



Note
d'Information
sur la Sélection
des Consultants
pour les Contrats
financés par la Banque
Islamique de Développement

April 2019

La présente Note d'Information est formulée en complément aux Directives pour l'acquisition de Services de Consultants 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*](mailto:ppr@isdb.org)

[*www.isdb.org*](http://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	Définition/terminologie
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.
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.
CSC	Commission de Suivi des Consultants
CST	Consultant de Supervision de Travaux
Consultant	Une firme de Consultants ou un consultant individuel qui fournit 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> .
QC	Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants
MI	Manifestation d'Intérêt
SCBF	Sélection dans le Cadre d'un Budget Fixé
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> .
Directives	Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD. (Avril 2019)
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
IC	Instructions aux Consultants
GE	Groupement d'Entreprises

ABREVIATIONS COMMUNES ET TERMES DEFINIS

Abréviation/terme	Définition/terminologie
SMC	Sélection au Moindre Coût
PM	Pays Membre.
BMD	Banque Multilatérale de Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
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.
Contrôle à Posteriori	Le processus de contrôle par la BIsD des documents et activités de passation de marché après l'attribution du marché.
PPM	Plan de Passation des Marchés
SPM	Stratégie de Passation des Marchés
NCP	Note de Conception de Projet
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.
Contrôle Préalable	Le processus de contrôle par la BIsD des documents et activités de passation de marché préalablement à l'attribution du 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.
Proposition	Une offre présentée par un Proposant, en réponse à une Demande de Propositions en vue de fournir les Services de Consultants nécessaires.
Proposant	Un Bureau qui soumet une Proposition en vue de fournir les Services de Consultants nécessaires.
AMI	Appel à Manifestations d'Intérêt
SFQC	Sélection fondée sur la qualité et le coût
SFQ	Sélection Fondée sur la Qualité
DP	Demande de Propositions
TdR	Termes de Référence
OdR	Optimisation des Ressources
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de

ABREVIATIONS COMMUNES ET TERMES DEFINIS

Abréviatiion/terme	Définition/terminologie
	génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.
NU	Nations-Unies

Table des Matières

Section 1. Introduction	1
1.1 Objet de la Note d'Information.....	1
1.2 Le Besoin de Services de Consultants	1
1.3 Etendue des Services de Consultants	1
1.4 Types de Consultants.....	2
1.5 Principes généraux de la Sélection de Consultants.....	2
1.6 Supervision des Services de Consultants.....	3
1.7 Maintien de l'Intégrité et de la Transparence.....	3
Section 2. Sélection de Bureaux de Consultants et Types de Contrats.....	4
2.1 Etapas fondamentales du Processus de Sélection	4
2.2 Termes de Référence.....	4
2.3 Estimation des Coûts (Budget).....	5
2.4 Publicité et Manifestation d'Intérêt	5
2.5 Liste restreinte	6
2.6 Les Méthodes de Sélection de la BIsD	7
2.7 Sélection fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)	7
2.8 Préparation de la Demande de Propositions	8
2.9 Schéma type de points maximum/minimum.....	9
2.10 Pondérations suggérées pour la méthode SFQC.....	10
2.11 Types de Contrats	10
2.12 Paiement des Services de Consultants	11
Section 3. Méthodes de Sélection de Bureaux de Consultants - Evaluation des Propositions	13
3.1 Principes de base de l'évaluation	13
3.2 Exemple illustratif de la méthode SBQC.....	16
3.3 Négociations et décision d'attribuer le contrat	17
3.4 Attribution du Contrat.....	18
Section 4. Supervision des Services de Consultants	19
4.1 Considérations principales	19
4.2 Activités initiales après la signature du Contrat	19
4.3 Suivi de l'exécution du Contrat.....	19
4.4 Gestion d'un Contrat au Temps Passé	20

4.5	Gestion d'un Contrat forfaitaire	20
4.6	Gérer la performance non satisfaisante	20
4.7	Gérer les différends	20
Section 5. Maintenir l'Intégrité et la Transparence		22
5.1	Situations de Conflit d'intérêt.....	22
5.2	Situations de "Consultants fantômes"	22
5.3	Le Chef de File du Groupement ne propose pas d'expert-clé.....	22
5.4	Demande de remplacement d'expert-clé lors des négociations du contrat.....	23
5.5	Présence d'un ou plusieurs CV non signés dans la Proposition technique	23
5.6	Remplacement d'expert-clé durant l'exécution.....	23
5.7	Dépassements de coûts dans les contrats au temps passé	24
5.8	Relations entre l'Entrepreneur de Travaux et le CST	24
Section 6. Sélection de Consultants Individuels		25
6.1	Quand recourir à un Consultant Individuel:.....	25
Annexe I. Pays Membres de la BlSD		27

Section 1. Introduction

1.1 Objet de la Note d'Information

La présente Note d'Information concerne la Sélection des Consultants en développant et en expliquant le contenu des Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BlSD (avril 2019). Les dispositions fondamentales à ce sujet sont contenues en détail dans les Directives et la Demande de Propositions Type (DP) (janvier 2019). L'objet de présente Note d'Information est de saisir les aspects essentiels des Directives, de la Demande de Propositions Type (DP) et de présenter l'information au Bénéficiaire d'une manière simplifiée.

1.2 Le Besoin de Services de Consultants

L'objectif spécifique et les règles et procédures à suivre pour l'emploi de Consultants dépendent des circonstances de chaque cas particulier. Ils sont décrits en détail dans les Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BlSD (avril 2019), qui soulignent les principes fondamentaux d'économie, d'efficacité, d'équité et d'efficacité en vue de la mise au point d'une approche des acquisitions qui réponde au principe d'Adaptation et reflète l'Optimisation des Ressources (OdR). Cependant les considérations ci-après devraient guider le besoin et les exigences du processus de sélection :

- a) Absence de l'expertise nécessaire en interne;
- b) Besoin de services de grande qualité;
- c) Besoin d'économie et d'efficacité ;
- d) Besoin d'avoir des professionnels qualifiés et spécialisés pour la prestation de services spécifiques ;
- e) Besoin d'obtenir des conseils impartiaux (c'est-à-dire fournis par un Consultant agissant indépendamment d'une affiliation, de nature économique ou autre, susceptible de constituer un conflit d'intérêts) ;
- f) Importance de la transparence et de l'intégrité dans le processus de sélection (c'est-à-dire où les propositions, l'attribution, la gestion et l'exécution sont effectuées selon des normes d'éthique les plus élevées) et
- g) Identification de Termes de Référence (TdR – description des services) et du calendrier de prestation des services qui seront compatibles avec le Plan de Passation des Marchés (PPM) de l'ensemble du projet/programme.

Le PPM et la Stratégie de Passation des Marchés sont élaborés durant les premières étapes de préparation du projet ou peu après la préparation de la Note de Conception du Projet (NCP). Le PPM et la SPM doivent au minimum décrire les Services de Consultants, y compris les TdR, estimations de coûts, décaissement indicatif, calendrier de réalisation, approches de Contrôle préalable et à posteriori, seuils concernés, la nature et le type de suivi et supervision par la BlSD, et autres facteurs pertinents.

1.3 Etendue des Services de Consultants

Les Services de Consultants couvrent plusieurs tâches, allant de l'ingénierie, l'architecture, l'économie, les finances, la gestion des projets, aux acquisitions et/ou une combinaison de

SECTION 1 - INTRODUCTION

ces différentes tâches. Les Services de Consultants peuvent être classés comme suit: (i) Services de Conseils, (ii) études préalables aux investissements, (iii) études techniques et de conception, (iv) mise en œuvre ou supervision et (v) gestion de projet. En outre, il peut exister le besoin pour des services spécialisés pour aider la préparation et l'évaluation de projets et la supervision et l'évaluation de projets en cours ou pour fournir des conseils sur des questions techniques.

Les procédures d'acquisition de Services de Consultants, comme décrites au paragraphe 1.13 des Directives, s'appliquent aux services de prestations intellectuelles. Elles ne portent pas sur d'autres types de services où dominant les aspects physiques, tels que forages d'exploration, relevés cartographiques, photographies aériennes, et les services fournis par un Ensemblier; ce sont des Services autres que des Services de Consultants, régis par les Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes dans le cadre de Projets financés par la BIsD.

1.4 Types de Consultants

Les Consultants peuvent être des bureaux de Consultants indépendants agissant au plan international ou national, des bureaux de Consultants appartenant à des Entrepreneurs ou fabricants, des Consultants Individuels (soit indépendant de tout employeur, ou par le biais de Firme/organisation), des organisations gouvernementales autonomes/semi-autonomes, institutions des NU, des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), ou des universités/centres de recherche.

1.5 Principes généraux de la Sélection de Consultants

Le Bénéficiaire est responsable de la sélection et de l'engagement du Consultant, et aussi de la gestion du contrat. Il doit s'assurer de la transparence de la procédure de sélection. La sélection d'un Consultant doit être fondée en premier lieu sur ses compétences techniques, car la bonne exécution d'un projet repose en grande partie sur son expertise et ses qualifications. Les considérations de prix entrent souvent en ligne de compte en matière de sélection, mais sont d'une importance moindre par rapport au coût total du projet qui pourrait se révéler prohibitif en cas de conception technique déficiente.

Pour la plupart des missions, la qualité technique ainsi que le prix du Consultant sont pris en considération dans la méthode de sélection : Sélection fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) avec, toutefois, une importance proportionnellement plus grande pour l'aspect technique. Pour les projets où la qualité technique du Consultant est capitale, il peut être approprié de procéder à la sélection en se fondant uniquement sur la qualité technique en recourant à la Sélection fondée sur la Qualité (SFQ).

Il existe également d'autres méthodes de sélection, qui sont la Sélection au Moindre Coût (SMC), la Sélection dans le Cadre d'un Budget Fixé (SCBF), la Sélection fondée sur les Qualifications du Consultant (QC) et la Sélection par Entende Directe.

Toutes ces méthodes de sélection concernent la sélection de firmes ou bureaux, nécessitant la mise à disposition d'une équipe d'experts par le Bureau de Consultants. Les procédures

SECTION 1 - INTRODUCTION

détaillées de sélection de Firmes/Bureaux de Consultants sont couvertes par le Chapitre 2 des Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD (avril 2019). Il peut y avoir besoin de sélectionner un Consultant Individuel pour une mission particulière, en suivant la procédure de sélection décrite au Chapitre 4 des Directives.

1.6 Supervision des Services de Consultants

La responsabilité ultime de l'obtention de l'OdR maximale pour les Services de Consultants acquis et la réalisation du projet avec succès est du ressort du Bénéficiaire. Selon le type de contrat (à rémunération forfaitaire ou au temps passé), le Bénéficiaire doit utiliser le contrat type prescrit par la BIsD et exercer un suivi adéquat afin d'obtenir un avancement et des services de qualité satisfaisants.

1.7 Maintien de l'Intégrité et de la Transparence

Le Bénéficiaire doit se conformer aux Directives Anti-Corruption de la BIsD, les Principes d'Intégrité et les Directives de la BIsD, et les règles de la BIsD sur les pratiques de Fraude et Corruption intégrées aux Contrats Types pour les Services de Consultants, lors de la procédure d'acquisition et de l'exécution du contrat.

Section 2. Sélection de Bureaux de Consultants et Types de Contrats

2.1 Etapes fondamentales du Processus de Sélection

La procédure de sélection et de recrutement d'un Bureau afin de fournir des Services de Consultants comprend des étapes essentielles, décrites en détail dans le PPM correspondant, convenu entre le Bénéficiaire et la BlsD, résumées ci-après:

- i. rédaction des TdR;
- ii. estimation des coûts et établissement du budget ;
- iii. notification et publicité de la mission envisagée;
- iv. établissement de la liste restreinte de Consultants qualifiés;
- v. préparation et finalisation des critères d'évaluation et de la DP (y compris le projet de contrat);
- vi. évaluation des Propositions techniques ;
- vii. évaluation des Propositions financières ;
- viii. Sélection de la Proposition évaluée comme la meilleure, suivie en tant que de besoin de négociations avec la Firme de Consultant retenue; et
- ix. attribution du contrat à la Firme de Consultant retenue et signature du contrat.

2.2 Termes de Référence

Les TdR et toutes modifications qui leur sont apportées lors de la phase de négociation, constituent le document de base et font partie intégrante du contrat conclu finalement entre le Consultant et le Bénéficiaire. Etant donné que le Consultant soumet sa Proposition en réponse aux TdR, ces derniers doivent être préparés avec soin et formuler:

- i. la portée et les objectifs du projet;
- ii. les informations pertinentes sur le projet et les institutions concernées, y compris les études disponibles;
- iii. le type de Services de Consultants requis et les objectifs visés;
- iv. les calendriers d'exécution et les résultats attendus (rapports périodiques, documents et productions finales);
- v. la portée et la nature du transfert de technologie et de la formation, le cas échéant;
- vi. le mode de rémunération des Services de Consultants;
- vii. les responsabilités du Bénéficiaire et celles du Consultant;
- viii. des informations sur le personnel de contrepartie fourni par le Bénéficiaire et devant être associé aux prestations à fournir ainsi que sur les moyens qui seront mis à disposition du Consultant;
- ix. une description des principales clauses et conditions du recrutement;
- x. le nombre approximatif d'experts-mois requis; et
- xi. tous autres éléments importants jugés nécessaires pour permettre au Consultant de remettre une Proposition et une estimation complète des ressources nécessaires.

Pour les contrats simples ou de routine, le contenu des TdR peut être standard. Pour les contrats de nature complexe qui requièrent des activités de recherche et créatives afin d'obtenir des solutions optimisées, les TdR doivent délimiter ces activités dans la mesure du possible ou les définir si elles sont identifiées à cette étape. Ils ne devront pas être trop détaillés, ni trop rigides, afin de laisser une marge d'action pour la créativité du Consultant en termes d'approche et de méthodologie.

Des TdR inclusifs et clairs sont importants pour la compréhension de la mission et sa bonne exécution. Ils réduisent les risques de travail supplémentaire qui pourrait être nécessaire, de retards, et de dépenses additionnelles par le Bénéficiaire. En outre, cela réduit les risques d'ambiguïté survenant durant la préparation de la Proposition des Consultants, la négociation du contrat et l'exécution des services.

2.3 Estimation des Coûts (Budget)

Le coût d'une mission de Consultant envisagée sera estimé par le Bénéficiaire sur la base des ressources nécessaires pour la mission (niveau et type de personnel, durées de travail réalistes pour le personnel du Consultant sur le terrain comme au siège du Consultant, moyens matériel et soutien logistique, tels que véhicules, fournitures de bureau et matériel informatique). Il est essentiel que l'estimation de coûts couvre l'ensemble des exigences des TdR afin d'assurer que les engagements financiers des Consultants reflètent pleinement leurs Propositions techniques. Dans le cas contraire, il pourrait en résulter une évaluation faussée des Propositions, une attribution de contrat déficiente et une exécution insatisfaisante du contrat. Les coûts se diviseront en deux (2) catégories distinctes: (a) honoraires ou rémunération (le prix du Consultant proposé pour le temps d'experts nécessaires à la prestation des Services de Consultants); et (b) éléments de coûts remboursables (dépenses encourues, telles que voyages et transport, communications, location de bureau, salaires du personnel local, taxes locales, etc.). Les taxes locales (indirectes et directes) et les droits de douane sur le matériel et les fournitures importés seront identifiés séparément. En effet, les taxes et droits ne sont pas financés par la BlsD et n'entrent pas en ligne de compte lors de l'évaluation des propositions.

Parfois l'étendue des activités de la mission est difficile à définir et à quantifier, du fait que la production, l'étendue et la durée exacte de la mission ce peuvent pas être aisément spécifiées à l'avance. Dans de tel cas, le personnel de la BlsD devrait assister le Bénéficiaire par le moyen de la contribution d'un expert en charge d'examiner ou de préparer les TdR, les besoins en temps de personnels et l'estimation de coût, et en adoptant une méthode de sélection et un type de contrat (forfait ou temps passé) qui prenne ces difficultés en compte.

2.4 Publicité et Manifestation d'Intérêt

Il est dans l'intérêt du Bénéficiaire d'obtenir les meilleurs Consultants possibles pour une mission donnée. Les informations disponibles sur les Bureaux de Consultants nécessaires pour la mission peuvent être incomplètes pour identifier des Consultants qualifiés afin de constituer la liste restreinte; c'est pourquoi le Bénéficiaire doit publier à l'échelle la plus large possible, les principaux aspects de la mission, et solliciter des Manifestations d'Intérêt (MI) de la part des Bureaux de Consultants intéressés

Les détails de la publicité des missions de Consultants et l'Appel à Manifestations d'Intérêt sont couverts aux paragraphes 2.13 à 2.17 des Directives.

Les Bureaux de Consultants doivent notamment indiquer dans leur manifestation d'intérêt auprès du Bénéficiaire, les détails concernant leur organisation, le personnel clé et leur expérience passée, en y joignant une liste de leurs missions passées et en cours et toute autre information justifiant de la capacité du Consultant à accomplir la mission de façon satisfaisante. Un délai de réponse adéquat sera précisé dans l'annonce. En général, un délai minimum de quatorze (14) jours est nécessaire pour la réception des réponses avant l'établissement de la liste restreinte. Toutefois, une manifestation d'intérêt pour participer à la fourniture de Services de Consultants n'oblige pas le Bénéficiaire à inclure le candidat dans la liste restreinte

2.5 Liste restreinte

Le Bénéficiaire est responsable de l'établissement de la liste restreinte et la soumet pour Non-Objection à la BIsD, sauf stipulation contraire dans le PP. Il existe trois types de listes restreintes, dont (i) les listes restreintes internationales, qui peuvent comprendre des Bureaux de Consultants de tout pays, y compris les PMs; (ii) les listes restreintes de PM, qui comprennent uniquement des Bureaux de Consultants de PM; et (iii) les listes restreintes nationales, qui comprennent uniquement des Bureaux de Consultants du pays du Bénéficiaire.

La BIsD requière que les listes restreintes comprennent cinq (5) ou six (6) Consultants, qu'il s'agisse de listes restreintes internationales, de PM ou nationales. Dans le cas de listes restreintes internationales ou de PM la liste doit refléter une distribution géographique raisonnable, dont au maximum deux (2) Bureaux d'un même pays.

Les critères devant permettre de sélectionner un Bureau de Consultants sont les suivants:

- a) le Consultant est éligible en vertu des règles d'éligibilité de la BIsD (Paragraphes 1.14 à 1.22);
- b) le Consultant jouit d'une bonne réputation professionnelle et d'une réputation de bonne relation avec ses clients, ou dans le cas d'un pays Bénéficiaire où l'industrie des Services de Consultant est en développement, le Consultant possède les références et les compétences nécessaires à l'accomplissement de la mission;
- c) l'expérience et la performance passées du Consultant dans le domaine particulier des Services est satisfaisante
- d) au cas par cas et en fonction de l'étendue et de la complexité de la mission, la capacité financière du Consultant peut être prise en compte. La pérennité du Consultant au niveau international constitue un indicateur de sa stabilité et de sa solvabilité durable durant la période de prestation des Services de Consultants; et
- e) le Consultant ne doit pas se trouver dans une situation de conflit d'intérêts, résultant en un avantage compétitif.

Lors de la soumission de la MI et l'établissement de la liste restreinte, la nature du Consultant qui soumet la MI devrait être claire, c'est-à-dire un bureau seul ou une association de Consultants (groupement d'entreprises (GE) ou co-entreprise, et sous-traitance).

Dans un GE, en cas d’attribution du contrat, tous les participants à la co-entreprise sont conjointement et solidairement responsables de la réalisation de l’ensemble du contrat. La Firme chef de file signe le contrat avec le Bénéficiaire en utilisant une procuration au nom de tous les partenaires du Groupement; Dans le cas de sous-traitance, le sous-traitant exécute seulement la partie des Services qui lui revient, dans le cadre de TdRs spécifiques, et conclut un accord de sous-traitant avec la Firme chef de file exclusivement. Un manque de clarté concernant ces aspects lors de la MI et de l’établissement de la liste restreinte pour conduire à des problèmes et des plaintes lors de l’évaluation des propositions et de l’exécution du contrat.

Lorsqu’il établit la liste restreinte, tout en prenant en compte les aspects ci-avant, le Bénéficiaire doit considérer en priorité les Bureaux de Consultants ayant manifesté leur intérêt et possédant les qualifications pertinentes. En complément, le Bénéficiaire peut utiliser sa propre base de données et son expérience des Bureaux de Consultants ou solliciter l’assistance de la BIsD. Avant d’émettre l’AMI, le Bénéficiaire doit consulter la BIsD sur son contenu et les détails qu’il est nécessaire de soumettre à la BIsD dans le rapport d’établissement de la liste restreinte en vue d’obtenir la non-objection.

2.6 Les Méthodes de Sélection de la BIsD

La sélection des Consultants implique une certaine subjectivité et dépend de l’évaluation de plusieurs éléments contenus dans la Proposition soumise par le Consultant. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour sélectionner un Consultant et sont détaillées aux paragraphes 3.1 à 3.43 des Directives. Les méthodes de sélection de Consultants de la BIsD s’appliquent à différents types de missions en fonction de leur complexité et par conséquent, à différents types de Bureaux de Consultants. Les méthodes de sélection sont généralement déterminées en accord avec la BIsD lors de l’évaluation du projet ou à tout autre moment jugé approprié durant le cycle du projet. Le besoin et le calendrier pour l’acquisition des Services de Consultants se fondent sur les investissements prévus dans le PPM, et sur la mise en œuvre du projet. Les missions de Consultants varient beaucoup en complexité, allant de la réalisation de plans et d’études techniques complexes ou d’études d’organisations complexes, à la simple vérification des comptes de projets ou des missions courtes assorties de TdR simplifiés. Chaque type de mission doit donner lieu à une méthode de sélection appropriée, comme indiqué ci-après.

2.7 Sélection fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)

Cette méthode de sélection est fondée sur une combinaison de considération de qualité technique et de coût. Dans cette méthode, les facteurs qualité et prix sont combinés et pondérés dans des proportions variables en fonction de l’importance de la qualité par rapport au prix. La pondération attribuée au prix dans le classement final des Consultants dépend de la complexité technique de la mission et de la nature du projet, et doit être décidée avec soin, car en aucun cas la qualité ne doit être compromise par les considérations de prix. Généralement, les pondérations sont de quatre-vingt (80) points pour la qualité et vingt (20) points pour le prix, mais cela peut être de soixante-dix (70) et trente (30) points respectivement, pour des missions standard ou de routine, ou inversement quatre-vingt-dix

(90) et dix (10) points respectivement, pour des missions pour lesquelles la qualité technique est de très grande importance. La méthodologie appliquée doit être expliquée dans la DP

Un résumé des méthodes de sélection dans le cadre de SFQC et les autres méthodes est fourni ci-après:

Méthode de Sélection	Description
Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût	Evaluation fondée sur la qualité de la Proposition et le coût des services. Le bureau retenu est celui qui présente la meilleure combinaison de qualité et de coût, en utilisant une pondération de qualité et coût prédéterminée (par ex. 90:10, 80:20; 70:30).
Sélection Fondée sur la Qualité	Sélection fondée sur la seule qualité technique des Propositions, pour les missions où la qualité technique est de la plus haute importance et décisive pour le succès de la mission. La Proposition financière du bureau ayant reçu la note technique la plus élevée fait ensuite l'objet de négociation
Sélection dans le Cadre d'un Budget Fixé	Le Bureau ayant obtenu la note technique la plus élevée est retenu, à la condition que sa Proposition financière est inférieure ou égale au budget indiqué. Cette méthode est utilisée pour des missions simples dont le budget est fixé et ne peut pas être dépassé.
Sélection au moindre Coût	Les Propositions sont évaluées pour s'assurer de leur qualification technique. Sélection de la Proposition au prix le moins élevé parmi des Propositions de qualités techniques comparables, applicable pour des missions de faible coût et de routine. Le bureau qualifié dont la Proposition financière est la plus basse est retenu.
Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants	L'évaluation est fondée sur les qualifications des bureaux de consultants, documentées dans une manifestation d'intérêt amplifiée soumise par les bureaux en réponse à une publicité publiée par le Bénéficiaire. Sélection du Consultant ayant les qualifications et références les plus adéquates pour la mission, aussi pour des missions simples. Le Consultant retenu doit être invité à remettre une Proposition technique et financière sur la base de TdR détaillés. Cette méthode ne demande pas le recours à une DP

Les détails des autres méthodes de sélection : SFQ, Sélection au Moindre Coût (SMC), SCBF et QC sont indiqués aux paragraphes 3.36 à 3.42 des Directives. Dans des circonstances exceptionnelles, le Bénéficiaire peut recourir, avec la Non-Objection de la BisD, à la Sélection par Entente Directe, comme indiqué aux paragraphes 3.43 et 3.44 des Directives.

2.8 Préparation de la Demande de Propositions

Le Bénéficiaire doit utiliser la DP Type (janvier 2019) et se conformer aux dispositions des paragraphes 2.28- 2.42 des Directives concernant la Lettre d'Invitation, les Instructions aux Consultants (IC), les dispositions qui doivent figurer dans le formulaire de contrat inclus dans la DP, la procédure pour la soumission et l'ouverture des Propositions, la procédure de rejet de Propositions et le traitement des situations où la concurrence est insuffisante.

Lors de la préparation de la DP, après qu'une méthode de sélection a été retenue, les deux autres aspects importants sont traités : (i) allocation de points dans les Données Particulières pour la notation de la qualité technique, selon les dispositions des paragraphes 3.5 à 3.8 des Directives, et (ii) le type de contrat et ses dispositions essentielles, aspects qui sont traités dans l'Annexe A des Directives.

Conformément aux stipulations du paragraphe 3.6 des Directives et aux dispositions de la DP Type, le tableau ci-après peut servir de guide.

2.9 Schéma type de points maximum/minimum

Critère de notation	Eventail de points de notation	Remarques
Qualification et Expérience spécifique du Consultant applicable à la mission	5- 10 points	Le poids attribué à l'expérience du bureau peut être relativement modeste, puisque ce critère a déjà été pris en compte lors de l'établissement de la liste restreinte
Méthodologie, approche (compréhension des TdR), plan de travail	20- 50 points	Un poids plus important doit être attribué à la méthodologie dans le cas des missions plus complexes (par ex. Études multidisciplinaires de faisabilité ou de management)
Qualifications du personnel-clé	30-60 points	L'évaluation des personnels-clés seulement est recommandée. Puisque le personnel-clé détermine in fine la qualité de la réalisation, un poids plus important doit être accordé à ce critère, si la mission envisagée est complexe
Transfert de technologie (formation)	0-10 points	
Utilisation de Consultants nationaux	0-10 points	Selon la participation de nationaux en tant qu'experts-clés, calculée comme la proportion de temps d'experts nationaux (en personnes mois) dans le temps total des experts-clés (en personnes mois) dans la Proposition technique du Consultant
Total	100 points	

Si les critères 4 et 5 ne sont pas nécessaires, les notes maximales relatives aux autres critères peuvent être ajustées.

Le Bénéficiaire peut diviser certains critères principaux en sous-critères. Par exemple, pour la méthodologie, les sous-critères peuvent être innovation et pertinence du détail. Pour le critère relatif aux experts-clés, les sous-critères peuvent être : (i) la qualification générale, (ii) l'adéquation pour la mission, et (iii) l'expérience dans la région. Ces aspects sont traités dans le détail dans les Données Particulières de la DP Type et le Bénéficiaire doit se conformer aux dispositions de la DP Type de la BIsD.

Dans le cas de la méthode SFQC, les notes de qualité et de prix doivent être pondérées de manière appropriée et ajoutées afin d'identifier la Proposition offrant la meilleure OdR. La pondération de la qualité et du coût sera fonction de la nature et la complexité de la mission de consultant. Le tableau ci-après fournit des pondérations suggérées pour la méthode SFQC.

2.10 Pondérations suggérées pour la méthode SFQC

Description	Pondération des Notes Qualité/Coût (%)	Remarques
Missions très complexes / conséquences en aval / spécialisées	90/10	Ou utiliser SFQ
Complexité moyenne	70-80/ 30-20	La majorité des cas utilisera cette pondération
Missions de nature standard ou de routine	60-50/40-50	Ou utiliser SMC

2.11 Types de Contrats

Les détails des types de contrats et leurs dispositions essentielles sont contenus dans l'Annexe A des Directives. La BlSD utilise plusieurs types de contrats modèles ou standard pour les Services de Consultants: a) contrat à rémunération forfaitaire pour les missions complexes, b) contrat à rémunération forfaitaire pour les missions simples; c) contrat à rémunération au temps passé pour les missions complexes; d) contrat à rémunération au temps passé pour les missions simples; et e) contrats à rémunération forfaitaire ou au temps passé pour les Consultants Individuels.

Le Bénéficiaire doit normalement utiliser ces modèles ou contrats standard pour les Services de Consultants financés par la BlSD. Dans de rares circonstances où ils ne sont pas adaptés pour une mission spécifique, un modèle de contrat différent peut être utilisé avec la Non-Objection de la BlSD.

Dans des circonstances particulières, avec une justification adéquate, des types particuliers de contrats, tels que le contrat à rémunération avec provision et/ou commission finale, le contrat à prestations indéterminées ou contrat cadre et le contrat basé sur la performance peuvent être utilisés (en vue de maximiser l'OdR) par le Bénéficiaire à la condition que la BlSD ait accordé sa Non-Objection au préalable. Dans de tels cas, le PPM correspondant doit indiquer les conditions dans lesquelles de tels modèles de contrats doivent être utilisés. Le Bénéficiaire doit soumettre à la BlSD un projet du contrat ou de la convention et obtenir la Non-Objection de la BlSD en vue de son utilisation, ainsi que, le cas échéant, sur le processus de sélection spécifique auquel il est envisagé de recourir.

Dans les modèles ou contrats standard pour les Services de Consultants, les clauses principales du contrat sont décrites dans les Clauses Administratives Générales, qui sont standard et ne doivent pas être modifiées. Les dispositions spécifiques à la mission et toute modification aux Clauses Administratives Générales sont insérées dans les Clauses Administratives Particulières. Le modèle de contrat applicable doit toujours faire partir de la DP.

2.12 Paiement des Services de Consultants

Les méthodes de paiement des Services de Consultants varient en fonction du type de Services fournis et du degré de flexibilité ou, le cas échéant, du niveau de contrôle souhaité par le Bénéficiaire. Normalement, le paiement est effectué selon l'une des deux modalités ci-après, ou une combinaison de ces dernières.

Contrat à rémunération forfaitaire (prix ferme): Ce type de contrat donne lieu à versement d'un montant forfaitaire représentant la rémunération totale due au Consultant après prestation des Services. La rémunération totale due est estimée en tenant compte du temps de prestation du personnel du Consultant et du coût des éléments connexes. Le contrat contient une décomposition de toutes ces composantes. Le contrat à rémunération forfaitaire s'utilise principalement pour des missions où la nature des Services, leur durée et les prestations que les Consultants sont censés fournir sont clairement définies et sont par conséquent aisées à décrire et à quantifier. La BlSD préfère cette approche pour les études de faisabilité et les études de conception et d'ingénierie détaillée. Le paiement se fait sur la base de montants forfaitaires périodiques, venant à échéance en fonction de livrables spécifiques dus par le Consultant, comme défini dans le calendrier de paiements

Contrat à rémunération au temps passé (taux pour le temps passé par le personnel plus coûts remboursables): Ce type de contrat convient aux Services dont il est difficile de définir l'étendue ou la durée, soit qu'il s'agisse de Services liés aux activités d'autres intervenants, soit que les prestations que le Consultant doit fournir pour atteindre les objectifs fixés sont par nécessité échelonnés dans le temps. Outre les coûts remboursables, la rémunération du Consultant est déterminée sur la base des taux (horaires, journaliers ou mensuels) convenus du personnel du Consultant, défini par discipline et catégorie dans le formulaire pertinent du contrat. Ce type de contrat est le plus adapté pour les services de supervision, les études de longue durée, l'assistance technique ou la formation. Les taux de rémunération du personnel comprennent les salaires, les charges sociales, les frais généraux et bénéfiques. Ce type de contrat comporte un montant plafond de paiements à verser au Consultant. Ce montant plafond devrait inclure une provision pour couvrir des prestations et des dépenses imprévues et, le cas échéant, une clause de révision des prix.

Les détails des types de contrats et leurs dispositions essentielles sont contenus dans l'Annexe A des Directives. Le Bénéficiaire doit accorder une attention particulière aux termes de paiement, avance de paiement et révision de prix (pour les contrats dont la durée dépasse 18 mois) conformément aux paragraphes 3.1 à 4.1 de l'Annexe A des Directives.

Le Bénéficiaire doit envisager l'applicabilité du contrat type pertinent sur la base des considérations ci-avant et des Directives de la BlSD et de la DP Type. La comparaison entre Contrat à rémunération forfaitaire et Contrat à rémunération au temps passé est résumée ci-après :

Description	Contrat à rémunération forfaitaire	Contrat à rémunération au temps passé
Nature des services	Etendue, durée et production attendue sont bien définis	Difficulté à définir l'étendue et la durée des services

SECTION 2 – SELECTION DE BUREAUX DE CONSULTANTS ET TYPES DE CONTRATS

Description	Contrat à rémunération forfaitaire	Contrat à rémunération au temps passé
Nature du contrat et paiement	Prix forfaitaire	Paiement sur la base de taux de rémunération convenus, plus remboursements de dépenses et révision de prix pour les contrats de longue durée (plus de 18 mois)
Méthode d'évaluation de la Proposition financière	La Proposition du Consultant est réputée inclure tous les coûts – pas de correction arithmétiques ou d'ajustement	Correction arithmétiques permises, incluant les ajustements pour les intrants de manière à assurer la consistance avec la Proposition technique
Facilité de la supervision	Facile à superviser, mais la qualité de la production/livrable doit être contrôlée	Suivi minutieux nécessaire sur la progression de la mission et des paiements réclamés par le Consultant
Résolution de litiges contractuels	Difficulté à résoudre en cas de désaccord sur la qualité de la production	Un retard sur l'achèvement des travaux (tel la construction d'une route) pourrait résulter en une réclamation/un litige

Section 3. Méthodes de Sélection de Bureaux de Consultants - Evaluation des Propositions

3.1 Principes de base de l'évaluation

Ces principes décrivent la méthodologie de l'évaluation dans le cas de la méthode SFQC, mais des principes similaires s'appliquent comme décrits aux paragraphes 3.36 à 3.42 des Directives pour SFQ, SMC, SCBF et QC, et comme indiqué spécifiquement dans les données particulières pour une sélection donnée. Pour SFQC, les Propositions technique et financière sont soumises avant la date limite de dépôt, sous deux enveloppes distinctes. Après l'ouverture des Propositions techniques, le Bénéficiaire doit d'abord procéder à leur évaluation indépendamment de l'évaluation des Propositions financières. Le Bénéficiaire doit s'assurer que les Propositions financières demeurent scellées et déposées auprès de l'autorité désignée par le Bénéficiaire jusqu'à leur ouverture en séance publique

Les principes de l'évaluation des Propositions techniques et financières sont décrits en détail aux paragraphes 3.5 to 3.13 des Directives et reflétés dans la DP Type, y compris dans les Données Particulières, conformément aux dispositions ci-après, avec une procédure spécifiée pour combiner le résultat des évaluations techniques et financières applicable à la méthode SFQC.

Document de Référence: Données Particulières due la DP Type pour la Sélection de Consultants (janvier 2019).

Proposition Technique Complète (PTC)

Le nombre maximum de points alloué à chacun des critères, sous critères et d'évaluation des Propositions Techniques est:

	Points
(i) Qualifications du Consultant et expérience spécifique du Consultant (en tant que Bureau) pertinente pour la mission:	[5 - 10]
(ii) Adéquation et qualité de la méthodologie proposée et du Programme de travail par rapport aux Termes de Référence (TdR):	[20 - 50]
[Insérer sous-critère]	
[Insérer sous-critère]	
[Insérer sous-critère]	
<i>{Notes au Consultant: le Client vérifiera si la méthodologie est clair et conforme aux TdR, le Programme de travail est réaliste et réalisable, la composition de l'ensemble de l'équipe est équilibrée et réunit les expertises appropriées et le Programme de travail prévoit une bonne affectation des Personnels}</i>	
(iii) Qualifications et compétence du personnel clé pour la mission:	[30 - 60]
a) Position K-1 : [Chef de Mission]	[Insérer points]
b) Position K-2 : [Insérer Titre du poste]	[Insérer points]

c) Position K-3 : [Insérer Titre du poste]	[Insérer points]
(iv) Adéquation du programme de transfert de connaissance (formation)	[0 - 10]
(v) Présence de nationaux parmi les Personnels clé proposés	[0 – 10]
<i>{Notes au Consultant: La note est calculée selon la proportion de temps passé par le Personnel-clé national au temps total de personnel clé dans la Proposition Technique du Consultant}</i>	
Total des points:	100
Le nombre de points attribués à chacun des postes au titre de la qualifications et compétence du personnel clé pour la mission est déterminé en tenant compte des trois sous-critères suivants et des pourcentages de pondération pertinents :	
1) Qualifications générales et expérience	[20 - 30] %
2) Adéquation pour la mission	[50 - 60]%
3) Connaissance de la région et de la langue	[10 - 20]%
Pondération totale :	100%
La note technique minimum (Nt) requise pour être admis est : [Insérer nombre] points	
<i>[Note destinée au Client: il est suggéré de retenir entre 70 à 85 sur une échelle de 1 à 100]</i>	
Proposition Technique Simplifiée (PTS)	
Les critères, sous critères et système de points pour l'évaluation des Propositions Techniques Simplifiées sont:	
	<u>Points</u>
(i) Adéquation et qualité de la méthodologie proposée et du programme de travail par rapport aux Termes de Référence (TdR):	
Total des points pour le critère (i) :	[20 - 40]
(ii) Qualifications et compétence du personnel clé pour la mission:	
<i>{Notes au Consultant: chaque poste correspond au même que celui des Personnel clé dans le Formulaire TECH-6 à préparer par le Consultant}</i>	
a) Position K-1 : [Chef de Mission]	[Insérer points]
b) Position K-2 : [Insérer Titre du poste]	[Insérer points]
c) Position K-3 : [Insérer Titre du poste]	[Insérer points]
Total des points pour le critère (ii)	[60-80]
Total des points pour les deux critères:	100
La note technique minimum (Nt) requise pour être admis est : [Insérer nombre] points	

[Note destinée au Client: il est suggéré de retenir entre 70 à 85 sur une échelle de 1 à 100]

Conformément aux dispositions de la DP et des Données Particulières, aux fins de l'évaluation, le Client/Bénéficiaire exclura : (a) les taxes locales indirectes identifiables telles que les taxes sur les ventes, droits d'entrée, TVA ou droits similaires imposées sur les factures au titre du contrat, et (b) les autres taxes locales indirectes sur la rémunération des services fournis par les experts non-résidents dans le pays du Client. En cas d'attribution, lors des négociations, toutes les taxes de ce type feront l'objet de discussion, finalisées (en recourant à une liste indicative, mais non limitative) et le montant correspondant sera ajouté séparément, en spécifiant quelles taxes seront payées par le Consultant et quelles taxes seront retenues et payées par le Client au nom du Consultant.

Pour SFQC, les procédures pour établir la note financière et la note combinée des Propositions technique et financière sont comme suit :

La Proposition financière dont le prix évalué est le moins disant (Pm) se voit attribuer la note de prix (Np) maximale de 100.

La formule pour déterminer les notes de prix (Np) des autres Propositions est la suivante :

$Np = 100 \times Pm / P$, dans laquelle "Np" est la note de prix, "Pm" est le prix le moins élevé, et "P" le prix de la proposition évaluée.

[ou remplacer par une autre formule de proportionnalité acceptable par la BIsD]

Les pondérations attribuées respectivement à la Proposition technique (T) et à la Proposition financière (F) sont:

T = _____ [Insérer un pourcentage de pondération], et

F = _____ [Insérer un pourcentage de pondération]

Les Propositions seront classées en fonction de leur note technique (Nt) et de prix (Np) combinées en utilisant les pondérations (T = la pondération attribuée à la Proposition technique; F = la pondération attribuée à la Proposition financière; T + F = 1) comme suit: $N = Nt \times T\% + Np \times F\%$.

Les Propositions techniques pour des Services de Consultants sont un produit intellectuel ; leur évaluation doit être fondée sur l'appréciation experte individuelle d'évaluateurs compétents et ne saurait se réduire à un exercice purement arithmétique. La difficulté est d'assurer que cette appréciation ne soit pas exercée de manière arbitraire ou déraisonnable. L'évaluateur est susceptible de manipuler les points attribués à des aspects spécifiques de la l'évaluation, de manière délibérée ou inconsciente, pour des raisons multiples, parmi lesquelles une expérience insuffisante dans le domaine de la mission, ou dans l'évaluation de propositions de cette nature. C'est pourquoi, il est important que la subjectivité, inhérente à toute appréciation d'ordre professionnel, soit complétée par la transparence, la consistance et l'équité. L'évaluateur individuel qui se voit confier l'évaluation devrait, lorsque cela lui est demandé, d'expliquer à la satisfaction d'un superviseur de l'autorité supérieure, du public ou de la BIsD les raisons de sa recommandation.

Le Bénéficiaire doit consulter la BIsD bien avant l'ouverture des Propositions techniques, concernant le système de notation des Propositions par les membres de l'équipe

d'évaluation, afin d'assurer la consistance et l'équité dans l'évaluation selon les critères/sous-critères indiqués dans la DP, qui sont aussi conformes aux pratiques standard d'évaluation de la BIsD. Le rapport d'évaluation doit être soumis selon le formulaire standard avec des détails suffisants convenus avec la BIsD afin d'éviter des allers-retours entre le Bénéficiaire et la BIsD durant le processus de contrôle.

L'analyse qualitative des Propositions techniques porte sur les facteurs ci-après : a) les qualifications professionnelles du Consultant, son expérience et en particulier son expérience pertinente pour la mission, y compris sa connaissance de zone géographique similaire à celle du projet du Consultant applicable à la mission en cause; b) l'adéquation de la méthodologie et de l'approche proposées par le Consultant, y compris ses observations sur les TdR; c) les qualifications et l'expertise du personnel clé proposé pour la mission, et notamment si la majorité de ce personnel provient du personnel permanent de la Firme de Consultants; et d) la préférence pour l'inclusion de Consultants nationaux dans l'équipe proposée pour la mission par la Firme de Consultants.

Le Bénéficiaire examine les Propositions financières. Si celles-ci contiennent des erreurs de calcul, elles seront corrigées. Aux fins de comparaison des Propositions, les coûts seront convertis en une seule monnaie choisie par le Bénéficiaire (monnaie nationale ou monnaie étrangère librement convertible). Le Bénéficiaire procède à cette conversion sur la base des cours de vente de ces monnaies fournis par une source officielle (par exemple, la Banque centrale) ou par une banque commerciale, ou par un journal de diffusion internationale, comme indiqué dans les Données Particulières de la DP.

Le Bénéficiaire doit ensuite calculer les notes totales de l'évaluation combinée de la qualité et du coût selon les prescriptions de la DP, en utilisant les pondérations attribuées à la qualité et au prix pour la mission, puis adresser le Rapport d'évaluation combinée à la BIsD pour examen et Non-Objection. La BIsD examine le rapport pour évaluer l'adéquation de la procédure d'évaluation et vérifier en particulier la cohérence entre la Proposition financière et la Proposition technique des Consultants. Au cas où il y aurait un doute, la BIsD peut demander au Bénéficiaire de lui faire parvenir le Rapport d'évaluation accompagné des trois meilleures offres. Après envoi par la BIsD de ses observations sur la Proposition ayant obtenu la note combinée la plus élevée, et de sa Non-Objection à la recommandation de retenir la Firme de Consultants correspondante, le Bénéficiaire invite celle-ci à négocier un contrat.

3.2 Exemple illustratif de la méthode SBQC

Exemple : Sur les cinq Consultants de la liste restreinte, trois d'entre eux ont soumis des Propositions techniques et financières. Chaque Proposition technique est évaluée sur la base de sa conformité aux TdR, à l'aide des critères de notation indiqués dans la DP et sera rejetée à ce stade si elle n'obtient pas la note technique minimale requise (par exemple 70, si cela est prescrit). La DP indique que la note totale est obtenue en pondérant les notes de qualité et de coût (normalement dans la proportion de 80:20 points. La Proposition offrant le prix le moins élevé obtient 100 (soit 20 points) et les autres Propositions obtiennent une note de prix inversement proportionnelle à leur prix.

1. Consultant A

- reçoit une note technique de 90 sur 100 à l'issue de l'évaluation technique. Ceci se traduit par 72 points (90 x 0,80).

2. Consultant B

- reçoit une note technique de 80 sur 100 à l'issue de l'évaluation technique. Ceci se traduit par 64 points (80 x 0,80).

3. Consultant C:

- reçoit une note technique de 68 (éliminé puisqu'il n'obtient pas le minimum requis de 70).

La Proposition financière du **Consultant A** et celle du **Consultant B** qui obtiennent plus que la note technique minimum sont ouvertes en séance publique. Si le **Consultant A** dont la note technique est 90 a offert un prix double du prix offert par le **Consultant B**, sa note financière sera de 50 (10 points) et la note totale combinée sera de 72 +10 = 82. La note technique du **Consultant B** offrant le prix le plus bas est 80 (64 points techniques), sa note financière sera de 100 (20 points) et la note totale combinée sera de 64+20= 84.

Dans ce cas, le bureau dont la note combinée totale est la plus élevée, le **Consultant B**, sera choisi comme Consultant recommandé et il sera invité à négocier dans les circonstances habituelles.

L'exemple ci-avant illustre également dans quelle mesure un prix très bas pourrait influencer le résultat de la sélection, dans le cas d'une pondération 80:20 pour la qualité et le coût. Ceci peut être une situation inhabituelle, éventuellement le fait d'une concurrence insuffisante, mais de tels cas exigent un examen détaillé des Propositions technique et financière par le Bénéficiaire et les étapes suivantes devraient être décidées après consultation avec la BIsD.

3.3 Négociations et décision d'attribuer le contrat

Les négociations sont menées en vue de finaliser le projet de contrat sur la base de la Proposition du Consultant. Dans certains cas, comme pour les contrats de faible montant ou de routine, les négociations en tête à tête ne sont pas nécessaires et le contrat final peut être négocié par échange de télécopie ou courrier électronique.

Les négociations sur la qualité technique de la Proposition peuvent inclure de compléter les TdR, la portée des Services de Consultants, la méthodologie et le plan de travail, des ajustements aux apports et temps de personnel si nécessaire, et autres éléments des Conditions Particulières du contrat.

La contribution du Bénéficiaire en termes de documents et d'études disponibles, de temps de travail et responsabilités sera également discutée. Toutefois les TdR et les dispositions contractuelles, sur lesquels a été fondée la procédure de sélection, ne seront pas modifiés de manière significative. Les TdR finaux et la méthodologie convenue seront intégrés dans la Description des Services de Consultants, qui fera partie du contrat.

La Firma de Consultant retenue ne sera généralement pas autorisée à remplacer le personnel clé au moment des négociations ou de l'attribution du contrat, à moins que les deux parties ne conviennent que ce remplacement a été rendu inévitable par un trop grand retard du processus de sélection nécessitant une extension de la validité de la Proposition, et/ou du fait de décès, incapacité ou démission. S'il est établi lors des négociations que le personnel clé

n'est plus disponible, le Bénéficiaire peut disqualifier la Firme, et après consultation de la BIsD, inviter la Firme classée seconde à négocier un contrat. La personne clé proposée en remplacement doit posséder des qualifications égales ou supérieures à celles de la personne initialement proposée.

Les négociations des aspects financiers de la Proposition concernent les dispositions financières des Conditions Particulières du contrat. Elles visent particulièrement à clarifier les obligations fiscales des consultants dans le pays du Bénéficiaire (le cas échéant), les accords sur le traitement et le remboursement des droits de douane sur le matériel, les matériaux et les fournitures, ainsi que ceux concernant les paiements en monnaie locale et en monnaie étrangère de la rémunération et des coûts remboursables. Les contributions du Bénéficiaire sont également définies (locaux à usage de bureaux, logement et personnel de soutien).

Les prix unitaires de la Proposition du Consultant retenu, sur la base desquels la Proposition du Consultant a reçu le score lui permettant d'être sélectionné, ne doivent pas être négociés ni modifiés, sauf circonstances exceptionnelles, qui feront l'objet de la Non-Objection préalable de la BIsD.

Si les négociations avec le Consultant retenu n'aboutissent pas à un contrat satisfaisant, le Bénéficiaire doit en informer la BIsD et, après sa Non-Objection, le Bénéficiaire invite le Consultant classé en seconde position à négocier. Dès lors que les négociations avec le Consultant classé en seconde position seront engagées, le Bénéficiaire ne pourra pas reprendre des négociations avec le Consultant initialement retenu

Dès conclusion des négociations avec succès, le Bénéficiaire doit procéder à la Notification de l'Intention d'Attribution de marché conformément au paragraphe 3.21 des Directives. En outre, le Bénéficiaire doit retourner toute Proposition financière non ouverte au Consultant qui l'a soumise et dont la Proposition a été écartée après l'évaluation technique

3.4 Attribution du Contrat

L'attribution du marché est conditionnée à l'avis de Non-Objection de la BIsD et doit être effectuée pendant la période de validité des Propositions, au Consultant qui satisfait aux critères appropriés de capacité technique et de ressources financières et dont la Proposition a été évaluée comme offrant l'OdR maximale. Il ne peut être demandé au Consultant d'accepter, comme condition d'obtention du contrat, de prendre des responsabilités ou fournir des prestations ne figurant pas dans les TdR ou de modifier de quelque autre manière sa Proposition initiale. Le Bénéficiaire doit fournir à la BIsD un exemplaire certifié conforme du contrat signé, en même temps que la première demande de décaissement et la garantie de bonne exécution.

Section 4. Supervision des Services de Consultants

4.1 Considérations principales

La supervision de l'exécution des Services de Consultants nécessite une série d'activités, qui sont essentiellement les mêmes pour tous les types de contrats de consultants, et pour les bureaux ou les consultants individuels. Ces activités sont : (i) émettre l'ordre de service de commencement ; (ii) suivre la phase de démarrage ; (iii) émettre des ordres de service modificatifs ; (iv) suivi et production de rapports ; (v) facturation et paiements ; (vi) traiter des différends et de l'arbitrage ; (vii) résilier le contrat avant l'achèvement des services prévus ; (viii) conclure la mission ; et (ix) évaluation de la performance du Consultant.

4.2 Activités initiales après la signature du Contrat

Un ordre de service ou une notification est nécessaire pour le démarrage de tous types de Services de Consultants. Une telle instruction est habituellement émise dès que les négociations ont été conclues de manière satisfaisante et que le contrat est signé. Ensuite, la prestation de services débute par l'arrivée du Consultant ou des membres de l'équipe de consultants aux bureaux du Bénéficiaire, si cela est nécessaire du fait de la description des services.

Le ministère/la direction ayant attribué le contrat de consultant au nom du Bénéficiaire doit être engagé durant toute la période de suivi de l'avancement de la mission. Des dispositions adéquates doivent être stipulées dans le contrat à cet effet. Une Commission de Suivi des Consultants (CSC) peut être constituée par le Bénéficiaire pour suivre l'avancement. Le Bénéficiaire doit désigner un chef de projet pour le compte du Client, doté de qualifications techniques adéquates, d'une expérience de gestionnaire et de l'autorité requise.

Le Bénéficiaire et le Consultant devraient examiner les aspects ci-après au démarrage de la mission :

- i. les dispositions de suivi et supervision sont en place ;
- ii. le personnel de contrepartie est disponible ;
- iii. les moyens et locaux que le Bénéficiaire doit fournir sont disponibles ;
- iv. toutes les parties impliquées dans la mission sont informées ;
- v. tous les partenaires de GE (le cas échéant) et les experts-clés nécessaires au démarrage de la mission participent effectivement à la mission selon les besoins des TdR ;
- vi. le chef de projet du Bénéficiaire est désigné ;
- vii. les garanties et le paiement de l'avance sont effectifs ;
- viii. la documentation et les informations de contexte prévus sont disponibles ; et
- ix. toutes les autorisations nécessaires (le cas échéant) sont fournies.

4.3 Suivi de l'exécution du Contrat

En vue de l'exécution du contrat, le Bénéficiaire et le Consultant doivent s'accorder sur le contenu détaillé du rapport de démarrage, et des rapports intermédiaires et final. Le chef de projet du Bénéficiaire supervise la mission et en particulier effectue ce qui suit :

- i. suivi de la progression du travail ;
- ii. examen des rapports, y compris les rapports intermédiaires ;
- iii. suivi des experts-clés utilisés ;
- iv. suivi des dépenses engagées/effectuées ;
- v. décider des modifications éventuelles à l'étendue du travail ;
- vi. examen du projet de rapport final ;
- vii. examen du rapport final afin de vérifier que la mission (qu'elle soit à rémunération forfaitaire ou au temps passé) est finalisée conformément aux TdR (description des services) ; et
- viii. effectuer le paiement final et la mainlevée des garanties (le cas échéant) et clôturer le contrat.

4.4 Gestion d'un Contrat au Temps Passé

L'exécution d'un contrat au temps passé dépend généralement de la progression d'autres contrats (par exemple, l'avancement d'un contrat de supervision de travaux dépend de l'avancement du contrat de construction). Dans un tel cas, la mobilisation et la démobilisation des experts-clés et le temps consacré par ceux-ci devraient faire l'objet d'un suivi attentif, puisqu'il est possible que la durée du contrat et le montant total du contrat soient entièrement consommés, alors que les activités de construction ne sont même pas réalisées à hauteur de la moitié. De telles situations pourraient résulter en réclamations et litiges.

4.5 Gestion d'un Contrat forfaitaire

Comme un contrat forfaitaire est basé sur des résultats et des livrables, il est important que la qualité des projets de rapports soit vérifiée avec attention avant l'émission du paiement correspondant, car un éventuel désaccord par la suite concernant la qualité, après finalisation de la tâche, pourrait résulter en litiges prolongés. Dans ce type de contrat, s'il est nécessaire d'obtenir des services additionnels, le contrat doit faire l'objet d'un amendement dans les meilleurs délais, afin de refléter les augmentations et régulariser les paiements.

4.6 Gérer la performance non satisfaisante

La performance défectueuse peut résulter d'un membre spécifique de l'équipe du Consultant ou de l'équipe entière. Cela peut également résulter de la non-participation effective du chef de file du groupement (GE) dans l'exécution de la mission. En se fondant sur les dispositions du contrat, le Bénéficiaire doit prendre à temps toutes mesures nécessaires afin de traiter du remplacement des experts-clés dont la performance ne satisfait pas et, en cas de non-participation du chef de file du GE, de faire remonter le problème au niveau supérieur du chef de file et d'émettre une notification en vue de remédier à la situation.

4.7 Gérer les différends

Des différends peuvent survenir durant la réalisation de la mission. Ceci peut être en relation avec des questions techniques et administratives, telles que l'interprétation du contrat, le paiement des services ou le remplacement d'experts-clés – ce sont tous des problèmes qui doivent être traités dans les meilleurs délais et de manière amiable entre les parties au

contrat, selon les dispositions contractuelles, sans qu'il soit nécessaire de procéder en arbitrage ou au tribunal.

Section 5. Maintenir l'Intégrité et la Transparence

Les Bénéficiaires ainsi que les Consultants doivent observer les règles d'éthique les plus strictes, et maintenir l'intégrité et la transparence lors de la procédure de sélection et de l'exécution des contrats. Le Bénéficiaire doit consulter le personnel de la BIsD afin de traiter de situations spécifiques en se fondant sur les Directives de la BIsD (en particulier les paragraphes 1.38 et 1.39 concernant la Fraude et la Corruption), la DP, les Directives Anti-Corruption du Groupe de la BIsD pour la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption qui sont également incorporées dans les Contrats-Types.:

Par exemple, lors du processus de sélection, conformément au paragraphe 2.40 des Directives, il peut arriver que le Bénéficiaire et la BIsD considèrent qu'il y a eu une entente lors de la soumission de Propositions par deux ou plus de deux Firmes de Consultants de la liste restreinte. Le Bénéficiaire peut décider d'écarter ces Propositions, après avoir obtenu la Non-Objection de la BIsD. S'il en résulte une insuffisance de concurrence pour la mission, le Bénéficiaire peut écarter toutes les Propositions et émettre une nouvelle DP à une nouvelle liste restreinte de Firmes de Consultants.

Sur la base de l'expérience d'autres Banques Multilatérales de Développement (BMD), qui pourrait également s'appliquer à la BIsD, des situations surviennent concernant l'intégrité et la transparence, à la fois lors de la sélection et l'exécution de contrats de consultants, décrites dans les paragraphes ci-après.

5.1 Situations de Conflit d'intérêt

Il peut arriver que des situations de conflit d'intérêts ne sont pas signalées ni déclarées par les Consultants concernés (ou parfois par les membres de commission d'évaluation)

Atténuation: de telles situations doivent être traitées en demandant des déclarations signées, selon un format spécifié, au stade de la MI ainsi que dans la Proposition technique (et par les membres de commission d'évaluation avant le début de l'évaluation des Propositions).

5.2 Situations de "Consultants fantômes"

Il est observé qu'une association entre un Consultant national et un Consultant étranger est constituée au stade de la MI sans intention sérieuse de participer après l'attribution de contrat. De cette manière, des Consultants expérimentés prêtent leurs qualifications à un prix et encaissent ensuite leur « commission » après paiement de l'avance de démarrage.

Atténuation: Ce problème doit être traité au stade de la MI, en identifiant très clairement quel est le candidat, et en s'assurant que la Proposition est soumise par la firme qui possède la qualification et l'expérience propres et en a fourni les preuves suffisantes lors de la MI. Pour sa part, le Bénéficiaire devrait obtenir confirmation d'autres sources (telles que d'autres Bénéficiaires) que le candidat a effectivement participé dans les contrats utilisés comme références.

5.3 Le Chef de File du Groupement ne propose pas d'expert-clé

Sur la base des dispositions de la DP, il est constaté qu'aucun expert clé n'est proposé de la firme chef de file du GE ou de la firme individuelle, dont l'expérience a servi pour l'établissement de la liste restreinte. Comme les services de consultants sont des produits

intellectuels, le transfert effectif d'expertise ne peut être réalisé que par des experts (notamment le chef de mission) qui ont travaillé précédemment suffisamment longtemps avec le Consultant.

Atténuation: La DP doit spécifier que le chef de mission doit avoir travaillé un nombre suffisant d'années (soit deux ou trois ans) avec la firme chef de file soumettant la Proposition, et si cette condition n'est pas remplie, cela peut être une raison suffisante pour déclarer la Proposition comme étant non conforme.

5.4 Demande de remplacement d'expert-clé lors des négociations du contrat

Il est relativement courant que lorsque la firme est invitée à négocier un contrat, elle demande un remplacement d'expert-clé. Ceci est une pratique inacceptable, sauf si le processus de sélection a été retardé indûment.

Atténuation: toute demande de substitution doit être examinée de très près et ne doit être acceptée que si la DP le permet.

5.5 Présence d'un ou plusieurs CV non signés dans la Proposition technique

Dans le cas où la Proposition contient un ou plusieurs CV non signés, elle doit être examinée avec grande attention.

Atténuation: si un petit nombre de CV ne sont pas signés par l'expert concerné, l'évaluation devrait être menée sans prendre en compte les CV non signés et, si cette firme est gagnante malgré tout, des clarifications devraient être demandées lors des négociations pour résolution. Si la plupart des CV ne sont pas signés par les experts concernés respectivement, la Proposition devrait être déclarée non conforme et écartée au stade de l'évaluation technique (par exemple : il a été constaté lors de la sélection de consultant dans un pays d'Europe de l'Est pour un contrat financé par une BMD qu'une demande de remplacement d'un expert-clé était demandée par la firme lors des négociations au prétexte que l'expert-clé n'était plus disponible pour des raisons d'ordre médical. Après signature de l'accord comportant le remplacement de l'expert offert dans la Proposition technique, il fut découvert que l'expert-clé en question n'était pas informée que son CV avait été utilisé afin de remporter le contrat. Après investigation, cette firme a été sanctionnée et déclarée non-éligible à participer dans des contrats financés par la BMD).

5.6 Remplacement d'expert-clé durant l'exécution

A l'expérience des contrats de la BMD, il est observé que, pour des grands projets d'infrastructure, lors de l'avancement du contrat sur une certaine durée, la demande de remplacement de personnel-clé est présentée par la firme, citant des motifs de non-disponibilité, santé, ou autre.

Atténuation: le Bénéficiaire doit traiter de telles demandes strictement sur la base des dispositions contractuelles, qui permettent le remplacement de personnel-clé dans des circonstances exceptionnelles telles que « décès ou incapacité d'ordre médical ». Le remplacement par une personne « aux qualifications et expérience équivalentes ou supérieures » doit faire l'objet d'un examen attentif et être strictement observé, car le relâchement de cette disposition résulte en une perte de qualité du travail et un sérieux problème d'intégrité.

5.7 Dépassements de coûts dans les contrats au temps passé

Il est constaté dans les projets d'infrastructure (tels que les projets routiers) qu'il n'y a pas d'incitation pour le Consultant de Supervision de Travaux (CST) à veiller sur l'achèvement dans les délais prescrits des travaux supervisés, du fait que les retards de travaux pourraient conduire le CST à réclamer un paiement. Il est possible que, du fait d'un suivi insuffisant, le montant initial du contrat soit entièrement consommé alors que les travaux de construction ne sont exécutés qu'à moitié seulement.

Atténuation: examen attentif de la coordination de la date d'attribution du contrat de CST et du marché de travaux, supervision adéquate des deux marchés, autorisation de mobiliser et démobiliser les experts-clés accordée avec précaution, et examen des feuilles/relevés d'activité des personnels et des dépenses remboursables.

5.8 Relations entre l'Entrepreneur de Travaux et le CST

Dans de nombreux marchés de montants élevés, le CST (Consultant de Supervision de Travaux) se trouve placé dans la situation de « Maître d'œuvre » et, en premier lieu, évalue les réclamations présentées par l'entrepreneur et détermine si elles sont justifiées ou non, avant de faire ses recommandations au Bénéficiaire. Il a été observé dans certains cas, que les réclamations de l'entrepreneur font l'objet de recommandations par le « Maître d'œuvre », sur la base de dispositions de FIDIC ou d'autres contrats internationaux, sans une justification complète.

Atténuation: le Bénéficiaire devrait assurer une formation adéquate à son propre personnel exerçant les fonctions de chef de projet ou chargé de fonctions techniques sur FIDIC ou d'autres contrats internationaux, ou de préférence, recourir à une personne possédant une formation juridique concernant le traitement des réclamations (dans le cadre d'un contrat) afin d'assister le Bénéficiaire pour le traitement des réclamations.

Certaines des mesures d'atténuation ci-avant sont fondées sur les « bonnes pratiques » des autres BMD. Le Bénéficiaire doit consulter la BIsD sur la mise en œuvre de telles mesures, afin d'assurer la conformité avec les règles et Directives de la BIsD, qui doivent être suivies en toutes situations.

Section 6. Sélection de Consultants Individuels

6.1 Quand recourir à un Consultant Individuel:

Les Consultants Individuels sont recrutés pour des missions pour lesquelles :

- a) l'expérience et la qualification d'un expert individuel sont la considération prédominante;
- b) l'assistance d'un siège d'entreprise n'est pas nécessaire; et
- c) une équipe ou une approche multidisciplinaire ne sont pas nécessaires.

Types de Services de Consultants fournis par des Consultants Individuels: a) préparation de TdR; b) mise à jour ou la révision d'études de faisabilité; c) études de conception préliminaires de petits projets; d) assistance technique dans le domaine économique et la planification sectoriels, la réorganisation institutionnelle et la gestion; e) assistance pour l'évaluation des Soumissions pour Biens et Travaux et les Propositions de Consultants; f) assistance technique pour la gestion des projets, la supervision ou les rapports d'achèvement; g) formation; et h) autres prestations intellectuelles requises par le Bénéficiaire.

Etapes de Sélection des consultants individuels: Le besoin de recourir à des Consultants Individuels est identifié et budgétisé lors de l'évaluation du projet ou, lorsque cela survient dans des circonstances particulières, durant l'exécution du projet. Le Bénéficiaire doit normalement publier le besoin de la mission prévue afin de recevoir des expressions d'intérêt. Sinon, le Bénéficiaire peut constituer une liste restreinte à partir de sa propre base de données et contacter les Consultants Individuels en leur adressant les TdR. La sélection doit être menée par comparaison des qualifications d'au minimum trois candidats. Les critères à considérer sont la formation académique, l'expérience et, si cela est pertinent à la mission, la connaissance des conditions et de la langue locales.

Méthode d'évaluation et formes de contrat: Tout Consultant Individuel doit être évalué sur un total de cent (100) points sur la base des sous-critères ci-après, comme illustré dans l'exemple fourni ci-après: (a) **Critères d'évaluation** - Points: Qualifications générales du Consultant Individuel -30; (b) Adéquation de l'expertise et de l'expérience du Consultant pour la mission - 50; (c) Expérience dans la région et le secteur - 15; and (d) Langue - 5. Pour une sélection par mise en concurrence de Consultants Individuels le Bénéficiaire doit faire usage de la Lettre d'Invitation (LI) et du contrat standards de la BIsD pour les Consultants Individuels. Le Bénéficiaire doit proposer le contrat au Consultant Individuel ayant obtenu la note la plus élevée. Les Consultants Individuels peuvent, en fonction des circonstances, être recrutés directement (personne indépendante d'un employeur – free lance) ou par le biais d'une organisation avec laquelle la personne est associée ou affiliée, telle que un Bureau de Consultants, une institution universitaire, une administration ou une agence internationale.

Sélection par Entente Directe dans des cas exceptionnels : Le Bénéficiaire peut recruter des Consultants Individuels directement (en recourant à la méthode SED) dans des cas exceptionnels, tels que: a) pour des missions qui constituent une continuation des activités antérieures du Consultant pour lesquelles le Consultant était choisi après mise en concurrence; b) pour des missions dont la durée ne devrait pas dépasser six (6) mois; c) dans des cas d'une situation d'urgence suite à une catastrophe naturelle ou une crise financière, ou évènement du même ordre; et d) lorsqu'il existe très peu de Consultants, ou pas d'autre

Consultant à posséder l'expertise voulue. Dans un tel cas, le Bénéficiaire doit adresser au Consultant la LI accompagnée des TdR et conditions du contrat, négocier la rémunération et signer le contrat. Le Bénéficiaire doit obtenir la Non-Objection de la BIsD avant d'envoyer la LI. Pour la procédure de sélection, le Bénéficiaire doit seulement soumettre les qualifications du Consultant et les termes du contrat pour Non-Objection avant de négocier et de signer le contrat.

Autres circonstances exceptionnelles pour le recours à des Consultants Individuels:

Conformément aux paragraphes 1.20 et 1.21 des Directives, les professeurs d'universités et personnels-chercheurs, appartenant à des universités publiques et des centres de recherche publics du pays du Bénéficiaire, peuvent participer si leurs services sont essentiels à la mission de Consultants. Leur participation sera décidée, au cas par cas et soumise à la Non-Objection de la BIsD.

En outre, les représentants du gouvernement et les fonctionnaires peuvent être engagés pour des contrats de Services de Consultants, à titre individuel ou en tant que membres de l'équipe d'un bureau de Consultants, uniquement a) s'ils sont en congé sans solde ; et b) si leur emploi ne donne pas lieu à un conflit d'intérêts.

Normes de performance de consultants individuels:

Sur la base de TdR convenus, les consultants individuels doivent remplir leurs obligations avec diligence, soin, compétence, efficacité et dans les délais convenus, en conformité avec les normes professionnelles les plus exigeantes de l'industrie concernée. Le Bénéficiaire doit assurer le suivi de la performance des consultants individuels par le moyen de l'examen des rapports initiaux et des rapports intermédiaires et s'assurer que la qualité des productions et les normes de performance des services prestés satisfont pleinement aux TdR.

Eviter les Conflits d'intérêts : lors de l'exécution de la mission, le consultant individuel doit fournir des conseils de manière professionnelle, objective et impartiale, et à tout moment, tenir les intérêts du Bénéficiaire au-dessus de tout, sans considération pour un éventuel travail futur. En fournissant ces conseils, les consultants individuels sont tenus d'éviter des conflits avec d'autres missions, ainsi que leurs propres intérêts commerciaux. Un consultant individuel ne doit pas être recruté pour une mission qui pourrait se trouver en conflit avec des obligations passées ou courantes envers d'autres clients, ou qui pourrait les mettre dans l'incapacité de mener la mission dans le meilleur intérêt du Bénéficiaire. Lors du recrutement, le Bénéficiaire doit obtenir confirmation du consultant qu'il/elle n'est pas dans une situation de conflit d'intérêts et qu'il/elle évitera tout conflit d'intérêts en relation avec l'exécution de la mission.

Annexe I. Pays Membres de la BIsD

La Banque Islamique de Développement est constituée de cinquante-sept (57) Pays Membres.

- Afghanistan
- Albanie
- Algérie
- Azerbaïdjan
- Bahreïn
- Bangladesh
- Bénin
- Brunei
- Burkina Faso
- Cameroun
- Tchad
- Comores
- Côte D'Ivoire
- Djibouti
- Egypte
- Gabon
- Gambie
- Guinée
- Guinée Bissau
- Guyana
- Indonésie
- Iran
- Irak
- Jordanie
- Kazakhstan
- Koweït
- République Kirghize
- Liban
- Libye
- Malaisie
- Maldives
- Mali
- Mauritanie
- Maroc
- Mozambique
- Niger
- Nigeria
- Oman
- Pakistan
- Palestine
- Qatar
- Arabie Saoudite
- Sénégal
- Sierra Leone
- Somalie
- Soudan
- Surinam
- Syrie
- Tadjikistan
- Togo
- Tunisie
- Turquie
- Turkménistan
- Ouganda
- Emirats Arabes Unis
- Ouzbékistan
- Yémen



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

www.isdb.org/procurement

