ci-dessus dans la catégorie "Bon", l'expert possède des qualifications et une expérience qui dépassent grandement celles requises pour occuper des postes similaires à celui envisagé.

c) **Expérience de la région et connaissance de la langue (cet exemple concerne les membres expatriés du personnel):**

- **Médiocre:** L'expert proposé n'a jamais, si ce n'est de façon occasionnelle, travaillé dans des pays semblables à celui où aura lieu la mission et sa maîtrise de la langue locale est insuffisante pour lui permettre de communiquer correctement, oralement et par écrit.
- **Satisfaisant:** L'expert a travaillé dans des pays dont les cultures, les systèmes administratifs et les structures étatiques sont comparables à celles du pays en question; il maîtrise suffisamment l'une des langues officielles du FIDA.
- **Bon:** Ces dernières années, l'expert a travaillé pendant au moins un an dans la région où la mission aura lieu; il parle couramment une des langues officielles du FIDA, ainsi que la langue locale.
- **Très bon:** Outre qu'il remplit les conditions énoncées dans la définition de la catégorie "Bon", l'expert possède une connaissance directe et approfondie du pays et de sa langue acquise grâce à plusieurs années d'expérience professionnelle dans le pays.

Si le personnel clé proposé par la société de conseil ne satisfait pas pleinement à toutes les conditions énoncées dans la définition de l'une des catégories, alors que cette catégorie semble mieux lui convenir que la catégorie inférieure, il sera possible de le ranger dans la catégorie supérieure.

**4. Critère: Proportion de consultants nationaux parmi le personnel clé proposé** (*aspects à prendre en considération dans l'évaluation*)

Lors de l'évaluation, les points attribués à chaque proposition pour ce critère devront être proportionnels au pourcentage de nationaux au sein du personnel clé proposé. (Si, par exemple, 10 points sont attribués à ce critère et si la société alloue 50% du nombre total de mois-personne ou d'heures-personne du personnel clé affecté à la mission à des experts ou consultants nationaux, la proposition sera créditée de 5 points).

Ce critère ne porte que sur l'aspect quantitatif de la participation des nationaux; les aspects qualitatifs, tels que l'expérience des nationaux faisant partie du personnel clé, sont couverts par les critères "Personnel professionnel clé proposé" et "Adéquation avec la mission".

La participation de consultants nationaux à titre de consultants du pays, de membres du personnel de filiales locales de sociétés de conseil étrangères ou d'experts individuels devrait aussi être prise en considération.

# Module K8: Évaluations spécifiques concernant des services autres que des services de conseil

Le présent module ne s'applique qu'à l'évaluation de services autres que des services de conseil.

Il est entendu que la prestation de certains services autres que de conseil se fera selon les méthodes de passation des marchés concernant des biens/travaux, tandis que, pour certains autres de ces services, il sera fait appel aux méthodes de passation des marchés concernant des services de conseil, en fonction de la nature du marché à passer. La procédure d'évaluation devra se fonder sur la méthode de passation des marchés utilisée pour les services spécifiques autres que les services de conseil.

# Module K9: Offres anormalement basses<sup>54</sup>

## Finalité:

Le présent module s'intéresse au problème des offres anormalement basses; on y trouvera des indications et des procédures opérationnelles servant à définir ces offres et à les gérer. Grâce à ce module, le FIDA a pour la première fois mis en place un mécanisme de gestion des risques qui permette de rejeter des offres si, à l'issue d'un processus rigoureux de demande d'éclaircissements et d'examen, il est établi qu'il s'agit d'offres anormalement basses insuffisamment justifiées.

Le processus de gestion des offres anormalement basses vaut pour toutes les catégories de marchés, tant de biens et de travaux que de services de conseil et de services autres que de conseil, et devrait être scrupuleusement suivi afin de veiller à ne pas exclure des soumissionnaires qui ont des raisons valables d'offrir de bas prix.

Ce processus **ne permet pas d'exclure automatiquement des offres** au motif que leurs prix se situent au-dessus ou au-dessous d'un montant estimatif prédéterminé.

Le présent module comprend aussi, en annexe, un exemple de formulaire qui illustre comment utiliser des modèles spécifiques pour solliciter des éclaircissements aux soumissionnaires dont on pense que leurs offres sont anormalement basses.

## 1. Qu'est-ce qu'une offre anormalement basse (OAB)?

Une offre anormalement basse est une offre dont le prix semble excessivement bas au point d'inquiéter fortement l'emprunteur/le bénéficiaire quant à la capacité du soumissionnaire d'exécuter le marché au prix proposé. Cela peut poser problème lorsqu'il apparaît que c'est le soumissionnaire dont l'offre est la mieux adaptée aux besoins ou la mieux classée qui propose un prix anormalement bas au regard des estimations de l'entité acheteuse, de la situation qui prévaut sur le marché ou des autres offres recevables.

Une offre anormalement basse n'est pas en soi négative, mais nécessite une analyse et un examen plus poussés car elle pourrait être révélatrice de risques tels que:

- des compétences techniques ou commerciales insuffisantes;
- l'intention de ne pas respecter les normes de conception ou les spécifications requises, ou d'y déroger;
- l'intention de ne pas se conformer à la législation en matière d'environnement ou au droit du travail.

Les OAB peuvent représenter des indices de l'un quelconque des risques susmentionnés, de leur totalité ou de combinaisons de ces risques, et ce dans toutes les catégories de marchés. On trouvera ci-après des exemples de la façon dont ces risques potentiels pourraient s'appliquer aux différentes catégories de marchés.

### *Exemples de risques potentiels propres aux offres anormalement basses selon les catégories de marchés*

- **Biens:** Biens proposés à un prix inférieur à leur valeur, dans le but de livrer des produits de moindre qualité, ce qui au final compromet leur efficacité, leur durabilité et leur rapport qualité/prix.
- **Travaux:** Travaux proposés à un prix inférieur à leur valeur, dans le but de s'écarter des spécifications de conception, de rogner sur la qualité et/ou de recruter des travailleurs à des conditions illicites.
- **Services de conseil:** Services de conseil proposés à des prix inférieurs à leur valeur, dans le but de remplacer les experts dont les curriculum vitæ figurent dans la proposition technique par des experts indépendants moins bien rémunérés.

54 Le présent module est une adaptation des lignes directrices et méthodes de 2018 de la Banque asiatique de développement concernant les offres anormalement basses, qui est publiée avec l'autorisation de la Banque.

Il arrive en revanche qu'une offre soit proposée à un prix très bas pour un certain nombre de raisons valables – erreur humaine, tarif net de toute marge bénéficiaire dans le but de pénétrer un marché, économies réalisées au niveau du processus de fabrication, choix des solutions techniques, ou encore conditions avantageuses dont bénéficie le soumissionnaire pour la fourniture des produits ou des services ou pour l'exécution des travaux.

Les problèmes potentiels liés à des offres anormalement basses ne se manifestent qu'à l'étape de l'exécution du marché; aussi ces offres doivent-elles être traitées au stade de l'évaluation. Le processus de gestion des offres anormalement basses, depuis leur détection jusqu'à l'obtention d'éclaircissements et la prise d'une décision, ne concerne que les offres les mieux classées qui répondent en substance aux besoins exprimés sur la base de leur évaluation technique, puisque les offres non recevables sont de toute manière rejetées sans autre examen.

## 2. Gestion des offres anormalement basses

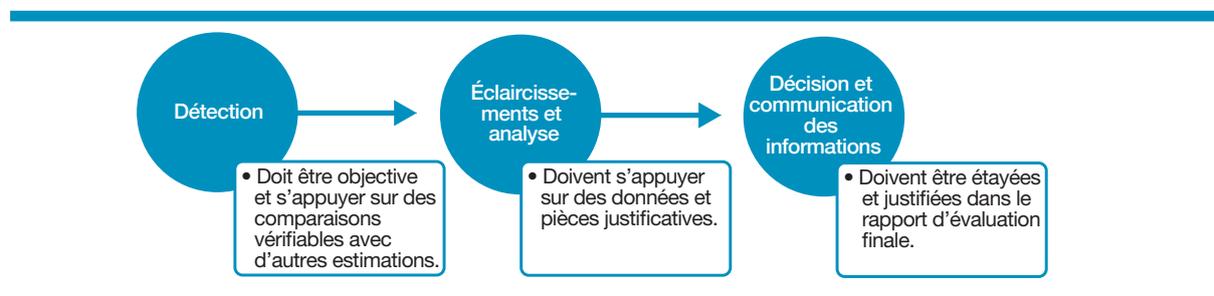
Le processus de gestion des offres anormalement basses doit être appliqué et mené avec soin, afin de s'assurer que les soumissionnaires qui ont des raisons valables de proposer de bas prix ne soient pas exclus du marché. Ce processus s'enclenche au stade de l'évaluation, lorsqu'il semble que l'offre la mieux adaptée aux besoins ou la mieux classée au regard des critères d'évaluation est d'un montant anormalement ou excessivement bas. Il comporte trois étapes: i) détection; ii) éclaircissements et analyse; iii) décision et communication des informations. L'ensemble du processus doit être mené à son terme et/ou encadré par des experts compétents en la matière.

### 2.1 Détection

Il n'est pas toujours facile de déterminer que le prix d'une offre est anormalement bas. Afin de réduire autant que possible la part de subjectivité inhérente à une telle démarche, il est recommandé de combiner plusieurs approches. Hormis quelques différences dans les approches et les méthodes propres à chaque organisme, le processus de détection consiste, pour l'essentiel, à comparer le prix de l'offre avec:

- le coût estimatif du marché concerné que l'ingénieur ou les experts de l'entité acheteuse ont calculé;
- les prix proposés par d'autres soumissionnaires dont les offres répondent en substance aux besoins exprimés;
- les prix récemment payés pour des marchés similaires.

La comparaison du prix de l'offre avec le coût estimatif de l'ingénieur ou des experts devra s'effectuer avec toutes les précautions qui s'imposent et en procédant à une analyse qui permette de s'assurer que les estimations du coût sont exactes et fiables. Dans la mesure du possible, il conviendra d'actualiser ces estimations avant le début de l'évaluation. Diverses raisons peuvent expliquer le montant élevé des estimations de coût: elles peuvent avoir été réalisées à partir d'informations obsolètes, par des méthodes sans rapport avec la proposition du soumissionnaire, ou sur la base d'hypothèses par la suite invalidées; elles peuvent aussi avoir été faites à un stade trop prématuré du processus de conception pour pouvoir chiffrer avec exactitude le coût des composantes du projet.



**Comparaison du prix de l'offre avec les prix proposés par d'autres offres répondant en substance aux besoins exprimés.** Cette approche fait appel à une formule mathématique qui calcule le seuil en deçà duquel un prix peut être qualifié de douteux. Étant donné que la fiabilité de ces méthodes diminue en fonction du nombre d'offres jugées recevables, il est recommandé de recourir à cette approche lorsque le nombre d'offres recevables est égal ou supérieur à cinq. Elle doit cependant être appliquée avec circonspection, en raison du biais statistique qui lui est inhérent et de la fausse impression d'objectivité qu'elle peut donner. Aussi est-il recommandé de ne recourir à l'approche mathématique qu'en combinaison avec d'autres méthodes pour confirmer le caractère anormalement bas du prix d'une offre.

**Formule de calcul** (exemple) (Banque mondiale, 2019)

Pour fixer le seuil de risque ou déterminer une "zone de risque", la formule ci-après calcule la valeur qui se situe à un écart-type en deçà de la moyenne des prix/du prix moyen.

**Étape 1:** Calculer le prix moyen des offres/soumissions recevables qui ont été présentées.

Formule Excel:

**MOYENNE([fourchette des prix])**

**Étape 2:** Calculer l'écart type.

Formule Excel: **ÉCART-**

**TYPE([fourchette des prix])**

**Étape 3:** Calculer le seuil de risque.

Formule Excel:

**MOYENNE([fourchette des prix])-  
ÉCART-TYPE([fourchette des prix])**

Les prix qui se situent en deçà du résultat obtenu à l'étape 3 ci-dessus se trouvent dans la " zone de risque ".

**Comparaison du prix de l'offre avec les prix récemment payés dans des marchés similaires.** Cette approche est assez efficace, même s'il peut être difficile de trouver un ou plusieurs projets qui soient suffisamment similaires pour servir de points de repère fiables.

## 2.2 Éclaircissements et analyse

Lorsqu'une offre anormalement basse a été détectée, il convient de procéder à un examen plus poussé au cours duquel l'emprunteur/le bénéficiaire cherchera à déterminer:

- i) la portée et le type d'erreur, c'est-à-dire si le prix de certains articles est anormalement bas ou si certains articles/types d'articles sont systématiquement proposés à un prix inférieur à leur valeur;
- ii) si le bas prix relève d'une erreur ou d'un calcul erroné, ou s'il a été fixé de façon délibérée, ce qui nécessiterait alors des explications et justifications plus détaillées de la part du soumissionnaire. Des prix nettement inférieurs aux estimations ou à d'autres comparaisons peuvent résulter d'une erreur arithmétique ou d'une mauvaise interprétation des exigences.

Dans l'hypothèse où une offre anormalement basse ne s'explique pas par des erreurs ou des calculs erronés, il faudra procéder à une analyse plus poussée et inviter le soumissionnaire à donner des explications et des éclaircissements sur le coût proposé, en lui demandant de joindre des données et pièces justificatives. Les explications fournies par le soumissionnaire devront, autant que faire se peut, être corroborées ou étayées par les informations déjà communiquées dans l'offre, **sans apporter de modifications notables sur le fond de l'offre, tant en ce qui concerne sa composante technique que sa composante financière.**

L'emprunteur/le bénéficiaire peut formuler une demande d'éclaircissements en s'appuyant sur l'analyse de l'ampleur de la sous-tarifcation et/ou la nature des éléments du prix qui sont anormalement bas. Les éclaircissements requis devront porter sur les tarifs dont il a été déterminé qu'ils étaient anormalement bas, et le soumissionnaire devra être informé du raisonnement/des points de repère retenus aux fins de l'analyse.

L'emprunteur/le bénéficiaire devra aussi préciser sous quelle forme les informations devront être fournies afin de permettre au soumissionnaire de répondre correctement. Des modèles spécifiques peuvent être utilisés à cet effet (on trouvera en annexe au présent module, à titre d'exemple, un modèle destiné à la comparaison de la ventilation détaillée des coûts). L'encadré qui suit présente des exemples d'éclaircissements qui peuvent être demandés aux soumissionnaires.

**Exemples d'éclaircissements pouvant être demandés aux soumissionnaires pour justifier leurs offres anormalement basses**

- Sources, quantités, tarifs ou prix des services, matériaux et fournitures  
**Note:** lorsque l'on détecte des prix anormalement bas pour des ressources utilisées comme intrants, le soumissionnaire devra fournir une justification appropriée à l'appui du prix pratiqué pour chacun des intrants concernés.
- Informations relatives aux économies réalisées au niveau du processus de fabrication, aux services fournis ou aux méthodes de construction à adopter
- Solutions techniques choisies ou conditions exceptionnellement avantageuses dont bénéficie le soumissionnaire pour la fourniture des produits ou des services ou pour l'exécution des travaux
- Frais ou coûts de main d'œuvre
- Première offre de prix du soumissionnaire ou existence d'offres antérieures de biens/travaux/services similaires proposés à un prix comparable
- Distances de transport
- Frais généraux, dépenses imprévues et marges bénéficiaires (y compris éventuellement les dispositions en matière d'organisation et de gestion de projet, l'intégration dans le calcul du prix d'une marge de sécurité pour la gestion des risques ou d'une marge bénéficiaire)
- Source et modalités d'acquisition des équipements et du matériel de construction proposés (location, crédit-bail, achat, par exemple)
- Respect des normes et de la réglementation en vigueur (droit du travail, droit social, droit environnemental, et réglementation y afférente, par exemple).

La phase des éclaircissements et de l'analyse est un processus itératif au cours duquel des éclaircissements peuvent être demandés, au besoin, après analyse des documents initialement produits. Il faudra laisser aux soumissionnaires suffisamment de temps pour qu'ils puissent fournir les éclaircissements et/ou les analyses de prix détaillées demandés. Il est recommandé de leur accorder un délai d'au moins cinq à dix jours ouvrables. Un délai plus long peut leur être accordé si les éclaircissements et analyses demandés doivent être validés par un vérificateur externe. À l'instar de la détection, l'analyse doit être effectuée par un personnel parfaitement qualifié et/ou des experts compétents en la matière.

S'agissant par ailleurs des informations fournies, il convient de souligner que toute action ou omission, y compris une fausse déclaration, qui trompe ou cherche à tromper sciemment ou inconsidérément une partie dans le but d'obtenir un avantage financier ou autre ou de se soustraire à une obligation constitue une pratique frauduleuse pouvant entraîner une procédure d'enquête du FIDA conformément à sa Politique révisée en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations.

### **2.3 Décision et communication des informations**

Après examen des explications, des analyses de prix et des pièces justificatives demandées au soumissionnaire, l'emprunteur/le bénéficiaire pourra décider:

- i) d'accepter l'offre, si les preuves fournies sont satisfaisantes et justifient le bas niveau des prix et des coûts (auquel cas l'offre ne sera pas jugée anormalement basse), ou
- ii) de rejeter l'offre, si les preuves fournies ne justifient pas de manière satisfaisante le bas niveau des prix ou des coûts proposés.

Si une offre est rejetée ou si le soumissionnaire ne relève pas le montant de la garantie de soumission, l'emprunteur/le bénéficiaire peut attribuer le marché au soumissionnaire suivant le mieux classé, à condition que l'offre de ce dernier ne soit pas jugée anormalement basse. S'il apparaît que la deuxième offre la mieux classée est elle aussi anormalement basse, le même processus sera appliqué et pourra produire les mêmes effets que ceux décrits plus haut.

#### Communication des informations et examen.

Les décisions et résultats du processus de gestion des offres anormalement basses doivent être exposés en détail dans le rapport d'évaluation ou y être annexés, en ce compris tous les documents et renseignements sur la base desquels la décision a été prise, ainsi que la méthode utilisée pour détecter l'offre anormalement basse. L'application des décisions prises dans le cadre du processus de gestion des offres anormalement basses et les décisions rendues ultérieurement en la matière ne feront l'objet d'un examen préalable du FIDA et ne nécessiteront un avis de non-objection de la part du Fonds que pour les marchés qui se situent au-delà du seuil d'examen préalable fixé, à moins que la lettre adressée à l'emprunteur/au bénéficiaire n'en dispose autrement. Pour les marchés qui se situent en deçà dudit seuil, les offres anormalement basses seront soumises au processus d'examen a posteriori/ de supervision du FIDA.

Les rapports d'évaluation des offres pour lesquelles il a été recouru au processus de gestion des offres anormalement basses devront indiquer:

- i) les tarifs unitaires ou le coût des articles du soumissionnaire dont il a été déterminé qu'ils étaient anormalement ou excessivement bas;
- ii) les propres estimations des coûts de l'emprunteur/du bénéficiaire, ainsi que les hypothèses sur lesquelles elles reposent;
- iii) le montant total de l'écart entre les deux éléments précités;
- iv) des précisions sur les éclaircissements et explications que le soumissionnaire a été invité à donner;
- v) des précisions sur les analyses de prix demandées et évaluées;
- vi) la décision recommandée;
- vii) des copies de tous les échanges auxquels ces éclaircissements ont donné lieu entre le soumissionnaire et l'emprunteur/le bénéficiaire.

Comme pour tous les autres processus conçus et exigés pour faire respecter les principes régissant la passation des marchés énoncés dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, le FIDA peut, lors de l'examen a posteriori, déclarer l'existence d'irrégularités ou de dépenses non admissibles pour des marchés traduisant un manque de précaution dans le processus de gestion des offres anormalement basses ou un mauvais usage/usage abusif dudit processus dans le but d'influencer le résultat de l'évaluation.

### 3. Offres disproportionnées ou anormalement hautes

Au cours du processus de détection des offres anormalement basses, des offres disproportionnées ou anormalement hautes peuvent être détectées, dans lesquelles certains éléments peuvent être proposés à des niveaux tarifaires artificiellement bas (et par conséquent être considérées comme de possibles offres anormalement basses) pour compenser le niveau artificiellement élevé d'autres éléments:

- **Offres disproportionnées.** C'est le cas lorsqu'un soumissionnaire propose certains articles à un prix unitaire élevé et, en contrepartie, en propose d'autres à un prix unitaire peu élevé. Le soumissionnaire peut pratiquer des prix disproportionnés pour un certain nombre de raisons:
  - dissimuler aux concurrents sa stratégie de tarification;
  - profiter d'estimations inexactes des quantités (lorsque le soumissionnaire sait ou prévoit que la quantité de biens/travaux nécessaire sera plus importante);
  - proposer des prix sensiblement plus bas pour des articles dont il sait ou prévoit qu'ils ne seront pas demandés une fois le marché attribué.
- **Offres anormalement hautes.** Cette pratique consiste à soumettre intentionnellement des offres dont les prix ou les taux unitaires proposés pour les premières phases de l'exécution des travaux/de la prestation des services sont artificiellement élevés, et à les compenser par des prix artificiellement bas pour les phases ultérieures, dans l'espoir de faire ainsi entrer des sommes importantes au début du contrat et/ou d'améliorer la trésorerie.

Même si les offres de ce type ne sont pas anormalement basses, il est possible de les soumettre au même processus que celui décrit plus haut, à ceci près que les offres anormalement hautes qui pourraient être détectées ne seront pas rejetées; il sera plutôt demandé au soumissionnaire de relever le montant de la garantie de bonne exécution afin de protéger les intérêts de l'emprunteur/du bénéficiaire et du FIDA. Dans ces cas, le fait de ne pas relever le montant de la garantie de bonne exécution entraînera le rejet de l'offre, mais la garantie de soumission ne sera pas confisquée.

La garantie de bonne exécution ne faisant pas partie d'un marché de services de conseil, une garantie bancaire devra être demandée en contrepartie du paiement anticipé au début de l'exécution du marché.

#### **4. Offres anormalement basses dans la passation de marchés décomposés en lots**

Lorsqu'une ou plusieurs offres anormalement basses sont détectées dans une procédure d'appel décomposée en plusieurs lots, il ne sera recouru au processus de gestion de ces offres que pour le ou les lots concernés et l'application de cette procédure ne retardera pas l'attribution des autres lots pour lesquels aucune offre anormalement basse n'a été décelée. Cela permet de garantir un examen au cas par cas de chaque offre potentiellement litigieuse.

# Annexe: Modèle de formulaire destiné à la comparaison de la ventilation détaillée des coûts (marchés relatifs à des travaux)

Numéro d'identification du projet:					
Intitulé du projet:					
Description du marché:					
<b>Numéro de l'article:</b>		Unité:		Taux/tarif:	
<b>Désignation de l'article:</b>		Quantité nominale:		Montant total:	
Ventilation pour l'article n°:					
Description		Unité	Quantité nominale	Taux/tarif	Montant
Main-d'œuvre	1.				
	2.				
	Etc.				
Total					
Matériaux	1.				
	2.				
	Etc.				
Total					
Matériel	1.				
	2.				
	Etc.				
Total					
Frais généraux sur site	1.				
	2.				
	Etc.				
Total					
Frais généraux au siège social	1.				
	2.				
	Etc.				
Total					
					Total
					Bénéfice
					Taxes
					Montant total
					Taux/tarif unitaire total

# Module K10: Post-sélection

## 1. Qu'est-ce que la post-sélection?

La post-sélection (ou "sélection postérieure à l'évaluation") sert à vérifier si le soumissionnaire retenu possède les ressources, l'expérience et les qualifications requises pour exécuter de manière satisfaisante un marché avant que celui-ci ne soit attribué.

Le préfixe "post" dans le nom de cette activité fait référence au fait qu'elle a lieu **après l'évaluation**. La situation est donc l'inverse de celle de la "présélection", qui s'effectue avant la procédure d'appel d'offres.

## 2. Quand est-elle utilisée?

La post-sélection est principalement utilisée pour les méthodes de passation des marchés par appel d'offres, lorsqu'il n'y a pas eu de présélection ni d'établissement d'une liste restreinte.

Si une présélection a été faite, il devra être recommandé d'attribuer le marché à l'offre évaluée

recevable la plus basse, à moins que depuis la date de la présélection:

- les qualifications du soumissionnaire, sa propriété ou son statut juridique ne se soient considérablement détériorés;
- le soumissionnaire n'ait été chargé de travaux supplémentaires qui réduisent sa capacité disponible; ou
- le nom du soumissionnaire n'ait été ajouté sur une liste de fournisseurs exclus.

S'il n'y a pas eu de présélection, l'offre évaluée recevable la plus basse devra faire l'objet d'une post-sélection, conformément aux procédures décrites dans le dossier d'appel d'offres.

La décision d'utiliser la présélection ou la post-sélection est généralement **prise à l'étape de la planification de la passation des marchés** et il s'agit souvent d'une décision qui dépend du temps dont on dispose. Certains facteurs à prendre en considération sont indiqués dans le tableau ci-après:

	Avantages	Inconvénients
Présélection	<ul style="list-style-type: none"><li>– contribue à l'établissement d'une liste restreinte</li><li>– permet de réduire la durée de l'évaluation du fait que tous les soumissionnaires inscrits sur la liste restreinte répondent aux critères minimaux</li><li>– permet aussi de gagner du temps à l'étape de l'attribution du marché et de la passation du contrat, puisqu'il est possible de procéder rapidement sans avoir à effectuer une longue post-sélection</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– retarde le dépôt initial des soumissions</li></ul>
Post-sélection	<ul style="list-style-type: none"><li>– les soumissions peuvent être déposées rapidement sans avoir à passer par un processus de présélection</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– l'évaluation peut porter sur des soumissionnaires dont il s'avère par la suite qu'ils ne conviennent pas</li><li>– son déroulement peut causer des retards entre l'adjudication du marché et la passation du contrat</li></ul>

La post-sélection n'est **généralement pas requise lorsqu'il est recouru à la méthode de la demande d'offres de prix**, car les marchés concernés seront relativement peu complexes et d'un montant relativement faible, et les demandes d'offres de prix seront adressées à des fournisseurs connus.

De même, la post-sélection n'est généralement **pas requise lorsqu'il est recouru à la méthode de la demande de propositions**, car l'expérience et le personnel du soumissionnaire retenu sont pris en compte lors de l'établissement de la liste restreinte ou au cours du processus d'évaluation.

### 3. Qui procède à la post-sélection?

La post-sélection sera normalement effectuée par le comité d'évaluation technique. Le cas échéant, un avis technique devra être demandé, par exemple, aux membres du personnel ayant contribué à l'aspect technique de l'évaluation.

## 4. Les étapes de la post-sélection

### 4.1 S'il n'y a pas eu de présélection

On trouvera ci-après quelques instructions générales sur la façon de procéder à la post-sélection. Les systèmes nationaux de passation des marchés peuvent prévoir des modalités qui leur sont propres sur un certain nombre de ces points:

- i) déterminer les critères de post-sélection avant la remise des offres<sup>55</sup>;
- ii) déterminer quel est le soumissionnaire qui a obtenu la meilleure évaluation à l'issue de la procédure d'évaluation;
- iii) passer en revue le dossier d'appel d'offres pour y trouver des précisions sur les critères de post-sélection et sur les preuves qu'il est demandé aux soumissionnaires de fournir en vue de la post-sélection;
- iv) examiner les preuves fournies par le soumissionnaire retenu et déterminer si elles répondent aux critères. Demander au besoin au soumissionnaire de fournir des éclaircissements ou des informations actualisées (si la post-sélection nécessite une visite dans les locaux du soumissionnaire ou que d'autres vérifications risquent d'entraîner des dépenses importantes,

obtenir l'approbation du rapport d'évaluation avant d'accepter le marché);

- v) lorsqu'il est constaté que le soumissionnaire ayant obtenu la meilleure évaluation est qualifié, inclure cette information dans le rapport d'évaluation et finaliser celui-ci en recommandant que le marché soit attribué à ce soumissionnaire;
- vi) si le marché doit faire l'objet d'un examen préalable du FIDA, soumettre le rapport d'évaluation au Fonds;
- vii) si le soumissionnaire retenu est jugé non qualifié, procéder à une vérification de post-sélection du soumissionnaire ayant présenté la deuxième offre la plus basse, et répéter le processus autant de fois qu'il sera nécessaire pour trouver un soumissionnaire qualifié. Consigner les résultats de toutes ces vérifications dans le rapport d'évaluation, accompagnés des raisons pour lesquelles des soumissionnaires ont été jugés non qualifiés et d'une recommandation indiquant clairement à quel soumissionnaire attribuer le marché. Les soumissionnaires ne doivent pas être informés de leur rejet à l'étape de la post-sélection tant que les résultats de la post-sélection n'auront pas été approuvés.

### 4.2 S'il y a eu une présélection

Certains aspects mineurs d'une reconfirmation sont à prendre en considération dans ce cas. Il faudra notamment:

- i) examiner le document de présélection pour y trouver des précisions sur les critères de post-sélection, ainsi que les exigences du dossier d'appel d'offres pour demander aux soumissionnaires de fournir des informations actualisées;
- ii) examiner les informations actualisées soumises par le soumissionnaire retenu et vérifier si elles répondent encore aux critères originaux de présélection. Demander, au besoin, au soumissionnaire des éclaircissements ou d'autres mises à jour de ces informations;

<sup>55</sup> Les critères se fonderont sur la capacité et les ressources dont dispose le soumissionnaire retenu pour exécuter de manière satisfaisante le marché concerné, compte tenu i) de son expérience de marchés similaires et des résultats obtenus lors de l'exécution de ces marchés, ii) de ses capacités pour ce qui est de la fourniture des biens, travaux ou services requis, et iii) de sa situation financière. Les exigences minimales à satisfaire seront indiquées aux fins de l'évaluation. Des références devront être demandées.

- iii) si le soumissionnaire retenu est toujours qualifié, inclure cette confirmation dans le rapport d'évaluation et finaliser celui-ci en recommandant que le marché soit attribué à ce soumissionnaire;
- iv) si le marché doit faire l'objet d'un examen préalable du FIDA, soumettre le rapport d'évaluation au Fonds;
- v) si le soumissionnaire retenu n'est plus qualifié, vérifier les informations fournies par le soumissionnaire ayant présenté la deuxième offre la plus basse lors de la présélection et répéter le processus autant de fois qu'il sera nécessaire pour trouver un soumissionnaire qualifié. Consigner les résultats de toutes les vérifications des soumissionnaires présélectionnés dans le rapport d'évaluation, accompagnés des raisons pour lesquelles il a été déterminé que des soumissionnaires n'étaient plus qualifiés et d'une recommandation indiquant clairement à quel soumissionnaire attribuer le marché. Les soumissionnaires ne doivent pas être informés de leur rejet tant que les résultats de la post-sélection n'auront pas été approuvés.



Adjudication  
du contrat

## MODULE L: AVIS D'ACCEPTATION DE SOUMISSIONS ET D'ATTRIBUTION DES MARCHÉS

Module L1: Avis d'intention d'attribution

Module L2: Avis d'attribution

## MODULE M: COMPTES RENDUS ET CONTESTATIONS

Module M1: Comptes rendus

Module M2: Contestations et recours

## MODULE N: NÉGOCIATIONS ET DISCUSSIONS RELATIVES AUX CONTRATS

Module N1: Négociations portant sur des services de conseil

Module N2: Discussions concernant les contrats relatifs à des biens et à des travaux

## MODULE O: ADJUDICATION DES CONTRATS

Module O1: Rejet de toutes les offres

Module O2: Établissement et publication de documents contractuels

Module O3: Signature, prise d'effet et début d'exécution du contrat

# Module L: Avis d'acceptation des soumissions et d'attribution des marchés

---

## **Finalité:**

Le présent module indique la procédure à suivre pour la publication d'avis ou de lettres d'acceptation de soumissions en vue de l'établissement d'un contrat et de l'attribution du marché. Il est capital que cette procédure soit correctement menée, car l'avis d'acceptation constitue en principe un engagement contractuel contraignant et entraîne la prise d'effet du contrat.

Les avis d'acceptation de soumissions sont parmi les documents les plus transparents de la passation de marchés. On distingue pour l'essentiel deux types d'avis: l'avis d'intention d'attribution et l'avis d'attribution.

Pour la bonne tenue des dossiers, il conviendra de conserver dans le dossier du marché des exemplaires de l'avis d'intention d'attribution et de l'avis d'attribution, dûment signés par l'autorité compétente chargée des approbations. Des preuves de la publication de l'un ou l'autre de ces avis devront également être conservées dans ce même dossier.

Il est à noter que le présent module donne une vue d'ensemble de la procédure la plus couramment utilisée pour transmettre les avis d'acceptation de soumissions; il n'est pas censé pour autant constituer un guide exhaustif en la matière.

---

# Module L1: Avis d'intention d'attribution

Cet avis est envoyé au soumissionnaire ou consultant retenu (avant l'attribution), ainsi qu'aux soumissionnaires non retenus. Il informe le soumissionnaire qu'il a remporté le marché, mais ne constitue pas pour autant un contrat entre l'entité acheteuse et le soumissionnaire ni ne leur confère de quelconques droits ou obligations juridiques.

L'avis d'intention d'attribution est un document qui donne des informations importantes au soumissionnaire/consultant retenu. À réception de l'avis d'intention d'attribution, un soumissionnaire non retenu peut demander un compte rendu ou déposer une contestation.

Si aucune contestation n'a été déposée dans les dix jours ouvrables suivant la publication de l'avis d'intention d'attribution, un avis d'attribution sera remis au soumissionnaire/consultant retenu. Si le système national prévoit une procédure de contestation, le délai qui prévaudra est le nombre de jours prescrit par ce système.

Le FIDA recommande d'utiliser le modèle d'avis d'intention d'attribution disponible sur son site web à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

# Module L2: Avis d'attribution

## 1. Établissement de l'avis d'attribution

L'emprunteur/le bénéficiaire attribuera le marché, dans les limites de la durée de validité des offres, au soumissionnaire/consultant qui satisfait aux normes appropriées en matière de capacités et de ressources, et dont la soumission a été acceptée conformément au dossier d'appel d'offres. Le soumissionnaire ne sera pas tenu, pour se voir attribuer le marché, de prendre en charge des tâches qui ne sont pas stipulées dans le dossier d'appel d'offres ni de modifier de quelque autre manière l'offre initialement soumise.

L'avis d'attribution est publié par l'entité acheteuse après obtention des approbations pertinentes.

Lors de l'établissement de l'avis d'attribution, l'entité acheteuse devra:

- i) vérifier que l'approbation de la décision d'attribuer le marché a bien été reçue par écrit. La recommandation d'attribution du marché étant intégrée au rapport d'évaluation, c'est l'approbation écrite de ce rapport qui doit être reçue;
- ii) s'assurer que le délai (nombre de jours) fixé pour déposer des réclamations/contestations est échu;
- iii) obtenir toutes les autres approbations nécessaires, y compris l'approbation financière en vue de l'engagement des fonds requis;
- iv) vérifier que l'offre du soumissionnaire retenu est toujours valide et que les modifications qui y ont éventuellement été apportées ont été confirmées par écrit par le soumissionnaire;
- v) rédiger l'avis d'attribution – voir plus loin les indications quant à son contenu;
- vi) s'assurer que l'avis d'attribution est signé par le signataire habilité de l'entité acheteuse;
- vii) transmettre l'avis d'attribution au soumissionnaire retenu et conserver une preuve de son envoi, par exemple un récépissé postal. L'envoi de l'avis d'attribution sous forme de pièce jointe à un courriel constitue un moyen de notification valable. Le contrat prend alors effet. (À moins que le dossier d'appel d'offres n'en dispose autrement, l'offre n'est plus valable dès lors que l'avis d'acceptation de la soumission renferme des dispositions contraires à ladite soumission, c'est-à-dire une contre-offre.)
- viii) s'assurer que la confirmation de la réception de l'avis d'attribution par le soumissionnaire a bien été reçue.
- ix) Après la signature du contrat, l'emprunteur/le bénéficiaire publiera les résultats, en précisant le marché en question, le nom du soumissionnaire qui l'a emporté, le montant et la durée du contrat, ainsi qu'un résumé de sa teneur, dans un organe de presse à diffusion nationale et les transmettra au FIDA pour affichage sur son site web. La publication de cet avis d'attribution est **obligatoire** pour tous les marchés. Si l'activité de passation de marchés a nécessité une annonce au début du processus d'appel d'offres, la publication de l'avis d'attribution devra se faire de la même manière que l'annonce précitée.

## 2. Contenu de l'avis d'attribution

Le contenu de l'avis d'attribution peut légèrement varier en fonction de la nature du marché.

S'agissant des marchés de **biens, de travaux et de services autres que les services de conseil**, l'avis d'attribution devra indiquer au minimum:

- les nom et adresse de l'entité acheteuse qui est partie au contrat;
- les nom et adresse du soumissionnaire/fournisseur;
- la date de la lettre d'acceptation de la soumission;
- le numéro de référence de l'opération de passation du marché et une brève description des biens, travaux ou services achetés;
- la date et le numéro de référence de l'offre du soumissionnaire;
- la mention des modifications apportées à la soumission à la suite d'éclaircissements ou de corrections, ainsi que des articles exclus du marché, des révisions des quantités, ou de toute autre précision;
- la monnaie et le montant total du marché;
- le libellé suivant: "L'avis d'attribution constitue un contrat entre l'entité acheteuse et le soumissionnaire jusqu'à la signature d'un contrat en bonne et due forme; le soumissionnaire signera ledit contrat et fournira la garantie de bonne exécution requise dans un délai n'excédant pas 14 jours à compter de la date de la lettre d'acceptation de la soumission".

La lettre devra être signée par le signataire habilité de l'entité acheteuse et demander au soumissionnaire d'accuser réception de l'avis d'attribution et de confirmer qu'il procède à l'exécution du marché.

En ce qui concerne les **services de conseil**, l'avis d'attribution devra indiquer:

- les nom et adresse de l'entité acheteuse qui est partie au contrat;
- les nom et adresse du soumissionnaire/du consultant/de la société de conseil;
- la date de la lettre d'acceptation de la soumission;
- le numéro de référence de la soumission acceptée;
- le libellé suivant: "L'avis d'attribution constitue un contrat entre l'entité acheteuse et le soumissionnaire sous réserve de la conclusion de négociations à leur satisfaction mutuelle";
- les date et heure des négociations proposées.

La lettre devra être signée par le signataire habilité de l'entité acheteuse et demander au soumissionnaire d'accuser réception de l'avis d'attribution et d'indiquer qu'il participera aux négociations aux date et heure spécifiées dans l'avis.

# Module M1: Comptes rendus

Tout soumissionnaire désireux de connaître les raisons pour lesquelles son offre ou sa proposition n'a pas été retenue peut demander des explications à l'entité acheteuse. Ces explications portent le nom de compte rendu. Conformément aux modules du groupe L, l'entité acheteuse devra d'abord avoir transmis un avis (l'avis d'intention d'attribution) indiquant que l'évaluation est terminée. À réception de cette information, le soumissionnaire non retenu pourra demander un compte rendu. L'entité acheteuse lui fournira dans les meilleurs délais une explication écrite indiquant les raisons pour lesquelles son offre n'a pas été retenue. Le soumissionnaire pourra alors demander la tenue d'une réunion. Si l'entité acheteuse accepte de tenir une réunion après communication du compte rendu, tous les frais que le soumissionnaire non retenu supportera pour y participer seront à sa charge.

L'entité acheteuse fournira le compte rendu écrit dans les quatre jours ouvrables suivant la demande du soumissionnaire.

Le compte rendu devra indiquer à quel stade de l'évaluation la soumission a été rejetée – l'examen préliminaire, l'évaluation détaillée ou l'évaluation financière.

## 1. Indications à suivre pour le compte rendu

- i) *Si la soumission a été rejetée au stade de l'examen préliminaire*, le compte rendu devra exposer brièvement la ou les raisons du rejet. Il pourra préciser, par exemple, que:
  - la garantie de soumission n'a pas été délivrée par une institution acceptable;
  - la soumission n'a pas été visée et signée; ou
  - la soumission n'était pas valable pour la période requise.
- ii) *Si la soumission concernant des biens, des travaux ou des services autres que les services de conseil a été rejetée au stade de l'évaluation détaillée*, le compte rendu devra exposer brièvement les raisons pour lesquelles la soumission n'a pas satisfait à la norme ou aux spécifications techniques requises ou les motifs pour lesquels elle était inacceptable sur le plan commercial. Il pourra préciser, par exemple, que:
  - la soumission ne répondait pas à la spécification requise car la cylindrée du véhicule était insuffisante;
  - la soumission ne répondait pas à la spécification requise car la vitesse du processeur était trop faible;
  - les modalités de paiement proposées ne correspondaient pas aux conditions énoncées dans le dossier d'appel d'offres et n'ont pas été jugées acceptables par le comité d'évaluation technique; ou
- le personnel de supervision ne possédait pas les qualifications appropriées ou l'expérience nécessaire pour exécuter le marché.
- iii) *Si la proposition concernant des services de conseil évaluée selon la sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) ou la sélection au moindre coût (SMC) a été rejetée au stade de l'évaluation technique détaillée*, les soumissionnaires seront informés, en prévision de l'ouverture des propositions financières, si leur proposition a obtenu la note minimale requise pour l'aspect technique et a été acceptée aux fins de l'évaluation financière. Des comptes rendus ne peuvent pas être demandés à ce stade; il faudra attendre que l'évaluation financière soit terminée et que l'avis d'intention d'attribution ait été publié. Si la proposition n'a pas obtenu la note minimale pour l'aspect technique, le compte rendu devra brièvement indiquer quelles sont ses principales faiblesses. Il pourra préciser, par exemple, que:
  - le personnel clé mentionné dans la proposition ne possédait pas une expérience suffisante de ce type de travail ou une expérience de travail dans les conditions propres à ce pays ou à cette région;
  - le chef d'équipe ne possédait pas une expérience suffisante en matière de gestion ou une expérience lui permettant de travailler à ce niveau; ou

- la méthode ne tenait pas suffisamment compte de la composante relative au renforcement des capacités spécifiée dans le mandat, ou n'aurait pas permis d'assurer un transfert de connaissances suffisant.
- iv) *Si la soumission a été rejetée au stade de l'évaluation financière*, le compte rendu devra indiquer:
- en ce qui concerne les biens, les travaux ou les services autres que les services de conseil, que le soumissionnaire n'a pas présenté l'offre recevable dont le prix était le plus bas;
  - en ce qui concerne les services de conseil évalués selon la sélection fondée sur la qualité et le coût, que le soumissionnaire n'a pas présenté la proposition offrant dans l'ensemble le meilleur rapport qualité/prix; ou
  - en ce qui concerne les services de conseil évalués selon la sélection au moindre coût, que le soumissionnaire n'a pas présenté la proposition dont le prix était le plus bas parmi celles ayant obtenu la note minimale requise pour être sélectionnée.

## 2. Points essentiels concernant le compte rendu

- Seule la note totale que le soumissionnaire demandant un compte rendu a obtenue pour les critères et sous-critères est divulguée. La note obtenue par le soumissionnaire pour chaque critère individuel (décomposé en sous-critères) reste confidentielle.
- Seule la note totale obtenue par les autres soumissionnaires est divulguée. La note obtenue par les autres soumissionnaires pour chacun des critères et sous-critères reste confidentielle.
- Les comparaisons point par point entre l'offre ou la proposition d'un soumissionnaire qui a demandé des explications quant à la décision dont elle a fait l'objet et celles des autres soumissionnaires ne doivent jamais divulguées dans le cadre d'un compte rendu.

Hormis la réunion portant sur le compte rendu, aucun autre débat ou échange ne devrait être engagé avec le soumissionnaire concerné une fois le compte rendu publié. La réunion précitée portera simplement sur le contenu du compte rendu. Il conviendra de s'abstenir d'y divulguer des informations complémentaires que le soumissionnaire n'a pas à connaître.

Cette pratique consistant à informer les soumissionnaires non retenus et à leur rendre compte de la décision concernant leurs offres présente plusieurs avantages:

- une communication franche devrait inciter les soumissionnaires non retenus à répondre à de nouveaux appels d'offres à l'avenir et les aider à faire en sorte que ces offres correspondent mieux aux besoins ou soient plus compétitives. Cela favorise la concurrence et la transparence, ce qui devrait permettre à l'entité acheteuse d'obtenir un meilleur rapport qualité/prix;
- les soumissionnaires non retenus ont une possibilité équitable de faire appel de la décision, s'ils estiment que la passation du marché ne s'est pas faite comme elle l'aurait dû. Les demandes de réexamen administratif devant en règle générale être introduites dans un délai donné après que le soumissionnaire a été informé des éléments à l'origine du recours, ce délai commence à courir à compter de la date de l'avis officiel, ce qui réduit la probabilité que des actions soient intentées bien après la décision dont il est fait appel.

Un modèle de compte rendu peut être consulté sur le site web du FIDA, à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

# Module M2: Contestations et recours

Si le système national ne comporte pas un mécanisme de contestation et de recours, il conviendra de se conformer aux principes généraux ci-après. Une contestation ou un recours est une réclamation formulée par un soumissionnaire non retenu qui a présenté une offre ou une proposition en réponse à un appel d'offres ou à propositions lancé par l'entité acheteuse.

La contestation est le premier niveau de la réclamation, le recours étant le deuxième. L'entité qui reçoit et examine la contestation et qui se prononce à son sujet (premier ressort) est l'entité acheteuse. L'entité qui reçoit et examine le recours et qui se prononce à son sujet (deuxième ressort) est définie dans le cadre national de passation des marchés de l'emprunteur/du bénéficiaire. En l'absence d'une telle disposition ou d'entité dans le cadre national de passation des marchés, la décision rendue en premier ressort concernant la contestation est définitive.

## 1. Dépôt d'une contestation

Tout soumissionnaire qui estime qu'il a subi ou pourrait subir une perte ou un dommage imputable à une activité de passation d'un marché peut déposer une contestation. Cette règle souffre cependant les exceptions ci-après.

- i) Les sous-traitants d'entrepreneurs ou de consultants, de même que les simples particuliers, ne sont pas autorisés à introduire une contestation.
- ii) Une contestation ne peut servir à remédier à une lacune de l'offre ou de la proposition du soumissionnaire qui en est l'auteur.

Ne peuvent faire l'objet d'une contestation:

- i) le choix de la méthode de passation d'un marché (sélection fondée sur la qualité et le coût, sélection fondée sur la qualité, par exemple);
- ii) le choix du type de marché (biens, travaux, services autres que les services de conseil ou services de conseil, par exemple);
- iii) la décision d'annuler un marché ou de rejeter l'ensemble des offres, propositions ou tarifs/prix;
- iv) la correction de déficiences relevées dans l'offre ou la proposition d'un soumissionnaire;

- v) les allégations de fraude ou corruption. Ces dernières ne peuvent être contestées. Si un soumissionnaire soupçonne l'existence d'un comportement répréhensible ou d'une malversation, ou s'il a une allégation de cet ordre à formuler, il est prié de prendre contact avec la Section des enquêtes du FIDA par téléphone, au numéro +39 06 54592888, ou par courriel à l'adresse [anticorruption@ifad.org](mailto:anticorruption@ifad.org).

Tout soumissionnaire qui dépose une contestation est dénommé le "réclamant". Il est fortement conseillé aux soumissionnaires de demander un compte rendu avant une action en contestation en bonne et due forme; il leur faudra, pour ce faire, présenter une demande de compte rendu dans les quatre jours ouvrables suivant la réception de l'avis d'intention d'attribution. L'emprunteur/le bénéficiaire fera connaître par écrit au soumissionnaire les raisons pour lesquelles ce dernier n'a pas été retenu dans les quatre jours ouvrables après la réception de la demande. Une telle requête ne constitue pas une contestation; on trouvera dans le module M1 des indications plus détaillées concernant les comptes rendus.

Pour obtenir gain de cause, le réclamant devra démontrer par des moyens de preuve clairs et concluants que l'activité de passation du marché:

- i) est contraire aux principes régissant la passation des marchés tels qu'énoncés dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets;
- ii) est arbitraire ou irrégulière, ou relève d'un abus de pouvoir discrétionnaire;
- iii) aura pour effet de lui faire subir une perte ou un dommage.

Toutes les contestations doivent être déposées avant l'expiration du délai spécifié, à savoir l'heure de fermeture des bureaux le dixième jour ouvrable après que le soumissionnaire a ou devrait raisonnablement avoir reçu l'avis d'intention d'attribution. Les activités de passation de marchés effectuées selon la méthode de l'achat au meilleur prix ne peuvent faire l'objet d'une contestation.

Dès le dépôt d'une contestation, la **procédure de passation du marché sera automatiquement suspendue** jusqu'à ce qu'une décision définitive soit rendue. La suspension automatique de la procédure sera levée six jours ouvrables après l'envoi de la décision écrite de l'emprunteur/du bénéficiaire, à moins que celle-ci ne fasse l'objet d'un recours.

## 2. Examen de la contestation et décision

- i) Seul l'emprunteur/le bénéficiaire peut examiner une contestation et se prononcer à son sujet.
- ii) Le FIDA peut donner un avis sur la contestation et la décision.
- iii) Pour les marchés faisant l'objet d'un examen préalable, toute contestation doit être communiquée au FIDA avant qu'une décision ne soit rendue. Le FIDA se réserve le droit de fournir des éléments d'appréciation ou des observations afin d'aider à ce qu'une décision puisse être prise. Une copie de la décision doit aussi être remise au FIDA.
- iv) Pour les marchés faisant l'objet d'un examen a posteriori, l'emprunteur/le bénéficiaire peut, à son entière discrétion, informer le FIDA de la contestation.

- v) Chaque décision relative à une contestation sera prise en concertation, à tout le moins, avec l'entité acheteuse du projet, le conseiller juridique ou l'instance nationale de réglementation de la passation des marchés et le FIDA, le cas échéant.
- vi) Chaque décision relative à une contestation devra être signée et publiée par le chef de l'entité acheteuse de l'unité/de la section/du département de l'emprunteur/du bénéficiaire.
- vii) La décision rendue par l'emprunteur/le bénéficiaire se fondera sur son examen de la contestation, les éléments d'appréciation fournis par le FIDA, et les principes et dispositions applicables des règles de passation des marchés.
- viii) L'emprunteur/le bénéficiaire rendra sa décision au plus tard dix jours ouvrables après la réception de la contestation. Il accordera un délai supplémentaire de cinq jours ouvrables si des motifs suffisants lui sont communiqués.
- ix) La décision doit être rendue par écrit et remise en mains propres, par courrier postal ou en tant que pièce jointe à un courriel.

## 3. Dépôt d'un recours

- i) Le réclamant qui n'est pas satisfait de la décision rendue par l'emprunteur/le bénéficiaire concernant sa contestation peut demander le réexamen de cette décision en formant un recours auprès d'une instance du second degré dans les cinq jours ouvrables suivant la réception de ladite décision, sous réserve qu'une telle instance existe dans le cadre national de passation des marchés.
- ii) En l'absence d'une telle disposition dans le cadre national de passation des marchés, la décision rendue par l'entité acheteuse concernant la contestation est définitive.
- iii) Un réclamant ne peut introduire un recours auprès du FIDA.

# Module N1: Négociations portant sur des services de conseil

## Finalité:

Le présent module indique à quel moment il est permis de négocier, quels points peuvent faire l'objet de négociations et quelle est la procédure à suivre pour mener des négociations avec un consultant.

## 1. Introduction

Les négociations ont pour but d'examiner et de régler avec le consultant retenu certains détails du contrat avant sa signature. Les négociations doivent permettre de mettre au point un contrat qui soit acceptable pour les deux parties, de façon à réduire le risque de voir surgir des différends ou la nécessité d'apporter des avenants au contrat.

Elles ne visent pas à modifier le contrat de manière substantielle ni à obtenir du consultant retenu qu'il baisse ses prix. Les seuls cas pouvant faire exception sont les suivants:

- lorsqu'il a été fait appel pour passer le marché, à la méthode de gré à gré/de l'entente directe; ou
- lorsque le prix n'a pas été un facteur du processus d'évaluation des offres (c'est-à-dire lorsque la sélection a été fondée sur la qualité)<sup>56</sup>.

## 2. Équipe de négociation

L'équipe de négociation (généralement composée du président et de membres du comité d'évaluation technique) est globalement chargée de mener des négociations et de formuler, à la lumière des résultats ainsi obtenus, des recommandations qui seront soumises à approbation. Les négociations devront toujours être menées par **un minimum de trois personnes**, au nombre desquelles devront figurer des membres du personnel qui aient des connaissances techniques concernant les services faisant l'objet du marché et qui soient en mesure de faire valoir les besoins de l'utilisateur final.

Les négociations devront normalement être gérées par un membre expérimenté de l'équipe, mais d'autres spécialistes de la passation des marchés ayant une plus grande expérience ou des compétences particulières peuvent également y être associés. Ce membre de l'équipe aura pour tâche de coordonner les contributions des autres agents, de veiller à ce que les négociations se déroulent conformément à toutes les règles et procédures applicables, et d'en rédiger le procès-verbal et de formuler les recommandations qui seront soumises à l'autorité compétente chargée des approbations.

La détermination du nombre de membres du personnel et de leur profil dépendra du type, du montant et de la complexité du marché, des points sur lesquels devront porter les négociations et de l'importance de celles-ci.

Lors du choix des membres du personnel appelés à participer aux négociations, l'entité acheteuse devra prendre en considération les compétences, les connaissances ou l'expérience requises. Il pourra notamment s'agir:

- de compétences relatives à la passation de marchés et de contrats, y compris pour ce qui est de leur négociation;
- de connaissances techniques;
- de compétences juridiques;
- de la capacité à représenter les intérêts de l'utilisateur final.

Il faudra éviter que des membres de l'autorité compétente chargée des approbations soient associés aux négociations; leur rôle devra se limiter à entériner les résultats et les recommandations, de façon à ne pas être à la fois juges et parties.

<sup>56</sup> Voir le Module H3. Pour des informations sur l'évaluation, voir les Modules K5, K6 et K7.

### 3. Points susceptibles de faire l'objet des négociations

Sauf dans les hypothèses visées à la section 1 (sélection fondée sur les qualifications des consultants et sélection par entente directe, selon le cas), les négociations ne pourront porter ni sur le prix ni sur le fond des propositions. Elles devront se concentrer sur des détails mineurs d'ordre technique, contractuel ou logistique. À titre purement indicatif, les négociations concernent en principe:

- des modifications mineures à apporter à des aspects techniques tels que le mandat, la méthode proposée pour exécuter la mission ou le personnel mobilisé pour exécuter le marché;
- des amendements mineurs aux conditions contractuelles spéciales;
- des dispositions relatives à la mobilisation des ressources;
- les contributions requises de l'entité acheteuse;
- la mise au point définitive des modalités de paiement;
- les calendriers d'achèvement définitif des prestations de services afin de pouvoir prendre en compte les éventuelles modifications demandées par l'entité acheteuse;
- des précisions concernant des aspects qui n'étaient pas apparus ou n'avaient pu être réglés au moment de l'appel à soumissionner;
- les obligations fiscales du consultant.

Les négociations ne doivent pas servir à:

- modifier de manière substantielle la qualité ou les aspects techniques de la proposition, en ce compris les tâches ou responsabilités du consultant;
- modifier sensiblement les modalités et conditions contractuelles énoncées dans l'appel à propositions;
- revoir à la baisse les honoraires (voir plus haut) ou les frais remboursables, sauf lorsque des ajustements sont nécessaires pour tenir compte des modifications qu'il a été convenu d'apporter à la proposition technique; ou
- modifier de manière substantielle tout élément qui constituait un facteur crucial ou décisif dans l'évaluation des soumissions ou propositions.

Le consultant ne devra pas être autorisé à remplacer

des membres du personnel clé, sauf s'il a été entendu avec l'entité acheteuse que des retards dans le processus de passation du marché, des modifications du mandat ou d'autres circonstances raisonnablement indépendantes de leur volonté rendent ce ou ces remplacements nécessaires et inévitables.

### 4. Processus de négociation

Le comité d'évaluation technique devra avoir formulé dans son rapport des recommandations quant à la nécessité de mener des négociations et aux points sur lesquels elles devraient porter. La recommandation d'engager des négociations devra être entérinée par l'autorité compétente chargée des approbations avant d'en entamer la préparation.

Une fois l'approbation obtenue, il conviendra de prendre les dispositions ci-après pour préparer et mener les négociations.

- i) L'entité acheteuse devra constituer une équipe qui sera chargée de gérer les négociations – voir les notes plus haut, qui peuvent être utiles pour la sélection des membres de l'équipe.
- ii) Le consultant retenu devra être invité à participer aux négociations. La lettre d'invitation devra proposer l'heure, la date et le lieu de ces négociations; elle pourra indiquer qu'à l'issue de l'évaluation, la proposition du consultant a été retenue, mais il sera important de ne prendre aucun engagement contractuel avec le consultant à ce stade (autrement dit, la lettre ne doit aucunement mentionner que sa proposition a été acceptée ou que le marché lui est attribué).
- iii) Les négociateurs devront se préparer en examinant l'appel à propositions, la proposition du consultant retenu et le rapport d'évaluation, afin de déterminer les points à négocier. Pour chacun de ces points, l'entité acheteuse devra définir et quantifier les objectifs qu'elle souhaite atteindre à l'issue des négociations et, lorsque cela est possible, définir les paramètres maxima et minima de ces dernières.
- iv) Lors des négociations avec le consultant retenu, les négociateurs doivent s'abstenir de s'engager à conclure de quelconques arrangements ou accords au nom de l'entité acheteuse.
- v) Un compte rendu des négociations doit être établi et des recommandations formulées sur ce qu'il y a lieu de faire.

- vi) Il est important qu'à l'issue des négociations, le consultant signe un compte rendu des points sur lesquels les négociations ont abouti à un accord.
- vii) Il conviendra de faire approuver les recommandations et prendre ensuite les mesures appropriées. S'il est recommandé de poursuivre les négociations avec le consultant retenu ou d'engager des négociations avec le consultant le mieux classé derrière lui, il faudra répéter le processus à partir de l'étape 2.

Après les négociations, les recommandations adressées à l'autorité compétente chargée des approbations peuvent notamment suggérer:

- i) de procéder à l'attribution du marché au consultant retenu, en apportant au contrat les modifications convenues au cours des négociations;
- ii) de revoir les objectifs des négociations et de les poursuivre sur des points précis;
- iii) de mettre un terme aux négociations, si elles n'ont pas permis de parvenir à un contrat acceptable, et de demander l'obtention des approbations internes et de l'avis de non-objection du FIDA, le cas échéant, pour pouvoir négocier avec le consultant suivant le mieux classé;
- iv) d'annuler la procédure de passation du marché, s'il y a des raisons de croire que l'appel à propositions original présentait des failles, que les besoins ont changé ou que le budget est insuffisant par rapport aux besoins exprimés.

Les résultats des négociations et les recommandations qui en sont issues doivent être approuvés au niveau approprié par l'entité acheteuse, avant toute attribution du marché ou autre engagement vis-à-vis d'un quelconque consultant.

## 5. Comptes rendus

Toute négociation doit faire l'objet d'un compte rendu qui sera versé au dossier du marché conservé par l'entité acheteuse. Ce compte rendu devra indiquer au minimum:

- le nom du consultant avec lequel les négociations se sont tenues et le nom de ses représentants;
- le nom de tous les membres du personnel de l'entité acheteuse qui ont participé aux négociations;
- l'heure, la date et le lieu des négociations;
- les points ayant fait l'objet de négociation et les principaux arguments invoqués ou les principales demandes formulées par chacune des parties;
- l'accord final auquel les parties sont parvenues sur chacun des points négociés.
- Le compte rendu des négociations doit être signé par tous les membres du personnel de l'entité acheteuse ayant pris part aux négociations et par le représentant du consultant.

Tout autre échange de correspondance ou toute information concernant les négociations doivent aussi être versés au dossier relatif au marché, y compris les lettres invitant le consultant à négocier et la manière dont l'entité acheteuse a préparé la position qu'elle a défendue lors des négociations.

# Module N2: Discussions concernant les contrats relatifs à des biens et à des travaux

---

En ce qui concerne les biens et les travaux, des discussions – et non des négociations – peuvent avoir lieu après l’attribution du marché et avant la signature du contrat.

---

Bien que des négociations soient menées pour les marchés relatifs à des services de conseil et pour ceux où le prix n’était pas un facteur à prendre en compte dans le processus d’évaluation, les marchés relatifs à des biens et à des travaux ne doivent donner lieu qu’à des discussions, qui ne devront porter que sur des aspects marginaux tels que:

- les questions et dates relatives à la mobilisation du personnel;
- les questions et dates relatives à la prise d’effet des contrats;
- l’accès au site (pour les travaux, ou pour les biens lorsqu’ils vont de pair avec la prestation de services d’installation);
- les questions relatives à la retenue de garanties ou aux garanties de remboursement (pour les travaux);
- le calendrier de livraison (dans la mesure où il ne concerne pas le coût de livraison ou le délai total de livraison).

Ces discussions ne devront pas avoir pour but d’apporter des modifications substantielles au périmètre des travaux ou aux obligations à respecter en matière de livraison ni d’obtenir du soumissionnaire retenu des baisses ou des hausses de prix.

# Module O1: Rejet de toutes les offres

## 1. Introduction

Il n'est pas habituel de rejeter l'ensemble des offres, propositions ou prix soumis, mais c'est parfois la meilleure (ou la seule) solution. Aussi est-il essentiel de le faire correctement, rationnellement et avec toute la transparence nécessaire.

## 2. Rejet de toutes les offres ou propositions

- i) L'emprunteur/le bénéficiaire peut rejeter toutes les offres. Le rejet de toutes les offres se justifie lorsqu'il n'y a pas de réelle concurrence, que les offres ne répondent pas en substance aux besoins exprimés ou que leurs prix sont déraisonnables ou sensiblement plus élevés que ne le permet le budget de l'emprunteur/du bénéficiaire pour le projet. Le seul nombre de soumissionnaires ne suffit pas à déterminer qu'il n'y a pas de concurrence. Même si une seule offre est présentée, le processus d'appel d'offres peut être jugé valable si cet appel a été annoncé comme il se devait et si les prix sont raisonnables par rapport à ceux pratiqués sur le marché. Après avoir obtenu l'approbation du FIDA, l'emprunteur/le bénéficiaire peut rejeter toutes les offres. Si toutes les offres sont rejetées, l'emprunteur/le bénéficiaire devra examiner les motifs justifiant le rejet et envisager de revoir le mandat, les conditions contractuelles, la conception et les spécifications ainsi que le périmètre du marché, ou une combinaison de ces éléments avant de solliciter de nouvelles offres.
- ii) Si le rejet de toutes les soumissions est dû à l'absence de concurrence, il conviendra d'envisager de faire plus largement connaître l'appel d'offres. S'il s'explique par le fait que la quasi-totalité ou la totalité des offres ne sont pas recevables, il faudra lancer une nouvelle procédure de passation du marché dans le cadre du projet. Il est conseillé de passer rigoureusement en revue les exigences et/ou le mandat/les spécifications et de les réviser au besoin avant de solliciter de nouvelles offres.
- iii) Le rejet de toutes les offres et l'invitation à présenter de nouvelles soumissions pour un même appel d'offres et un même contrat ne sauraient être envisagés si l'unique but est d'obtenir des prix plus avantageux. En revanche, dès lors que si la soumission recevable dont le prix est le plus bas dépasse d'une marge substantielle les estimations de coûts calculées avant l'appel d'offres par l'emprunteur/le bénéficiaire, ce dernier devra chercher à comprendre les raisons de ce coût excessif et pourra songer à solliciter de nouvelles offres selon les modalités indiquées dans les sections qui précèdent.
- iv) Il lui faudra obtenir un avis de non-objection du FIDA avant de pouvoir rejeter toutes les offres et d'en solliciter de nouvelles. Dans les deux semaines suivant le rejet de toutes les offres, l'emprunteur/le bénéficiaire en informera tous les soumissionnaires ayant répondu à l'appel d'offres.

# Module O2: Établissement et publication de documents contractuels

## 1. Introduction

Les documents contractuels confirment par écrit ce dont sont convenus l'entité acheteuse et le fournisseur, l'entrepreneur ou le consultant. Ils définissent les biens, travaux ou services à fournir ainsi que le prix à payer en contrepartie, et précisent les droits et obligations de chaque partie. Le contrat est le document qui encadre la gestion du marché.

Aussi est-il important de veiller à établir le document contractuel de manière claire et précise, en portant attention aux détails, étant donné que toute erreur ou ambiguïté nuira à son exécution efficace.

C'est à l'entité acheteuse qu'il appartient de rédiger le document contractuel, de le publier et de le faire signer une fois approuvé.

## 2. Admissibilité du fournisseur, du consultant ou de l'entrepreneur

Dans tous les contrats signés par des fournisseurs (fournisseurs proprement dits, consultants/sociétés de conseil ou entrepreneurs) devront figurer des documents attestant qu'ils se conforment aux règles énoncées dans la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations ainsi que dans la Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles; ils pourront utiliser à cet effet des formulaires d'autocertification<sup>57</sup>. Tous les fournisseurs devront ainsi signer une déclaration d'autocertification qui sera annexée au contrat, dans laquelle ils certifient ne pas s'être livrés à des pratiques répréhensibles ni n'avoir commis des actes de harcèlement sexuel ou d'exploitation ou d'atteintes sexuelles et s'engagent – pour la durée du contrat – à ne pas se livrer à de telles pratiques et à ne pas commettre de tels actes ou atteintes, tels que visés dans les deux politiques susmentionnées. Cette autodéclaration fait partie des formulaires contractuels inclus dans les documents types de passation de marchés mis à disposition par le FIDA.

## 3. Contenu du document contractuel

Le contenu du document contractuel dépendra du modèle de contrat qui figure dans le dossier d'appel d'offres. La teneur d'un contrat et l'ordre de priorité des documents qu'il renferme sont normalement énumérés dans le formulaire contractuel ou dans les conditions contractuelles spéciales. À titre purement indicatif, font généralement partie des documents contractuels:

- les conditions contractuelles générales – document énonçant les conditions générales qui s'appliqueront;
- les conditions contractuelles spéciales – document indiquant que les conditions spéciales dont le contrat est assorti prévaudront sur ses conditions générales et sur l'ordre de priorité des autres documents contractuels;
- une description claire des biens, travaux ou services qui sont achetés dans le cadre du marché, y compris les exigences techniques, les quantités et le calendrier de livraison ou d'achèvement, sur la base de l'énoncé des besoins figurant dans le dossier d'appel d'offres et l'offre du fournisseur, et sous réserve de toute modification qui aurait été décidée;
- le montant total du marché et, le cas échéant, les conditions applicables en cas de révision, d'ajustement, de modification ou de du prix effectif à payer;
- les modalités de paiement, y compris le délai, le calendrier et la monnaie de paiement, ainsi que les documents requis;
- les éventuelles garanties de bonne exécution exigées;
- la procédure convenue pour le règlement des litiges.

<sup>57</sup> La Politique en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles peut être consultée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40738506>; et la Politique en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations est consultable à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40189695>.

## 4. Établissement du document contractuel

Le processus de "création" du document contractuel proprement dit comporte en règle générale les étapes ci-après.

- i) Vérifier que toutes les approbations nécessaires pour procéder à l'établissement du contrat ont été obtenues.
- ii) S'assurer que l'offre acceptée est toujours valable.
- iii) Se procurer des exemplaires de tous les documents qui feront partie du document contractuel.
- iv) Compiler le document contractuel complet, en y insérant tous les documents nécessaires dans le bon ordre. S'assurer que le contrat ne comporte aucune nouvelle modalité ou condition qui ne figurait pas dans le dossier d'appel d'offres ou qui n'avait pas par la suite été examinée et convenue avec le soumissionnaire. Il appartient à l'agent habilité qui signe le contrat de veiller à ce que celui-ci est conforme aux recommandations formulées dans le rapport d'évaluation approuvé.
- v) Produire le nombre requis d'exemplaires du contrat approuvé et faire en sorte que les feuillets soient reliés ou retenus par un système qui empêche de les remplacer ou de les perdre. Il faudra prévoir au minimum deux exemplaires, l'un pour le fournisseur et l'autre pour l'entité acheteuse. (Une fois les deux exemplaires signés par l'entité acheteuse, il est conseillé de réaliser une photocopie du document contractuel, afin de conserver une trace des deux exemplaires transmis au soumissionnaire. Cette photocopie sera conservée dans le dossier jusqu'à ce que l'un des exemplaires soit contresigné et renvoyé par le soumissionnaire.)

- vi) Faire signer tous les exemplaires du contrat par l'agent habilité de l'entité acheteuse.
- vii) Envoyer tous les exemplaires du contrat au fournisseur, avec une lettre d'accompagnement lui donnant pour instruction de contresigner tous les exemplaires, d'en conserver un pour ses dossiers et de renvoyer tous les autres exemplaires signés à l'entité acheteuse.

L'original dûment signé du document contractuel que le fournisseur a renvoyé doit être conservé en lieu sûr; une copie sera versée au dossier du marché pour consultation.

# Module O3: Signature, prise d'effet et début d'exécution du contrat

## 1. Introduction

Trois grandes étapes suivent en général l'attribution d'un marché:

- l'adjudication et la signature du contrat;
- la prise d'effet du contrat;
- le début d'exécution du contrat.

Une fois le contrat adjudgé, il est important que toutes les conditions voulues soient mises en place pour permettre aux parties contractantes de s'acquitter de leurs responsabilités et obligations.

## 2. En quoi consiste la prise d'effet du contrat?

De nombreux contrats sont assortis de certaines conditions à remplir avant qu'il puisse prendre effet, l'une des plus courantes étant une clause exigeant le versement d'un acompte. Il est souhaitable que l'entité acheteuse ne verse un acompte qu'après avoir reçu une garantie de paiement anticipé. Le versement d'un acompte constituera normalement l'une des conditions de la prise d'effet du contrat; par conséquent, l'octroi d'une garantie de paiement anticipé sera elle aussi l'une des conditions de la prise d'effet du contrat.

L'octroi par le fournisseur ou l'entrepreneur d'une garantie de bonne exécution sera également l'une des conditions de la prise d'effet du contrat, au même titre que la délivrance d'une lettre de crédit documentaire.

La prise d'effet du contrat peut être subordonnée à d'autres conditions, qui sont précisées dans le dossier d'appel d'offres initial, mais celles mentionnées ci-dessus sont les plus courantes.

Les conditions afférentes à la prise d'effet sont donc celles qui doivent être remplies pour que l'une ou l'autre des parties au contrat, ou les deux, puissent procéder à l'exécution du marché.

## 3. En quoi consiste le début d'exécution du contrat?

Le début d'exécution du contrat correspond souvent à la date ou à la période de la prise d'effet, qui marque le début de l'exécution du contrat. Pour les travaux de génie civil et les missions de conseil, elle est également liée à la période de mobilisation des moyens requis pour l'exécution du contrat, mais surtout pour but de fixer un échéancier pour la mise en route des principales activités ou tâches pour lesquelles le marché est passé. En voici un exemple:

---

Adjudication du contrat:	1 <sup>er</sup> février
Passation du contrat:	14 février (prévoir deux semaines)
Prise d'effet du contrat:	10 mars (compter 3,5 semaines pour recevoir la garantie de paiement anticipé et verser l'acompte)
Mobilisation des moyens requis pour l'exécution du contrat:	24 mars (2 semaines plus tard)
Début d'exécution du contrat:	24 mars (équipe du consultant prête à démarrer les activités)

---

L'exemple ci-dessus représente un échéancier raisonnable pour un important marché de services de conseil. Bon nombre d'échéanciers peuvent être resserrés s'il existe des liens étroits entre l'entité acheteuse et la société de conseil.

Il n'est pas déraisonnable de fixer des dates butoirs pour la prise d'effet, la mobilisation des moyens requis et le début d'exécution d'un contrat; elles constitueront les étapes majeures que l'entrepreneur/le consultant devra respecter.

#### 4. Mobilisation des moyens requis pour l'exécution du contrat

Les contrats de services de conseil et de travaux prévoient généralement une période de mobilisation des moyens qui suit la prise d'effet du contrat. Cette période va de la prise d'effet du contrat jusqu'au début effectif de la principale activité faisant l'objet du contrat. S'agissant des services de conseil, la mobilisation des moyens consistera à réunir l'équipe de consultants désignés, à organiser leur voyage vers le pays de la mission en prenant des dispositions à cet effet et à faire en sorte qu'ils puissent être opérationnels pour la date de début des prestations pour lesquelles ils ont été choisis. En ce qui concerne les contrats relatifs à des travaux, elle consistera à mettre en place et à organiser, à compter de la date de prise d'effet du contrat, les ressources nécessaires au lancement des travaux (à savoir les spécialistes, les équipes de travail et le matériel sur site). Il est rare que les marchés relatifs à des biens nécessitent de mobiliser des moyens pour l'exécution du contrat.

#### 5. Processus de base

- i) S'assurer que le contrat a été adjudgé correctement et conformément à la procédure indiquée dans le dossier d'appel d'offres.
- ii) Vérifier qu'une confirmation de la commande ou un exemplaire signé du contrat a été reçu du fournisseur et que la passation du contrat a été correctement effectuée.
- iii) S'assurer que les conditions auxquelles est subordonnée la prise d'effet du contrat ont été remplies ou que l'entité acheteuse a pris soin à tout le moins d'entamer des démarches en

ce sens (en d'autres termes, veiller à ce que la garantie de bonne exécution ou la garantie de paiement anticipé demandées au fournisseur ont bien été reçues).

- iv) Vérifier que l'entité acheteuse remplit les conditions immédiates exigées pour que le contrat puisse prendre effet (versement d'un acompte, ouverture d'une lettre de crédit documentaire ou octroi d'une assistance pour l'obtention de visas pour le personnel étranger du fournisseur, etc.).
- v) Régler les problèmes de mobilisation des moyens requis que pourraient rencontrer le fournisseur/l'entrepreneur ou les consultants (accès à un chantier, mise à disposition d'un bureau pour les consultants/entrepreneurs, établissement de lettres de recommandation à l'intention des services administratifs pour la réalisation d'une étude/enquête, etc.).
- vi) Régler tout autre point auquel une réponse doit être trouvée pour que puissent débiter les tâches contractuelles effectives et que le fournisseur/entrepreneur ou le consultant soit en mesure de produire les résultats attendus.

Tous les documents se rapportant à l'adjudication du contrat, à sa passation, à sa prise d'effet et, le cas échéant, à la mobilisation des moyens requis devront être versés au dossier du marché tenu par l'entité acheteuse.





Gestion  
du contrat

## MODULE P: EXÉCUTION DU CONTRAT

Module P1: Gestion du contrat

Module P2: Avenants au contrat

Module P3: Clôture des contrats

Module P4: Résiliation des contrats

Module P5: Plaintes et litiges

# Module P1: Gestion du contrat

## Finalité:

Le présent module explique la procédure générale à suivre pour gérer les contrats après l'établissement d'un document contractuel ou d'un bon de commande.

Les procédures de gestion des contrats sont en grande partie dictées par les modalités et conditions propres à chaque contrat individuel et par la description des besoins concernant les biens, les travaux ou les services faisant l'objet du marché. Aussi le présent module se limite-t-il à donner des règles et principes généraux, étant entendu que les agents chargés d'assurer la gestion de ces contrats devront s'en remettre au contenu de ces derniers, au cas par cas.

## 1. Introduction

Une gestion efficace des contrats est essentielle à leur bonne exécution et à la réalisation des objectifs de la passation du marché. Les procédures de gestion des contrats sont conçues pour faire en sorte que:

- le fournisseur exécute le contrat conformément aux modalités et conditions qui y sont spécifiées;
- l'entité acheteuse s'acquitte des obligations et des tâches qui lui incombent aux termes du contrat;
- des mesures préventives ou correctives soient rapidement prises en cas ou en prévision de problèmes.

L'entité acheteuse est globalement en charge de la gestion du contrat, mais fera appel, au besoin, à d'autres ressources – compétences techniques, services de paiement, services juridiques et systèmes de gestion des approvisionnements, par exemple. Lorsqu'il est recouru à ces autres services et systèmes, l'entité acheteuse demeurera responsable du suivi de leurs résultats et veillera à ce que leurs activités relatives à l'exécution du contrat soient menées à bien dans les délais impartis et dans le respect des règles de passation des marchés. La gestion courante du contrat sera souvent confiée à un utilisateur final ou à un expert technique.

## 2. Fonctions de gestion du contrat

### 2.1 Définir les responsabilités relatives à la gestion du contrat

L'entité acheteuse demeurera toujours globalement responsable de la gestion du contrat, mais ne sera pas nécessairement chargée des activités courantes, lesquelles peuvent souvent être suivies par des entités externes si cela s'avère opportun.

Ainsi, l'entité acheteuse s'occupera en principe de la vérification des avenants au contrat, des paiements et du règlement des litiges, mais pourra confier à l'utilisateur final le soin de faire le lien au jour le jour avec le fournisseur, l'entrepreneur ou le consultant.

Avant de déterminer quelle sera la personne ou l'équipe la plus indiquée pour gérer le contrat, l'entité acheteuse devra:

- chercher à voir si la supervision doit être assurée par quelqu'un qui possède des compétences techniques appropriées, notamment pour les contrats de construction ou pour l'installation d'équipements et machines complexes. Dans l'affirmative, il sera préférable de confier la gestion du contrat à l'utilisateur final ou à un consultant externe;
- procéder, si la gestion du contrat risque de prendre beaucoup de temps ou d'exiger des compétences qui ne sont pas disponibles en son sein, à la nomination d'un gestionnaire externe, comme un chargé de projet dans le cas d'un important contrat de construction;
- préférer, si des biens doivent être directement livrés à l'utilisateur final, confier la gestion du contrat à l'utilisateur final ou au personnel chargé de la passation des marchés;

- envisager plutôt, si un consultant est appelé à travailler avec l'utilisateur final pour réaliser une étude, donner des avis ou renforcer des capacités, de confier la gestion du contrat à l'utilisateur final et de désigner des membres particuliers du personnel de contrepartie pour travailler avec le consultant/la société de conseil.
- Si des services d'appui à l'administration générale de l'entité acheteuse sont fournis, il sera préférable de confier la gestion du contrat au membre du personnel chargé de cette fonction.

## 2.2 Gérer les problèmes propres au démarrage du contrat

L'équipe de gestion ou le gestionnaire qui a été désigné pour gérer le contrat devra:

- examiner le contrat pour bien cerner les particularités des besoins et du programme requis pour y répondre;
- s'assurer qu'un exemplaire signé du contrat a effectivement été reçu du fournisseur, de l'entrepreneur ou du consultant;
- s'assurer que les nécessaires garanties de bonne exécution ou de paiement anticipé ont effectivement été reçues du fournisseur, de l'entrepreneur ou du consultant;
- vérifier que l'entité acheteuse remplit ses obligations immédiates, comme le versement d'un acompte, l'ouverture d'une lettre de crédit documentaire ou l'octroi d'une assistance pour l'obtention des visas pour le personnel étranger du fournisseur, etc.;
- s'agissant de contrats plus importants, établir un plan d'exécution qui en définisse les grandes étapes, comme les dates de mobilisation des moyens, de livraison ou d'achèvement de certains résultats attendus ou de certaines parties des travaux, et qui précise les obligations de l'entité acheteuse – permettre l'accès au chantier, effectuer les paiements ou approuver les rapports, par exemple.

Le plan d'exécution du contrat est un outil de gestion essentiel qui permet de s'assurer que le contrat sera exécuté tel que prévu et dans le respect des obligations incombant à chacune des deux parties aux termes de ses dispositions. Il permet au gestionnaire du contrat de mettre en place un plan visant à accélérer l'exécution des travaux et prestations, et, ce faisant, de prendre les devants pour veiller à ce que les résultats attendus seront obtenus en temps voulu.

## 2.3 Suivre l'exécution du contrat

Le suivi de l'exécution du contrat vise à s'assurer que chacune des deux parties s'acquitte de ses obligations contractuelles et prenne les mesures nécessaires pour régler tout problème ou retard, effectif ou anticipé.

**Pour les contrats relatifs à des biens**, le suivi visera avant tout à s'assurer que les biens sont livrés à temps, que l'entité acheteuse les juge acceptables pour ce qui est des quantités, de la qualité et des documents complémentaires, et qu'elle s'acquitte de son obligation de payer les biens livrés.

**La gestion des contrats relatifs à des travaux** est souvent complexe et prend beaucoup de temps, puisqu'elle consiste à superviser l'avancement des travaux, à faire établir des avenants au contrat en cas d'imprévus et à calculer avec précision les travaux achevés à des fins de paiement. Pour les contrats les plus importants, l'entité acheteuse fera normalement appel à un ingénieur-maître d'œuvre ou à un gestionnaire de projet à temps plein, qui se chargera en son nom du contrôle et de la supervision du contrat.

**La gestion des contrats de services** consiste essentiellement à s'assurer que les services sont rendus dans les temps et sont d'une qualité acceptable. Ce contrôle s'avère parfois problématique, car l'appréciation de la qualité des services, en particulier des services de conseil, peut être subjective et difficile à mesurer. Il est par conséquent important d'avoir de bonnes relations de travail avec le consultant/la société de conseil et de surveiller régulièrement la prestation des services pour garantir la bonne exécution du contrat. L'entité acheteuse doit aussi veiller à s'acquitter de ses obligations, en particulier lorsque la prestation des services de conseil est tributaire de certaines contributions ou de certaines informations que l'entité acheteuse doit fournir, ou lorsque le personnel doit se rendre disponible pour tirer parti des initiatives de renforcement des capacités.

On trouvera aux annexes I, II et III du présent module des exemples de tâches spécifiques à effectuer pour ces trois types de contrats.

## 2.4 Gestion des réclamations

Tout contrat, quel qu'en soit le type, peut donner lieu à des réclamations, et ce pour de multiples raisons. Les plus courantes sont les suivantes.

- **Réclamations en cas de livraisons incomplètes ou excédentaires:** elles résultent des écarts entre le bordereau d'envoi établi par le fournisseur pour confirmer le contenu d'une expédition et son contenu à l'arrivée. Ces différences peuvent être dues au fait que la quantité livrée est inférieure (livraison incomplète) ou supérieure (livraison excédentaire) à celle indiquée dans le contrat et/ou les documents de livraison.
- **Réclamations au titre des garanties:** elles dépendent des dispositions de la garantie ou de la clause de garantie inscrite dans le contrat. En général, une clause de garantie a pour objet d'assurer une protection contre les matériaux défectueux ou les malfaçons; très souvent, ces défauts n'apparaissent que lors de l'utilisation des biens ou après l'achèvement des travaux de construction. Les réclamations au titre des garanties sont par conséquent adressées au fournisseur, au fabricant ou à l'entrepreneur pour qu'ils remédient aux défauts ou malfaçons.
- **Demandes d'indemnisation:** ce sont des réclamations adressées à la compagnie d'assurance en cas de perte d'articles ou de réception d'articles endommagés.

Les mesures à prendre en cas de réclamation, quelle qu'elle soit, dépendra de son fondement, mais il faudra généralement:

- **Décider s'il y a matière à introduire une réclamation:** Lorsqu'elle est saisie d'un rapport faisant état de défauts/non-conformités, l'entité acheteuse devra déterminer s'il y a lieu d'introduire une réclamation. Dans l'affirmative, il lui faudra déterminer de quelle catégorie relève la réclamation (assurance ou livraison incomplète, car il est peu probable que ces rapports révèlent des défauts couverts par une garantie). Lesdits rapports devront faire l'objet d'une analyse plus poussée, et être examinés ou discutés avec l'utilisateur final avant d'adresser une réclamation à la partie concernée.
- **Introduire une réclamation:** S'il y a tout lieu de penser que la réclamation consistera en une demande d'indemnisation, les dispositions appropriées devront être prises avec l'agent local de la compagnie d'assurance afin de lui fournir des précisions sur la réclamation et des données factuelles à l'appui.

- À supposer que la réclamation concerne une livraison incomplète ou excédentaire, il conviendra d'en aviser le fournisseur pour lui exposer les faits et de lui demander comment il entend corriger la situation.
- Si la réclamation est formulée au titre des garanties, il conviendra d'en aviser le fournisseur pour lui exposer les faits liés à la demande d'indemnisation et de lui demander comment il entend corriger la situation.
- **Régler une réclamation:** Les réclamations qui concernent manifestement des erreurs imputables aux fournisseurs recevront dans la plupart des cas une réponse de ces derniers. Le règlement de chaque réclamation dépendra de l'exactitude des faits exposés et de leur caractère probant ainsi que du niveau de détail des spécifications techniques stipulées dans le contrat.

Une solution satisfaisante peut aussi être trouvée à l'issue de négociations, en fonction des motifs ou de l'origine du défaut ou de la non-conformité. Les fournisseurs remédieront généralement aux erreurs qui leur sont imputables. L'entité acheteuse devrait, dans certains cas, reconnaître ses propres manquements s'il semble qu'elle puisse d'une certaine manière être en partie responsable de leurs conséquences.

S'il n'est pas possible de parvenir à un règlement amiable, il pourra être recouru à des moyens plus formels de règlement des litiges, comme indiqué dans le module M2.

## 2.5 Avenants aux contrats

Si des avenants doivent être apportés aux contrats à l'une ou l'autre étape, on trouvera de plus amples précisions dans le module P2.

## 2.6 Clôture des contrats

Le module P3 donne des indications concernant la clôture des contrats.

### 3. Documents/dossiers à conserver

Tous les échanges de correspondance et documents concernant la gestion du contrat doivent aussi être conservés dans le dossier relatif au marché. Il devra en être ainsi, notamment:

- de toutes les factures et de tous autres documents concernant les paiements;
- de tous les documents relatifs à l'exécution du marché, comme les bons de livraison, les rapports d'activité et autres résultats attendus;
- de toutes les révisions du contrat;
- de tous les avenants au contrat;
- de tous les documents se rapportant aux réclamations présentées dans le cadre du contrat, y compris les réclamations au titre des garanties;
- de tous les documents se rapportant aux différends contractuels et à leur règlement.

### 4. Registre des contrats

Tous les grands organismes d'exécution et toutes les unités auxquelles la fonction de passation des marchés a été déléguée doivent créer, tenir et mettre à jour un registre des contrats. Ce registre devra répertorier tous les contrats signés par l'organisme, notamment les nom et adresse de l'entrepreneur/du fournisseur, le montant du contrat et la monnaie dans laquelle il est libellé, le type de contrat, la date de sa signature et sa durée.

Un modèle de registre des contrats est disponible sur le site web du FIDA (voir plus loin).

### 5. Formulaire de suivi d'un contrat

Dès que le contrat est signé, la personne qui en assure la gestion (ou celle désignée à cet effet) devra remplir un formulaire de suivi et y consigner au fur et à mesure les grandes étapes de son exécution. Le formulaire devra indiquer l'intitulé du contrat, sa date de signature, ses grandes étapes et les résultats attendus, son montant, les paiements effectués et le coût final du contrat.

On trouvera un modèle de formulaire de suivi d'un contrat sur le site web du FIDA, à l'adresse suivante: [www.ifad.org/fr/project-procurement](http://www.ifad.org/fr/project-procurement).

# Annexe I: Tâches relatives à la gestion de contrats portant sur des biens

En ce qui concerne les contrats relatifs à des biens, le gestionnaire du contrat est en général chargé de:

- s'assurer que les dates auxquelles les livraisons doivent effectivement avoir lieu sont fixées en accord avec le fournisseur sur la base de la date de prise d'effet du contrat;
- vérifier sans tarder, au cours de la période de livraison que la fabrication, le transport et les livraisons s'effectuent dans les temps;
- veiller à ce que le fournisseur effectue toutes les livraisons, atteint tous les objectifs ou produit tous les résultats attendus. La tenue d'un registre des livraisons effectuées dans le cadre du contrat est un bon moyen de suivre et de contrôler l'obtention des résultats attendus dans le contrat;
- assister à des tests ou approuver des échantillons, s'il y a lieu;
- prendre les dispositions nécessaires en vue de la collecte, du transport, du dédouanement ou de la livraison des biens, si l'entité acheteuse est responsable de l'une ou l'autre de ces tâches;
- organiser la réception et l'inspection des biens;
- vérifier tous les documents relatifs aux biens, comme les bordereaux de livraison, et s'assurer qu'ils sont exacts avant de les signer;
- établir la liste de tous les articles manquants, endommagés ou ne correspondant pas à la commande et introduire des demandes d'indemnisation auprès des compagnies d'assurance ou des réclamations auprès du fournisseur;
- signaler à l'entité acheteuse tous problèmes contractuels ou toutes demandes d'avenants au contrat;
- vérifier que les factures à payer et les justificatifs y afférents sont exacts, et prendre les dispositions nécessaires en vue de leur règlement;
- assurer la gestion des garanties, comme les garanties de bonne exécution ou les garanties de paiement, en veillant à ce qu'elles soient conservées en lieu sûr, que les prorogations de leur validité soient obtenues en temps opportun, le cas échéant, que leur montant soit au besoin réduit, et qu'elles soient restituées rapidement une fois toutes les obligations remplies;
- vérifier que tous les documents et renseignements relatifs aux garanties et aux réclamations au titre des garanties sont en règle;
- s'assurer que tous les éléments d'actif sont enregistrés et identifiés, le cas échéant;
- veiller à ce que les modes d'emploi, manuels, licences, etc. soient conservés avec les biens ou en un lieu approprié;
- vérifier que les biens sont inscrits dans le registre des éléments d'actif de l'entité acheteuse et remis à l'utilisateur final conformément aux procédures nationales ou institutionnelles applicables en matière de gestion de l'entreposage et de l'approvisionnement.

## Annexe II: Tâches relatives à la gestion de contrats portant sur des travaux

S'il est fait appel à un gestionnaire de projet, l'entité acheteuse devra:

- veiller à ce que le rôle du gestionnaire de projet soit clairement défini et précise en particulier les prérogatives dont il dispose pour décider des révisions à apporter au contrat qui auraient pour effet d'en modifier le coût total ou encore la date d'achèvement, la qualité et la conception des travaux, et pour régler les différends;
  - prendre les dispositions nécessaires pour se tenir informée de l'avancement du contrat, des révisions qui y ont été apportées et de tous différends éventuels;
  - désigner en son sein un gestionnaire du contrat, qui sera l'interlocuteur du responsable du projet.
- Le gestionnaire du contrat aura le plus souvent pour missions de:
- s'assurer que les dates effectives de mobilisation des moyens nécessaires et d'achèvement des travaux soient fixées en accord avec le fournisseur sur la base de la date de prise d'effet du contrat;
  - suivre l'avancement global des tâches et des travaux confiés au responsable de projet;
  - soumettre pour approbation à l'autorité désignée à cet effet toutes demandes de révision du contrat qui ne seraient pas du ressort du responsable de projet;
  - signaler à l'entité acheteuse tous problèmes contractuels ou toutes demandes d'avenants au contrat;
  - vérifier que les factures à payer et les justificatifs y afférents sont exacts, et prendre les dispositions nécessaires en vue de leur règlement;
  - assurer la gestion des garanties, comme les garanties de bonne exécution ou les garanties de paiement, en veillant à ce qu'elles soient conservées en lieu sûr, que les prorogations de leur validité soient obtenues en temps opportun, le cas échéant, que leur montant soit au besoin réduit, et qu'elles soient restituées rapidement une fois toutes les obligations remplies;
  - s'assurer que toutes les dispositions concernant la livraison et la réception définitive des travaux aient été prises et dûment renseignées;
  - veiller à ce que tous les plans définitifs, manuels, etc. aient été reçus et soient conservés en un lieu approprié.

# Annexe III: Tâches relatives à la gestion de contrats de services

En ce qui concerne les contrats de services, le gestionnaire du contrat est en règle générale chargé de:

- s'assurer que les dates effectives pour la mobilisation des moyens nécessaires à l'exécution du contrat, ses grandes étapes ou les résultats attendus et l'achèvement des prestations sont fixées en accord avec le fournisseur sur la base de la date de prise d'effet du contrat;
- suivre l'exécution du contrat afin de vérifier que les niveaux de service sont maintenus et que les résultats attendus sont communiqués ou obtenus en temps voulu;
- s'assurer que tous les rapports exigés sont soumis dans les temps;
- veiller à ce qu'au besoin, l'entité acheteuse remette rapidement des observations écrites, des approbations concernant les résultats attendus ou des rapports;
- faire en sorte que les ressources, l'assistance ou le personnel de contrepartie qui doivent être mis à la disposition de l'entité acheteuse le soient au moment opportun;
- vérifier que les factures à payer et les justificatifs y afférents sont exacts, et prendre les dispositions nécessaires en vue de leur règlement;
- assurer la gestion des garanties, comme les garanties de bonne exécution ou les garanties de paiement, en veillant à ce qu'elles soient conservées en lieu sûr, que les prorogations de leur validité soient obtenues en temps opportun, le cas échéant, que leur montant soit au besoin réduit, et qu'elles soient restituées rapidement une fois toutes les obligations remplies;
- informer par écrit le prestataire de services de tout manquement quant à leur exécution ou à la réalisation des objectifs;
- veiller à ce que tous les rapports ou résultats attendus soient conservés en un lieu approprié et distribués ou mis en œuvre s'il y a lieu.

# Module P2: Avenants aux contrats

## Finalité:

Le présent module donne des indications générales concernant l'ajout, lorsqu'il y a lieu, d'avenants à un contrat en cours d'exécution.

## 1. Introduction

Théoriquement, un contrat qui a été adjudgé ne devrait pas avoir besoin d'être modifié, mais il est parfois nécessaire de revoir les modalités et conditions d'un contrat ou la description des besoins. L'ajout d'avenants à un contrat est un moyen juridique formel d'introduire de telles modifications dans un contrat et de s'assurer que les deux parties en sont convenues.

C'est à l'entité acheteuse qu'il revient de rédiger tous les avenants au contrat et de les faire entériner par l'autorité compétente chargée des approbations et, pour les marchés faisant l'objet d'un examen préalable, par le FIDA.

## 2. Instructions de base

- i) Déterminer s'il y a lieu de modifier un contrat: cette tâche reviendra normalement au gestionnaire du contrat. Il convient de modifier le contrat lorsqu'il s'avère nécessaire de revoir certaines modalités ou conditions du marché, par exemple le délai de livraison ou d'achèvement, la description technique des biens, travaux ou services, la quantité d'un article acheté, le prix, etc.
  - ii) Communiquer à l'entité acheteuse toutes les précisions concernant l'avenant requis.
  - iii) L'entité acheteuse devra, au besoin, examiner l'avenant avec le fournisseur.
  - iv) Rédiger l'avenant au contrat. La teneur de l'avenant sera fonction du motif auquel il obéit et de la modalité ou condition sur laquelle il porte. Cela étant, tous les avenants au contrat devront préciser au minimum:
    - le numéro de référence du marché et la date du contrat visé, ainsi qu'une brève description de l'objet du contrat;
    - le numéro de l'avenant - "Avenant au contrat n° 1, 2, 3", par exemple;
    - la date de l'avenant;
  - v) Faire approuver l'avenant au contrat par l'autorité compétente chargée des approbations. Pour tous les marchés ayant fait l'objet d'un examen préalable, un avis de non-objection du FIDA est requis lorsque l'avenant
    - a) relève le montant du contrat initial de plus de 10%
    - b) proroge la durée initiale du contrat de 25% ou plus.
  - vi) Obtenir toutes les autres approbations nécessaires, y compris celle validant l'engagement de fonds supplémentaires.
- un énoncé clair indiquant quelle est la partie du contrat faisant l'objet de l'avenant, y compris les numéros des clauses ou annexes pertinentes;
  - un énoncé clair de la nature de l'avenant - par exemple, "Aux termes du présent avenant, le délai d'exécution est prorogé d'une semaine, ce qui porte à 13 semaines le délai d'exécution révisé" ou "Aux termes du présent avenant, la quantité demandée pour l'article n° 3 est augmentée de deux, ce qui porte à cinq la quantité totale révisée";
  - si le montant du contrat est modifié, un énoncé clair de la somme correspondant à l'augmentation ou diminution ainsi opérée et du montant total révisé du contrat - par exemple, "Aux termes du présent avenant, le montant du marché est majoré de 5 000 USD, ce qui porte à 135 000 USD le montant total révisé du contrat";
  - un énoncé indiquant que toutes les autres modalités et conditions du contrat sont inchangées;
  - une demande adressée au fournisseur, à l'entrepreneur ou au consultant l'invitant à confirmer son acceptation de l'avenant.

- vii) Préparer le nombre voulu d'exemplaires de l'avenant au contrat approuvé. Il faudra prévoir au minimum deux exemplaires, l'un pour le fournisseur et l'autre pour l'entité acheteuse.
- viii) Tous les exemplaires de l'avenant au contrat devront être signés par le signataire habilité de l'entité acheteuse.
- ix) Envoyer au fournisseur tous les exemplaires de l'avenant au contrat, avec une lettre d'accompagnement lui donnant pour instruction de contresigner tous les exemplaires, d'en conserver un pour ses dossiers et de renvoyer tous les autres exemplaires signés à l'entité acheteuse.

### **3. Documents/dossiers à conserver**

Une copie de tous les avenants ajoutés au contrat, signée par les deux parties, ainsi que de l'approbation de chaque avenant par l'autorité compétente chargée des approbations, devra être versée au dossier relatif au marché.

# Module P3: Clôture des contrats

## Finalité:

Le présent module donne un bref aperçu général de la procédure à suivre pour clore un contrat et procéder à la clôture du dossier relatif au marché lorsque les deux parties ont rempli toutes leurs obligations contractuelles.

## 1. Introduction

Il est important que les contrats fassent l'objet d'un examen en bonne et due forme et que le dossier relatif au marché soit clos, une fois toutes les activités prévues au contrat terminées et toutes les obligations contractuelles remplies. Il convient de s'assurer que le contrat a été effectivement mené à son terme et qu'aucun élément en suspens, qu'il s'agisse de résultats attendus, de réclamations, de paiements, de retenues ou de garanties, n'a été omis.

## 2. Instructions de base

C'est au gestionnaire du contrat, conjointement avec l'administrateur désigné pour le marché, qu'il incombe de clore le contrat et de clôturer le dossier relatif au marché.

Avant de clôturer le dossier relatif au marché, le gestionnaire du contrat ou l'administrateur du marché devra vérifier que:

- tous les biens ont été livrés, tous les travaux ont été achevés et réceptionnés, tous les services ont été fournis et tous les résultats attendus ont été obtenus;
- aucune garantie ni caution n'est encore active;
- aucune réclamation concernant des éléments manquants ou endommagés qui aurait été adressée au fournisseur ou à la compagnie d'assurance n'est encore pendante;

- tous les paiements à régler ont été effectués;
- le montant total des paiements est exact, compte tenu des éventuels avenants au contrat, révisions du contrat ou révisions de prix, ainsi que de l'amortissement de tout paiement anticipé;
- toutes les garanties et cautions ont été restituées;
- tous les documents nécessaires sont disponibles et exacts; et
- l'exécution de l'ensemble du contrat a fait l'objet d'un examen et, le cas échéant, les manquements graves ont été constatés et réglés.

## 3. Documents à conserver

L'entité acheteuse est tenue de conserver tous les dossiers relatifs à un contrat à des fins d'audit pendant toute la période définie dans les Conditions générales applicables au financement du développement agricole adoptées par le FIDA.

# Module P4: Résiliation des contrats

## 1. Introduction

Il est de règle de ne pas résilier les contrats, sauf lorsque cela ne peut être évité. La résiliation doit être considérée comme une mesure "de dernier recours", qui est parfois nécessaire:

- pour ne pas causer de nouvelles pertes à l'entité acheteuse ou les réduire autant que faire se peut, ou lorsque l'exécution des tâches confiées au fournisseur ne donne pas satisfaction;
- lorsqu'il est devenu impossible d'exécuter le contrat;
- lorsqu'un fournisseur n'est plus qualifié;
- lorsqu'un fournisseur s'est livré à des pratiques répréhensibles telles que définies dans la Politique révisée du FIDA en matière de prévention de la fraude et de la corruption dans le cadre de ses activités et opérations, consultable sur le site [www.ifad.org](http://www.ifad.org)<sup>58</sup>; ou
- lorsque le fournisseur s'est livré à des actes de harcèlement sexuel ou d'exploitation et d'atteintes sexuelles, tels que définis dans la Politique du FIDA en matière de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles<sup>59</sup>.

C'est à l'entité acheteuse qu'il appartient de procéder à la résiliation des contrats, sous réserve de l'aval de l'autorité compétente chargée des approbations.

## 2. Motifs types de résiliation d'un contrat

Les motifs de résiliation d'un contrat dépendront des modalités et conditions du contrat concerné. Les notes ci-après donnent des indications sur les motifs types de résiliation d'un contrat. Cela étant, l'entité acheteuse devra impérativement s'en remettre au texte proprement dit du contrat.

- **Résiliation pour raisons de convenance:** la plupart des contrats comportent une clause qui autorise l'entité acheteuse à résilier le contrat à sa convenance, sans qu'il n'y ait eu faute de la part du fournisseur. Lorsque l'entité acheteuse résilie un contrat à sa convenance, elle est tenue de payer tous les biens, travaux ou services qui ont été livrés, achevés ou fournis de manière satisfaisante avant la date de résiliation, ainsi que toutes autres dépenses encourues par le fournisseur.

- **Résiliation pour manquement:** la plupart des contrats comportent une clause qui autorise l'entité acheteuse à résilier le contrat lorsque le fournisseur a manqué à ses obligations contractuelles ou n'a pas respecté un accord trouvé par voie d'arbitrage ou autre mécanisme de règlement des litiges. Souvent, le contrat précisera la procédure que doit suivre l'entité acheteuse pour notifier formellement au fournisseur son manquement et lui laisser le temps d'y remédier avant que le contrat ne soit effectivement résilié. Si l'entité acheteuse résilie le contrat pour cause de manquement de la part du fournisseur, il lui est normalement permis de se procurer les biens, travaux ou services auprès d'une autre source et de facturer au fournisseur initial les dépenses supplémentaires encourues.
- **Résiliation pour actes de corruption:** la plupart des contrats comportent une clause qui autorise l'entité acheteuse à résilier le contrat lorsque le fournisseur s'est livré à des actes de corruption ou à des pratiques frauduleuses pour obtenir ou exécuter le contrat. Comme dans le cas de la résiliation pour manquement, il est normalement permis à l'entité acheteuse de se procurer les biens, travaux ou services auprès d'une autre source et de facturer au fournisseur initial les dépenses supplémentaires encourues.
- **Résiliation pour cause d'insolvabilité:** la plupart des contrats comportent une clause qui permet à l'entité acheteuse de résilier le contrat si le fournisseur fait faillite ou devient insolvable. En pareil cas, aucune compensation n'est en principe versée au fournisseur.
- **Résiliation pour force majeure:** la plupart des contrats comportent une clause qui permet à l'entité acheteuse de résilier le contrat si le fournisseur n'a pas été en mesure de l'exécuter pendant un certain temps, en raison d'un cas de force majeure. Lorsqu'il en est ainsi, l'entité acheteuse est normalement tenue de payer tous les biens, travaux ou services qui ont été livrés, achevés ou fournis de manière satisfaisante avant la date de résiliation, ainsi que toutes les autres dépenses encourues par le fournisseur.

58 Cette politique est exposée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40189695>.

59 Cette politique est exposée à l'adresse suivante: <https://www.ifad.org/fr/document-detail/asset/40738506>.

L'attention de l'entité acheteuse est attirée sur le fait qu'un contrat confère au fournisseur aussi des motifs de résiliation, parmi lesquels figurent normalement le défaut de paiement par l'entité acheteuse de montants en souffrance depuis un certain temps, les cas de force majeure, ou le non-respect par l'entité acheteuse d'un accord trouvé par voie d'arbitrage ou autre mécanisme de règlement des litiges.

### 3. Principales étapes à suivre

Dans les cas où il est envisagé de résilier un contrat, il est nécessaire de procéder de la manière suivante:

- i) Vérifier sur le contrat ou le bon de commande l'existence de clauses de résiliation. Déterminer quel sera le motif de résiliation invoqué et s'assurer que l'entité acheteuse est fondée à le faire valoir. **Solliciter un avis juridique avant d'aller plus loin.**
- ii) Évaluer le montant qui sera dû, le cas échéant, au fournisseur à la suite de la résiliation.
- iii) Rédiger une notification en bonne et due forme faisant clairement état de l'intention de résilier le contrat et indiquer les motifs invoqués à l'appui de la résiliation.
- iv) Faire valider cette notification et les motifs de la résiliation par l'autorité compétente chargée des approbations. Vérifier que celle-ci a connaissance des frais qu'entraînera la résiliation du contrat.
- v) Consulter le FIDA au sujet de la résiliation et obtenir son consentement avant d'aller de l'avant.
- vi) Remettre la notification de la résiliation au fournisseur et s'assurer qu'il l'a bien reçue.
- vii) Prendre toute mesure de suivi nécessaire, en particulier effectuer les paiements qui resteraient dus au fournisseur et signaler au FIDA et aux autorités nationales compétentes le manquement ou les actes de corruption du fournisseur, de l'entrepreneur ou du consultant.
- viii) Dans l'hypothèse où le fournisseur contesterait la notification de résiliation, la contestation tomberait sous le coup de la procédure de règlement des litiges, dont traite le module P5.

### 4. Documents à conserver

Une copie de la notification de résiliation du contrat ainsi qu'une copie de sa validation par l'autorité compétente chargée des approbations doivent être conservées dans le dossier relatif au marché.

Tout autre échange de correspondance ou toute information concernant la résiliation du contrat doivent aussi être versés au dossier relatif au marché.

### 5. Étapes suivantes

Aucune autre mesure n'est requise après la résiliation d'un contrat.

Toute nouvelle procédure de passation d'un marché destinée à remplacer le contrat résilié devra être traitée comme une procédure totalement distincte et devra démarrer au stade de la demande de fourniture de biens, travaux ou services. Il conviendrait d'analyser les raisons ayant entraîné la résiliation du contrat afin de s'assurer qu'elles ne réapparaissent pas dans une nouvelle procédure de passation de marchés.

# Module P5: Plaintes et litiges

## Finalité:

Le présent module indique d'une manière générale ce qu'il y a lieu de faire en cas de plainte. Si nombreuses puissent être leurs causes, le présent module est principalement axé sur les plaintes ou litiges qui opposent les parties contractantes.

Il concerne les plaintes ou litiges qui surviennent après la signature d'un contrat. S'agissant des plaintes formulées à une étape précédente, voir le module M2 consacré aux contestations.

## 1. Plaintes soulevées par des entrepreneurs et litiges avec des entrepreneurs

Il est souvent question ici de "règlement des litiges", tant il est vrai que les désaccords entre les parties contractantes apparaissent dans bien des cas durant l'exécution du contrat. Les litiges surviennent souvent à la suite:

- d'une méconnaissance des risques qu'implique la conclusion d'un contrat. Cela vaut autant pour l'une des parties au contrat que pour les deux parties;
- de l'absence de communication entre les parties;
- d'hypothèses erronées sur ce qu'impliquait le contrat;
- d'événements imprévus qui ont une incidence notable sur la capacité de mener le contrat à terme;
- d'erreurs de supervision de la part de l'entité acheteuse;
- de modifications des besoins après que les parties se sont entendues sur la nature des tâches à accomplir.

### 1.1 Gestion des plaintes/litiges

Il faudra s'efforcer de régler tous les litiges à l'amiable dans le cadre de discussions et de concertations empreintes de bon sens. Si le litige ne peut néanmoins être réglé, les plaintes en bonne et due forme devront être adressées au chef de l'entité acheteuse pour qu'il autorise d'autres échanges de correspondance ou négociations.

### 1.2 Mesures à prendre

L'entité acheteuse vérifiera la validité de la plainte/du litige au regard du contrat. Il lui faudra à cet effet passer en revue les clauses contractuelles pour se prononcer sur ce point.

L'entité acheteuse devra inviter l'entrepreneur à participer à des discussions formelles en vue de parvenir à un règlement à l'amiable du litige. Les décisions qui ressortiraient de ces discussions devront être consignées par écrit et approuvées par les deux parties lors de la réunion. Des procès-verbaux desdites discussions devront être rédigés et les accords ainsi trouvés devront être couchés par écrit et approuvés par les deux parties.

En cas d'échec des discussions, il faudra recourir à des mécanismes de règlement des litiges, notamment – mais pas seulement – la conciliation et l'arbitrage. Pour les marchés de biens, de travaux et de services de conseil d'un montant élevé et/ou complexes, préférence sera donnée aux mécanismes de règlement des litiges prévus dans les clauses contractuelles.

La résiliation d'un contrat a des conséquences majeures et potentiellement coûteuses pour les deux parties; il conviendra donc de tout mettre en œuvre pour régler le litige avant d'en arriver là.





# Participation des usagers

MODULE Q: PASSATION DE MARCHÉS AVEC LA PARTICIPATION DES USAGERS

# Module Q: Passation de marchés avec la participation des usagers

## Finalité:

Les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets prévoient la possibilité de passer des marchés avec la participation des usagers et donnent des indications générales quant aux diverses approches possibles.

Le présent module s'appuie sur ces informations qu'il complète en apportant des précisions en ce qui concerne:

- les avantages que comporte la participation des usagers;
- les facteurs à prendre en considération lors de la conception des projets;
- les dispositions à prendre en termes d'organisation et les fonctions dévolues aux usagers.

## 1. Introduction

L'expérience acquise en matière de projets de développement agricole et rural pour lesquels le FIDA a été l'un des principaux bailleurs de fonds a montré qu'il était très souhaitable que les communautés concernées par les projets participent à leur conception et à leur exécution. La nature et l'importance de la participation des usagers aux projets de développement ont évolué au fil des ans. Alors qu'il s'agissait à l'origine de fournir une main-d'œuvre bénévole ou une assistance au renforcement initial des capacités par des ONG, les usagers ont ensuite joué un rôle plus direct et actif pouvant aller de la détermination de la nature des sous-projets à un rôle d'agents d'exécution de ces projets comme cela a été le cas récemment. Il est ainsi de plus en plus fréquent que les communautés reçoivent, emploient et gèrent une part importante des fonds alloués à l'exécution de projets et, de ce fait, soient activement associées aux activités liées à la passation des marchés.

Comme l'indiquent les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, le fait de passer des marchés avec la participation des usagers n'est pas en soi une méthode d'achat distincte, mais consiste en fait à simplifier et adopter les méthodes généralement reconnues en la matière (principalement l'appel d'offres national, l'achat au meilleur prix sur le marché national et le marché de gré à gré) et à les appliquer en y associant la communauté bénéficiaire du projet ou ses institutions en qualité soit d'agents d'achat ou d'exécution, soit d'entrepreneurs et de fournisseurs de biens, de travaux et de services connexes.

Dans les projets réalisés avec la participation des usagers, le rôle des responsables de projet ou d'autres parties concernées par un projet sera d'examiner, de superviser et d'encadrer la passation des marchés, les décaissements et l'exécution des activités pertinentes confiées à la communauté, de façon à garantir le respect des normes et des principes énoncés dans les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets.

La passation de marchés avec la participation des usagers ne doit pas être la seule méthode à laquelle il est recouru dans le cadre d'un projet au détriment des appels d'offres concurrentiels et, en particulier, des appels d'offres nationaux. Il convient de concilier les principes fondamentaux de concurrence, de transparence et d'équité avec les avantages que présente la participation de la communauté.

Comme toute autre méthode de passation des marchés utilisée dans le cadre de projets financés par le FIDA, la passation de marchés avec la participation des usagers doit être décrite en détail dans les documents relatifs au projet et être prévue dans l'accord de financement y afférent conclu entre le FIDA et l'emprunteur/le bénéficiaire.

## 2. Avantages de la participation des usagers

Dans le droit fil du mandat du FIDA qui met en avant le souci d'économie, d'efficacité et d'égalité sociale dans les communautés rurales relativement pauvres qui bénéficient des projets financés par le Fonds, il a été constaté que les projets dans le cadre desquels les usagers participent à la passation des marchés présentent les avantages suivants:

- importance plus grande accordée par la communauté bénéficiaire à l'assistance au projet et aux activités du projet déterminées par la demande;
- pour la communauté, meilleure appropriation et autonomisation accrue, garantissant de ce fait la viabilité du projet;
- plus grande contribution à la lutte contre la pauvreté;
- économies et efficacité accrues dans la passation des marchés, grâce à des coûts de transport moins élevés et à la mise à disposition en temps opportun des matériaux là où ils doivent être utilisés;
- renforcement des capacités et des compétences au sein de la communauté;
- création d'emplois et ouverture de nouveaux débouchés économiques dans la communauté;
- allègement de la charge de travail incombant à l'unité chargée de la coordination du projet au niveau central, grâce à la décentralisation et à la délégation des activités;
- meilleures chances d'atteindre les buts et objectifs visés par le projet.

## 3. Facteurs à prendre en considération lors de la conception des projets

L'environnement du projet et les capacités institutionnelles collectives de la communauté visée sont d'une importance capitale pour amener les usagers à participer à la passation des marchés. Dans la mesure où le succès des projets dépend en grande partie du contexte économique et socioculturel au sein duquel les communautés évoluent, il conviendrait de consulter les dirigeants de la communauté, les institutions et organisations de terrain et, lorsqu'il en existe, les ONG locales qui opèrent dans la zone lors de l'évaluation du projet.

Afin de déterminer de prime abord si et comment la communauté jouera un rôle constructif et bénéfique

dans la passation des marchés que prévoit le projet, les responsables en charge de sa conception devront se pencher sur un certain nombre de points.

### i) Cadre réglementaire de l'emprunteur/ du bénéficiaire

L'évaluation du système national de passation des marchés doit donner lieu à une analyse des cadres juridique, politique et réglementaire dans lesquels vont s'inscrire les projets de développement, en prêtant une attention particulière à la place que le pays accorde et fait à la décentralisation, facteur déterminant pour que les groupes et organisations de terrain ainsi que les ONG présentes dans la communauté puissent opérer efficacement à l'échelle du projet.

### ii) Capacité organisationnelle

À partir des résultats de l'évaluation susmentionnée, il faudra déterminer:

- a) s'il existe ou non des organisations communautaires formelles ou informelles;
- b) si ces organisations sont représentatives des intérêts des usagers;
- c) si les organisations communautaires sont capables, sur le plan institutionnel, d'assumer des responsabilités en matière de gestion des ressources;
- d) si le groupe communautaire bénéficiaire est homogène et si des interactions harmonieuses au sein de ce groupe et avec l'unité chargée de la coordination du projet au niveau central sont possibles;
- e) s'il existe dans la communauté des mécanismes de responsabilisation ou, en leur absence, s'il est possible d'en concevoir et de les mettre en place.

### iii) Capacités et compétences techniques

Il faudra ici examiner:

- a) la ou les principales occupations des membres de la communauté et les récoltes ou autres produits issus de leurs activités par rapport aux activités envisagées par le projet, afin de voir s'il serait possible de les y intégrer;
- b) les moyens et méthodes utilisés pour se procurer les biens et travaux dont la communauté a besoin;
- c) la disponibilité d'une main-d'œuvre excédentaire au sein de la communauté et les moments auxquels elle est disponible.

#### iv) **Compétences administratives et comptables**

Évaluer la capacité de la communauté à recevoir, mobiliser et utiliser des fonds collectifs et à rendre compte de leur emploi de manière fiable, et définir les besoins en formation et renforcement des capacités, s'il y a lieu.

#### v) **Intermédiaires**

Déterminer la présence et le rôle des éventuels intermédiaires (tels que des centres communautaires, des coopératives, des ONG, des antennes de banques de développement rural, etc.) qui opèrent au sein de la communauté.

#### vi) **Analyse coût-avantages**

Calculer le coût additionnel de la participation des usagers, notamment les coûts de formation, ainsi que les risques et avantages quantifiables (viabilité accrue des activités du projet, exploitation plus rationnelle, meilleur entretien des équipements du projet et partage des coûts).

#### vii) **Contribution de la communauté bénéficiaire**

Voir si une contribution de la communauté est envisageable et en déterminer les éléments matériels et financiers pour en tenir compte dans l'estimation des coûts et l'établissement du plan de financement lors de la conception du projet.

### **4. Modalités de passation des marchés**

Une fois qu'il a été établi à titre préliminaire qu'il est possible et souhaitable d'associer les groupes d'usagers à la passation des marchés relatifs au projet, l'étape suivante consistera à cerner le plus clairement possible la composante du projet à laquelle il est souhaitable de les associer, à savoir:

- i) les biens, travaux et services connexes à se procurer;
- ii) le plan de passation des marchés, sur la base du calendrier d'exécution du projet et de ses objectifs;
- iii) le rôle que doit assumer la communauté et/ou ses représentants.

Ces informations permettront de déterminer les méthodes les plus indiquées pour la passation des marchés ainsi que le rôle et les responsabilités de la communauté dans le processus de passation des marchés. Pour déterminer les besoins, il convient normalement de considérer séparément les biens, les travaux et les services. Il faut ensuite définir la nature, la quantité et la source de chaque catégorie de marchés.

Dans certains projets, le plan de passation des marchés peut faire partie du microplan établi par la communauté pour exécuter le projet au niveau local. Si tel est le cas, le plan de passation des marchés sera examiné et approuvé par l'unité chargée de la coordination du projet au niveau central en même temps que le microplan de la communauté.

### **5. Quantité et montant des marchés**

Il est essentiel, pour préparer et établir les marchés à passer, d'estimer les quantités de biens ainsi que la nature et le montant des travaux et services qui sont requis pour la composante du projet à laquelle les usagers seront associés. Si l'on s'attend à ce que les marchés soient importants, il ne sera peut-être pas économique ou efficient ni même possible de lancer un appel d'offres concurrentiel qui s'adresse au plus grand nombre possible de soumissionnaires comme l'exigent les Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets. Il ne faudra planifier la participation des usagers qu'à la condition que le montant des marchés soit approprié, eu égard à l'estimation des capacités administratives et financières de la communauté visée par le projet.

Il arrive fréquemment, dans les projets qui touchent à l'agriculture et au secteur social, que les quantités à se procurer soient déterminées par la demande, ce qui veut dire qu'elles demeurent imprécises aussi longtemps que l'exécution du projet n'a pas été enclenchée par le lancement de sous-projets d'initiative communautaire. Dans ce cas, il peut être envisagé d'affecter une partie du prêt à la passation de "marchés indéterminés", pourvu qu'il existe un mécanisme institutionnel bien défini permettant de définir les besoins des marchés individuels relevant de cette composante du projet et qu'il soit rendu compte de l'emploi de ces fonds (projets d'entraide réalisés à l'initiative de la communauté bénéficiaire, par exemple).

## 6. Source des marchés à passer

La détermination de la source des marchés à passer est une étape importante. Les usagers ne peuvent être associés à la passation de marchés en tant que fournisseurs ou entrepreneurs qu'à la condition que les types de biens, travaux ou services requis correspondent à ceux qu'ils produisent ou fournissent habituellement. De même, ils ne peuvent être des agents d'achat que lorsque les biens sont d'un type facilement disponibles sur les marchés locaux ou lorsque les travaux sont du même type que ceux exécutés par des entrepreneurs dans les zones des projets, ou encore lorsque les services sont du type de ceux fournis par des personnes ou des groupes opérant à proximité.

## 7. Groupes d'usagers en tant qu'agents d'exécution

Lorsque des groupes informels d'usagers sont appelés à faire office d'agents d'exécution en charge de la passation des marchés, il conviendra d'examiner et d'évaluer leurs capacités sur le plan institutionnel. Au moment de la conception du projet, ou avant son lancement au plus tard, il faudra se poser les questions ci-après afin de déterminer quels sont les investissements à prévoir pour renforcer les capacités des groupes communautaires.

### i) Capacité organisationnelle du groupe

Le groupe peut-il être reconnu en tant que personne morale en bonne et due forme? Dans l'affirmative, existe-t-il une procédure réglementaire à cette fin?

### ii) Règlement intérieur

Le groupe dispose-t-il de règles d'adhésion, d'un règlement intérieur régissant ses activités et de canaux d'information transparents pour communiquer avec ses membres?

### iii) Principe de responsabilité des dirigeants du groupe

Les dirigeants du groupe sont-ils élus? À qui doivent-ils rendre compte? Possèdent-ils les compétences nécessaires pour appliquer des procédures et rendre compte de l'emploi des fonds?

### iv) Capacité à recevoir des fonds publics

L'emprunteur/le bénéficiaire est-il tenu par des règles qui empêcheraient les groupes d'usagers de recevoir des fonds? Quelles sont les éventuelles dispositions en matière de vérification des comptes? Existe-t-il un établissement bancaire commercial et, dans l'affirmative, quelles sont les procédures auxquelles est soumis le groupe pour avoir accès aux fonds?

### v) Capacité à passer des contrats

Le groupe est-il doté d'un statut juridique qui l'habilite à passer des contrats? Dans la négative, est-il possible de lui conférer cette capacité ou de l'établir dans le cadre du projet?

### vi) Règlement des litiges

Quels sont les mécanismes formels de règlement des litiges en vigueur? Comment les litiges seront-ils réglés au sein du groupe, avec des intervenants extérieurs et avec l'unité chargée de la coordination du projet au niveau central? Existe-t-il des méthodes locales de règlement des litiges, plus rapides et plus simples, que les usagers respecteraient et reconnaîtraient?

### vii) Situation financière de la communauté

Quelles sont les capacités contributives de la communauté, en espèces ou en nature? Comment s'assurera-t-on que la contribution des membres de la communauté est équitable? La communauté peut-elle fournir des garanties ou cautions pour toutes les avances reçues dans le cadre du projet?

## 8. Intermédiaires agissant en qualité d'agents d'exécution

Si la communauté bénéficiaire du projet n'a pas les capacités institutionnelles suffisantes pour recevoir des fonds, rendre compte de leur emploi ou gérer la passation des marchés de manière fiable, il peut s'avérer nécessaire de demander à des intermédiaires d'agir en son nom. Ces intermédiaires pourront être des organisations de la société civile, des coopératives, des entités privées ou d'autres groupes. Les responsables de projet veilleront à ce que ces intermédiaires aient les capacités requises pour s'acquitter de ces tâches.

Lorsque des organisations de la société civile ou d'autres entités interviennent en tant qu'agents d'exécution pour le compte de faibles groupes d'utilisateurs, il faudra, lors de la conception du projet, se pencher sur un certain nombre de points:

i) **Statut juridique de l'intermédiaire**

Règles régissant l'enregistrement (auprès de l'administration centrale ou de la collectivité locale), capacité à opérer dans un secteur d'activité spécifique, habilitation à recevoir des fonds publics et à rendre compte de leur emploi, aptitude à participer au projet.

ii) **Rôle de l'intermédiaire (entrepreneur ou consultant)**

Si l'intermédiaire a uniquement un rôle de formation ou de supervision du groupe d'utilisateurs, il peut être recruté comme consultant conformément aux directives applicables à cette profession. S'il doit intervenir en tant qu'agent d'exécution pour participer activement à la construction d'infrastructures en faisant appel à des travailleurs issus de cette communauté, il peut être préférable de le recruter en qualité d'entrepreneur, soit en recourant à une procédure d'appel d'offres transparente (si plusieurs intermédiaires sont disponibles) conformément aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets, soit en concluant un marché de gré à gré (s'il n'y a qu'un seul intermédiaire qui opère dans la zone du projet).

iii) **Viabilité financière et capacités administratives**

Il faudra examiner les principales sources de financement de l'intermédiaire, le personnel qu'il est en mesure de mobiliser, ses capacités en matière de gestion et d'administration, et le principe de responsabilisation auquel il est soumis via des audits indépendants, etc., afin de sécuriser la gestion des fonds publics pour le compte des responsables de projet et de la communauté.

## 9. Procédures et documents

Les personnes en charge de la conception des projets doivent veiller à mettre en place des mécanismes simples mais fiables pour mener à bien les différentes étapes de la procédure de passation des marchés; elles devront notamment s'assurer que les annonces d'appels d'offres soient transparentes, que les appels d'offres soient concurrentiels (même au sein de la communauté), que les plis contenant les offres soient ouverts en séance publique, que les marchés soient attribués aux soumissionnaires les moins-disants, etc., de façon à préserver dans toute la mesure possible l'intégrité de la procédure. Les dossiers d'appel d'offres, les contrats, etc., peuvent être simplifiés ou normalisés pour faciliter leur compréhension et leur utilisation par les utilisateurs qui participent au projet. Bien qu'il soit permis de rédiger les documents et comptes rendus dans la ou les langues officielles de l'emprunteur/du bénéficiaire, il faudra s'assurer qu'une traduction soit disponible au besoin, afin qu'ils puissent faire l'objet d'un examen indépendant réalisé par le FIDA ou par des commissaires aux comptes. Des procédures appropriées devront être prévues pour assurer un suivi et des audits réguliers des activités de passation des marchés effectuées par la communauté et des comptes rendus correspondants établis par les responsables de projet.







Fonds international de développement agricole  
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie  
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463  
Courriel: [ifad@ifad.org](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

 [facebook.com/ifad](https://facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](https://instagram.com/ifadnews)

 [linkedin.com/company/ifad](https://linkedin.com/company/ifad)

 [twitter.com/ifad](https://twitter.com/ifad)

 [youtube.com/user/ifadTV](https://youtube.com/user/ifadTV)