



Note
d'Information
sur les
Partenariats Publics
Privés dans les
Acquisitions financées par
la Banque Islamique de
Développement

Avril 2019

La présente Note d'Information est formulée en complément aux Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, approuvées par le Conseil d'Administration de la Banque Islamique de Développement et publiées en avril 2019. Ce document peut être utilisé et reproduit à des fins non commerciales. Tout usage à caractère commercial, y compris et sans que la liste soit limitative, la revente, l'accès à titre onéreux, la redistribution ou tout usage dérivé tel que les traductions non officielles à partir de ce document est prohibé.

Pour obtenir des informations additionnelles relatives à ce document, veuillez contacter:

Project Procurement (PPR)

Office of the Vice-President, Country Programs

The Islamic Development Bank

P.O. Box 5925, Jeddah 21432

Kingdom of Saudi Arabia

ppr@isdb.org

www.isdb.org

Abréviations communes et termes définis

Des abréviations communes et des termes définis sont utilisés dans la présente Note d'Information. Les termes définis sont écrits en lettres majuscules.

Abréviation / terme	Terminologie complète / définition
CA	Conseil d'Administration (des Directeurs Exécutifs)
Bénéficiaire	Le Bénéficiaire est le récipiendaire du Financement de Projet de la BIsD. Ce terme comprend toute entité engagée dans la mise en œuvre d'un projet financé par la BIsD pour le compte du Bénéficiaire.
Soumission	L'offre présentée par le Soumissionnaire en réponse à un Appel d'Offres, en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes demandés.
Soumissionnaire	L'Entreprise qui remet une Soumission en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes.
CEP	Construction-exploitation-propriété.
CPET	Construction- propriété- exploitation-transfert.
CET	Construction- exploitation-transfert.
Consultant	Une firme de Consultants ou un consultant individuel qui fournissent des Services de Consultants. Le Consultant est indépendant du Bénéficiaire et de la BIsD.
Services de Consultants	Les Services de Consultants sont des prestations intellectuelles livrées par une firme de Consultants ou un consultant individuel. Ils consistent généralement en des prestations professionnelles, d'expertise ou de conseils. Les Services de Consultants sont régis par les <i>Directives de la BIsD pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD</i> .
AMI	Appel à Manifestations d'Intérêt
Fraude et Corruption	Les pratiques répréhensibles de corruption, de fraude, de collusion, de coercition et d'obstruction définies dans les <i>Directives pour la Lutte contre la Fraude et la Corruption</i> et dans les <i>Directives Anti-Corruption du Groupe de la BIsD pour la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par la BIsD</i> .
Biens	Catégorie de marché incluant, par exemple, les consommables, les produits de base, matériels, machines, véhicules, denrées de base, matières premières, ou équipements industriels. Ce terme peut aussi comprendre les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation des fournitures, la mise en service, la formation ou l'entretien initial.
BIsD	Banque Islamique de Développement

Abréviation / terme	Terminologie complète / définition
GE	Groupement d'Entreprises
PM	Pays Membre
BMD	Banque Multilatérale de Développement
Services autres que les Services de Consultants	Les services qui ne sont pas des Services de Consultants. Les services autres que les services de consultants font habituellement l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue de l'exécution d'une production physique mesurable, et pour laquelle des normes de performance peuvent être clairement identifiées et appliquées. Des exemples de services autres que des services de consultants incluent les forages, la photographie aérienne, l'imagerie par satellite, la cartographie et autres opérations analogues.
IFP	Initiative de Financement Privé
PPP	Partenariat Public Privé
Processus de Passation de Contrat	Le processus de Passation de Contrat dans le cas d'un Partenariat Public Privé
Pré-qualification	Le processus d'établissement d'une liste de candidats qualifiés, préalable à l'envoi d'une invitation à soumissionner lors de la passation de marché de Biens, Travaux et services connexes.
Garant de Probité	Tierce partie indépendante qui fournit des services spécialisés d'assurance de la probité pour un suivi en temps réel du processus de passation de marché.
Acquisition	La fonction consistant à planifier et identifier le fournisseur de Biens, Travaux, Services physiques et/ou Services de Consultants afin de répondre aux objectifs définis.
Document de Passation de Marchés	Tout document formel émis par le Bénéficiaire en relation avec la passation d'un marché. Les documents de passation de marchés du Bénéficiaire sont fondés sur les dossiers types de la BIsD. Les Documents de Passation de Marchés incluent l'un quelconque des documents ci-après émis par le Bénéficiaire : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, DAO, DP et tout additif.
Directives pour les Acquisitions de Projet	Les Directives pour les Acquisitions dans le cadre de projets, qui sont les Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes et les Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, 2019
Proposition	Une offre présentée par un Proposant, en réponse à une Demande de Proposition en vue de fournir les Services nécessaires.

Abréviat ion / terme	Terminologie complète / définition
Proposant	Une Firme qui soumet une Proposition pour la fourniture des Services nécessaires.
DP	Demande de Propositions
DTAO	Dossier Type de Passation de Marchés
Dossier-Type de Passation de Marchés (DTPM)	Document type de passation de marchés émis par la BIsD et à utiliser par les Bénéficiaires pour les projets financés par la BIsD. Ils incluent les documents types de la BIsD pour la préparation, entre autres, de l'AGPM, l'ASPM, le dossier de Pré-qualification, la LI, le DAO et la DP.
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.

Table des Matières

Section 1 - Introduction	1
1.1 Aperçu	1
Section 2 – Partenariats Publics Privés.....	2
2.1 Définition de Partenariat Public–Privé	2
2.2 PPP vs Acquisition conventionnelle	3
2.3 Avantages de PPP	3
Durée de vie	3
Paiement pour la performance.....	4
Caractéristiques du projet et pertinence du Contrat PPP	4
Section 3 –Considérations importantes	7
3.1 Considérations.....	7
3.2 Spécification des Résultats attendus.....	8
3.3 Durabilité de la Spécification de Service	8
3.4 Complexité	8
3.5 Echelle	8
3.6 Compétence de Gestion de Contrat	9
3.7 Compétition.....	9
3.8 Performance et Paiement	9
Section 4 – Processus de Passation de Contrat PPP.....	11
4.1 Aperçu	11
4.2 Client Public (Autorité contractante)	11
4.3 Partenaire Privé.....	12
4.4 Planification et Stratégie	13
4.5 Calendriers	14
4.6 Appel à Manifestations d’Intérêt	15
4.7 Demande de Propositions.....	16
4.8 Processus de Dialogue	17
4.9 Garant de Probité	18
4.10 Préparation de l’Evaluation des Propositions	19
4.11 Plan d’Evaluation de la DP	20

4.12 Evaluation	20
Vérification de conformité.....	20
Clarification	20
Evaluation des aspects autres que le prix.....	20
Evaluation du prix	21
Evaluation globale.....	21
Recommandation du « Soumissionnaire préféré »	22
Propositions variantes	22
4.13 Etape Soumissionnaire préféré	23
Objectif.....	23
Préparation	23
Stratégie de Négociation.....	24
Désignation du Soumissionnaire préféré.....	24
4.14 Négociation de l'Accord de Projet.....	25
Plan de Négociation	25
Processus de Négociation	25
Approbations	26
Conclusion contractuelle	26
4.15 Débriefings	26
4.16 Propositions spontanées	26
Section 5 – Répartition et Gestion des Risques	29
Annexe I – Auditeur Garant de Probité	31
Contexte	31
Les éléments clés de l'audit de probité sont:	31
Indépendance de l'Auditeur	31
Identifier l'indépendance	32
Menaces à l'indépendance.....	32
Mesures d'atténuation des risques à l'indépendance	33
Conflit d'intérêt	33
Pratique recommandée	33
Annexe II - Termes de Référence du Garant de Probité	35

Section 1 - Introduction

1.1 Aperçu

La présente Note d'Information traite des Partenariats Publics Privés (PPP) et explique dans le détail comment et dans quelles circonstances la BIsD permet le recours au PPP. La présente Note d'Information décrits les aspects à prendre en compte avant d'entreprendre une passation de contrat PPP, les considérations essentielles et le processus de Passation de Contrat PPP.

Le Partenariat Public-Privé (PPP) est un contrat de long terme entre un partenaire privé et une entité publique afin de fournir un service public ou un bien public, par lequel le partenaire privé prend à sa charge un risque significatif et la responsabilité de gestion, et la rémunération est fonction de la performance

La BIsD est susceptible de financer le coût d'un projet ou d'un contrat conclu dans le cadre de modalités PPP, Construction-exploitation-propriété (CEP ou en anglais BOO), Construction-exploitation-transfert (CET ou en anglais BOOT), Construction- propriété- exploitation-transfert (CPET ou en anglais BOT), concessions ou types similaires de modalités contractuelles avec le secteur privé, si les procédures de sélection:

- a) répondent au principe d'Adaptation et d'OdR par l'application des principes fondamentaux de la BIsD;
- b) répondent aux dispositions des *Directives Anti-Corruption du Groupe de la BIsD pour la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par la BIsD*; et
- c) sont conformes aux exigences décrites dans les Directives

Les principes fondamentaux relatifs aux acquisitions de la BIsD d'économie, efficacité, équité et efficience s'appliquent aux contrats de type PPP. Bien que la nature de la passation de contrat PPP est différente des acquisitions traditionnelles de Biens, Travaux et Services, le processus de passation de contrat PPP doit être conçu et mis en œuvre en conformité avec ces principes. L'OdR dans les projets PPP est recherchée par l'effet de levier de l'efficacité, l'efficacité et l'économie du secteur privé et par une répartition appropriée des risques. Bien que les projets PPP soient différents par nature des projets conventionnels, le processus de Passation de Contrat PPP est similaire, comprenant les étapes de planification, mise en concurrence, évaluation des offres, attribution de contrat et réalisation. Les méthodes utilisées à chacune des étapes diffèrent de la Passation des Marchés conventionnelles à cause de la nature des projets PPP, qui visent le long terme et se focalisent sur le résultat.

Une littérature abondante sur les contrats PPP est disponible au public auprès des autres Banques Multilatérales de Développement (BMD) telles que la Banque Mondiale et la Banque Asiatique de Développement.

Section 2 – Partenariats Publics Privés

2.1 Définition de Partenariat Public-Privé

Sur le plan international, les contrats PPP ont été en usage depuis plus de deux décennies, avec les projets de l'Initiative Financement Privé (IFP) au Royaume-Uni qui sont généralement considérés comme la genèse du modèle PPP.

Bien que les contrats PPP aient été adoptés dans plusieurs pays (tant dans des économies développées et en voie de développement) aucune définition claire et stable n'a émergé quant à ce qui constitue un PPP. Ceci est largement la conséquence de diverses motivations de politiques qui ont influencé la conception et la réalisation de contrats PPP parmi ces pays.

Un PPP constitue un dispositif contractuel sur le long terme entre des entités publiques (au plan national, provincial, régional ou local) et privées, par lequel les capacités, les actifs et/ou les ressources financières de chaque partie (publique et privée) sont alloués de manière complémentaire, visant de la sorte à partager les risques et les avantages, afin de rechercher la mise à disposition des citoyens du Bénéficiaire d'un service optimal et à un bon niveau de coût.

Les PPP peuvent être caractérisés par les quatre éléments ci-après :

- **Durée**
 - Les contrats entre partenaires des secteurs public et privé sont habituellement de moyen à long terme, couvrant souvent la durée d'amortissement des immobilisations physiques constitués dans le cadre du contrat PPP.
- **Financement, responsabilités et détention de la propriété**
 - Le financement des immobilisations par les secteurs public et/ou privé est souvent complexe et peut impliquer des recettes obtenues de l'exploitation des immobilisations durant une période définie. La responsabilité pour la construction, l'exploitation et la maintenance des immobilisations peut souvent faire partie des responsabilités du partenaire privé. La propriété des immobilisations dépend des arrangements du PPP. Dans certains cas, l'opérateur privé est propriétaire des installations et en transfère la propriété au partenaire public après une période définie. Dans d'autres cas, la propriété est partagée ou peut incomber au partenaire public durant la vie des installations
- **Revenus fondés sur la performance**
 - Les PPP consistent à construire des installations ou des projets afin de produire des services durables destinés au public, alors que la construction des installations ne constitue pas le livrable du contrat ; les paiements à l'opérateur dépendent de la conformité à des objectifs de performances. Le partenaire public est habituellement responsable du contrôle de la performance pendant la durée du contrat.

- **Spécification des résultats et de la qualité**
 - Le partenaire privé participe au cours des étapes du projet définies par le partenaire public (par ex. conception, construction, exploitation, maintenance et financement). Le partenaire public définit les résultats à atteindre en termes d'intérêt public, de qualité des services fournis et de politique de prix.

2.2 PPP vs Acquisition conventionnelle

Les aspects essentiels qui distinguent les contrats PPP des marchés publics plus conventionnels comprennent :

- Les résultats attendus des immobilisations/installations sont spécifiés, plutôt que des spécifications prescriptives portant sur les immobilisations/installations elles-mêmes ;
- Le regroupement de services couvrant l'ensemble des besoins dans un contrat unique de longue durée, alors que ces services auraient autrement pu être acquis séparément à différentes phases de la vie des immobilisations/installations ;
- Le transfert de risques au partenaire privé lorsque ce dernier est mieux placé pour gérer ces risques ; et
- Des paiements périodiques (généralement trimestriels) débutant seulement après que les installations sont opérationnelles et calculés sur la base de la performance réelle des installations et des résultats en termes de services nécessaires.

2.3 Avantages de PPP

Durée de vie

Les contrats PPP visent la performance d'installation sur leur durée de vie, par le moyen d'une intégration complète des coûts de conception et construction et des coûts de la fourniture de services de manière continue, de fonctionnement, de maintenance et de remise en état. Un tel dispositif est conçu pour assurer une meilleure efficacité, une plus grande optimisation des coûts et une meilleure prévisibilité du coût durant la vie des installations.

Les méthodes conventionnelles échouent à inciter à la prise en compte des coûts d'opération sur le long terme et des coûts durant la durée de vie des investissements, lorsque la décision d'approuver un nouvel investissement est sollicitée. En établissant une perspective de durée à l'investissement qui inclue une durée d'exploitation substantielle (habituellement 20 à 30 ans après le début de la mise en service), le contrat PPP garantit que la totalité du coût durant la vie de l'infrastructure est bien compris et qu'un budget suffisant en investissement et pour l'exploitation est prévu dès le commencement.

La nécessité d'une analyse plus solide préalablement à l'Acquisition dans le cas d'un PPP conduit à une meilleure qualité de l'information disponible pour le client public et un processus de décision plus robuste et défendable. Cela permet au client public de bénéficier d'un meilleur niveau de certitude que le coût total de vie du projet est abordable/accessible, alors que les

pouvoirs publics gagnent à s'assurer que le futur coût de l'investissement à réaliser aujourd'hui est bien appréhendé.

Un autre avantage provient du transfert du risque durant la durée de vie, c'est-à-dire le risque de performance de l'installation comme prévu pendant la durée de l'exploitation (incluant le risque et les coûts inhérents de la maintenance, de la durée de vie, des équipements spécifiés et aménagés selon la nécessité). Cela garantit que le partenaire privé est fortement incité à rechercher des opportunités innovatrices afin d'assurer un service fiable tout en gérant le coût à long terme, à la fois des installations et de la fourniture des services, plutôt que de se focaliser seulement sur la minimisation du coût d'investissement initial.

A ce jour, cela a conduit à des conceptions, des modèles opérationnels et des approches à l'investissement qui n'avaient pas été considérés auparavant par les entités acheteuses concernées. Une telle compréhension et optimisation des coûts sur la durée de vie du projet est avantageuse pour l'ensemble des installations du client public, ainsi que pour le projet à réaliser dans l'immédiat.

Paiement pour la performance

Globalement, les contraintes fiscales ont forcé les autorités publiques à se focaliser davantage sur une utilisation efficace et priorisée des ressources prélevées sur les contribuables. Cela a eu pour conséquence que les agences publiques sont sous une obligation accrue de rendre compte de l'utilisation qu'elles font des fonds publics.

Les contrats PPP créent une relation directe entre la performance d'un investissement et le remboursement des coûts d'investissement associés sur une période de temps longue. Le fait que des capitaux privés soient exposés au risque de non performance crée une forte incitation pour le partenaire privé à s'assurer que les installations soient toujours disponibles en adaptés au service prévu.

L'obligation de résultat assure que le client public devra payer pour les installations et les services fournis seulement si les résultats attendus sont obtenus. Si les installations ne fonctionnent pas comme prévu et que les résultats de service spécifiés par le client public ne sont pas obtenus selon les normes fixées, le paiement est réduit en fonction du défaut de performance. Cela incite le partenaire privé à assurer un niveau de performance tel que les paiements futurs seront bien reçus.

Les réductions de rémunération pour défaut de performance (ou pénalités) doivent être fixées de manière à assurer que l'opérateur soit incité à éviter ou à remédier aux défauts de performance.

Caractéristiques du projet et pertinence du Contrat PPP

Un contrat de type PPP est probablement mieux adapté pour des projets de grande taille et de longue durée, lorsque :

- La nature des installations nécessaires est spécifique et peut seulement être affectée aux besoins prévus (par ex. une prison ou un hôpital) ;
- Le service est de longue durée et il est improbable que les besoins pour le service varieront de manière imprévisible durant la période du contrat ;
- Les résultats ou les livrables peuvent être bien spécifiés, permettant d’avoir des spécifications claires et le contrôle des obligations et normes de performance ;
- Le projet est suffisamment complexe pour justifier le recours à une approche de la conception et des services innovatrice ; et
- Le marché économique est suffisamment actif et dynamique pour garantir un processus de passation de contrat PPP compétitif.

L’objectif est de sélectionner un Soumissionnaire comme étant le « Soumissionnaire préféré » ; et

Lors de l’étape « Soumissionnaire préféré », le client public négocie l’Accord de Projet avec le Soumissionnaire préféré et ses créanciers, et résout tous les aspects essentiels identifiés dans la Soumission.

Section 3 –Considérations importantes

3.1 Considérations

Un contrat de type PPP accorde une plus grande importance à la performance sur la durée (durée de vie utile de l'investissement) dans le but d'optimiser les décisions et les activités qui, dans un autre cadre, surviendraient en isolation, ou avec d'autres motivations de court terme. A titre d'exemple, le compromis entre le choix de matériaux de construction et les exigences de maintenance de manière continue est optimisé pour la durée du PPP (y compris la phase de remise des installations en fin de contrat) plutôt que d'être indûment influencé par le coût initial d'investissement.

L'intégration de la conception de l'investissement et du service est également importante afin de garantir que l'investissement est adapté et permet des services opérationnels effectifs et efficaces.

Le recours au financement privé est un élément important du contrat de type PPP, dans la mesure où le fait d'exposer des fonds significatifs au risque donne une signification aux incitations de performance et au transfert de risque dans le modèle.

Les projets de type PPP diffèrent des projets traditionnels par plusieurs aspects importants, qui affectent l'approche à la Passation de Marché et les méthodes d'Acquisition. Ces aspects sont les suivants :

- Les contrats PPP sont habituellement de longue durée et l'environnement dans lequel le contrat PPP est exécuté pendant la durée du partenariat peut évoluer de plusieurs façons. Cela peut nécessiter le recours à des critères pour l'évaluation des propositions différents de ceux utilisés pour les Acquisitions traditionnelles, pour lesquelles les besoins pendant la durée du marché sont connus plus clairement.
- un contrat PPP implique généralement que le partenaire privé construit les installations, puis les exploite et en assure la maintenance. Le partenaire public généralement spécifie les exigences en termes de production, par ex. mégawatts de production d'une centrale électrique, plutôt que la spécification des intrants, tels que le type et la taille de l'usine, pour une Acquisition traditionnelle.
- L'opérateur privé est généralement détenteur d'une partie de l'actionariat dans l'entité (compagnie de projet) qui réalise l'investissement et reçoit tout ou partie des recettes générées par les installations, plutôt que l'approche traditionnelle consistant à payer pour la fourniture de biens ou services ou pour la construction d'une installation. Cela modifie l'équilibre de risques dans la relation et la nature de la tâche de gestion du contrat pendant sa durée.

Malgré ces différences significatives, le processus utilisé pour la Passation de Contrat PPP a des étapes similaires à celles des Acquisitions traditionnelles.

3.2 Spécification des Résultats attendus

En général, si les installations ou le service nécessaires peuvent être bien spécifiés, il est probable qu'il est possible de les mesurer et de les obtenir d'une tierce partie dans le cadre d'un contrat/marché. En outre, lorsque le service peut être clairement spécifié, des spécifications de performance claires peuvent être formulées et appliquées afin de garantir l'obtention de résultats au niveau voulu. Le contrat PPP peut prévoir des incitatifs afin de viser un niveau de performance plus élevé, résultant en une efficacité améliorée et des résultats en qualité de service supérieure.

Les résultats de service qui ne peuvent pas être bien spécifiés risquent cependant de compromettre le régime de performance et en fin de compte, la capacité de contrôle du client public sur les installations et sa performance.

3.3 Durabilité de la Spécification de Service

La durabilité de la spécification du service est également un aspect essentiel que le spécialiste du secteur public doit évaluer, car cela peut impacter la viabilité du contrat. Si un contrat peut être aisément spécifié et s'il est improbable que la nature du service change de manière significative dans la durée, alors le contrat peut être un contrat de longue durée, du type PPP.

Un contrat de plus courte durée peut être préférable lorsque l'étendue d'un service externalisé n'est pas prévisible, faisant courir au client public le risque de devoir passer des avenants coûteux ou de devoir payer un surcoût du prestataire de service provoqué par l'incertitude future.

3.4 Complexité

Le degré de complexité (à la fois pour les installations que la fourniture de service) est également un facteur important à considérer pour déterminer si un contrat PPP convient pour un projet donné. Il y a plus d'opportunité pour un partenaire privé d'apporter une solution innovatrice lorsque le projet est plus complexe. L'innovation peut consister en une approche qui produit de meilleurs résultats de service ou une réduction du coût global du projet.

Inversement, il convient de s'assurer que la complexité du projet ne soit pas telle que la réponse du partenaire privé compromette la valeur du projet dans son ensemble. Ceci pourrait être la conséquence de la création de problèmes d'interface difficiles ou coûteux avec d'autres services fournis par le client public ou des coûts accrus de gestion et d'exécution du contrat.

3.5 Echelle

L'échelle du projet est un critère important lorsque l'on envisage les options de contrats et la faisabilité du PPP. Plus le projet est grand, plus il sera probablement capable d'absorber les coûts de transaction connexes au PPP. Un projet ou un contrat de service de petite taille pourrait ne pas être en mesure d'absorber les coûts de transaction associés au développement du marché, à la passation du contrat et au suivi inhérents à un PPP, et de ce fait conduirait à réduire les perspectives d'OdR.

L'échelle du projet doit aussi être prise en compte en termes de coût encouru par les parties du secteur privé pour répondre à l'appel d'offres. Les Soumissionnaires potentiels ne participeront probablement pas au processus de passation de contrat PPP s'ils estiment que le coût de soumissionner ne pourra pas être compensé par le gain du contrat.

3.6 Compétence de Gestion de Contrat

La gestion effective du contrat d'un service externalisé est essentielle, indépendamment du type de contrat. Cependant, à cause du niveau de complexité élevé inhérent au contrat à base de performance, le contrat PPP nécessite un niveau plus élevé de gestion active de contrat que d'autres modes contractuels. Une gestion du contrat effective pourra exister plus probablement lorsque la performance du service peut être aisément mesurée et que le client public et le Bénéficiaire disposent des ressources et de l'expertise nécessaires pour gérer le contrat.

Lorsque l'adoption du type de contrat PPP pour un projet spécifique demande que le Bénéficiaire mette en place une fonction de gestion du contrat, il convient de prendre en compte la probabilité future d'autres projets PPP ou d'autres possibilités d'utiliser cette fonction. Si de telles possibilités ne sont pas apparentes, le coût additionnel pour établir et maintenir la fonction de gestion de contrat est susceptible de réduire les avantages et l'OdR de la réalisation du projet par PPP. Le Bénéficiaire qui envisage de recourir à un PPP doit consulter la BIsD lors de la préparation de son plan de gestion du contrat.

3.7 Compétition

La nature des installations et des fournitures de service nécessaires détermine s'il existe suffisamment de fournisseurs sur le marché pour garantir un processus compétitif afin d'assurer l'OdR et servir les objectifs du Projet. Des facteurs internes, mais aussi externes au projet peuvent avoir un impact sur le niveau de concurrence disponible et le Bénéficiaire doit s'assurer que le projet et les méthodes de passation de marché éventuelles fassent l'objet de tests solides avec les parties intéressées.

Le nombre et la nature des parties intéressées jouent un rôle important pour apporter l'OdR et les innovations dans le projet. Un engagement précoce des acteurs du marché économique est nécessaire pour assurer que les parties intéressées pourront envisager leur participation et former un consortium ou un Groupement d'Entreprises (GE). Cela est particulièrement important lorsque le projet est susceptible d'attirer l'intérêt de nouveaux acteurs ou de Firmes internationales.

3.8 Performance et Paiement

Un contrat de type PPP est fondé sur le concept de rémunération de la performance. Pris ensemble, l'obligation de performance et le mécanisme de paiement constituent incitent à une meilleure performance des installations et une meilleure fourniture de services pendant la durée de l'exploitation.

Le niveau de performance des installations et de fourniture des services est spécifié en termes de résultats par le Bénéficiaire dès le début de la phase de passation de contrat. Ces objectifs de performance font partie des dispositions contractuelles et garantissent que les résultats spécifiés demeurent centraux pendant la durée de vie du projet.

Le degré d'analyse nécessaire pour identifier ces objectifs de résultats et un régime de performance indicatif est typiquement plus important que pour des Acquisitions conventionnelles. Cette analyse doit aussi être menée plus tôt dans le processus de passation de contrat PPP.

Les objectifs de performance nécessitent à la fois la disponibilité et le niveau de service, contre rémunération effectuée par le Bénéficiaire de manière périodique, commençant après que les installations sont opérationnelles et calculée sur la base du niveau réel de performance des installations et les résultats de services spécifiés.

Si les installations (et/ou le service) ne fonctionnent pas comme convenu, la rémunération versée par le Bénéficiaire est réduite par réfaction, au point qu'elle pourrait ne pas couvrir les coûts de fonctionnement du partenaire privé ou, *in fine*, le coût total de l'investissement. Le recours au financement privé assure un lien direct entre investissement et niveau de service et la rémunération pour l'investissement, de manière à assurer que les investisseurs ont une forte incitation à gérer la performance de leurs prestataires de service.

Section 4 – Processus de Passation de Contrat PPP

4.1 Aperçu

Dans le cadre d’un PPP, le Bénéficiaire entreprend les phases du projet ci-après:

- a) évaluation du projet ;
- b) structuration du projet ;
- c) sélection du partenaire privé ; et
- d) gestion du contrat.

Le Bénéficiaire doit démontrer qu’il existe des capacités institutionnelles suffisantes pour préparer, structurer, acquérir et gérer le projet PPP.

Le processus de Passation de Contrat PPP comprend trois étapes centrales :

- l’étape d’Appel à Manifestations d’Intérêt (AMI) durant laquelle le Bénéficiaire entreprend un processus ouvert pour établir une liste restreinte de Soumissionnaires qui seront appelés à participer à l’étape de Demande de Propositions (DP) ;
- l’étape de DP, durant laquelle les Soumissionnaires retenus sur la liste restreinte préparent leur proposition afin de fournir les résultats demandés par le Bénéficiaire, par le moyen d’un processus interactif de Passation de Contrat PPP. Le Bénéficiaire évalue ensuite les réponses, avec l’objectif de sélectionner un Soumissionnaire en tant que « Soumissionnaire préféré » ; et
- l’étape de Soumissionnaire préféré, durant laquelle le client public négocie le contrat pour le projet avec le Soumissionnaire préféré, et résout tous les aspects essentiels identifiés dans la Proposition.

4.2 Client Public (Autorité contractante)

Le Bénéficiaire aura besoin de mettre en place une équipe de projet dédiée pour gérer la Passation du contrat, dirigée par un Directeur de Projet muni des qualifications nécessaires et un groupe de gouvernance. Cette équipe doit être établie dès que possible et, au plus tard, peu après l’approbation du Projet par la BIsD.

Le Bénéficiaire peut avoir besoin d’adjoindre à l’équipe de projet une assistance de conseil spécifique, durant les phases de planification et de conduite du processus de Passation de Contrat PPP. Cela comprend typiquement:

- **Des conseillers en gestion commerciale et financière**– chargés de fournir des conseils concernant les termes commerciaux, les objectifs de performance et la vérification du modèle financier et de la proposition de financement,
- **Des conseillers juridiques** – chargés de fournir des conseils concernant les aspects contractuels, commerciaux, de propriété et de gestion des ressources et la vérification des propositions juridiques et commerciales,

- **Des conseillers techniques** - chargés de fournir des conseils concernant les aspects (exigences et résultats) de conception et construction et la vérification de la conception et du programme de construction, et
- **Des conseillers en fourniture de service (si cela est compris)** - chargés de fournir des conseils concernant le développement des résultats de services, l'intégration de la fourniture de service et des installation, et la vérification de la proposition de fourniture de service,

Le Bénéficiaire (client public) peut aussi avoir besoin de l'assistance d'autres spécialistes pour les questions de l'immobilier, d'assurances ou l'engagement des parties prenantes, en fonction de la nature du projet et des capacités disponibles dans l'équipe de projet.

Alors que les conseillers jouent un rôle important dans la Passation de Contrat PPP, ils ne sauraient se substituer à des ressources appropriées du Bénéficiaire. La complexité et la nature de long terme d'un contrat de type PPP impliquent que le processus de Passation de Contrat PPP ne peut pas être laissé aux soins de conseillers exclusivement. Il est particulièrement important que le Bénéficiaire conserve le contrôle ultime du processus de Passation de Contrat PPP, et apparaisse comme tel.

De même, il est important que le Bénéficiaire engage des conseillers expérimentés et talentueux, afin de garantir la réalisation du projet avec succès et qu'un transfert de connaissances des conseillers au Bénéficiaire ait lieu.

4.3 Partenaire Privé

Compte tenu de l'étendue des capacités exigées pour participer au processus de Passation de Contrat PPP, le partenaire privé doit typiquement obtenir la coopération entre plusieurs entités, par le biais d'un consortium, qui comprend habituellement :

- **Des actionnaires** – qui fournissent le capital nécessaire au projet en participant au capital de l'entité contractante (habituellement une compagnie de projet).
- **Des organismes de prêt** – qui fournissent le complément du financement nécessaire par le moyen de prêts (pouvant aller de facilité à court terme à des financements correspondant à la durée totale de l'exploitation).
- **Des concepteurs** – qui développent la conception de l'investissement nécessaire.
- **Des entreprises de construction** – qui contribuent à la planification de la conception et de la construction et réalisent le travail physique de construction.
- **Des entreprises de gestion des installations et de maintenance** – qui contribuent à la planification de la conception et de la construction et réalisent les activités de maintenance des installations.
- **Des prestataires de service** – qui contribuent à la planification de la conception et de la construction et fournissent des services essentiels pendant la période d'exploitation.

Pour participer au processus de Passation de Contrat PPP ; le partenaire privé aura aussi besoin d’un ensemble de spécialistes conseils, y compris des conseillers commerciaux et financiers, des conseillers juridiques et des conseillers techniques.

Les partenaires privés candidats auront souvent besoin d’un plus grand nombre de conseillers que le Bénéficiaire car des conseillers différents sont habituellement recrutés par le consortium ou GE et chacun des partenaires de consortium (par ex. chaque organisme de prêt et actionnaire voudra probablement recourir à son propre conseiller financier et juridique).

4.4 Planification et Stratégie

Plusieurs décisions de planification et de stratégie doivent être prises tôt dans la vie du Projet, qui sont susceptibles d’influencer le processus de Passation de Contrat PPP et le résultat du Projet de manière significative. Plusieurs des aspects correspondants doivent être traités durant la phase de conception de la Stratégie de Passation de Marché et l’étude d’opportunité, mais ils sont couverts également ci-après du fait de leur importance pour le processus de Passation de Contrat PPP.

Les décisions de planification et de stratégie comprennent:

- Les résultats demandés au Projet et leurs priorités relatives, ce qui guidera et impactera chaque aspect du projet.
- La combinaison de services qui font l’objet d’acquisition de la Firme (ceci est centré largement sur la décision portant sur la responsabilité de l’exploitation de l’investissement, c’est-à-dire si elle incombera à la Firme ou au Bénéficiaire.
- La répartition de risques de haut niveau souhaitée entre le Bénéficiaire et la Firme.
- Le nombre maximum de Soumissionnaires à retenir sur une liste restreinte afin de participer à l’étape Demande de Propositions.
- La durée de la période de concession du service (durée d’exploitation).
- Un calendrier réaliste des jalons du processus de Passation de Contrat PPP, de la phase de construction et du commencement du service, en assurant qu’un temps suffisant est prévu pour chacun.

Avant l’étape d’AMI, il est supposé que le Bénéficiaire aura progressé sur les aspects suivants du projet :

- La mise en place de l’équipe de projet et le recrutement de l’Auditeur de Probité.
- La définition préliminaire des besoins de Travaux, l’étendue des exigences opérationnelles et de services, et les objectifs de performance (ou régime de performance) pour le projet.
- Les acquisitions de terrain, les études de site, la planification et les autorisations environnementales.

4.5 Calendriers

Le processus de Passation de Contrat PPP, depuis la publication de l'AMI jusqu'à l'attribution du contrat peut prendre de 14 à 20 mois environ. Ce délai est nécessaire afin d'assurer que les risques sont répartis de façon appropriée, et que les Soumissionnaires privés ont mis au point leur solution pour la durée du contrat à un niveau tel qu'ils sont en mesure de faire une offre à un prix forfaitaire, en confiance.

En comparaison avec une procédure traditionnelle, la procédure de Passation de Contrat PPP peut paraître longue. Cependant, cela ne signifie pas nécessairement que cela prendra plus longtemps pour débiter la construction ou pour que l'investissement à réaliser soit achevé et opérationnel. La cause en est que, pour un contrat de type PPP, la préparation des études détaillées de conception (et d'autres activités consommatrices de temps, telles que l'obtention des permis) doit intervenir avant que le financement ne soit bouclé, réduisant ainsi de manière significative le temps entre la signature du contrat et le début de la construction. En outre, les incitations dans le cadre du contrat PPP augmentent la probabilité que la construction soit achevée dans le délai prévu (voire dans certains cas, plus tôt).

Il est important que le marché économique soit informé du calendrier prévisionnel du projet dès que cela est possible. Cela permet aux consortiums ou GE de se former et de mettre sur pied des équipes de projet, d'engager des ressources et, si nécessaire, de lever des fonds d'investissement. Cependant, du fait du niveau d'investissement privé nécessaire, les calendriers publiés doivent être solides et faisant l'objet de changement dans des circonstances exceptionnelles seulement.

Le délai précis nécessaire à chacune des étapes du processus de Passation de Contrat PPP dépend de la nature du projet, y compris sa complexité et la familiarité du marché économique avec les exigences du Bénéficiaire. Si le marché ne connaît pas bien le projet au moment de l'AMI, le Bénéficiaire devrait prévoir plus de temps à l'étape de l'AMI pour que les participants du marché économique puissent former des consortiums, si nécessaire.

Outre le temps nécessaire pour les le Bénéficiaire et le marché se prépare et s'engage à chacune des étapes, il convient de prendre en compte le calendrier des autres projets sur le marché à la même période (en particulier s'il s'agit aussi de PPP), car cela peut affecter la participation des acteurs privés. Les délais des approbations ministérielles et par la BIsD doivent aussi être intégrés au Plan de Passation de Marché.

Les activités qui sont menées durant la phase de préparation de la Stratégie peuvent influencer la rapidité et l'efficacité des étapes ultérieures du processus. Ces activités comprennent la mise au point et la formulation claire des besoins du projet, et l'engagement du marché économique afin de tester les divers paramètres du projet.

Il y aura souvent des périodes de recouvrement entre les réactions du marché à une étape donnée du processus et la préparation de l'étape suivante par le Bénéficiaire. A titre d'exemple,

pendant que les acteurs privés se préparent à répondre à l’AMI, le Bénéficiaire sera en train de préparer la documentation de la DP et les composantes et annexes de l’accord de projet.

4.6 Appel à Manifestations d’Intérêt

L’étape de l’AMI constitue la première étape du processus formel de Passation de Contrat PPP. L’invitation (AMI) est conçue pour servir de publicité du projet et obtenir des Manifestations d’Intérêt (MI) formelles de la part du marché économique. Sur la base des MI reçues, le Bénéficiaire évalue les capacités de chacun des candidats à réaliser le projet et dresse une liste restreinte de Soumissionnaires potentiels en vue de procéder à l’étape de DP. Les Soumissionnaires potentiels retenus sur la liste restreinte devraient avoir été jugés capables de produire les résultats du projet sur la durée du contrat.

Lorsqu’il prépare l’AMI, le Bénéficiaire doit appréhender la demande du marché économique pour le projet et la manière dont il considère les facteurs commerciaux et techniques. Avant de publier l’AMI, le Bénéficiaire doit entreprendre un « engagement du marché » (habituellement dans le cadre de la préparation de la Stratégie de Passation de Marché et de l’étude d’opportunité) afin de confirmer le degré d’intérêt pour le projet de la part des acteurs privés et fournir un canal de communication pour que les parties privées puissent faire des observations sur la structure envisagée pour le projet. Des contacts supplémentaires avec le marché sont recommandés avant la publication de l’AMI, si certains aspects du projet nécessitent d’être davantage testés ou si l’appétit du marché évolue.

L’enthousiasme du marché constitue un indicateur essentiel de la probabilité de réussir le projet sur une base acceptable à la fois au client public et au secteur privé. L’engagement du marché économique peut aussi servir à communiquer les résultats souhaités pour le projet et attirer des réponses de la part des acteurs privés quant à leurs opinions sur la faisabilité de ces résultats. Dans la mesure du possible, tout élément innovant ou exceptionnel du projet devrait être souligné durant cet engagement du marché afin de jauger l’appétence du marché et les retours d’information.

Les parties intéressées auront besoin de temps pour constituer des consortiums ou GE afin de répondre à l’AMI. Des activités précoces d’engagement du marché économique fournissent l’occasion de discussions préliminaires entre les parties intéressées, ce qui est susceptible d’augmenter le nombre de participants potentiels et d’améliorer la qualité des réponses obtenues.

Alors que l’engagement du marché n’est pas nécessairement un processus exhaustif dans lequel tout participant potentiel est consulté, il devrait concerner un large éventail de participants probables, afin de jauger correctement l’intérêt du marché économique et de recueillir suffisamment de retours. L’AMI doit indiquer les renseignements que les candidats doivent soumettre pour les besoins de l’évaluation et les critères sur lesquels les candidatures seront évaluées.

L’AMI utilise une bonne partie du travail déjà effectué en préparant la Stratégie de Passation du Contrat et l’étude d’opportunité, et durant la planification et la préparation du projet. Bien que l’AMI ne présente pas le détail des besoins de Travaux et Services du projet, elle doit contenir suffisamment d’information pour permettre aux Soumissionnaires de se faire une idée des capacités nécessaires pour mener à bien le projet et de la nature des risques associés. Afin d’informer les candidats et fournir une base pour en établir une liste restreinte, l’AMI doit contenir toutes les informations nécessaires pour permettre aux candidats de préparer et soumettre une candidature valable, y compris les informations ci-après :

- Le contexte du projet, y compris la mention que le projet fera l’objet d’un contrat de type PPP.
- La description de l’étape de l’AMI, y compris la raison d’être de l’AMI et le calendrier.
- Le format et contenu demandé pour la MI, y compris les renseignements spécifiques à fournir par les candidats et la date limite de présentation.
- Les critères d’évaluation des MI et le nombre maximum des Soumissionnaires qui seront retenus sur la liste restreinte en vue de l’étape DP.
- L’étendue et les résultats attendus du projet (c’est-à-dire les services attendus) et l’échéance du contrat.
- Les principes de réalisation et de gestion du projet, y compris les principes commerciaux (c’est-à-dire les principes contractuels et la répartition des risques) et les principes de relations entre le Bénéficiaire et la Firme/l’opérateur.
- Un résumé des principes de rémunération de la Firme/l’Opérateur pour les services prévus (mécanisme de paiement) et le régime de performance (objectifs de résultats).
- Information sur les étapes suivantes et le calendrier du processus de Passation de Contrat PPP ;
- Les termes généraux et les conditions auxquels les Firmes doivent se conformer.
- Toute autre information qui peut être pertinente, telle le dispositif législatif et réglementaire ou obligations et les détails techniques du projet.

L’AMI ne devrait pas demander aux candidats d’engager des ressources importantes dans la préparation de leur réponse.

4.7 Demande de Propositions

L’objectif général de l’étape de DP est d’identifier et retenir un « Soumissionnaire préféré » pour le projet, avec lequel le Bénéficiaire ouvrira des négociations. A cet effet, le Bénéficiaire devra déterminer quelle est la Proposition, parmi toutes les Propositions reçues, satisfait le mieux aux objectifs du projet dans la limite de coût acceptable (le prix maximum spécifié que le Bénéficiaire est disposé à payer pour la réalisation du projet).

L’étape de DP comprend un processus de Dialogue, conçu pour faciliter un dialogue constructif et des clarifications entre le Bénéficiaire et chacun des Soumissionnaires, tout en maintenant des

normes élevées de probité et transparence. Le Dialogue offre une opportunité aux Soumissionnaires d’acquérir une meilleure compréhension du projet et des obligations de réponse stipulées dans la DP. Il permet aussi de tester les solutions ébauchées par les Soumissionnaires et leurs idées, en recevant un retour d’information du Bénéficiaire de manière constructive, sans être directif ni suggestif.

Un niveau de ressources significatif est nécessaire pour la préparation de la DP et pour gérer la probité et le flux d’information entre le Bénéficiaire et les Soumissionnaires. Bien que le travail de préparation de la DP peut être initié durant l’étape de l’AMI, afin de réduire les délais de procédure, cela nécessitera d’être comptabilisé lors de la planification et la gestion du projet par le Bénéficiaire.

Objectifs de la DP

La DP est un document essentiel au processus de Passation de Contrat PPP, car elle décrit en détail les besoins du Bénéficiaire, y compris :

- Le contexte et la raison d’être du projet.
- Les objectifs du projet,
- Les exigences de conception et les contraintes (avec le niveau de détail et de spécificité dépendant en partie de la nature du projet ; les projets avec composante opérationnelle élevée sont généralement mieux adaptés à un modèle centré sur les résultats, avec des contraintes minimales).
- Les préférences du Bénéficiaire en termes commerciaux et juridiques (y compris l’accord de projet envisagé).
- Le format et contenu demandé pour la Proposition.
- Un aperçu du processus d’évaluation des Propositions et un calendrier prévisionnel.

Il est essentiel que la DP contienne suffisamment d’information sur tous les aspects du projet et elle doit par conséquent être détaillée et complète. Il est important que les Soumissionnaires potentiels puissent faire clarifier toute question portant sur les documents fournis dans la DP. Les réponses aux questions doivent être fournies à temps et, à moins qu’il n’y ait une bonne raison de traiter une question spécifique et la réponse dans le cadre du secret commercial, ces réponses doivent être communiquées à tous les Soumissionnaires, afin de garantir que toutes les parties aient accès à l’information dans les mêmes conditions.

4.8 Processus de Dialogue

Le processus de Passation de Contrat PPP est un processus de Dialogue formel d’interaction entre le Bénéficiaire et les Soumissionnaires et constitue une partie importante de l’étape de DP. Il est conçu pour permettre que chaque réponse reflète la meilleure Proposition possible de chacun des Soumissionnaires.

Le Dialogue permet aux Soumissionnaires d’avoir une opportunité pour une interaction significative avec des représentants du Bénéficiaire afin de discuter la préparation de leur

approche commerciale et opérationnelle, les concepts et conceptions et de rechercher des clarifications et un retour d'information afin d'améliorer leur compréhension du projet et des objectifs de développement. Les sessions de discussion se déroulent dans un cadre qui garantit que les principes de probité soient respectés et que l'intégrité du processus de Passation de Contrat PPP est toujours conservée.

L'objectif du Dialogue est d'obtenir un ensemble de Propositions qui soient les meilleures, en vue de l'évaluation, garantissant la meilleure OdR possible et l'adhésion aux principes fondamentaux des acquisitions de la BIsD. Il est reconnu que des coûts importants sont encourus par les Soumissionnaires, mais la préparation des Propositions est ainsi focalisée et répond de manière complète aux questions qui sont primordiales pour le Bénéficiaire.

Le Dialogue constitue un forum pour les Soumissionnaires afin de tester des idées et poser des questions au Bénéficiaire. Cependant les réactions exprimées par le Bénéficiaire lors du Dialogue ne doivent pas diriger ou ordonner la préparation de la Proposition des Soumissionnaires. L'évaluation doit se faire seulement sur la base de la Proposition finale du Soumissionnaire et les évaluateurs doivent prendre garde de ne pas laisser les impressions ou opinions émises durant le Dialogue affecter indûment leur évaluation.

Le Dialogue aide à réduire le risque d'avoir une étape de « Soumissionnaire préféré » prolongée jusqu'à l'interminable et facilite qu'un « Soumissionnaire préféré » puisse faire l'objet de la recommandation d'attribution, avec un minimum de négociation nécessaire.

4.9 Garant de Probité

Le processus de Dialogue présente des risques associés, car il est susceptible d'accroître le risque d'infraction à la probité. Lors du processus de Dialogue, le Soumissionnaire peut se méprendre sur les communications, former l'impression qu'il est traité de manière inéquitable ou que leurs informations commerciales, y compris la propriété intellectuelle, ont été communiquées à d'autres parties. Ces risques sont tous réels et doivent être gérés par le moyen d'une approche transparente et globale de la probité, qui devrait comprendre :

- La préparation planifiée du Dialogue et son engagement dans la stricte confiance que la propriété intellectuelle des Soumissionnaires sera protégée ;
- La communication à toutes les parties engagées dans le Dialogue que les documents et la propriété intellectuelle sont des éléments sensibles ;
- L'obligation de s'assurer que tous les membres de l'équipe de projet qui participent au Dialogue comprennent pleinement leurs obligations de protéger la confidentialité et de traiter les Soumissionnaires de manière équitable, et y adhèrent pleinement ;
- La communication aux Soumissionnaires de la nécessité d'un traitement transparent et équitable de tous les Soumissionnaires et de se conformer à tous les protocoles de communication et de procédure ;

- La nécessité de s'assurer que les termes et conditions spécifiques pour le Dialogue ont été formulés ;
- Le Soumissionnaire accepte la procédure de Dialogue avant son commencement ; et
- Le Bénéficiaire dispose de la capacité, du pouvoir et du personnel dûment qualifié, nécessaires pour mener les Dialogues

Le Bénéficiaire doit engager un Auditeur de Probité indépendant, dont la présence est nécessaire durant le Dialogue avec les Soumissionnaires. Avant de le faire, le Bénéficiaire doit obtenir la non-objection de la BlSD sur le choix du candidat retenu. L'Auditeur de Probité doit être présent lors du Dialogue et ses observations doivent être consignées dans le rapport d'audit produit par l'Auditeur de Probité. Ce rapport doit être communiqué par le Bénéficiaire à la BlSD et à tous les Soumissionnaires.

Des informations détaillées supplémentaires sur la sélection de l'Auditeur de Probité sont fournies en Annexe I et un exemple de TdR pour l'Auditeur de Probité est fourni en Annexe II.

4.10 Préparation de l'Évaluation des Propositions

L'évaluation des Propositions constitue l'étape du processus de Passation de Contrat PPP la plus intensive en ressources nécessaires. L'approche de l'évaluation est semblable à celle entreprise à l'étape de l'AMI, mais significativement plus longue et nécessitant plus de personnel pour effectuer une analyse détaillée des Propositions. Compte tenu de la taille et de la complexité attendues des Propositions, le Bénéficiaire devrait prendre en compte :

- Les capacités du personnel nécessaire pour mener l'évaluation ;
- Le calendrier et le séquençement des activités ;
- La structure de l'équipe d'évaluation, y compris l'opportunité de constituer des sous-groupes pour évaluer des aspects spécifiques ; et
- Les besoins éventuels en termes d'assistance spécialisée afin de mener des investigations, le support administrative et procédural et l'assistance afin de garantir la conformité aux exigences de probité.

Le processus d'évaluation, la méthodologie et les principes sont tous conçus pour assurer la protection de l'intégrité et de l'équité du processus d'évaluation. Le plus essentiel est que le personnel impliqué dans l'évaluation des Propositions ne doit engager de discussion sur aucun aspect de leur activité ou des Propositions avec toute personne qui n'est pas impliquée dans l'évaluation, y compris le personnel du Bénéficiaire non engagé dans l'évaluation.

La garde et la conservation des documents et la sécurité doivent être gérées avec soin, et de manière conforme aux Directives relatives aux Acquisitions de la BlSD. La mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion de documentation et de normes de confidentialité est essentielle pour garantir l'intégrité de processus de Passation de Contrat PPP.

4.11 Plan d'Évaluation de la DP

Le plan d'évaluation des Propositions doit contenir l'approche, la méthodologie et le processus dans leur ensemble, qui seront suivies pour évaluer les réponses à la DP. Il doit être conforme à la DP afin d'assurer que toutes les informations nécessaires pour l'évaluation sont demandées aux Soumissionnaires.

4.12 Évaluation

L'évaluation des Propositions résulte en une recommandation de « Soumissionnaire préféré », avec lequel le Bénéficiaire ouvrira des négociations de contrat. Par conséquent, il s'agit d'une étape essentielle du processus de Passation de Contrat PPP et l'équipe d'évaluation doit entreprendre une évaluation solide, équitable et objectives des Propositions afin d'identifier celle qui satisfait le mieux aux objectifs de développement du projet et produit la meilleure OdR.

Les Propositions doivent être vérifiées pour conformité avec les spécifications de la DP, puis être ensuite soumises à des évaluations séparées des aspects autres que le prix et des aspects de prix par des experts de ces aspects (ou sous-groupes d'évaluations thématiques), respectivement. Une commission d'évaluation doit ensuite examiner, considérer et modérer les résultats détaillés d'évaluation afin d'aboutir à la recommandation d'un « Soumissionnaire préféré », en vue de l'étape de négociation. La recommandation de « Soumissionnaire préféré » doit faire l'objet de l'approbation de la BIsD avant de passer à l'étape de négociation.

Vérification de conformité

A la réception des Propositions, le Bénéficiaire doit entreprendre une évaluation de leur conformité, avec l'appui de conseillers juridique et de probité comme nécessaire, afin de déterminer si chaque Proposition satisfait aux exigences de la DP.

Clarification

Le processus de Passation de Contrat PPP ne permet pas aux Soumissionnaires de la liste restreinte de resoumettre une Proposition. Cependant le Bénéficiaire peut avoir besoin de faire clarifier certains aspects des Propositions pour les besoins de l'évaluation. Toute communication avec les Soumissionnaires durant l'évaluation doit être gérée soigneusement afin de préserver l'intégrité du processus de Passation de Contrat PPP et d'assurer que tous les Soumissionnaires soient traités de manière équitable.

Le seul objectif de toute question de clarification adressée à un Soumissionnaire doit être de clarifier, aux fins de l'évaluation, des aspects des Propositions qui pourraient manquer de clarté ou être incomplètes. Toute question en vue de clarification doit être formulée avec précaution, afin de ne pas offrir au Soumissionnaire l'opportunité de resoumettre ou altérer sa Proposition.

Évaluation des aspects autres que le prix

Après la vérification de conformité, le Bénéficiaire peut commencer l'évaluation détaillée des Propositions pour les critères spécifiés. Étant donné la complexité de la plupart des projets, la responsabilité d'effectuer l'évaluation détaillée initiale devrait être déléguée aux sous-groupes

d'évaluation thématiques, spécialisés pour les aspects commerciaux, juridiques, financiers, de construction et d'exploitation, respectivement. L'évaluation pour chacun des critères doit être menée par des équipes de personnes dûment qualifiées, afin d'assurer qu'une diversité d'opinions se trouve confrontée à chaque stade de l'évaluation. Les évaluateurs doivent noter chaque Proposition de manière individuelle et ensuite modérer les résultats en tant travail d'équipe.

Afin de garantir que les Propositions soient évaluées de manière cohérente, la méthodologie d'évaluation doit prévoir qu'une évaluation systématique des Propositions au vu des attentes du Bénéficiaire soit effectuée de manière qualitative. L'évaluation peut comprendre des critères notés ou non notés ; la notation permet une comparaison aisée d'un Soumissionnaire avec les autres, mais elle dépend de la capacité du Bénéficiaire à formuler ses attentes, à l'avance, en termes de qualité (par le moyen d'un barème de notation). Dans les domaines pour lesquels il y a moins de certitude quant à ce qui pourrait être acceptable, le Bénéficiaire peut prévoir des évaluations par critères non notés.

Evaluation du prix

L'évaluation du prix est plus directe, puisque l'évaluation se focalise sur la vérification que la Proposition a été chiffrée de manière fiable et dans les limites de budget acceptable. Le processus d'évaluation est séquentiel, de manière que l'équipe d'évaluation examine les aspects autres que le prix des Propositions avant de considérer le prix. Cela assure que l'appréciation des évaluateurs concernant les aspects qualitatifs des Propositions ne soit pas influencée par la connaissance du prix. Il peut être nécessaire pour certains membres de l'équipe d'évaluation de voir des informations relatives au prix (par exemple pour des besoins de vérification de conformité), mais l'accès à de telles informations doit être séparé/limité dans la mesure du possible et strictement contrôlé.

Le Bénéficiaire doit examiner avec diligence chacun des modèles financiers compris dans la Proposition correspondante afin de s'assurer que le prix est correct et que la Proposition est réalisable. Bien que la Proposition de prix du Soumissionnaire ne fasse pas l'objet de l'évaluation qualitative, elle peut être prise en compte dans l'évaluation globale et la recommandation du « Soumissionnaire préféré » dans les rares situations où deux (ou plus) des Propositions classées en tête sur la base de l'évaluation des critères autres que le prix sont considérées comme équivalentes, de sorte que l'équipe d'évaluation n'est pas en mesure de recommander un « Soumissionnaire préféré » sur cette seule base.

Evaluation globale

L'évaluation globale constitue l'étape de l'évaluation la plus critique, et comprend plusieurs activités importantes. L'équipe d'évaluation globale doit comprendre du personnel senior du Bénéficiaire et les personnels-clés des sous-groupes thématiques d'évaluation. La BlSD peut être présente pour en effectuer un suivi.

L'évaluation globale comprend les activités ci-après :

- Examen, prise en compte et modération des évaluations détaillées réalisées par les sous-groupes thématiques d'évaluation ;
- Sélection du « Soumissionnaire préféré » en vue d'entamer des négociations contractuelles ; et
- Préparation d'une proposition de négociation soulignant les aspects importants à négocier.

Le rôle principal de l'équipe d'évaluation globale est d'assurer que l'évaluation des critères autres que le prix a été menée de manière conforme aux principes et processus défini dans la DP (plan d'évaluation) et que les Propositions ont été traitées de manière équitable et homogène. Durant l'exercice de modération, l'équipe d'évaluation globale devra rechercher et interroger toute notation extrême et toute incohérence entre les Propositions et entre les sous-groupes thématiques d'évaluation également, ainsi que la justification fournie pour les décisions de notations.

En plus de considérer les évaluations notées de chaque Proposition, l'équipe d'évaluation globale doit examiner les aspects importants à négocier, les investigations (due diligence), les visites de site et les vérifications des références. L'équipe doit en outre prendre en considération les risques inhérents à la Proposition et toutes innovations susceptibles d'améliorer la performance des autres installations du Bénéficiaire.

Après prise en compte des rapports d'évaluations des sous-groupes thématiques, l'équipe d'évaluation globale peut demander des clarifications additionnelles de la part des Soumissionnaires sur tous aspects essentiels identifiés. Ceux-ci sont des aspects qui affecteraient la position du Bénéficiaire dans le cas où ils ne seraient pas traités. Tous les aspects essentiels nécessiteront d'être négociés et solutionnés spécifiquement avant qu'un Soumissionnaire ne soit désigné en tant que « Soumissionnaire préféré ». Le Bénéficiaire doit traiter tous les aspects essentiels avec les Soumissionnaires susceptibles d'être désignés en tant que « Soumissionnaire préféré ».

Recommandation du « Soumissionnaire préféré »

Le « Soumissionnaire préféré » est le Soumissionnaire dont la Proposition autre que le prix présente le plus haut niveau de résultats de service pour le Bénéficiaire, à la condition que la Proposition de prix soit dans les limites de budget acceptables. L'équipe de projet doit fournir l'assurance et la preuve qu'un processus solide et équitable a été suivi pour parvenir au résultat.

Il peut arriver qu'aucune Proposition ne soit acceptable pour le Bénéficiaire. Par exemple, si aucune des Propositions n'est dans les limites de budget acceptables ou la performance attendue de chacun des Soumissionnaires est inférieure aux exigences du Bénéficiaire. Dans le cas où aucune Proposition n'est acceptable le processus de Passation de Contrat PPP peut être terminé sur ce constat.

Propositions variantes

En général le Bénéficiaire ne devrait pas encourager la présentation de Propositions variantes. Le Soumissionnaire doit remettre sa Proposition qu'il considère comme susceptible de satisfaire aux besoins du Bénéficiaire au mieux. Dans le cas où les Soumissionnaires sont autorisés à inclure des éléments variantes dans leur Proposition, ces éléments variantes ne doivent pas être évalués, mais ils peuvent être pris en compte (et éventuellement adoptés) à l'étape du « Soumissionnaire préféré ».

4.13 Etape Soumissionnaire préféré

Objectif

A l'achèvement de l'étape de DP, le Bénéficiaire sélectionne le Soumissionnaire qu'il envisage de contracter pour réaliser le projet. L'objectif de l'étape Soumissionnaire préféré est d'œuvrer avec celui-ci afin d'élaborer sa Proposition en vue d'aboutir à un accord de projet finalisé, y compris la résolution des tous aspects essentiels identifiés durant l'évaluation des Propositions.

Cela représente une étape essentielle du processus de Passation de Contrat PPP, impliquant plusieurs entités, y compris le Bénéficiaire et le « Soumissionnaire préféré ». Chaque partie disposera probablement de conseillers technique, financier et juridique distincts.

Préparation

Le fait pour le Bénéficiaire de s'engager dans l'étape de « Soumissionnaire préféré » peut lui faire perdre beaucoup de son pouvoir de négociation, à cause du manque de tension compétitive. Si le Bénéficiaire ne s'est pas suffisamment préparé pour les négociations avec le Soumissionnaire préféré, cela peut résulter en une dégradation des termes pour le Bénéficiaire et une érosion de l'OdR créée par le biais de la mise en concurrence lors des étapes d'AMI et de DP.

Le processus de demandes de clarifications aux Soumissionnaires et le Dialogue peuvent résoudre plusieurs problèmes qui pourraient sinon nécessiter d'être formalisés durant l'étape de Soumissionnaire préféré. Pour ce motif, le Bénéficiaire doit identifier et résoudre autant de problèmes qu'il est possible, avant de recevoir les Propositions des Soumissionnaires.

La préparation de l'étape Soumissionnaire préféré est habituellement menée concurremment avec la partie finale de l'évaluation des Propositions. Les étapes de préparation importantes comprennent :

- L'examen de la documentation de l'évaluation ;
- L'achèvement du processus des approbations internes pour la sélection du Soumissionnaire préféré, en assurant que tous les aspects relatifs la probité sont traités ;
- Préparation de la liste des problèmes qu'il reste à solutionner ;
- Préparation de la lettre de désignation du Soumissionnaire préféré et de la stratégie de débriefing des Soumissionnaires non retenus ;
- Préparation du plan et du calendrier détaillés se l'étape Soumissionnaire préféré ; et
- Préparation de la stratégie de négociation et de la proposition de négociation

Stratégie de Négociation

Avant l’envoi de la lettre au Soumissionnaire préféré, l’équipe de projet doit préparer une stratégie de négociation, destinée à renforcer les principes et objectifs du projet, et elle doit comprendre :

- Une description de l’approche de haut niveau qui sera adoptée pour négocier une position finale acceptable avec le Soumissionnaire préféré ;
- L’identification des paramètres dans les limites desquels le Bénéficiaire donne pouvoir, par le biais du processus d’approbation, pour mener les négociations avec le Soumissionnaire préféré ;
- Le détail des positions de négociation que le Bénéficiaire acceptera, y compris les aspects sur lesquels il peut accepter un compromis ; et
- L’identification des ressources indicatives et structures nécessaires pour mener les négociations, y compris l’identification des négociateurs principaux qui auront la responsabilité ultime d’approuver et de communiquer la position de négociation du Bénéficiaire.

Désignation du Soumissionnaire préféré

L’étape Soumissionnaire préféré débute formellement avec la notification du Soumissionnaire retenu. La lettre au Soumissionnaire préféré lui notifie que le Bénéficiaire à l’intention de le désigner comme tel, sous réserves de la résolution des aspects essentiels de sa Proposition. Afin d’aider le Soumissionnaire préféré à préparer un processus de négociation rapide, la lettre doit aussi indiquer clairement les attentes du Bénéficiaire pour l’étape Soumissionnaire préféré et le calendrier détaillé de cette étape.

La lettre au Soumissionnaire préféré doit prendre en compte les aspects identifiés durant l’évaluation de sa Proposition. Toute ambiguïté dans la lettre est susceptible de résulter en la réouverture de négociations d’aspects essentiels durant l’étape Soumissionnaire préféré alors qu’ils avaient déjà été traités de manière satisfaisante.

La négociation de termes et conditions complexes et commercialement sensibles avec un seul Soumissionnaire peut s’avérer être un processus long et coûteux et produire un résultat de moindre qualité pour le Bénéficiaire. Le scénario consistant à différer la résolution de questions de substance à l’étape Soumissionnaire préféré et le risque de voir rouvrir des points de négociation devraient être évités dans toute la mesure du possible.

Les propres contraintes du Bénéficiaire pourraient se trouver faire pression sur lui. Les préoccupations du Soumissionnaire concernant les coûts pourraient également conduire ce dernier à laisser de côté certains éléments significatifs de l’accord de projet pour l’étape de la négociation, après la désignation du Soumissionnaire préféré, ce qui pourrait encore créer pression sur le Bénéficiaire. Cependant cela pourrait s’avérer contreproductif et devrait être évité. Tous les Soumissionnaires devraient se voir notifier de la désignation du Soumissionnaire

préférée. Le Bénéficiaire est encouragé à publier une annonce lorsqu’il atteint ce stade du processus de Passation de Contrat PPP.

4.14 Négociation de l’Accord de Projet

Le Bénéficiaire peut ouvrir les négociations avec le Soumissionnaire préféré après finalisation en interne des documents de négociation avec le Soumissionnaire préféré et l’accord de la BlsD sur la désignation du Soumissionnaire préféré.

Plan de Négociation

Afin d’aider le Bénéficiaire à gérer le processus ainsi que la substance, l’équipe de projet doit préparer un plan de négociation. Le plan est destiné principalement à l’usage interne, mais une version modifiée peut être donnée au Soumissionnaire préféré et aux conseillers en vue de définir les termes de la négociation et les questions d’importance.

Le plan de négociation est aussi une partie importante des documents servant à l’audit de probité, justifiant les décisions prises par le Bénéficiaire entre la soumission des Propositions et le bouclage du financement, et il doit être joint au rapport de l’Auditeur de Probité.

Le plan de négociation doit couvrir plusieurs sujets différents :

- Que se passe-t-il durant l’étape Soumissionnaire préféré, y compris les dates et les jalons ;
- La liste des parties intéressées, conseillers, parties prenantes et personnes physiques impliquées ;
- La liste des questions non résolues en relation avec la Proposition, en ordre d’importance et regroupées selon que la question est de nature commerciale, juridique, financière ou technique ; et
- Les flux de travail pour les questions majeures (qui devraient mentionner et référencer les questions en relation avec la Proposition et autre documentation pertinente).

Etant donné la nature vitale de la documentation de négociation pour le succès du projet, les documents doivent faire l’objet de l’accord de la BlsD avant leur finalisation.

Processus de Négociation

La négociation de l’accord de projet doit progresser par une série de réunions structurées en le Bénéficiaire et les équipes de négociation du Soumissionnaire préféré, dirigées par les Chefs Négociateurs respectifs. Les questions à traiter lors de chaque réunion devraient faire l’objet d’un accord et spécifiées à l’avance, et toutes les réunions doivent se tenir en présence d’un Auditeur de Probité.

Le processus de négociations est itératif. Chaque réunion doit faire progresser la préparation de l’accord de projet final, en visant à résoudre les questions problématiques. Pour faciliter cela, la rotation rapide des projets de documents contractuels est nécessaire. Chaque partie doit

s'efforcer à examiner rapidement, assurer un contrôle qualité et à documenter les processus de contrôle des versions successives afin de faciliter cela.

Il est essentiel de disposer des bons conseillers au sein des équipes de négociation pour avoir un processus efficace et efficient. A ce stade du processus de Passation de Contrat PPP, beaucoup de questions sont de nature commerciale, juridique ou financière et des modifications substantielles de la Proposition devraient être évitées. Des conseillers techniques seront nécessaires durant la négociation pour tester l'impact éventuel de changements contractuels sur les résultats de service.

Il n'est pas demandé aux Soumissionnaires de fournir des plans de conception détaillés dans le cadre de leur Proposition, car cela imposerait un coût et un temps de préparation déraisonnables. Il est par conséquent nécessaire que le Soumissionnaire préféré réalise un travail de conception additionnel durant l'étape Soumissionnaire préféré ou après le bouclage financier, en partant de la documentation de conception fournie dans la Proposition. Le niveau de conception qui sera demandée au Soumissionnaire préféré durant l'étape Soumissionnaire préféré dépendra du projet.

Approbatons

Durant l'étape Soumissionnaire préféré, le Bénéficiaire devra se préparer pour les approbations internes, les approbations et autorisations ministérielles ou les délégations d'autorité nécessaires avant le bouclage financier. Après que l'accord de projet aura été conclu entre le Bénéficiaire et le Soumissionnaire préféré, les parties peuvent exécuter le projet, par le canal des signataires autorisés.

Conclusion contractuelle

Le contrat est conclu lorsque les signataires des parties concernées, qui ont le pouvoir de signature prennent acte et signent l'accord de projet.

4.15 Débriefings

Après conclusion de l'étape Soumissionnaire préféré, tous les Soumissionnaires non retenus devraient être invités à des sessions de débriefing individuelles. Lors de ces sessions, le Bénéficiaire doit présenter au Soumissionnaire les résultats de l'évaluation globale de sa Proposition, y compris l'identification des avantages et inconvénients principaux et des motifs principaux pour lesquels le Soumissionnaire n'a pas été retenu.

4.16 Propositions spontanées

Dans les circonstances normales, un contrat PPP est initié par le Bénéficiaire, comme la conséquence d'avoir identifié le besoin pour un service et décidé qu'un contrat de longue durée est approprié, suivant l'évaluation de diverses options contractuelles. Cependant, il y a des circonstances dans lesquelles un acteur privé identifie l'opportunité de fournir un service pour un Bénéficiaire par le moyen d'un contrat de longue durée.

La BIsD peut accepter de financer un projet de type PPP résultant de propositions spontanées. Dans tous les cas de propositions spontanées, le Bénéficiaire doit définir clairement le processus d'évaluation et de définition de la meilleure formule d'Adaptation et de maximum d'OdR pour l'attribution d'un contrat résultant d'une proposition spontanée.

Lorsque la proposition spontanée est mise en concurrence, le Bénéficiaire aura recours à l'une des modalités suivantes pour permettre à la Firme ayant présenté la proposition spontanée de participer au processus:

- a) le Bénéficiaire n'accorde aucun avantage à la Firme dans le processus. Le Bénéficiaire peut lui offrir une compensation séparée, si le cadre réglementaire du Bénéficiaire l'y autorise; ou
- b) la Firme reçoit un avantage dans le processus de sélection, sous forme de points supplémentaires dans l'évaluation, ou de garantie d'accès garanti à la seconde phase d'une procédure en deux étapes. Cet avantage doit être fixé dans les documents d'appel à propositions et être conçu de manière à ne pas empêcher une mise en concurrence effective.

Section 5 – Répartition et Gestion des Risques

Alors que les formes conventionnelles d'Acquisition sont en mesure de prendre en compte les risques spécifiques aux Acquisitions (tel que la livraison « à temps » ou « dans le budget »), elles peuvent échouer à prendre en compte plusieurs types de risques en relation avec le projet (tels que les implications sur la durée de vie économique ou les coûts de fonctionnement). Si ces risques ne sont pas bien gérés, une Acquisition apparemment bien menée pourrait être gravement compromise durant la phase d'exploitation du projet.

Un aspect spécifique du Contrat de type PPP est l'identification plus rigoureuse dès le début du risque inhérent à la durée de vie économique du projet et le coût de ce risque pour le Bénéficiaire. Après que ces risques ont été identifiés et estimés, le Bénéficiaire est en mesure de déterminer quels risques un partenaire privé pourrait assumer et s'il peut le faire de manière plus efficace que le secteur public.

Le principe essentiel applicable au Contrat de type PPP est qu'un risque donné devrait être supporté par la partie la mieux à même de gérer ce risque et de l'atténuer (soit en en réduisant la probabilité d'occurrence ou en réduisant le coût des rectifications ou de la restauration). C'est seulement lorsque le partenaire privé est mieux placé pour gérer le risque qu'il doit lui être transféré. Ce principe reconnaît que la réalisation de valeur ne peut pas être obtenue par un transfert sans discernement de risque liés au projet vers le secteur privé lorsque celui-ci ne peut pas mieux gérer ledit risque que le secteur public.

La structure du partenaire privé garantit que les décisions d'Acquisition et le transfert de risque sont complètement testés. Cela est réalisé car chacun des partenaires du consortium Soumissionnaire prendra en compte directement le risque qu'il prend dans le cadre de l'accord de projet PPP. De manière spécifique, les intérêts des financiers sont alignés avec ceux du Bénéficiaire, ce qui garantit que les décisions sont analysées de manière rigoureuse, améliorant de ce fait la solidité globale du projet final.

Même dans le cas où il pourrait ne pas y avoir une OdR dans le transfert de risque au partenaire privé, le processus d'identification et de quantification de risque produit des avantages tangibles pour le Bénéficiaire, grâce à sa meilleure compréhension de ces risques qu'il conservera à sa charge et de la manière dont ils devront être gérés.

Annexe I – Auditeur Garant de Probité

Contexte

L'audit de probité constitue une mission d'examen dans laquelle l'Auditeur de Probité assure une vérification indépendante du processus de Passation de Marché et produit une opinion objective concernant l'adhésion aux exigences de probité ou non. L'avis exprimé devrait être fondé sur des éléments de preuve rassemblés sur la base des critères prescrits.

L'indépendance est essentielle pour l'audit de probité. Une partie tierce par rapport au processus de Passation de Marché devrait pouvoir se fier à l'audit de probité pour obtenir l'assurance que les exigences de probité de ce processus de Passation de Marché ont été remplies.

Les éléments clés de l'audit de probité sont:

- **Critères**
 - Ce sont des jalons prédéfinis utilisés pour mesurer et évaluer si les exigences de probité du processus de Passation de Marché ont été remplies. Le critère devrait être clarifié et accepté avant le démarrage de l'audit.
- **Preuves**
 - L'Auditeur de Probité est tenu de recueillir des preuves suffisantes et appropriées pour tous les critères définis. La décision de l'Auditeur de Probité doit reposer sur des faits et preuves documentaires solides. Il n'est pas suffisant de s'en remettre au jugement professionnel pour justifier les décisions qui ne seraient pas étayées par les faits et circonstances de l'audit ou des preuves pertinentes suffisantes. Cependant l'Auditeur de Probité doit faire usage de jugement professionnel afin de déterminer si les preuves sont adéquates pour étayer la décision en relation avec un critère spécifique.

Les résultats et l'opinion de l'Auditeur de Probité concernant l'adhésion aux exigences de probité ou non sont documentés dans un rapport de l'audit de probité, qui doit mentionner tout problème significatif identifié et susceptible d'avoir un impact sur l'opinion émise par l'Auditeur de Probité.

Indépendance de l'Auditeur

Assurer l'indépendance de l'Auditeur de Probité aidera à assurer qu'il/elle fournira un constat objectif et impartial de probité dans le processus de Passation de Marché.

L'engagement d'un Auditeur de Probité indépendant renforce l'assurance de la Banque et des Soumissionnaires souhaitant entreprendre des activités avec le Bénéficiaire concernant la probité du processus de Passation de Marché.

Identifier l'indépendance

Un élément clé de l'indépendance est l'impartialité, ce qui signifie être affranchi de tout parti-pris et ne pas être affecté par des influences ou des intérêts susceptibles de compromettre le jugement professionnel.

Son impartialité permet à l'Auditeur de Probité d'agir avec intégrité et d'exercer de manière objective au cours de sa mission. Pour que l'Auditeur de Probité soit impartial et affranchi de tout parti-pris, il/elle ne doit pas être exposé(e) à des situations ou des états de relations qui pourraient compromettre son objectivité concernant sa mission.

L'Auditeur de Probité ne doit pas seulement être indépendant dans ses actes, mais aussi être perçu comme tel. L'apparence de l'indépendance, prouvée par les circonstances et faits externes, constitue un indicateur important de la réalité de l'indépendance.

Il existe de nombreuses menaces potentielles à l'indépendance, ainsi que des mesures d'atténuation possibles pour de tels risques. Un résumé en est fourni ci-après.

Menaces à l'indépendance

- **Intérêt personnel** – Cela survient lorsque l'Auditeur de Probité pourrait tirer un avantage financier ou non-financier significatif d'une partie prenante (Bénéficiaire ou Soumissionnaire). Lorsqu'il s'agit d'évaluer le degré de menace relatif à l'intérêt personnel, il convient de considérer le type d'intérêt (direct ou indirect) et l'importance de l'intérêt.
- **Juge et partie** – Cela survient lorsque l'Auditeur de Probité contrôle son propre avis. A titre d'exemple, lorsque l'Auditeur de Probité fournit un avis concernant la probité d'un processus de Passation de Marché et ensuite réalise un audit de probité concernant la Passation de Marchés.
- **Plaidoyer** - Cela survient lorsque l'Auditeur de Probité effectue la promotion, ou pourrait être perçu comme tel, la position du Bénéficiaire ou d'un Soumissionnaire à tel point que son objectivité pourrait être compromise, ou pourrait donner l'impression de l'être. A titre d'exemple, cela peut survenir lorsque l'entité Auditeur de Probité fait la promotion d'une approche de marché et d'une méthode de sélection particulières, qui n'ont pas fait l'objet d'un examen de probité par une tierce partie.
- **Proximité** - Cela survient lorsqu'il existe une relation de proximité entre l'Auditeur de Probité et le Bénéficiaire ou un Soumissionnaire qui conduit l'Auditeur de Probité à prendre parti en faveur du Bénéficiaire ou du Soumissionnaire.
- **Intimidation** - Cela survient lorsque l'Auditeur de Probité est dissuadé d'agir de manière objective par des menaces (réelles ou perçues) de la part d'autres parties en relation avec la Passation de Marché. A titre d'exemple, l'Auditeur de Probité pourrait être menacé d'être remplacé à l'occasion d'un désaccord portant sur une question de probité au cours du processus de Passation de Marché ou d'atteinte à sa crédibilité.

Mesures d'atténuation des risques à l'indépendance

Lorsqu'il existe une menace potentielle à l'indépendance de l'Auditeur de Probité, le Bénéficiaire devrait rechercher s'il des mesures d'atténuation peuvent être envisagées qui pourraient éliminer ou réduire la menace. Les mesures d'atténuation peuvent comprendre :

- a) Une structure de gouvernance assurant la supervision et un soutien à la probité au sein de la fonction Acquisition.
- b) La formation du personnel du Bénéficiaire afin de bien les informer concernant les exigences de probité dans les contrats financés par la BIsD.
- c) Suivre un processus structuré pour la sélection de l'Auditeur de Probité afin de garantir son indépendance.

Conflit d'intérêt

Le Conflit d'intérêts représente une des menaces potentielles à l'égard de l'indépendance. Un conflit d'intérêt implique d'avoir un intérêt (qu'il soit personnel, financier ou autre) en conflit avec la capacité de l'Auditeur de Probité à entreprendre ses obligations avec objectivité et équité, ou qui pourrait raisonnablement être perçu comme tel. Un conflit d'intérêt potentiel, ou perçu comme tel, peut être aussi dommageable qu'un conflit d'intérêt réel.

Pratique recommandée

La question de l'indépendance doit être spécifiquement prise en compte et traitée avant de recruter l'Auditeur de Probité. A ce stade, les menaces potentielles à l'indépendance doivent être prises en compte, ainsi que toute mesure d'atténuations de nature à éliminer ou réduire lesdites menaces.

Dans le cas de l'Audit de Probité, l'indépendance est essentielle. Une partie tierce par rapport au processus de Passation de Marché devrait pouvoir se fier à l'audit de probité pour obtenir l'assurance que les exigences de probité de ce processus de Passation de Marché ont été remplies.

Le candidat à la fonction d'Auditeur de Probité devrait se voir demander de divulguer toute menace potentielle à son indépendance, incluant les conflits d'intérêts, au moment de l'offre ou dès que le conflit d'intérêts potentiel apparait durant la mission d'audit de probité. L'Auditeur de Probité devrait se voir demander de fournir par écrit, l'assurance qu'il/elle n'a pas de conflit d'intérêts dans la Passation de Marché, qu'il/elle est en mesure de maintenir l'objectivité et l'impartialité durant la mission, et signalera tout conflit d'intérêt, ou situation pouvant compromettre son indépendance, susceptible de survenir durant la mission d'audit de probité.

Lorsque le Bénéficiaire est informé d'une menace à l'indépendance survenue durant la mission d'audit de probité, son impact sur la mission doit être considéré, y compris la manière dont la menace doit être gérée.

Annexe II - Termes de Référence du Garant de Probité

[L'Agence d'Exécution du Bénéficiaire (le Client) doit compléter ce formulaire]

L'Agence d'Exécution (intitulée comme le client dans la mission de Prestataire de Garant de Probité) doit remplir ce formulaire et adresser le formulaire complet aux Prestataires potentiels.

Date		Client	
Nom du Projet		Adresse Courriel du Client	
Nom du Contrat		Téléphone	
Intitulé de l'Acquisition			
A. Description du Projet			
Informations à insérer concernant le Projet			
B. Objectifs de la Mission			
<p>L'Auditeur Garant de Probité fournira des services d'assurance probité en relation avec la procédure de Passation de Contrat PPP pour [insérer le Nom du Projet] afin d'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La procédure de Passation de Contrat PPP est en conformité avec les Directives applicables de la Banque Islamique de Développement, les Documents de Passation de Marché tel qu'émis aux Soumissionnaires, les principes fondamentaux de la BlSD relatifs aux acquisitions et avec les autres procédures applicables ; b) La procédure de Passation de Contrat PPP est menée de manière équitable, équilibrée, transparente et avec intégrité, de telle sorte qu'aucune partie d'est traitée de manière inéquitable ; c) Les risques sont identifiés et des mesures d'atténuation sont adoptées de manière effective et diligente ; et d) Les principes de probité sont mis en œuvre et des actions de probité sont appliquées avec intégrité. 			
C. Etendue de la Mission			
<p>L'Auditeur Garant de Probité doit</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Examiner et évaluer la documentation, les informations et les processus : <ul style="list-style-type: none"> a) Examen du Dossier d'Appel à Propositions, du Plan de Passation de Marché, de la Stratégie de Négociation et du projet de marché afin de se prendre connaissance avec les exigences de la procédure de Passation de Contrat PPP ; b) Examen des soumissions des Soumissionnaires/Proposants; 			

- c) Constat que le Bénéficiaire a déjà évalué les Soumissions comme étant techniquement conformes pour l'essentiel, et en tenant compte des termes et conditions des documents de la Passation de Marché émis et du projet de contrat fourni par le Bénéficiaire au Soumissionnaire le (insérer la date), identification des aspects de vulnérabilité potentielle dans la Négociation ou le processus MOF, telles que des problèmes qui pourraient entraîner le risque d'échec de la Négociation du contrat PPP ; ces derniers pourraient inclure des aspects pour lesquels la Proposition ne serait pas entièrement conforme aux exigences techniques ou commerciales des documents de la Passation de Marché ou du projet de contrat. Une attention particulière doit être accordée à ces aspects lors de l'observation de la Négociation du contrat PPP, afin d'assurer que, dans toute la mesure du possible, ils sont gérés de manière adéquate, négociés et résolus par les parties durant la Négociation du contrat ;
- d) Agir en tant qu'observateur indépendant du processus de Passation de Contrat PPP, y compris des communications face à face ou par écrit entre Bénéficiaire et Soumissionnaire, et fournir des observations sur tous les aspects du processus de Passation de Contrat PPP, incluant :
- i. les réunions d'information et les réunions de commission d'évaluation tenues entre les officiels du Bénéficiaire pour débattre du processus de Passation de Contrat PPP;
 - ii. la Négociation entre le Bénéficiaire et le Soumissionnaire ; et
 - iii. la correspondance et la documentation concernant le processus de Passation de Contrat PPP.
- e) Observer avec attention le processus de Passation de Contrat PPP afin de déterminer si les Directives applicables de la BIsD et les règles et procédures du Bénéficiaire applicables le cas échéant, ont été suivies ou non, et que les meilleures pratiques ont été mises en œuvre ;
- f) Assurer que le processus a été impartial et équitable, sans qu'aucune partie n'ait reçu d'avantages par rapport à une autre ou n'ait fait l'objet de discrimination inéquitable ;
- g) Assurer que les participants au processus sont informés de leur responsabilités de divulgation de tout conflit d'intérêt réel ou potentiel ;
- h) Examen et évaluation de toute la documentation pertinente afin d'assurer la responsabilité. A titre d'exemple, vérifier que les décisions du Bénéficiaire ont été consignées correctement, que les participants officiels sont dûment autorisés à participer aux décisions et à engager leur(s) partie(s) dans tout accord passé avec le Soumissionnaire, vérifier que toute déviation par rapport aux Directives ou procédures applicables a été correctement consignée et approuvée, le cas échéant. Vérifier que les approbations ont été obtenues de la BIsD, lorsque nécessaires ; et

- i) Suivre les procédures utilisées par le Bénéficiaire afin de protéger toute information confidentielle.
- 2) Aviser sur la gestion des aspects de probité susceptibles de survenir
- a) Entreprendre une évaluation de risques et identifier les éventuels problèmes de probité susceptibles de survenir durant le processus de Passation de Contrat PPP ;
 - b) Fournir au Bénéficiaire un avis impartial concernant la probité, selon les besoins ou si sollicité, sur la manière de résoudre ou gérer des problèmes survenant, comme les conflits d'intérêts. Cependant, il est essentiel de souligner que l'Auditeur de Probité ne prend pas part aux décisions à prendre ;
 - c) Aider à renforcer le niveau de prise de décision, si les circonstances le nécessitent ; et
 - d) Observer et documenter le processus suivi et documenter et faire rapport sur tout problème de probité susceptible de survenir.
- 3) Documenter et faire rapport à l'organisation
- a) Obtenir, analyser, interpréter et documenter les informations étayant les conclusions du processus de garantie de probité ;
 - b) Remettre des rapports à la direction sur la base des jalons prédéterminés du processus de Passation de Contrat PPP, ou sur demande ou, lorsque jugé nécessaire, fournir un état du processus confirmant que la probité a été respectée ;
 - c) Obtenir des informations suffisantes et appropriées pour étayer toutes conclusions sur lesquelles les rapports sont fondés, et identifier tout domaine où des informations ont fait l'objet de rétention par l'une ou l'autre des parties ; et
 - d) Préparer un rapport final écrit, signé, décrivant la performance du Bénéficiaire lors du processus.

Le rapport doit présenter l'objectif, l'étendue et les résultats de l'audit de probité et comprendre l'expression de l'opinion de l'Auditeur de Probité concernant les Objectifs de la Mission, tels que formulés dans la Section « Objectifs de la Mission » ci-avant. Les Rapports doivent souligner les conclusions significatives et des recommandations et informer la direction de toute déviation importante par rapport aux Directives relative aux Acquisitions et les motifs de telles déviations.

D. Liste des Rapports, Calendrier des Livrables et Durée de la Mission

Insérer par l'agence d'exécution du Projet

E. Données, Documents, Services, Personnel et Moyens à fournir par le Bénéficiaire

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) doit faire la liste des documents, données et informations que l'Administration mettra à la disposition de l'Auditeur de Probité, ainsi que les autres services locaux, telles que local de bureau, accès internet, services de secrétariat, transport local, etc à fournir par le Bénéficiaire.

F. Dispositions Institutionnelles et Organisationnels et Relation de Rapport

L'UGP fournit une description de qui/quelle institution engagera l'Auditeur de Probité et à qui il/elle devra remettre son rapport.

G. Calendrier d'intervention

L'UGP doit indiquer quand les services de l'Auditeur de Probité seront nécessaires.

H. Résultats des Services

A l'achèvement des services, le Prestataire devra fournir un rapport soulignant :

1. La conformité avec le calendrier, l'étendue et le coût des services prestés ; et
2. Un détail du coût du contrat achevé ; et toute recommandation pour les contrats futurs.



Pour obtenir toute information complémentaire sur les Dossiers d'Appel d'Offres Types (DAOT), les Notes d'Information, les documents de formation et les notes d'information, prière se référer à

www.isdb.org/Procurement

