

**Note d'Information
relative à la Planification
et la Stratégie de la Passation
des Marchés**

Avril 2019

La présente Note d'Information est formulée en complément aux Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes et 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 2018. 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*

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.

Abréviations/terme	Définition/terminologie
Annexe	Toute Annexe à la présente Note d'Information.
Candidat	Une firme, un Fournisseur, un Entrepreneur (y compris sous-traitants) ou personne physique qui dépose un Dossier de Candidature en réponse à un appel à Pré-qualification ou préparation de Liste restreinte.
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.
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> .
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.
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

Abréviation/terme	Définition/terminologie
	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.
PPP	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.
Processus d'Acquisition	L'ensemble du processus d'Acquisition, qui commence par l'identification d'un besoin et se poursuit par la planification, la préparation de spécifications/exigences, la prise en compte des aspects de budgétisation, la sélection, l'attribution du marché et la gestion du marché. Il s'achève à la fin du délai de garantie.
Directives relatives aux acquisitions dans le cadre de Projets	L'ensemble des deux Directives : « Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, septembre 2018 » et « Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, septembre 2018 ».
Proposition	Une offre présentée par un Proposant, en réponse à une Demande de Proposition 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.
Critères de Notation	Des critères de notation sont utilisés lorsque les facteurs prix et techniques font l'objet de notation. Un score combiné est

Abréviations/terme	Définition/terminologie
	<p>établi afin de déterminer la Soumission/Proposition retenue. Les Critères De notation peuvent comprendre : i) la qualité de la méthodologie et du plan de travail, ii) la performance, la capacité ou des aspects de fonctionnalité et iii) l'acquisition durable, sans que cette liste ne soit limitative.</p>
<p>Document Types de Passation de Marchés (DTPM)</p>	<p>Les documents types ou standards émis par la BIsD et destinés à l'usage du Bénéficiaire dans le cadre de projets financés par la BIsD. Ces documents incluent tout document standard émis par la BIsD, tels que par exemple : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, LI, DAO, DP.</p>
<p>Soumission conforme pour l'essentiel</p>	<p>Une Soumission qui est jugée complète et sans divergences importantes par rapport aux exigences d'éligibilité, techniques et commerciales contenues dans le Document de Passation de Marché.</p>
<p>Optimisation des Ressources (OdR)</p>	<p>L'Optimisation des Ressources se réfère à l'obtention d'avantages optimaux par l'usage effectif, efficient et économique des ressources. Cela nécessite d'évaluer les coûts et avantages inhérents, ainsi qu'une évaluation des risques, des aspects non monétaires et/ou des coûts d'usage, selon les cas. La seule obtention du moindre coût ne reflète pas nécessairement une optimisation des ressources.</p>
<p>Travaux</p>	<p>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.</p>

Table des Matières

Section 1 - Introduction	1
1.1 Aperçu	1
1.2 Contexte	2
Section 2 – Planification et Stratégie de la Passation de Marchés	4
2.1 Plan de Passation de Marchés	4
2.2 Stratégie de Passation des Marchés	4
Section 3 – Aperçu du Projet	6
Section 4 – Evaluation du Contexte Opérationnel et de la Capacité du Bénéficiaire.....	8
4.1 Contexte Opérationnel.....	8
4.2 Analyse PESTLE	9
4.3 Evaluation de la Capacité du Bénéficiaire et Unité de Gestion du Projet (UGP)	9
4.4 Expérience antérieure du Bénéficiaire et de la BIsD dans des Projets	10
4.5 Analyse SWOT	11
Section 5 – Analyse des Parties prenantes	14
5.1 Aperçu	14
5.2 Identification des Parties prenantes	14
5.3 Intérêts et Objectifs des Parties prenantes.....	15
5.4 Catégorisation des Parties prenantes.	16
5.5 Approche de la Gestion des Parties prenantes.....	16
Section 6 – Evaluation des Risques de la Passation des Marchés	18
6.1 Aperçu	18
6.2 Approche de l’Analyse des Risques de la Passation des Marchés	19
Section 7 - Objectifs de la Passation des Marchés.....	23
7.1 Aperçu	23
7.2 Préparation des Objectifs de Passation de Marchés	24
7.3 Modèle RAQSCI	24
7.4 Analyse de la Chaîne Logistique et de la Chaîne de Valeur	25
Section 8 – Recherche et Analyse de Marché.....	27
8.1 Aperçu	27
8.2 Matrice de Positionnement Fournisseur	27
8.3 Matrice des Préférences Fournisseur	30

8.4	Types de Mise en Concurrence	35
8.5	Les Cinq Forces de Porter	36
8.5.1	Le Pouvoir des Fournisseurs	37
8.5.2	Le Pouvoir des Acheteurs.....	38
8.5.3	La Rivalité parmi les Concurrents existants	38
8.5.4	La Menace de Produits de Substitution	38
8.5.5	Le Risque de l'Apparition de Concurrents Potentiels	38
8.6	Approche de la Passation de Marché.....	39
8.7	Spécifications.....	39
8.8	Stratégie Contractuelle	40
8.8.1	Type de Marché (Contrat).....	40
8.8.2	Modèle de Prix et de Détermination des Coûts.....	40
8.8.3	Relation Fournisseur	43
8.9	Révision de Prix	44
8.10	Formulaire de Marché (Termes et Conditions).....	45
8.11	Méthodes de Sélection	45
8.12	Méthodes d'Évaluation	46
8.13	Gestion du Marché.....	47
8.14	Indicateurs de Performance Clés (IPC).....	49
Section 9 - Options de Passation de Marchés et Recommandations		50
9.1	Analyse des Options	50
9.2	Analyse de chacune des Approches de Passation de Marché	51
9.3	Évaluation de l'Approche de la Passation de Marché.....	52
Annexe I - Exemple de Plan de Passation de Marchés.....		53
Annexe II – Formulaire: Options de Passation de Marchés et Recommandations		56
Annexe III – Formulaire: Aperçu Général du Projet.....		58
Annexe IV – Formulaire: Stratégie de Passation de Marché.....		59

Section 1 - Introduction

1.1 Aperçu

La présente Note d'Information est destinée à assister les Bénéficiaires en développant et en expliquant le contenu des Directives relatives aux acquisitions dans le cadre de Projets de 2018 de la BIsD¹.

Elle identifie des informations complémentaires que le lecteur peut prendre en compte, en référence aux Directives relatives aux acquisitions dans le cadre de Projets, lorsqu'il procède à la planification et la définition de la stratégie des acquisitions, lorsque cela est demandé par la BIsD.

Un Plan de Passation des Marchés doit être systématiquement préparé par le Bénéficiaire pour chaque projet. Dans certaines circonstances, pour des projets ou des marchés présentant un risque élevé et/ou de montant important, la BIsD peut demander qu'une Stratégie de Passation des Marchés soit préparée en plus du Plan de Passation des Marchés obligatoire. Dans un tel cas, le Bénéficiaire doit suivre le présent guide de bonne pratique et utiliser les formulaires fournis dans les Annexes I, II, et III.

La raison d'être de cette Note d'Information est de fournir une approche structurée pour l'étape de Planification des Acquisitions du Cycle des Acquisitions de la BIsD dont le détail est présenté ci-après.

¹ <https://www.isdb.org/procurement>

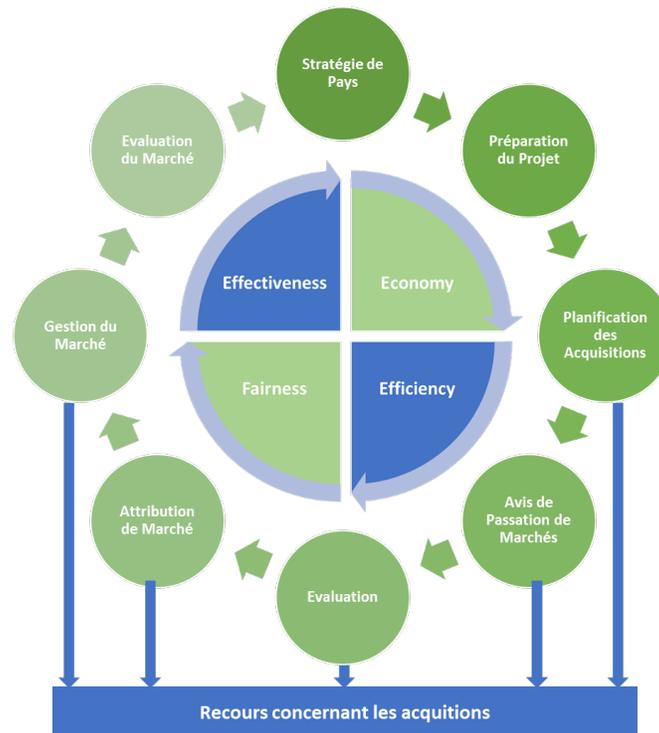


Schéma 1 – Cycle des Acquisitions

1.2 Contexte

Le Plan de Passation des Marchés et, lorsqu'elle est demandée, la Stratégie de Passation des Marchés, sont des documents préparés par le Bénéficiaire dans le cadre du processus de préparation du Projet.

Un Plan de Passation des Marchés pour le projet doit obligatoirement être préparé par le Bénéficiaire pour toutes les acquisitions. Dans certaines circonstances, pour des projets ou des marchés présentant un risque élevé et/ou de montant important, la BIsD peut demander qu'une Stratégie de Passation des Marchés soit préparée en plus du Plan de Passation des Marchés. Dans un tel cas, le Bénéficiaire doit suivre le présent guide de bonne pratique et utiliser les formulaires fournis.

Le Plan de Passation des Marchés doit être examiné par la BIsD dans le cadre de l'évaluation du Projet et un accord doit être trouvé avec le Bénéficiaire sur le Plan de Passation des Marchés au plus tard à l'achèvement des négociations du financement.

Dans le cas où la préparation d'une Stratégie de Passation des Marchés est demandée par la BIsD, elle ne fait pas l'objet d'une approbation par la BIsD, mais elle doit lui être communiquée pour référence. En outre, le Plan de Passation des Marchés doit être préparé en tenant compte de l'analyse contenue dans le document de Stratégie de Passation des Marchés et fait l'objet de la non-objection de la BIsD.

Dans le cas d'un besoin urgent d'assistance résultant d'un désastre naturel ou provoqué par l'homme ou d'un conflit reconnu par la BIsD, le Bénéficiaire doit préparer un Plan de Passation des Marchés sommaire, mais indiquant les aspects principaux, dès qu'il est possible de le faire en pratique.

Pour les projets financés en tout ou partie par un financement de la BIsD, le Plan de Passation des Marchés est spécifiquement mentionné par référence dans l'accord de financement entre la BIsD et le Bénéficiaire. Le Bénéficiaire ne doit pas entreprendre le processus d'acquisition sans avoir obtenu la non-objection de la BIsD, si le marché en cause n'est pas indiqué dans le Plan de Passation des Marchés approuvé par la BIsD.

Section 2 – Planification et Stratégie de la Passation de Marchés

2.1 Plan de Passation de Marchés

Le Bénéficiaire doit préparer un Plan de Passation des Marchés pour les acquisitions prévues, dès les premières étapes de la préparation du projet, ou dès la préparation de la Note de Conception du Projet (NCP).

Le Plan de Passation des Marchés doit couvrir les 18 (dix-huit) premiers mois de l'exécution du projet, et sera mis à jour à intervalles raisonnables durant tout le cycle du projet et des acquisitions.

Le Plan de Passation des Marchés finalisé et un résumé de la Stratégie de Passation de Marchés, lorsqu'elle est demandée font partie du Document d'Evaluation du Projet (DEP) et sont examinés en détail par le Bénéficiaire lors de l'atelier de démarrage du projet, afin d'assurer la mise en œuvre dans les meilleures conditions et sans retards

Le Plan de Passation des Marchés doit comprendre, au minimum, une description des Biens, des Travaux, y compris les besoins, l'estimation des coûts, la prévision du calendrier des décaissements et de la réalisation, les méthodes de Contrôle Préalable et à Posteriori, les seuils correspondants, la nature et l'étendue du suivi et de la supervision par la BIsD, et tous autres aspects pertinents. Dans des cas particuliers, tels que pour un nouveau Bénéficiaire ou lorsque la capacité de mise en œuvre du Bénéficiaire est limitée, ou lorsque des Contrôles Préalables ou à Posteriori allégés sont envisagés, la BIsD pourra décider d'évaluer la capacité du Bénéficiaire à mettre en œuvre le Plan de Passation des Marchés et d'entreprendre une évaluation de la capacité et/ou des risques.

Dans des situations d'urgence, s'il n'est pas possible au Bénéficiaire ou à la BIsD de finaliser le Plan de Passation des Marchés pour les acquisitions du projet, cette finalisation pourra être différée à la phase de mise en œuvre du projet.

Le Plan de Passation des Marchés doit être publié sur le portail électronique du Bénéficiaire pour le projet et le portail électronique de la BIsD dès que possible, et en tous les cas avant la mise en vigueur de l'Accord de Financement. Il en sera de même pour toute mise à jour importante du Plan de Passation des Marchés lorsque les circonstances le requièrent

Le Plan de Passation des Marchés approuvé par la BIsD Durant les négociations est incorporé par référence à l'Accord de Financement, ce qui en fait un document juridiquement contraignant.

2.2 Stratégie de Passation des Marché

Lorsque la BIsD le demande pour des marchés présentant un risque élevé et/ou de montant important, le Bénéficiaire doit préparer un document de Stratégie de Passation de Marchés.

La Stratégie de Passation de Marchés établit la manière dont les activités d'acquisitions appuieront les objectifs de développement du projet et d'Optimisation des Ressources (OdR). La Stratégie de Passation de Marchés aide le Bénéficiaire, par le moyen d'outils de gestion et de

passation des marchés variés, à justifier au mieux les méthodes de sélection retenues dans le Plan de Passation des Marchés. Le degré de détail et d'analyse de la Stratégie de Passation de Marchés doit être proportionné au risque, au montant et à la complexité de l'acquisition, en accord avec la BIsD.

Si la BIsD en fait la demande, le Bénéficiaire établit la Stratégie de Passation de Marchés durant la préparation du projet. La BIsD examine la Stratégie de Passation de Marchés, le cas échéant, et approuve le Plan de Passation des Marchés par le moyen d'une Non-objection accordée avant la conclusion des négociations avec le Bénéficiaire.

La Stratégie de Passation de Marchés couvre les aspects ci-après:

- Identification des besoins spécifiques du projet;
- Evaluation du contexte opérationnel et de son impact potentiel sur l'acquisition ;
- Evaluation de la capacité de l'agence d'exécution, de ses ressources et de son expérience antérieure dans les activités d'acquisitions de même type ;
- Evaluation de l'adéquation, du comportement et des capacités du marché (au sens économique) à répondre aux besoins de l'acquisition; et
- Justification des dispositions de passation de marchés envisagées, fondée sur l'analyse du marché (au sens économique), des risques et du contexte opérationnel et des circonstances du projet.

Le Bénéficiaire peut préparer une Stratégie de Passation de Marchés simplifiée dans le cas d'un besoin urgent d'assistance résultant d'un désastre naturel ou provoqué par l'homme ou d'un conflit reconnu par la BIsD, pourvu que les dispositions relatives aux acquisitions de la Stratégie de Passation de Marchés soient conformes aux Principes Fondamentaux de la BIsD relatifs aux acquisitions.

Les Sections suivantes de la Note d'Information expliquent en détail comment préparer la Stratégie de Passation de Marchés en utilisant les formulaires fournis dans les Annexes. Elles fournissent également des outils et techniques de gestion reflétant les meilleures pratiques nécessaires pour l'évaluation du marché (au sens économique), des fournisseurs et des risques.

Section 3 – Aperçu du Projet

La première étape de la préparation du document de Stratégie de Passation de Marchés détaillée ci-après et utilisant le formulaire fourni en Annexe IV est destinée à résumer le Projet en termes d'étendue et de besoins. Les renseignements peuvent être obtenus de la Note de Conception du Projet.

L'aperçu du Projet doit comprendre les renseignements ci-après concernant le projet et doit être détaillé dans la Section 1 du formulaire de l'Annexe III.

Pays:	<i>Insérer le nom du Pays du Projet</i>
Région:	<i>Insérer le nom de la Région du Projet</i>
Secteur:	<i>Insérer le nom du(es) Secteur(s) concerné(s) par le Projet</i>
Nom du Projet:	<i>Insérer le nom du Projet</i>
Numéro du Projet:	<i>Insérer le numéro du Projet</i>
Montant total du Financement:	<i>Insérer le Montant total du Financement</i>
Description du Projet:	<i>Pour chaque marché/sous-traitant, indiquer une brève description de ce qui est attendu de la Firme, du Bureau de Consultant, du Fournisseur, de l'Entrepreneur (y compris sous-traitants) ou Consultant individuel, y compris une estimation du coût.</i>
Objectifs de Développement du Projet:	<i>Les Objectifs de Développement du Projet doivent être conformes avec les Objectifs de Développement du Projet identifiés dans la Note de Conception du Projet.</i>
Indicateurs de résultat:	<i>Les Indicateurs de Résultats doivent être du type "SMART" (Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalistes, et Temporellement définis) et reliés aux Résultats attendus du Projet. Chacun des Objectifs de Développement du Projet doit être mesurés par un ou plusieurs indicateurs de résultat.</i>
Résumé des Acquisitions envisagées:	<i>Indiquer un résumé des marchés envisagés dans le cadre du Projet, y compris un modèle de positionnement de Fournisseurs (Supply Positioning model) pour les marchés identifiés.</i>
Exigences juridiques/politiques:	<i>Une déclaration des exigences juridiques ou de règles de passation des marchés, telles que l'utilisation de méthodes alternatives de passation de marchés, le recours à des Entreprises publiques pour des marchés réservés, telles que la cartographie aérienne, ou autre exigences de politique sectorielle.</i>

Section 4 – Evaluation du Contexte Opérationnel et de la Capacité du Bénéficiaire

La deuxième étape de préparation du document de Stratégie de Passation de Marchés détaillée ci-après et utilisant le formulaire fourni en Annexe IV est l'évaluation du contexte opérationnel et de la capacité du Bénéficiaire à réaliser le projet et les objectifs de développement annoncés. Ces renseignements doivent être résumés dans la Section 2 du formulaire.

4.1 Contexte Opérationnel

La Stratégie de Passation de Marchés doit analyser et prendre en compte les facteurs liés au contexte opérationnel susceptibles d'affecter l'approche de la passation des marchés, la motivation des Soumissionnaires ou Proposants à participer, et le succès des marchés envisagés. Une grande partie de ces renseignements est disponible de par la recherche et l'analyse entreprises par la BIsD et présentée dans les Documents de Préparation du Projet et d'autres Projets similaires. Cela doit comprendre:

A. Aspects liés à la Gouvernance:

- Les situations de fragilité ou affectées par un conflit susceptibles de présenter des problèmes de sécurité, l'engagement de l'état dans le secteur économique concerné (par ex. entreprise publique bénéficiant de subventions publiques), dispositions législatives régulant le marché, les Soumissionnaires ou les Proposants, le cadre juridique global, et les situations de catastrophe ou d'urgence.

B. Aspects économiques:

- Une économie de petite taille pouvant résulter en une concurrence insuffisante ou des difficultés pour attirer des Soumissionnaires ou Proposants internationaux, inflation élevée pouvant nécessiter des incitations à participer, préférence en faveur des entreprises nationales pouvant motiver les entreprises locales mais nuire à la concurrence internationale, expérience antérieure de paiements dans les délais, et volatilité des taux de change.

C. Aspects de Durabilité:

- Exigences d'acquisitions durables, telles que le recours à des normes environnementales nationales (par ex. objectifs d'efficacité énergétique ou en eau), impacts sociaux en relation au travail dans un environnement sensible, importation de main d'œuvre et normes de travail

D. Aspects technologiques:

- Evolutions technologiques rapides ; besoins de transfert et sécurité de l'information afin qu'il n'y ait pas une dépendance prolongée vis-à-vis d'un Soumissionnaire ou Proposant, accès internet et restrictions, accès au téléphone cellulaire et couverture géographique, opportunités pour/dépendance de l'utilisation de la technologie pour la mise en œuvre du Projet.

4.2 Analyse PESTLE

L'analyse PESTLE (Politique, Economique, Sociologique, Technologie, Légale et Environnementale) est un outil utile pour mener l'évaluation. Le diagramme du tableau ci-après illustre quelques-uns des aspects à considérer dans l'évaluation du Contexte Opérationnel, en utilisant PESTLE.

Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Type de Gouvernement, Stabilité • Fragilité et/ou Conflit • Législation, état de droit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude & Corruption • Engagement de l'Etat dans l'économie • Petits Etats
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • PNB • Inflation • Taux de Change 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits d'Importation • Prix des Denrées • Taux d'Emploi
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de Scolarisation • Démographie • Conflit 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de Santé • Communautés • Engagement Politique
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Avancées Technologiques • Coûts de R&D • Accès 	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementations • Disponibilité • "Block Chain"
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Droit Contractuel • Système judiciaire • Droit du Travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication de l'Etat • Hygiène et Sécurité • Contentieux
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • Législation • Changement Climatique • Durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Elimination • Normes

Schéma II – Analyse PESTLE

L'analyse PESTLE fournit une grande quantité d'informations, qu'il est important d'interpréter pour bâtir une approche de la passation des marchés en conséquence. La priorité est d'identifier les facteurs qui pourraient avoir un impact positif ou négatif, et d'en tirer des conclusions pour la passation des marchés qui sera envisagée et détaillée dans la Stratégie de Passation de Marchés.

L'analyse PESTLE est particulièrement utile pour identifier les risques à prendre en compte dans le Plan de Gestion des Risques de Passation des Marchés, décrit dans la Section V de la présente Note d'Information.

4.3 Evaluation de la Capacité du Bénéficiaire et Unité de Gestion du Projet (UGP)

Le but de l'Evaluation de la Capacité du Bénéficiaire et Unité de Gestion du Projet (UGP) est d'identifier tous les facteurs connus, tant facilitateurs que contraignants, qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre du Projet et l'approche de la passation des marchés envisagée. Cette évaluation est différente de celle que la BlSD entreprend de la capacité du Bénéficiaire dans le DEP. Elle doit aussi permettre d'identifier des interventions précoces ciblées, telles que la

formation ou un appui renforcé, qui pourraient bénéficier au Bénéficiaire, qu’elles proviennent de la BIsD ou d’autres sources.

Le Bénéficiaire devrait considérer les facteurs ci-après dans l’évaluation de la capacité et des besoins en ressources en vue de planifier et concevoir l’approche de la passation des marchés et la mise en œuvre ultérieure :

- A. Expérience antérieure (bonne ou mauvaise) dans la mise en œuvre de Projets/acquisitions similaires et la mise en œuvre de Projets financés par la BIsD;
- B. Capacité de Gestion de Marchés et de remplir les engagements pris durant le processus de passation de marché et contenus dans l’attribution de marché;
- C. Expérience et réputation concernant la réalisation des paiements dans les délais;
- D. Dispositions de gestion des recours et de résolution des litiges crédibles, indépendants et inspirant confiance auprès de toutes les parties, par le traitement rapide et équitable des réclamations ;
- E. Capacité en passation des marchés (expérience antérieure ; capacité technique pour la conception et la formulation des spécifications et des dossiers de passation des marchés ; expérience de la supervision des marchés de construction, le cas échéant; contrôles de réception ; disponibilité de ressources et réputation) en vue de mener à bien une planification adaptée des acquisitions, les processus de passation, l’évaluation des soumissions/propositions, la sélection des fournisseurs et l’attribution des marchés ;
- F. Recours à (et nécessité le cas échéant) des conseils professionnels tels que des consultants afin de renforcer la capacité du Bénéficiaire;
- G. Dispositions prises pour la mise en œuvre du Projet ;
- H. Dispositions administratives, incluant le niveau de délégation de pouvoirs afin de permettre la prise de décision dans les délais requis ;
- I. Dispositions à prendre pour les inspections ;
- J. La décomposition/l’allotissement du projet en marchés ;
- K. Leçons tirées de la mise en œuvre de Projets similaires ;
- L. Expérience dans l’utilisation de passation des marchés alternatives ; et
- M. Le besoin de soutien direct afin d’entreprendre des passations de marchés adaptées, y compris la planification, la sélection d’entreprises/de consultants et l’attribution de marchés.

4.4 Expérience antérieure du Bénéficiaire et de la BIsD dans des Projets

Le Bénéficiaire devrait œuvrer avec la BIsD afin de comprendre comment les Projets de même nature ont été réalisés dans le passé. Cette analyse devrait se focaliser sur ce qui a bien fonctionné et quelles en ont été les causes, et ce qui n’a pas fonctionné et aurait pu être amélioré.

Les aspects à considérer pour cette évaluation comprennent :

- Quel était l’environnement contractuel?
- Quels Bureaux, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris les sous-traitants) ou Consultants individuels ont soumis une Offre ou une Proposition, et quels sont ceux qui se sont abstenus et pour quels motifs ?
- Le Projet a-t-il été réalisé dans les délais, au coût prévu et dans les conditions de qualité requise?
- Y a-t-il eu des réclamations ou litiges et quelles en furent les causes?
- Globalement, existait-il un bon environnement contractuel et une bonne participation des fournisseurs et pour quelles raisons?
- Quels types de spécification ont été utilisés? Cela a-t-il eu les résultats escomptés ? Des éléments de ces spécifications sont-ils pertinents au Projet/marchés prévus ?
- Quelle approche de la passation des marchés a-t-elle été utilisée? Cela a-t-il eu les résultats escomptés ? Des éléments de cette approche sont-ils pertinents aux marchés prévus ?
- Quelles dispositions ont été adoptées pour la gestion des marchés ? Ont-elles permis d’assurer un bon niveau de maîtrise et de contrôle du Projet et des Bureaux, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris les sous-traitants) ou Consultants individuels?

4.5 Analyse SWOT ²

L’analyse de type SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) peut aussi être utilisée par le Bénéficiaire en vue d’évaluer la capacité du Bénéficiaire et l’environnement opérationnel. Les analyses de forces et faiblesses focalisent sur les facteurs internes à l’organisation du Bénéficiaire, sur lesquels le Bénéficiaire dispose de certains moyens de contrôle. Les analyses d’opportunités et menaces portent sur les facteurs externes au Bénéficiaire, sur lesquels le Bénéficiaire a moins de contrôle.

Le but de l’analyse SWOT est de permettre au Bénéficiaire de prendre pleinement connaissance de tous les facteurs, positifs et négatifs, susceptibles d’affecter la passation des marchés et la mise en œuvre du Projet. Elle aide à identifier l’approche de la passation des marchés optimale permettant au mieux d’atteindre les objectifs de développement du Projet.

² L’acronyme anglais SWOT, couramment utilisé a été conservé ici. SWOT est l’acronyme de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, soit l’équivalent traduit en français de l’analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

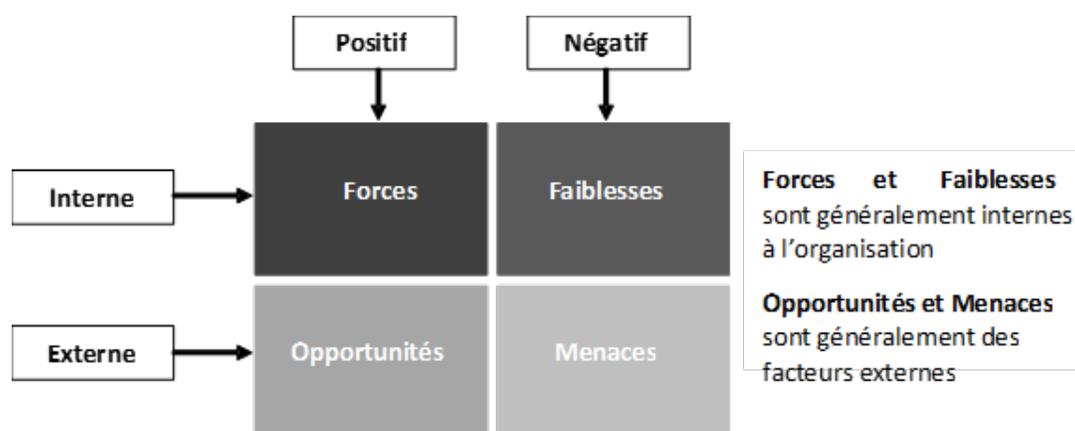


Schéma III – Analyse SWOT

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quels avantages votre organisation possède t'elle ?</i> • <i>Que fait votre organisation mieux que toute autre ?</i> • <i>A quelles ressources votre organisation a-t-elle accès ?</i> • <i>Quelles sont les forces de votre organisation telles que perçues par les parties prenantes ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Que pourrait améliorer votre organisation ?</i> • <i>Que devrait éviter votre organisation ?</i> • <i>Quelles sont probablement les faiblesses de votre organisation telles que perçues par les parties prenantes ?</i> • <i>Quels sont les facteurs qui impactent les résultats de manière négative ?</i>
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Où pouvez trouver de bonnes opportunités ?</i> • <i>Des opportunités utiles peuvent provenir de :</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Changements de technologie et de marché à la fois à large et à petite échelles</i> ○ <i>Changements de politique gouvernementale concernant les besoins/exigences</i> ○ <i>Changements de modèles sociaux, profils de population, mode de vie</i> • <i>Evènements locaux</i> • <i>Quelles sont les tendances ?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qu'arriverait-il si la livraison des biens/services : travaux venait à échouer ?</i> • <i>Quels sont les obstacles à la livraison ?</i> • <i>Que font les fournisseurs donnant lieu à préoccupation ?</i> • <i>Les besoins des parties prenantes sont-ils en train d'évoluer ?</i> • <i>Les évolutions technologiques menacent-elles la position de votre organisation ?</i> • <i>Y-a-t-il des restrictions budgétaires ?</i> • <i>L'une des faiblesses de votre organisation pourrait-elle gravement affecter la livraison ?</i> • <i>Quels systèmes et procédures sont en place pour identifier les défauts/échecs de manière précoce ?</i> • <i>Quel est le risque de réputation ?</i> • <i>Y-a-t-il une (ou des) évolution(s) politique, réglementaire ou juridique susceptible(s) de menacer l'acquisition ?</i> • <i>Quels sont les défis liés à la distribution ou localisation géographique du projet ?</i>

Tableau I – Analyse SWOT

L'évaluation par le Bénéficiaire de son expérience antérieure, sa capacité, ses forces et faiblesses doivent être établies, démontrées et corroborées par un rapport d'audit préparé par une tierce partie ou document similaire. Lorsqu'il met au point l'approche de la passation des marchés, le Bénéficiaire doit démontrer qu'il a l'expérience similaire de passation de marchés et des procédures correspondantes et de mise en œuvre satisfaisante. Lorsque l'approche envisagée n'a pas été utilisée antérieurement (ou utilisée infructueusement), le Bénéficiaire doit indiquer par quels moyens il obtiendra la capacité de mettre en œuvre cette approche. Les risques qui y sont liés doivent être pris en compte dans l'Analyse des Risques de la passation des marchés de la Section V de la présente Note d'Information. Un Plan des Ressources doit compléter la Section, reflétant la manière dont le Bénéficiaire envisage les besoins en renforcement de capacité afin de compléter ses propres ressources.

Section 5 – Analyse des Parties prenantes

La troisième étape de la préparation de la Stratégie de Passation de Marchés en utilisant le formulaire de l'Annexe IV est de réaliser l'Analyse des Parties prenantes pour le projet comme détaillé ci-après. Les informations correspondantes doivent figurer dans le Section 3 du formulaire.

5.1 Aperçu

Lors de la préparation de la Stratégie de Passation de Marchés, les parties prenantes importantes qui ont un intérêt dans le Projet ou susceptible de l'influencer doivent être identifiées afin que leurs vues respectives puissent être prises en compte dans la conception de l'approche de la passation des marchés. Le Bénéficiaire doit produire un Plan de Gestion des Parties prenantes comme il est souligné dans le tableau ci-dessous. Le Plan de Gestion des Parties prenantes souligne comment chaque partie sera engagée tout au long du processus d'acquisition afin d'assurer que leurs attentes et leurs objectifs soient dûment satisfaites et gérées.

Partie prenante		Intérêt (Responsable, Redevable, Consulté, Informé)	Objectifs de la Partie dans l'Acquisition	Approche de la Gestion de la Partie prenante
Nom	Rôle			

Tableau II – Plan de Gestion des Parties prenantes

L'identification et la gestion des relations avec les parties prenantes constituent un aspect essentiel de la gestion du Projet. Les Parties prenantes constituent une bonne source d'information et peuvent influencer la manière dans laquelle le Projet aboutira. D'autres parties prenantes seront les bénéficiaires des livrables et le fait d'engager ces parties dans la conception de l'approche des marchés et la gestion du(es) marché(s) renforcera leur appropriation. L'analyse des Parties prenantes doit se focaliser sur les besoins de chacune de ces parties (du point de vue du Projet), ainsi que sur ce qui sera attendu d'elles après l'attribution de marché.

L'analyse des Parties prenantes peut être réalisée en trois étapes :

- L'identification des Parties prenantes;
- Les intérêts et les objectifs des Parties prenantes; et
- La catégorisation des Parties prenantes.

5.2 Identification des Parties prenantes

Une Partie prenante est toute personne/entité affectée ou qui peut affecter le résultat d'une activité du Projet. Les Parties prenantes peuvent être :

- Des parties susceptibles d'influencer le Projet;

- Des parties désirant guider la conception de l’approche de la passation des marchés
- Des parties susceptibles de faire échouer ou réussir le Projet par le biais de leur participation ou de leur opposition ; et
- Des parties susceptibles de contribuer financièrement ou par des moyens techniques.

Typiquement les Parties prenantes sont:

- Les autorités gouvernementales – fédérale et provinciales;
- Les Bénéficiaires;
- Les personnes physiques impactées par le Projet;
- Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG), la Société civile, and les groupes d’intérêt particulier;
- Les autres bénéficiaires des marchés couvrant les besoins de plusieurs acheteurs/utilisateurs; et / ou
- Les départements de la BlSD et les membres des équipes.

La cartographie des Parties prenantes est établie par discussion collective informelle (brainstorming) en identifiant qui a un intérêt au Projet, depuis l’étape de conception jusqu’à la livraison finale.

5.3 Intérêts et Objectifs des Parties prenantes

Après avoir identifié les parties prenantes, il convient maintenant de définir leurs objectifs. Afin de se focaliser sur l’approche de la passation des marchés, l’engagement des parties prenantes sur les points suivants doit être évalué :

- Identifier les problèmes et défis que le Bénéficiaire confronte avec l’acquisition ou avec le marché des fournisseurs ;
- Identifier les besoins et exigences en établissant quels sont les éléments clés en considérant :
 - Ce qu’attendent les Bénéficiaires/usagers du Projet;
 - Ce qu’attendent les Bénéficiaires du marché des fournisseurs et de l’offre?
- Identifier ce que la BlSD attend du Projet.

Cette approche vise à appréhender à la fois les objectifs présents et futurs et à les apprécier en termes de « nécessaire » et « souhaité », c’est-à-dire des besoins pour lesquels une partie prenante demanderait à l’approche de la passation des marchés de lui procurer. Par conséquent ces besoins doivent être spécifiques et facile à comprendre de sorte qu’ils puissent être définis et résumés en termes d’Objectifs de la Partie prenante dans le cadre de l’acquisition.

Les Bénéficiaires doivent confirmer ces informations en parlant directement avec les parties prenantes lorsque c’est possible. Cependant, cela n’est pas toujours possible, et dans un tel cas l’équipe du Projet devra se contenter de « théoriser » ce que le point de vue de la partie prenante pourrait être.

5.4 Catégorisation des Parties prenantes.

L'outil de gestion RACI est utilisé pour catégoriser l'intérêt et l'influence d'une partie prenante dans les Objectifs des Parties prenantes. Pour chaque objectif, l'intérêt de la partie peut être classé comme :

R = Réalisateur, une personne qui réalise une activité ou une tâche avec succès.

A = Autorité responsable, une personne qui est redevable de la qualité et du succès global de la mise en œuvre du Projet et doit donc rendre des comptes.

C = Consulté, une personne ou entité qui doit être consultée et contribue à une activité ou tâche, lorsque la contribution a une valeur ajoutée et est importante pour une mise en œuvre avec succès.

I = Informé, une personne ou entité qui doit être notifiée des décisions, résultats ou actions entreprises, mais n'a pas besoin d'être impliquée dans la prise de décision ou la livraison/mise en œuvre.

Le Bénéficiaire pourrait se poser les questions ci-après pour lui permettre de définir l'intérêt et l'influence de la partie prenante et de la classer dans la matrice RACI.

- Quelles sont ses besoins, facteurs d'influence et préférences?
- Pour quelle raison pourrait-elle faire objection ou refuser quelque chose ?
- Comment pourrait-elle être personnellement affectée par le résultat du Projet ?
- Quelle est sa responsabilité ?
- Quel est son pouvoir et degré d'influence ?
 - Quel est son intérêt?
 - Comment s'attend-elle à être associée et pourquoi?
- A quel point est-elle prévisible ?

La liste des parties prenantes et de leurs objectifs peut être longue et, dans certains cas, elle peut présenter des conflits. L'engagement des parties peut être nécessaire afin de clarifier des objectifs conflictuels et de prioriser les objectifs clés que l'approche de la passation des marchés peut servir.

5.5 Approche de la Gestion des Parties prenantes

L'engagement des Parties prenantes devrait être une activité continue pendant toute la durée du Projet. C'est pourquoi une approche de la gestion des parties à un haut niveau doit être créée.

Le Bénéficiaire peut utiliser l'information collectée pour le Plan de Gestion des Parties prenantes en vue de déterminer la meilleure approche, le bon type et la nature optimale de l'engagement continu. Le schéma ci-après est une matrice simple qui permet de cartographier chacune des parties par son pouvoir et son influence par rapport à ses intérêts et objectifs dans le cadre du projet et il fournit une indication de l'approche de la gestion de chaque type de partie prenante.

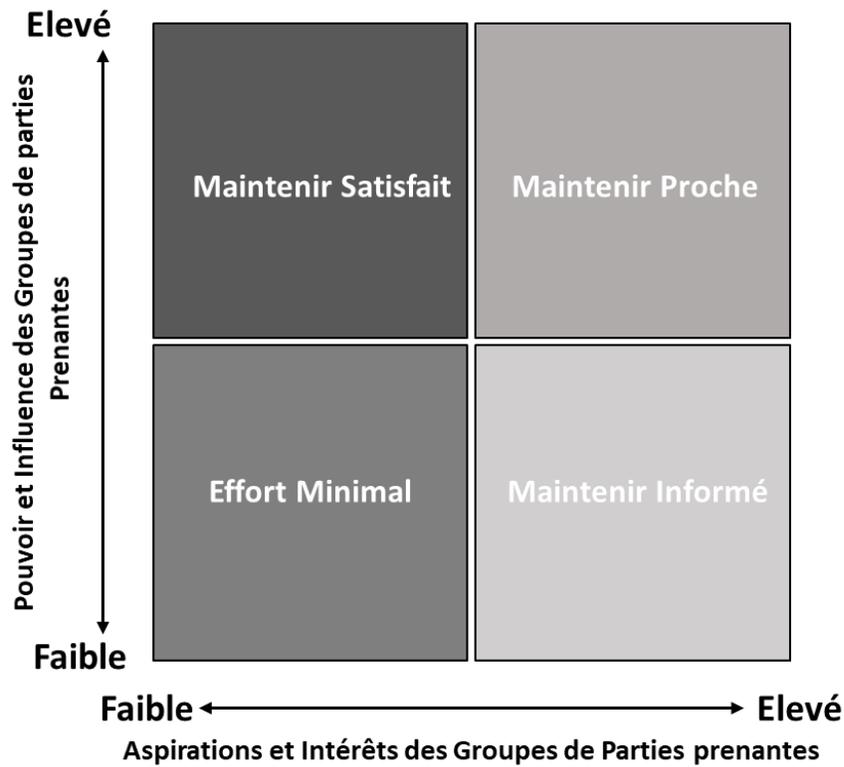


Schéma IV – Risques, Actions et Réponses

Intérêt	Influence	Stratégie
Faible	<i>Faible</i>	Effort minimal
Faible	Forte	Maintenir satisfait
Elevé	<i>Faible</i>	Maintenir informé
Elevé	Forte	Maintenir proche

Lorsque le Bénéficiaire a recueilli toutes ces informations, celles-ci doivent être résumées dans le Tableau II ci-avant – Plan de Gestion des Parties prenantes.

Section 6 – Evaluation des Risques de la Passation des Marchés

La quatrième étape de la préparation d'une Stratégie de Passation de Marchés est la préparation de l'Évaluation des Risques de la Passation des Marchés pour le projet, en utilisant le formulaire de l'Annexe IV, comme détaillé ci-après. Ces informations sont à inclure dans la Section 4 du formulaire.

6.1 Aperçu

L'analyse des risques de la passation des marchés désigne le processus consistant à identifier et réduire la probabilité qu'un risque se matérialise et, le cas échéant, à réduire l'impact sur le Bénéficiaire, la BIsD et les parties prenantes. L'analyse cherche aussi à identifier les opportunités potentielles et en maximiser la probabilité ainsi que, le cas échéant, les impacts/avantages pour le Bénéficiaire, la BIsD et les parties prenantes. L'analyse des risques de la passation des marchés trace les grandes lignes de la gestion des risques et des opportunités.

Les risques identifiés comme il est recommandé dans la Section IV de la présente note d'information sont récapitulés et évalués dans le Plan de Gestion des Risques de la Passation des Marchés selon le tableau ci-après. Le Plan de Gestion des Risques de la Passation des Marchés définit les risques, évalue leurs impacts, décrit les mesures de prévention et attribue le risque à une partie qui en est responsable.

La gestion des risques est importante parce qu'elle permet la reconnaissance, l'évaluation et la priorisation des échecs possibles et de leurs effets. Elle facilite la mise en œuvre du Projet en identifiant et permettant de suivre les actions, ce qui élimine ou réduit le risque d'échec potentiel. L'intention en est de maximiser l'impact positif et de minimiser l'impact négatif vis-à-vis des objectifs et de l'approche de la passation des marchés. Le tableau ci-après devrait être utilisé pour créer le Plan de Gestion de Risques en récapitulant l'analyse globale de la gestion de risques.

Description du Risque	A	B	Score de Risque global (A*B)	Description de la prévention proposée	Personne responsable	Étape de la Passation de Marchés
	Note de Probabilité	Note d'Impact				

Tableau III – Plan de Gestion des Risques

La gestion de risque de la passation de marchés est d'abord une affaire de gestion des impacts sur le calendrier, le coût et la performance (y compris l'obtention des exigences telles qu'annoncées). Par le moyen d'une approche structurée de la gestion de risque, le Bénéficiaire

doit identifier comment les opportunités et les risques seront gérés aux différentes étapes du processus de passation de marchés.

Les étapes ci-après du processus de passation de marchés sont utilisées pour préparer le Tableau III ci-dessus.

- **Engagement du marché**
 - Assurer que le Bénéficiaire comprend comment le marché fonctionne et démontrer aux Bureaux, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels les avantages pour eux de travailler avec le Bénéficiaire.
- **Pré-qualification**
 - Garantir que seules les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels capables de fournir les biens et services nécessaires seront invités à soumissionner.
- **Spécification**
 - Assurer que le Bénéficiaire annonce clairement les spécifications détaillées ou de performance et permette aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels d'utiliser leur expertise et d'être innovant dans la réalisation.
- **Dispositions de Passation des Marchés**
 - Assurer que les Soumissions/Propositions sont compétitives et permettent *in fine* l'Optimisation des Ressources.
- **Evaluation**
 - Assurer que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels les plus appropriés sont sélectionnés et que tous les risques sont gérés et appréhendés.
- **Gestion de Marchés/Contrats**
 - Assurer que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels remplissent leurs obligations contractuelles et que tout problème est appréhendé et traité de manière effective et efficace, de manière équitable et transparente.

6.2 Approche de l'Analyse des Risques de la Passation des Marchés

L'analyse de risque doit aboutir à identifier le risque (le problème potentiel), la probabilité que le risque (l'évènement) se réalise, et l'impact du problème (risque). La combinaison de ces facteurs permet de déterminer la note de risque.

Afin de rendre gérable l'identification et l'analyse de risque de la passation de marché, le Bénéficiaire doit structurer l'évaluation autour de huit (8) aspects-clés comme détaillé ci-après.

- La complexité et la compétitivité du marché (économique);

- La sécurité de l'exécution et de la fourniture ;
- Les Fournisseurs et leurs relations ;
- L'expérience, la capacité et la capabilité du Bénéficiaire;
- Les tendances évolutives des prix;
- L'innovation technique;
- La durabilité (environnementale, économique, sociale); et
- L'environnement commercial et opérationnel.

La quantification de risque et l'attribution d'une note sont subjectives, mais le recours aux critères décrits ci-après, en conjonction avec l'Évaluation du Contexte Opérationnel et de la capacité du Bénéficiaire dans la Section IV permet au Bénéficiaire de faire une analyse plus objective:

- Expérience préalable du Bénéficiaire et de la BlSD;
- Les éléments-clés dans la prise de décision du/de la Firme, Fournisseur, Entrepreneur (y compris sous-traitants) ou Consultant individuel et du Bénéficiaire;
- Identification des dépendances clés de succès ;
- Analyse des hypothèses ; et
- Analyse des causes profondes.

Après que les risques ont été identifiés, ils doivent être évalués, notés et classés par priorité. Tout en considérant la probabilité et l'impact potentiel de chacun des risques, ils doivent être alors notés en termes de criticité en utilisant les notations suivantes. Ceci fournit une classification de la criticité des risques en termes de risque global pour les Objectifs de la Passation des Marchés

1 = Presque certain	2 = Probable
3 = Modéré	4 = Improbable
5 = Rare	

Le Bénéficiaire doit cartographier chacun des risques sur une matrice de criticité des risques en se fondant sur la note attribuée au risque. La matrice ci-après fournit au Bénéficiaire une indication de la priorité pour chacun des risques identifiés, en segmentant la classification de risque en six (6) groupes principaux.

Il est possible que l'on ne puisse traiter tous les risques par le biais de l'approche de la passation des marchés et du plan de gestion des risques, pour cause d'insuffisance de ressources ou de manque de mesure préventive. La matrice du risque indiquera si le risque résiduel est trop élevé, ce qui serait signalé par des zones en « rouge » ou en « jaune » demeurant non-résolues.

Schéma V – Matrice d'Analyse de la Gestion de Risques

Après réalisation de cette analyse, le Bénéficiaire devrait envisager comment traiter les risques, développer des plans de prévention adéquats, attribuer la gestion des risques à des parties spécifiques en mesure de les prendre en charge. Il est à noter que l'attribution inadéquate des risques aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels est susceptible de conduire à une réduction de la concurrence, ou à l'absence de soumission, des soumissions sous-optimales ou de prix élevé. Les actions de prévention des risques sont de quatre types principaux :

- **Eviter**
 - Choisir de ne pas accepter le risque, considéré comme trop élevé
- **Minimiser**
 - Réduire ou contrôler par le biais de moyen d'un suivi renforcé ou des améliorations de procédure
- **Répartir ou transférer**
 - Transférer ou partager le risque en diversifiant, sous-traitant, externalisant, former une co-entreprise (groupement), par couverture du risque (« hedging ») ou en contractant une assurance
- **Accepter**
 - En décidant que le risque est tolérable et dans les limites acceptables pour le Bénéficiaire et la BISD

Le Bénéficiaire doit prendre en compte chacun des risques en utilisant les quatre types d'action, afin de prévoir des actions préventives spécifiques à ce risque. Le schéma ci-après caractérise les actions et réponses types à l'égard d'un risque en fonction de la classification d'un tel risque.

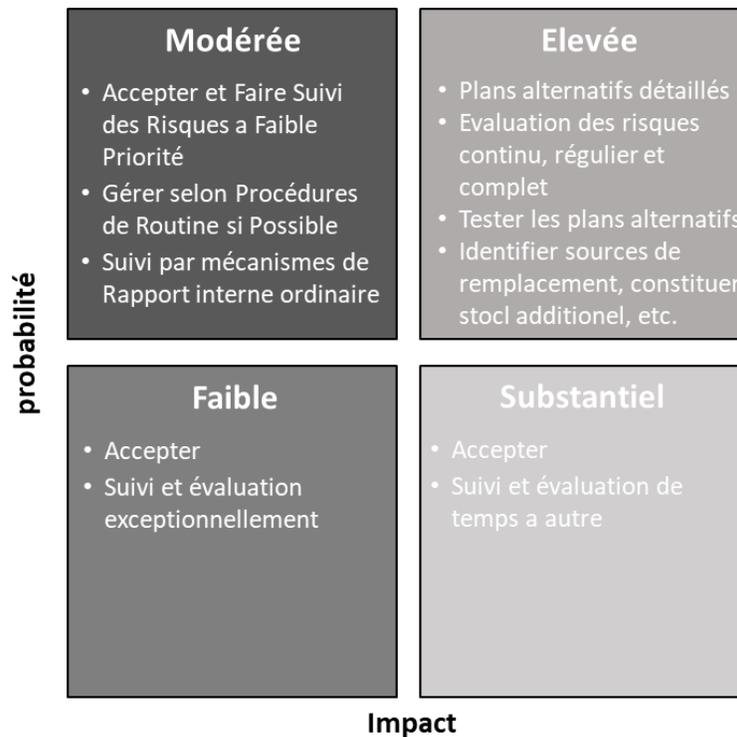


Schéma VI – Actions et Réponses face aux Risques

La dernière étape de la gestion de risques par le Bénéficiaire est de décider de la partie qui doit être responsable de chacun des risques. Cette partie sera responsable de mettre en œuvre des mesures préventives et du suivi du risque durant le processus de passation de marché afin d'assurer que le mécanisme de prévention demeure effectif.

Le même processus doit être répété afin d'identifier et de prendre en compte les opportunités susceptibles d'affecter le Projet. L'accent doit être mis sur les moyens de maximiser la probabilité que l'opportunité se matérialise et, le cas échéant, l'impact/l'avantage pour le Projet. Cela pourrait aider à accélérer le calendrier, réduire les coûts ou apporter d'autres avantages au Projet, qui n'auraient pas matérialisé si cette opportunité n'avait pas été saisie.

Section 7 - Objectifs de la Passation des Marchés

La cinquième étape de la préparation du document de Stratégie de Passation de Marchés, en utilisant le formulaire de l'Annexe IV, est de préparer les Objectifs de la Passation des Marchés comme détaillé ci-après. Ces informations sont à insérer dans la Section 5 du formulaire. La présente Section de la Stratégie de Passation de Marchés examine comment exprimer les besoins de la Passation des Marchés en pleine cohérence avec les Objectifs de Développement du Projet.

7.1 Aperçu

Les Objectifs de la Passation des Marchés sont importants puisqu'ils sont utilisés pour tester les approches possibles à la passation des marchés, que le Bénéficiaire pourrait utiliser pour servir les objectifs du Projet. Il est essentiel de définir correctement les Objectifs de Passation de Marchés et le Bénéficiaire devrait utiliser ces objectifs pour lui permettre de :

- Affiner les spécifications et les incitations des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels
- Etablir correctement une répartition de risques entre Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels;
- Développer correctement les critères d'évaluation utilisés pour la sélection de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels; et;
- Documenter les Indicateurs-Clés de Performance (ICP) qui seront utilisés pour le suivi de l'exécution du marché et assurer que le marché continue à satisfaire les besoins du Projet.

Le schéma relationnel entre ces divers facteurs est détaillé dans le schéma ci-après.

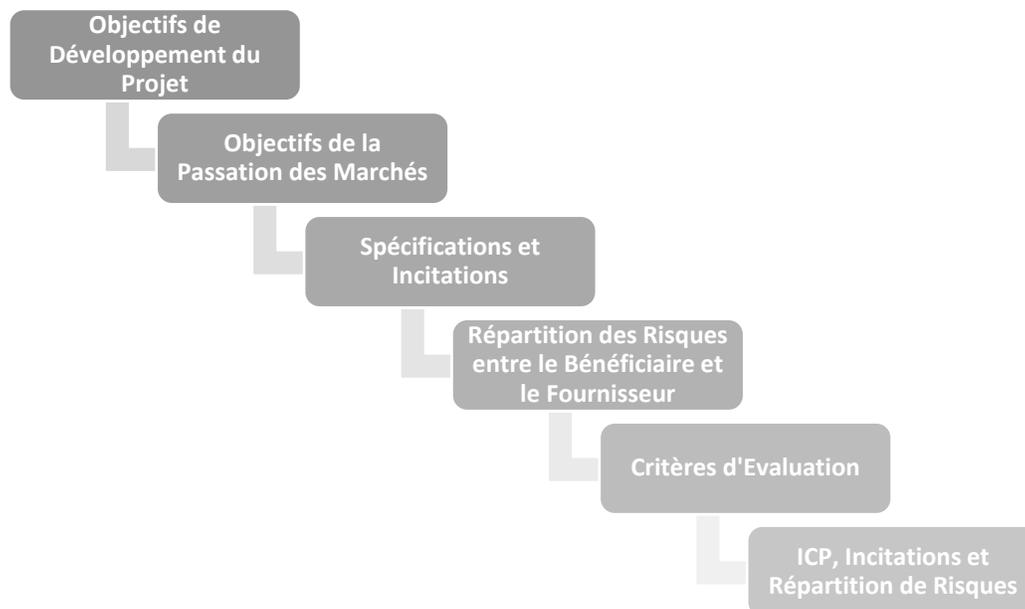


Schéma VII – Stratégie de Mise en Cohérence des Objectifs

7.2 Préparation des Objectifs de Passation de Marchés

La préparation des Objectifs de Passation de Marchés doit être effectuée en utilisant les renseignements collectés en préparant les Sections 1 à 4 de la Stratégie de Passation de Marchés. Les Objectifs de Passation de Marchés clés doivent être suffisamment détaillés afin qu'ils puissent, s'ils sont atteints, soutenir la réalisation des Objectifs de Développement du Projet et l'Optimisation des Ressources pour le Bénéficiaire et la BIsD.

Objectifs de Développement du Projet (Section 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Détaillés dans la NCP • Obligatoires, sauf exceptionnellement, l'analyse démontre qu'il y a besoin d'un ajustement
Analyse des Parties prenantes (Section 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs spécifiques de Partie prenante clé, qui n'est pas en conflit avec les Objectifs de Développement du Projet • Priorisation des besoins et demandes et objectifs à servir par la passation des marchés
Objectifs de Passation de Marchés (Section 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs dérivés de l'analyse de l'approche envisagée et du marché de l'offre • Priorisation des objectifs à servir par la stratégie de la passation des marchés

Schéma VIII – Sources d'Information pour les Objectifs de Passation de Marchés

7.3 Modèle RAQSCI

Le Bénéficiaire doit ensuite structurer et organiser les Objectifs de Passation de Marchés, ce qui peut être réalisé à l'aide de l'outil modèle de gestion RAQSCI. C'est aussi un moyen efficace de s'assurer que les Objectifs de Passation de Marchés sont exhaustifs. A défaut d'avoir identifié tous les Objectifs de Passation de Marchés à ce stade, l'approche de la passation des marchés retenue pourrait ne pas être efficace. Les différentes composantes du Modèle RAQSCI sont détaillées ci-après.

Schéma IX – Modèle RAQSCI

Les Objectifs de Passation de Marchés doivent être du type SMART – Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini. Ils doivent également être priorisés. Le Bénéficiaire doit faire en sorte que la qualité des Objectifs de Passation de Marchés soit assurée par les parties prenantes clés (au minimum ceux faisant partie du Bénéficiaire et de la BIsD) et identifiés à la fois dans le RACI, comme détaillé dans la Section 5.4, et le plan de gestion des parties prenantes, comme détaillé dans la Section 5.5.

7.4 Analyse de la Chaîne Logistique et de la Chaîne de Valeur

Une chaîne logistique comprend un réseau hiérarchisé de fournisseurs impliqués dans la production, la manutention ou la distribution de biens, services et travaux, depuis les matériaux bruts (matières premières) jusqu'à la livraison finale et la mise à disposition de l'utilisateur puis la cession. Elle cartographie le flux et le mouvement des biens et services depuis leur source jusqu'à leur destination. Le Bénéficiaire acquiert les biens et services de plusieurs fournisseurs, chacun d'eux composant la chaîne logistique. La partie amont de la chaîne logistique s'étend du Bénéficiaire aux fournisseurs et à leurs chaînes logistiques jusqu'aux matériaux bruts, alors que la partie aval de la chaîne logistique s'étend du Bénéficiaire à la destination finale, la mise à disposition de l'utilisateur puis la cession des biens, services et travaux tel que détaillé dans le schéma ci-après :

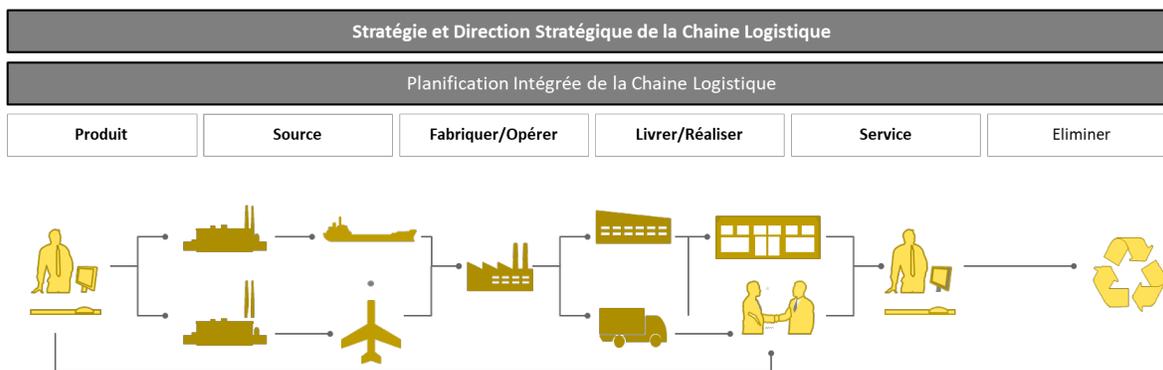


Schéma X – Carte de la Chaîne Logistique

L'action de cartographier la chaîne logistique constitue un outil précieux pour identifier les risques potentiels pour le Bénéficiaire, susceptibles de survenir en amont ou en aval du fournisseur. En général, plus longue est la chaîne logistique, plus élevé est le risque pour la livraison, puisque le fournisseur aura moins de contrôle sur la gestion de chaque étape ou fournisseur tout au long de la chaîne. Une autre manière de l'exprimer est que chaque étape dans la chaîne logistique crée une sujétion qui n'est pas directement contrôlable par le Bénéficiaire ou le fournisseur qu'il a contracté.

Il existe plusieurs sources d'information pouvant aider le Bénéficiaire à cartographier la chaîne logistique. Le point de départ est une recherche à faire au bureau en recourant aux rapports d'analyse du marché économique, recherche sur internet et à partir de revues spécialistes de l'industrie. Les soumissions ou propositions antérieures constituent aussi des sources.

Finalement, la manière la plus efficace est d'explorer l'extérieur et d'engager le marché économique et demander aux fournisseurs ou les représentants de l'industrie comment fonctionne la chaîne logistique dans le marché concerné ou la région.

En utilisant cette information, le Bénéficiaire devrait pouvoir cartographier et identifier chaque étape et sujétion dans la chaîne logistique et appréhender s'il y a des risques inhérents dans la manière dont fonctionne la chaîne logistique.

Après avoir mené une telle évaluation de risque à chaque étape de la chaîne logistique, le Bénéficiaire sera en mesure d'identifier les mesures préventives individuelles à prendre en compte lors de la conception de l'approche de la passation des marchés.

Le second objectif de la cartographie de la chaîne logistique est désigné sous le terme analyse de la chaîne de valeur. Il s'agit d'évaluer si chaque étape de la chaîne logistique ajoute de la valeur ou au contraire, peut être considéré comme superflue car sans ajout de valeur, ou pire, créant un risque plus grand. Dans les deux derniers cas, cela conduit à des coûts superflus, conduisant à de l'inefficience. L'approche de la passation des marchés doit être conçue de manière à réduire les activités inefficaces ou les éliminer.

Par exemple, en général l'approche de la passation des marchés se focalise sur le fait de passer contrat avec le fournisseur en fin de chaîne logistique. L'analyse de la chaîne logistique incite à considérer s'il y a une approche plus appropriée, qui pourrait être de passer contrat avec plusieurs fournisseurs de la chaîne logistique, en particulier si l'analyse identifie des étapes de la chaîne logistique qui n'ajoute aucune valeur et/ou crée un risque augmenté. Ce type d'approche de la passation des marchés peut permettre de supprimer complètement des étapes de la chaîne logistique.

Ces analyses croisées de la chaîne logistique et de la chaîne de valeur constituent un autre outil qui permet de focaliser l'approche de la passation des marchés sur la réduction des menaces (risques) et la saisie des opportunités (réduction ou élimination des activités n'ajoutant pas de valeur).

Section 8 – Recherche et Analyse de Marché

La sixième étape de la préparation du document de Stratégie de Passation de Marchés, en utilisant le formulaire de l'Annexe IV, est de réaliser une Recherche et une Analyse détaillée de Marché, en utilisant les recommandations et outils expliqués dans la présente section. Ces informations sont à insérer dans la Section 6 du formulaire.

8.1 Aperçu

L'analyse de marché est importante pour permettre au Bénéficiaire d'acquérir une bonne compréhension de la structure du marché et de son secteur, et de la manière dont ils fonctionnent. Le Plan de passation des marchés doit être conçu afin d'assurer que les Soumissionnaires ou Proposants jugent les contrats proposés attrayants et soient incités à fournir des solutions innovantes dans leur Soumission ou Proposition. L'analyse de marché demandera souvent davantage qu'une recherche menée au bureau, et le Bénéficiaire pourra devoir contacter les fournisseurs de manière précoce afin d'obtenir les données et les connaissances nécessaires.

L'information d'analyse de marché peut être obtenue en utilisant les outils stratégiques d'acquisitions ci-après:

- La Matrice de Positionnement Fournisseur; et
- La Matrice des Préférences Fournisseur.

D'autres sources d'informations peuvent être utilisées pour obtenir des renseignements utiles sur le marché et les fournisseurs, telles que:

- Les rapports annuels des firmes;
- Les recherches en ligne;
- Les indices de matières premières;
- Les revues de commerce et les associations ;
- La connaissance des parties prenantes et leur expérience; et,
- La collaboration avec les autres Banques Multilatérales de Développement.

8.2 Matrice de Positionnement Fournisseur

La Matrice de Positionnement Fournisseur se réfère à une technique d'acquisition qui peut être utilisée afin de guider la recherche et l'analyse lors de la préparation de la Stratégie de Passation des Marchés. Elle catégorise les acquisitions spécifiques en fonction des risques et de la valeur fournisseur relatifs.

Chaque contrat fait l'objet d'une évaluation de son risque fournisseur et sa valeur relative afin de situer le contrat dans la Matrice de Positionnement Fournisseur comme détaillé dans le Schéma XI ci-après.

Identifier l'importance des Biens, Travaux, Services et Services de Consultants pour le projet aide à informer:

- L'approche à adopter vis-à-vis des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels; et
- Le temps et les ressources à y consacrer.

Recourir au positionnement fournisseur permet de mieux comprendre le fonctionnement du marché. Cela est important aussi pour déterminer comment les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels jugent les affaires avec votre organisation et le gouvernement, et comment ils se comportent en conséquence.

Souvent les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels estiment la valeur de leurs clients en vue de déterminer le niveau d'effort qu'ils consacreront pour maintenir le contact ou rechercher et obtenir des commandes futures. Ceci peut aider une organisation à identifier les changements nécessaires pour être perçu comme un consommateur plus attractif. Cela peut ensuite engendrer une plus forte concurrence parmi les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels.

Schéma XI – Matrice de Positionnement Fournisseur

Le Positionnement Fournisseur doit être réalisé au niveau du Projet. Chaque contrat du Projet doit être évalué en termes des facteurs de risque-fournisseur ci-après:

- Les aptitudes du Bénéficiaire et son expérience antérieure dans l'acquisition et la gestion de ce type de contrat;
- La difficulté de spécifier, ou le caractère exceptionnel des besoins du Projet/contrat;
- La compétitivité du marché et le nombre de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels potentiels sur le marché;
- Les risques de l'exécution du Marché; et
- La criticité du marché.

L'évaluation combinée de ces facteurs de risque-fournisseur doit être catégorisée, notée et faire l'objet d'un classement, puis chaque contrat doit être positionné dans le Modèle de Positionnement Fournisseur. L'estimation de coût relatif de chaque contrat doit être positionnée sur l'axe des abscisses (x). Le coût relatif en Positionnement Fournisseur est une valeur relative calculée comme le coût du contrat en proportion au coût estimé total des acquisitions du Projet.

La détermination de coût élevé est généralement le cas de tout contrat dont le coût relatif est de 1% ou davantage du coût estimé total des acquisitions du Projet. La cartographie des contrats dans le Modèle de Positionnement Fournisseur conduit à placer le contrat dans un des quatre quadrants dénommés. Les Marchés ne devraient pas être fractionnés de manière artificielle à ce stade (bien que cela puisse s'avérer approprié lorsque la Stratégie de Passation des Marchés est

finalisée, et que l'approche de la passation des marchés le nécessite), alors que l'opportunité de regrouper des commandes similaires devrait aussi être envisagée lors de la préparation de la Stratégie de Passation des Marchés.

Un contrat catégorisé en tant qu'Acquisition tactique du Projet présente par conséquent un faible risque fournisseur et exige proportionnellement moins de recherche et d'analyse. Un contrat catégorisé en tant que Stratégique Sécurité ou Stratégique Critique du Projet présente par conséquent un risque fournisseur élevé et exige un niveau élevé d'analyse, de vigilance et d'effort.

Le Positionnement Fournisseur doit être utilisé comme un guide pour déterminer le niveau d'effort requis. Dans des circonstances normales, les marchés qui sont Acquisition Tactique ou Avantage Tactique peuvent faire l'objet de l'approche de passation de marchés résumée dans le Formulaire de Stratégie de Passation des Marchés de l'Annexe IV. L'exception principale à cette règle est la situation où l'approche préférée à la passation des marchés est soit non pleinement concurrentielle ou présente un risque inhérent, tel que les PPP. Dans de telles circonstances, une analyse et une justification robustes sont nécessaires.

Lors de l'évaluation du Positionnement Fournisseur, le Bénéficiaire doit faire preuve de son meilleur jugement pour assurer que le positionnement du marché dans le modèle est réaliste. L'utilisation du Positionnement Fournisseur lors de cette étape de la préparation de la Stratégie de Passation des Marchés est prévue pour aider le Bénéficiaire à mieux cibler ses efforts. Lorsque les données ou l'information n'est pas disponible, le Bénéficiaire doit indiquer des « hypothèses » et appréciations de bon sens. Ces « hypothèses et appréciations doivent être examinés lors de la préparation de la Stratégie de Passation des Marchés et si nécessaire, le Bénéficiaire doit réviser l'évaluation du Positionnement Fournisseur, si les « hypothèses » et appréciations sont modifiées en substance.

Une composante fondamentale de la conception de l'approche de la passation des marchés consiste à aligner les besoins du Bénéficiaire et les comportements probables des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels susceptible de soumissionner pour le Projet financé par la BIsD. Le Positionnement Fournisseur est un outil de la passation des marchés utilisé pour évaluer la criticité pour le Bénéficiaire des biens, services et travaux en évaluant les risques et la valeur pour le Projet.

Le Positionnement Fournisseur fournit également un aperçu des dispositions de passation de marchés et des mesures préventives, segmenté par la catégorisation du Positionnement Fournisseur que le Bénéficiaire doit prendre en compte en préparant l'approche de la passation des marchés. Le schéma ci-après présente les approches généralement applicables à chacun des segments de Positionnement Fournisseur.

Priorité de l'Acheteur	Description	Approche	Disposition à prendre
------------------------	-------------	----------	-----------------------

Stratégique Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Biens/services ou travaux de faible valeur • Importants sur le plan stratégique • Peu de fournisseurs fiables 	Assurer la Fourniture	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de longue durée • Constituer une réserve ou un stock • Envisager des produits alternatifs
Stratégique Critique	<ul style="list-style-type: none"> • Biens/services ou travaux de forte valeur • Nombre limité de fournisseurs 	Gérer les Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de moyenne/ longue durée • Prévoir un plan alternatif
Acquisition Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisition de routine • Biens/services ou travaux de faible valeur/à faible risque • Beaucoup de fournisseurs potentiels 	Attention minimale	<ul style="list-style-type: none"> • Marché ponctuel/bons de commande • E-acquisition • Carte d'achat
Avantage Tactique	<ul style="list-style-type: none"> • Biens/services de faible valeur/à faible risque • Beaucoup de fournisseurs potentiels 	Faire usage de l'avantage tactique	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés de court terme • Recherche active et continue de sources au meilleur prix

Tableau IV – Tableau de Positionnement Fournisseur

De la même manière, l'utilisation des Préférences Fournisseur permet d'identifier et décrire l'approche typique que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels pourraient adopter dans leur interaction avec le Bénéficiaire à partir de la segmentation.

8.3 Matrice des Préférences Fournisseur

L'outil des Préférences Fournisseur est stratégique pour le Bénéficiaire, lui permettant d'identifier comment les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels pourraient le considérer en tant que consommateur et la probabilité qu'ils répondent à ses appels d'offres/propositions. La matrice permet d'envisager si le projet et le marché sont susceptibles d'être attrayants pour les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, et par conséquent, s'ils vont probablement contribuer à satisfaire aux objectifs de développement du projet. L'utilisation des Préférences Fournisseur permet d'identifier le niveau de souhait ou de réticence que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels vont éprouver devant les appels d'offres/de propositions et le niveau correspondant d'effort qu'ils y consacreront en vue de satisfaire aux besoins du Bénéficiaire.

L'utilisation des Préférences Fournisseur permet d'identifier le degré auquel le Bénéficiaire peut influencer le marché économique, par le moyen de son approche de la passation des marchés, afin de satisfaire les objectifs du projet en utilisant le tableau ci-après :

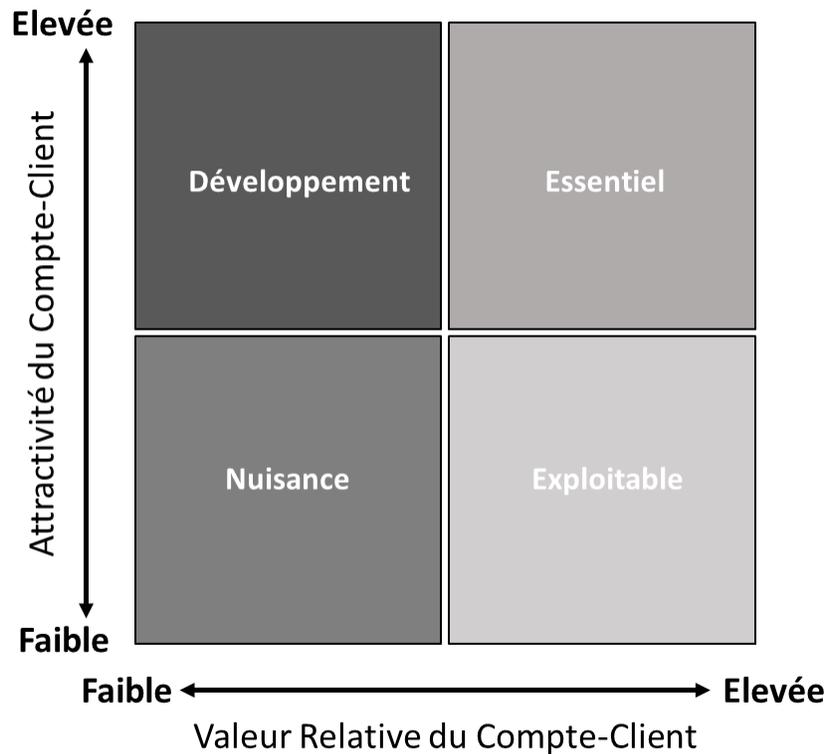


Schéma XII – Matrice des Préférences Fournisseur

Les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels perçoivent les consommateurs comme nécessaires à leur développement, essentiels, nuisances ou exploitables, en fonction de leur attractivité et de la valeur relative de leurs commandes. Les différentes approches et dispositions susceptibles d’être adoptées en fonction de ces perceptions des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels sont détaillées dans le tableau ci-après.

Priorité de l’Acheteur	Description	Approche	Disposition à prendre
Nécessaire au Développement	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateur est prometteur • Consommateur est très courtisé • Efforts élevés pour dépasser les attentes du Consommateur • Niveaux de service exceptionnels 	Attention élevée	<ul style="list-style-type: none"> • Cajoler le Consommateur • Sécuriser les affaires futures • Prix “promotionnels” ou au coût marginal

Essentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Cœur d'activité du Fournisseur • Fournir un niveau élevé de service et de réponse • Augmenter la profitabilité de manière non agressive • Assurer une profitabilité continue 	Gestion du Consommateur proactive	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher le Consommateur en Assurant excellent service et livraison • Conserver et développer la relation d'affaire • Etre réceptif à des "alliances stratégiques" • Chercher à "enfermer" le Consommateur par des contrats de long terme
Nuisance	<ul style="list-style-type: none"> • Faible bénéfice réalisé • Consommateur difficile et/ou coûteux à satisfaire • Mauvais payeur • Assurer un service minimal • Objectifs globaux du Fournisseur 	Aucune Attention	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer une attention réduite • Contrats de court terme • Retrait/ abandon
Exploitable	<ul style="list-style-type: none"> • Position de force exceptionnelle • Augmenter les prix – réduire les coûts de service • Rechercher les avantages à court terme • Se préparer à perdre le Consommateur 	Attention minimale	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher le meilleur prix • Maximiser les bénéfices sur le court terme

Tableau V – Tableau des Préférences Fournisseur

Le Positionnement Fournisseur fournit également un aperçu des dispositions de passation de marchés et des mesures préventives, segmenté par la catégorisation du Positionnement Fournisseur que le Bénéficiaire doit prendre en compte en préparant l'approche de la passation des marchés. Le schéma ci-après présente les approches généralement applicables à chacun des segments de Positionnement Fournisseur.

Type de Relation	Priorité	Description	Approche	Disposition à prendre
Stratégique Valeur faible	Sécurité de service	<ul style="list-style-type: none"> • Services de faible valeur • Importants sur le plan stratégique • Peu de fournisseurs fiables 	Assurer la Fourniture	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de longue durée afin d'assurer la sécurité de la fourniture • Envisager d'accroître la capacité dans la communauté des fournisseurs

				<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une relation proche afin de gérer les problèmes de manière proactive
Stratégique Valeur élevée	Sécurité de service à un bon prix	<ul style="list-style-type: none"> • Services de forte valeur • Nombre limité de fournisseurs, éventuellement fournisseur unique 	Gérer les Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Contrats de moyenne/ longue durée afin d'assurer la sécurité de la fourniture • Prévoir un plan alternatif • Maintenir une relation proche, plus collaborative
Non-stratégique Valeur faible	Maximiser l'efficacité de la recherche de sources de services	<ul style="list-style-type: none"> • Services de faible valeur/à faible risque • Beaucoup de fournisseurs potentiels 	Attention minimale	<ul style="list-style-type: none"> • Accords-résultat standard de courte durée • Mesures, suivi et rapports standards • Suivi attentive des fournisseurs qui tombent sous les normes, volumes ou résultats moyens
Non-stratégique Valeur élevée	Améliorer la valeur en travaillant activement avec les fournisseurs pour rechercher des efficacités	<ul style="list-style-type: none"> • Services de faible valeur/à faible risque • Beaucoup de fournisseurs potentiels 	Assurer la valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés de court terme permettent d'introduire les changements permettant d'améliorer la valeur • Recherche active et continue de sources au meilleur prix • Peu fréquents pour les contrats de services sociaux

Tableau VI – Types de Relations Contractuelles

De la même manière, l'utilisation des Préférences Fournisseur permet d'identifier et décrire l'approche typique que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels pourraient adopter dans leur interaction avec le Bénéficiaire à partir de la segmentation. Le Tableau VI ci-avant fournit un aperçu de l'approche probable des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels vis-à-vis du Bénéficiaire dans chaque catégorie.

La comparaison des données des Préférences Fournisseur et du Positionnement Fournisseur permet au Bénéficiaire d'identifier et estimer si l'approche typique de la passation de marché fondée sur la segmentation du Positionnement Fournisseur est alignée avec l'approche typique des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels comme déterminée dans les Préférences Fournisseur

Lorsque l'alignement entre le Bénéficiaire et les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels pour une acquisition donnée est forte, cela constitue une bonne indication que l'approche de la passation de marché envisagée conduira probablement aux résultats attendus. Cependant, lorsqu'il n'y a pas d'alignement, cela constitue également un indicateur fiable que l'approche type de la passation de marché envisagée pourrait

ne pas conduire aux résultats espérés. Le schéma ci-après souligne les différentes connotations d’alignement, ainsi qu’une indication de la probabilité de l’efficacité de l’approche de la passation des marchés.

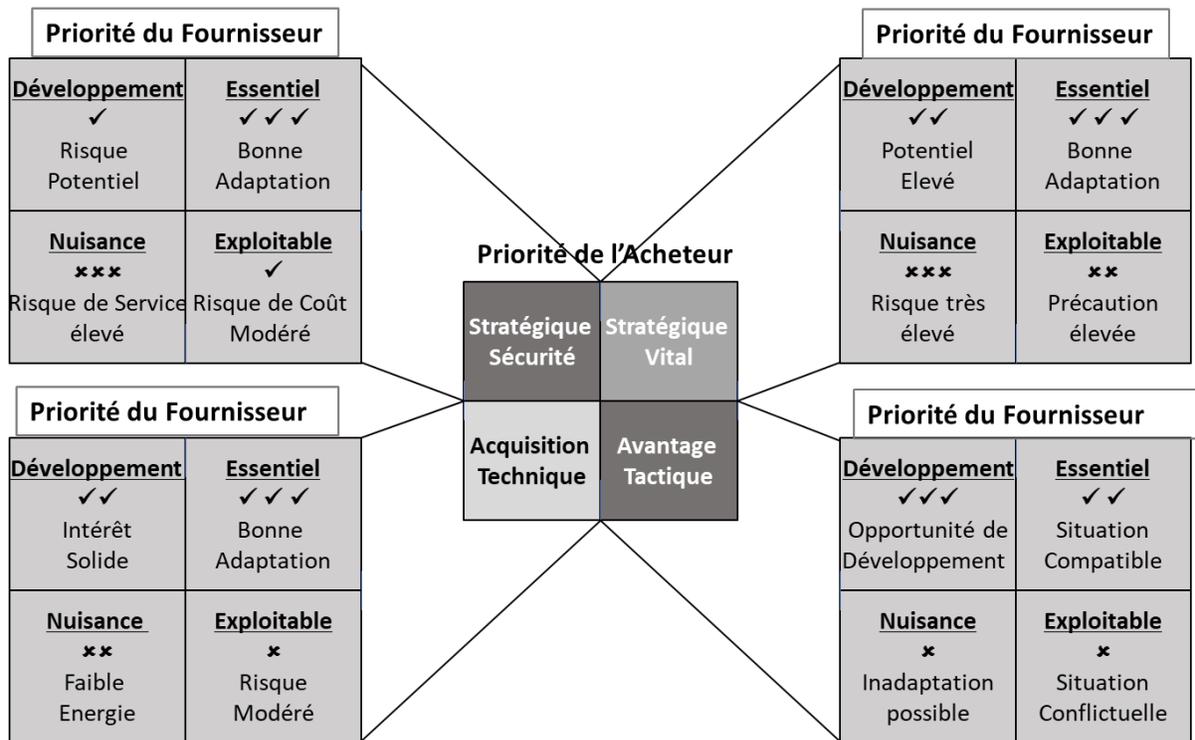


Schéma XIII – Alignement du Positionnement Fournisseur et des Préférences Fournisseur

La comparaison de ces deux modèles est particulièrement utile pour identifier:

- Les risques potentiels qui doivent être pris en compte dans la mise au point de l’approche de la passation des marchés;
- Les cas où le Bénéficiaire pourrait avoir besoin de modifier les perceptions que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels ont de lui, en effectuant des changements ;
- Les éléments à traiter lors de l’approche de l’Engagement du Marché économique afin de se positionner sur le marché en vue de faire en sorte que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels souhaitent commercer avec le Bénéficiaire;
- Les actions qui doivent être prévues dans le registre du risque, et le plan de secours pour traiter des risques soulignés;
- Les aspects à traiter éventuellement lors de la pré-qualification afin d’assurer que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels convenant le mieux aux besoins du Bénéficiaire puissent être qualifiés ; et
- Les critères d’évaluation éventuellement nécessaires afin d’assurer que les questions pertinentes sont incluses dans le Dossier d’Appel d’Offres pour assurer que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels fournissent les informations qui permettent d’identifier Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels les mieux alignés.

8.4 Types de Mise en Concurrence

Pour permettre de recourir à l’approche adéquate de la passation de marché en vue de satisfaire les objectifs du projet, il est essentiel de connaître les types de mise en concurrence existants. Par exemple, dans un marché de monopole/oligopole (là où un ou quelques fournisseur(s) détient(nent) tout le pouvoir) concevoir une approche de la passation de marché caractérisée par la mise en concurrence avec un transfert de risque significatif aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, et la sélection fondée sur l’offre évaluée la moins-disante, présente un risque fort d’échec. Dans de telles circonstances, une approche négociée, fondée sur le prix à livre ouvert éventuellement liée à un contrat de plus longue durée présente plus de chances de succès.

Le type de marché économique a une influence directe sur toute acquisition et la connaissance du marché économique prévalant aide le Bénéficiaire à déterminer:

- Le mode de mise en concurrence le plus adapté pour servir les objectifs du projet (comme déterminé par le niveau de concurrence, et l’existence de solutions alternatives/variantes);
- Le mécanisme d’établissement de prix ou détermination de coût (comme déterminé par l’approche du marché pour l’établissement du prix) ; et

- Le niveau de transfert de risque que le marché peut supporter de manière réaliste (comme déterminé par la force et le power relatifs de l'acheteur et la motivation du fournisseur à participer).

Le tableau ci-après indique cinq types différents de mise en concurrence qui existent généralement dans les marchés et décrit les caractéristiques de chacun des types.

	Concurrence parfaite	Concurrence imparfaite	Oligopole	Monopoly	Monopsonne
Nb de Fournisseurs N	Nombreux fournisseurs	Petit nombre de gros fournisseurs	Petit nombre de gros fournisseurs	Un seul fournisseur	Un seul acheteur (en général un ou deux fournisseurs)
Pouvoir du Marché	Pas de pouvoir	Peu de pouvoir	Pouvoir fort	Pouvoir absolu	Dépendance
Produits de remplacements	Biens, travaux et services homogènes qui sont interchangeables	Fourniture différenciée avec substitutifs proches	Fourniture différenciée : possibilité de substitution limitée	Pas de substitutifs	Pas de substitutifs - marque?
Prix	Prix de marché unique : le fournisseur ne peut influencer le prix	Prix concurrentiel	Recherche de stabilité de prix par pilotage de prix ou entente	Prix établi par un acteur: possibilité de prix discriminatoire	Prix résultant de la nécessité d'assurer un retour sur investissement
Profit	Marge de profit normale	Profits anormaux faibles, court terme	Profits anormaux fonction de la concurrence	Profits anormaux	Retour sur investissement incertain et focalisation sur l'engagement stratégique
Barrières à l'Entrée	Barrières à l'entrée minimales	Barrières à l'entrée limitées	Barrières à l'entrée	Barrières à l'entrée significatives	Cas d'Investissement difficile à justifier

Tableau VII – Types de Compétition

8.5 Les Cinq Forces de Porter

L'étude des Cinq Forces de Porter constitue un bon outil d'acquisition afin d'évaluer en détail la compétition et les facteurs qui déterminent le type et le niveau de concurrence. Cet outil doit être utilisé dans le cas où il est nécessaire de pousser l'évaluation du marché économique afin d'étayer la conception de l'approche de la passation de marché.

L'analyse des Cinq Forces de Porter est utilisée pour évaluer le marché en vue de déterminer le niveau de compétition et le point d'équilibre des forces entre fournisseurs et acheteurs dans ce marché. Son objectif est d'aider à identifier le type de compétition existant et la manière dont l'approche de la passation de marché pourrait tirer avantage des positions de force du

Bénéficiaire dans un marché économique concurrentiel et se protéger de pratiques anti-compétitives des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels lorsque le niveau de concurrence est plus limité.

L'idée de Porter est que la nature de la compétition dans toute industrie peut être envisagée en fonction des cinq forces ci-après:

1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs (Pouvoir Fournisseur);
2. Le pouvoir de négociation des acheteurs (Pouvoir Acheteur);
3. La rivalité entre les concurrents existants (Rivalité compétitive);
4. La menace de produits/services de substitution (Développement de Produits et Technologies) ; et
5. La menace de nouveaux participants potentiels (Nouveaux Participants du Marché).

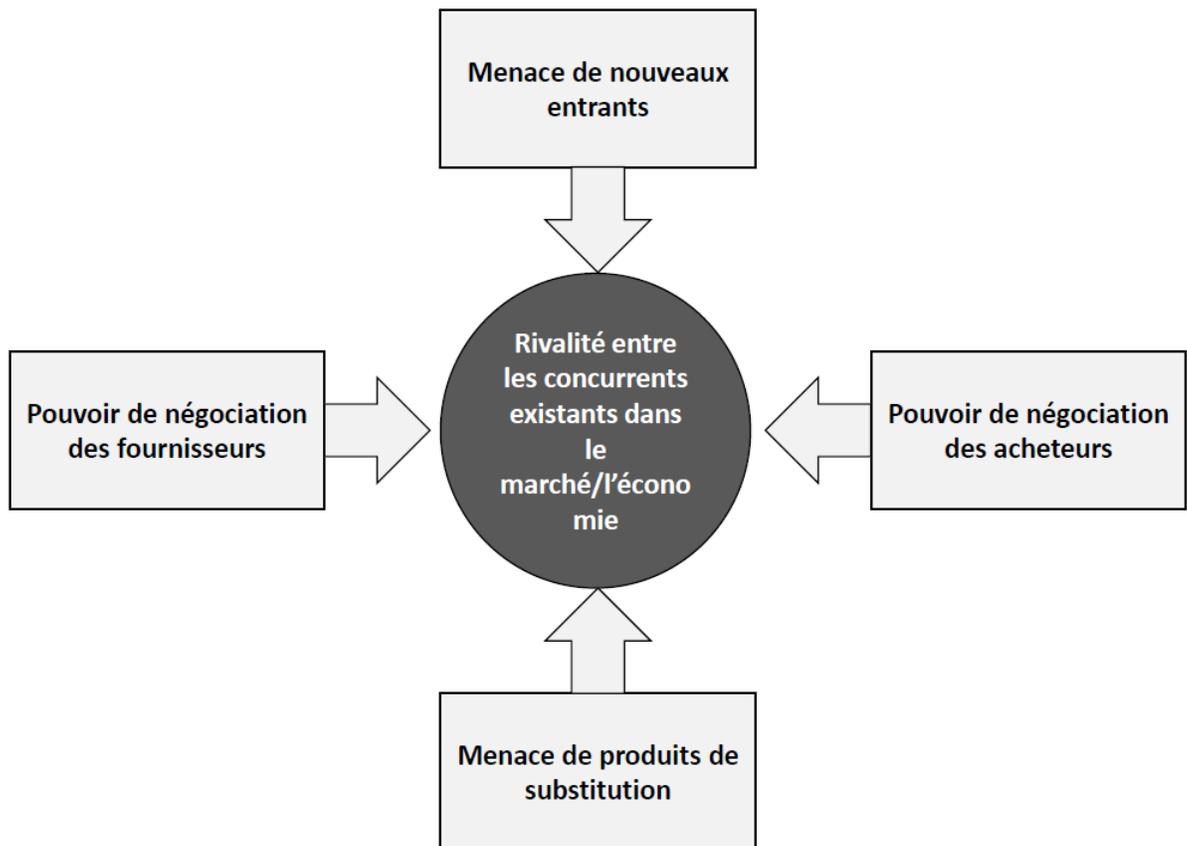


Schéma XIV – Les Cinq Forces de Porter

8.5.1 Le Pouvoir des Fournisseurs

Cette force se réfère à la facilité pour les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels de commander le prix des biens et services à la hausse. Elle est affectée par le nombre de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels fournisseurs d'aspects clés d'un bien ou service, du caractère exceptionnel ou non de ces aspects, et le coût pour le Bénéficiaire de migrer d'un fournisseur à un autre. Plus le nombre de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels est faible, plus le Bénéficiaire est tributaire des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, et plus fort est le pouvoir détenu par les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels.

8.5.2 Le Pouvoir des Acheteurs

Ceci se réfère spécifiquement à la capacité pour les acheteurs de commander le prix des biens et services à la baisse. Elle est affectée par le nombre d'acheteurs et de clients d'une firme, l'importance de chaque client et le coût pour un client de migrer d'un fournisseur à un autre. Plus la base clients est petite et puissante, plus fort est le pouvoir détenu par les clients.

8.5.3 La Rivalité parmi les Concurrents existants

Le pouvoir des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels est également affecté par la force des nouveaux participants sur le marché. Le moins de temps et de dépenses il en coûte à un nouveau concurrent pour entrer sur le marché ou le secteur économique et devenir un concurrent effectif, le plus la position des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels qui s'y trouvent déjà peut être affaiblie de manière significative. Un secteur économique dans lequel les barrières économiques à l'entrée sont fortes est attractif pour des firmes qui ont une préférence pour une situation dans lequel il y a peu de concurrents.

8.5.4 La Menace de Produits de Substitution

Les produits/services de substitution provenant de concurrents pouvant être utilisés en lieu et place des produits/services d'une firme constituent une menace pour cette dernière. Par exemple, si les clients dépendent d'une firme pour la fourniture d'un outil ou d'un service qui peut être remplacé par un autre outil ou service, ou par la réalisation manuelle de la tâche correspondante, si la substitution est facile à réaliser et à faible coût, le pouvoir du fournisseur peut s'en trouver affaibli car le client dispose de solutions de rechange.

8.5.5 Le Risque de l'Apparition de Concurrents Potentiels

L'importance de cette force est caractérisée par le nombre de concurrents et leur capacité à menacer la position d'une firme. Plus il y a de concurrents, et de produits et services équivalents qu'ils sont susceptibles de proposer, et moins les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels en place ont de pouvoir. Les Fournisseurs et les acheteurs recherchent d'autres clients ou fournisseurs s'ils ne sont pas satisfaits de la manière

dont ils sont traités. Lorsque la rivalité compétitive est faible, une firme dispose de plus de pouvoir pour réaliser de plus grandes marges et accroître ses profits.

8.6 Approche de la Passation de Marché

L'évaluation de la meilleure approche de la passation de marchés doit être envisagée afin d'assurer que les bons critères sont utilisés pour que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels qui conviennent soient retenus, offrant la meilleure optimisation des ressources, tout en possédant les qualifications requises pour réaliser le projet. L'évaluation doit être réalisée en utilisant le formulaire de l'Annexe II et les étapes ci-après:

- Spécifications des besoins (type de spécification et exigence d'acquisition durable);
- Stratégie contractuelle (type de marché, mécanisme d'établissement de prix/coûts, relation fournisseur et conditions du marché) ;
- Méthodes de sélection (méthodes de sélection approuvées et options d'approche du marché économique); et
- Méthodes d'évaluation (critères de notation ou offre évaluée ma moins-disante).

8.7 Spécifications

Deux types principaux de spécifications sont utilisés pour les acquisitions financées par la BIsD.

- **Spécifications descriptives (conformité) (Techniques, Détaillées, Spécifications des Intrants ou de la Conception)**
 - Les spécifications descriptives sont utilisées lorsque le besoin est déjà précisément connu, et le fournisseur ne souhaite pas ou souhaite peu innover. Les spécifications descriptives conviennent le mieux pour de simples acquisitions de biens, services et travaux, lorsque l'objectif est de définir des quantités et des spécifications bien définies, des prix unitaires et des conditions de délai, lieu, et livraison et réception.
- **Spécifications de Performance (Spécifications fondées sur les Résultats)**
 - Les spécifications de performance sont utilisées lorsque le besoin est connu en terme de résultats, mais le Bénéficiaire n'a pas la certitude de connaître la meilleure solution technique ou la meilleure méthode afin de satisfaire le besoin, ou il est reconnu que les fournisseurs ont la capacité de concevoir des solutions « adaptées ». De telles spécifications sont particulièrement efficaces pour permettre aux fournisseurs de recourir à leur propre expertise, créativité, capacité d'innover et ressources lors du processus d'appel d'offres, sans les restreindre à une méthode ou une solution technique prédéterminée.

De manière générale, les spécifications de performance visent à obtenir des résultats, alors que les spécifications descriptives visent à satisfaire un besoin défini en terme de conception et de ressource.

8.8 Stratégie Contractuelle

La Stratégie Contractuelle détermine le type de marché, le modèle de prix et de détermination des coûts, et le type de relation suivie à établir avec le fournisseur afin d'obtenir le résultat souhaité pendant la durée du marché.

8.8.1 Type de Marché (Contrat)

Le choix du modèle de marché, formulaire de marché, termes et conditions, les plus appropriés doit être effectué en fonction du type de spécifications, de l'évaluation des risques relatifs à l'acquisition et de l'analyse du marché économique. Il doit aussi prendre en compte la capacité du marché, celle du Bénéficiaire et l'environnement opérationnel dans lequel la réalisation prendra place.

En général, le type de marché de Biens et Services est un marché de fourniture ou de fourniture et service suivi, alors que pour des projets d'infrastructure, plusieurs options sont disponibles, telles que:

- Modèle traditionnel – Conception et Construction séparément;
- Conception – Construction ;
- Conception – Construction, Exploitation et Maintenance ;
- Conception – Construction – Clé-en-Main ou Entreprise Principale
- EPC³ (Conception-Acquisition-Construction) et EPCM (Conception-Acquisition-Construction – Maintenance)
- Conception- Construction et Exploitation;
- Construction, Possession et Exploitation (en anglais BOO);
- Construction, Exploitation et Transfert (en anglais BOT).

8.8.2 Modèle de Prix et de Détermination des Coûts

Simultanément au choix du Modèle de Marché et de Dossier Type d'Appels d'Offres (DTAO) approprié, le modèle de prix et de détermination des coûts doit également être choisi.

Les différents modèles de prix et de détermination des coûts permettent de décider la répartition des risques entre le Bénéficiaire et les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels. Lors de son choix de modèle, le Bénéficiaire doit prendre en compte:

³ L'acronyme anglais EPC est très couramment utilisé.

- **Le type de Spécifications**
 - Descriptive ou fondée sur la performance; la manière dont le besoin peut être délimité lors de la formation du contrat; la rapidité avec laquelle l'activité doit commencer.
- **Le Type de Contrat**
 - Certains types de contrats visent à transférer le risque au fournisseur (tel que Conception – Construction, Exploitation et Maintenance); dans un tel cas, le mécanisme de prix doit être compatible avec cette approche.
- **La Distribution Adéquate de Risque**
 - Un risque doit être à la charge de la partie qui est la plus à même de le gérer.
- **L'Environnement Opérationnel**
 - Inclue des événements difficiles à prévoir, et des aspects connus, tels qu'une inflation élevée, la livraison et les assurances (couvertes par l'utilisation des INCOTERMS).
- **La Capacité du Bénéficiaire**
 - La connaissance du mécanisme de fixation du prix et la disponibilité de ressources pour gérer le marché.
- **Type de Marché Economique**
 - Comment les fournisseurs seront-ils incités/motivés à soumissionner et réaliser.

Il existe cinq modèles de prix et d'établissement des coûts dont l'utilisation découle du DTAO retenu.

Prix Forfaitaire – Un Marché à Prix Forfaitaire (ou à prix fixe) est un contrat dont le prix est un montant unique et global pour toutes les activités. L'entrepreneur est responsable de la réalisation du projet pour le prix convenu stipulé au marché. Le paiement de pourcentages ou de montants partiels peut être effectué, en fonction de l'avancement ou de jalons prévus dans le marché.

Les Marchés à Prix Forfaitaire peuvent convenir lorsque l'étendue du marché peut être spécifiée clairement et précisément, et peut être associée à des jalons visibles et des paiements définis au moment de la sélection (par ex. des travaux de génie civil simples, ou des services de consultants avec des livrables clairement identifiables). Ils conviennent également lorsque le fournisseur est responsable de l'exécution des ouvrages achevés (par ex. une station de traitement des eaux, tel que dans un contrat clé-en-main).

Marchés basés sur les Résultats (Performance)- La passation de marché sur la base des résultats est une méthode qui vise des productions, une qualité ou des résultats, dans laquelle au moins une partie du paiement de l'entrepreneur, les extensions du marché ou sa reconduction sont liées à des normes et exigences de performance spécifiées et mesurables.

Ce type de marché peut être bien adapté pour la réhabilitation d'une station de traitement des eaux, son exploitation et sa maintenance par une entreprise pour une durée spécifiée ou pour des services physiques rémunérés sur la base de résultats (production).

Bordereau de Prix/Mesurage – Marchés à Prix Unitaires – Un marché à prix unitaires (Bordereau des prix/mesurage) est un marché basé sur des quantités estimées d'articles et des prix unitaires contractuels pour chacun de ces articles. Les paiements sont effectués sur la base des quantités réalisées et des prix unitaires contractuels.

Ce type de marché est adapté pour les travaux, lorsque la nature des travaux est bien définie mais les quantités ne peuvent être définies avec une précision raisonnable avant la réalisation, tels que les travaux routiers ou de barrages.

Pour les biens et les services physiques, ce type de marché convient quand les quantités à réaliser sont connues, et l'acheteur demande aux soumissionnaires de proposer les prix unitaires.

Marchés Temps et Matériaux – Marchés au Temps Passé – Un marché « temps et matériaux » est ainsi nommé quand le Bénéficiaire accepte de payer l'entrepreneur sur la base du temps passé à la réalisation des activités et pour les matériaux utilisés, indépendamment de la quantité de travail nécessaire pour réaliser les travaux. Ce type de marché est généralement utilisé dans les projets pour lesquels il n'est pas possible d'estimer avec précision la taille du projet, ou s'il est attendu que les besoins du projet vont probablement évoluer. Il peut également être utilisé pour les Services de Consultants, lorsqu'il est difficile de définir ou fixer l'étendue et la durée des services (par ex. études complexes, contrôle de travaux et services de conseil).

Marchés en Dépenses Remboursées et Rémunération (« Cost Plus ») – Un marché en dépenses remboursées ou en dépenses contrôlées est un marché dans lequel l'entrepreneur se voit rembourser toutes ses dépenses autorisées, et verser en plus une marge couvrant les frais généraux et permettant un bénéfice.

Ce type de marché peut convenir dans des circonstances exceptionnelles où l'adaptation est nécessaire, telles que les travaux de réparation et maintenance à réaliser en urgence. Afin de minimiser les risques pour le Bénéficiaire, le fournisseur doit s'obliger à ce que ses archives et comptes soient mis à la disposition du Bénéficiaire ou d'une tierce partie convenue pour inspection. Le marché devrait également inclure des incitations adéquates afin de limiter les coûts

Dans le tableau ci-après, les avantages et risques de chacune des méthodes d'établissement de prix et les circonstances de leur usage sont résumées.

Type	Besoins	Avantages	Inconvénients
Prix forfaitaire/Prix ferme	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité peut être spécifiée avec précision • Date d'accès au site et calendrier du programme connus • Risques peuvent être identifiés de manière raisonnable 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total et responsabilités connues avant le début des travaux • Responsabilité de l'entrepreneur pour le contrôle du coût • Supervision minimale 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneur peut être tenté de prévoir une marge d'imprévu excessive pour couvrir les risques • La base du contrat peut être remise en question par des variations importantes • L'Entrepreneur peut être tenté de livrer des travaux de moindre qualité
Bordereau de prix/Mesurage (Détail quantitatif et estimatif & Bordereau de prix)	<ul style="list-style-type: none"> • L'activité peut être spécifiée avec précision, mais les quantités ne peuvent pas être précisément connues avant la réalisation • Le volume des travaux est estimé lors de l'appel à concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la sélection de l'entrepreneur avant que le volume total d'activités n'est connu • Permet d'évaluer le coût des travaux en cours d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneur peut être tenté de proposer des prix à son avantage, en gonflant/diminuant les prix unitaires pour les activités qu'il juge sous/surévaluées. • Services de supervision des travaux et mesurage nécessaires
Temps et Matériaux	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifications minimales • Confiance élevée dans l'entrepreneur • Utilisé quand les travaux ne peuvent pas être précisément évalués pour pouvoir en estimer le coût 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la sélection précoce de l'entrepreneur • Spécifications minimales nécessaires au démarrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de contrôler le coût • Niveau de supervision élevé • Pas d'incitation à améliorer la productivité • Pas d'incitation à mener les travaux à terme
Dépenses remboursées et marge de rémunération fixe (Cost Plus – marge fixe)	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifications minimales • La description des travaux doit être suffisante pour permettre à l'entrepreneur d'estimer les ressources nécessaires à la gestion et le bénéfice • Confiance élevée dans l'entrepreneur 	<ul style="list-style-type: none"> • Incitation à réaliser rapidement et de manière économique car la rémunération est fixe • Permet la sélection précoce de l'entrepreneur • Durée de l'appel d'offres réduite 	<ul style="list-style-type: none"> • En cas de variation ou de retard, l'entrepreneur voudra réviser la rémunération • Pas d'incitation à la productivité • Niveau de supervision élevé • Difficulté d'évaluer le coût afin de fixer la rémunération
Dépenses remboursées et rémunération en pourcentage (Cost Plus – marge)	<ul style="list-style-type: none"> • Spécifications minimales • Confiance élevée dans l'entrepreneur 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la sélection précoce de l'entrepreneur • Durée de l'appel d'offres réduite 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des coûts difficile – plus élevé est le coût, plus élevée est la rémunération de l'entrepreneur • Pas d'incitation à la productivité • Niveau de supervision élevé

Tableau VIII – Modèles d'établissement de prix et de coût

8.8.3 Relation Fournisseur

Le choix du type de marché et du modèle d'établissement de prix et coût détermine généralement le mode des relations avec les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels durant l'exécution du marché et la réception. La relation peut aller de conflictuelle à une extrême à grandement collaborative à l'autre extrême.

Une approche sur le mode adverse/tactique de la relation peut être appropriée lorsque l'une ou plusieurs des circonstances ci-après existent:

- Concurrence forte dur le marché
- De nombreux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels et un marché économique de grande ampleur
- Les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels ont un faible pouvoir
- Des biens, services et travaux standards disponibles
- Pas de besoin ou d'avantage d'avoir un haut niveau de confiance entre le Bénéficiaire et les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels
- Le coût de migrer à de nouveaux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels est faible ou nul
- Acquisition unique
- Relation de court terme, sans engagement sur le long terme.

Une approche collaborative de la relation peut être appropriée lorsque l'une ou plusieurs des circonstances ci-après existent:

- Engagement sur le long terme dans un cadre de confiance mutuelle, ouverture et transparence;
- Intérêts et objectifs partagés convenus ;
- Risques et récompenses partagés;
- Une approche gagnant-gagnant est possible ;
- La relation est celle de partenaires sur un pied d'égalité;
- Accord pour une collaboration dans laquelle le Bénéficiaire et les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels peuvent bénéficier de la recherche d'économies et de valeur ajoutée.

8.9 Révision de Prix

Les Dossiers d'Appel d'Offres Types de la BIsD prévoient les options de prix fermes ou de prix révisables. Dans ce dernier cas, les révisions sont effectuées pour tenir compte des variations des coûts d'intrants importants du marché, tels que la main d'œuvre ou les matériaux. Pour les passations de marché pour lesquelles la BIsD a donné son accord pour l'utilisation de procédures

nationales du Bénéficiaire, ce dernier doit prévoir des dispositions de révision de prix appropriées.

L'analyse du marché économique entreprise dans le cadre de la préparation de la Stratégie de Passation des Marchés doit fournir toutes les informations nécessaires pour identifier les tendances de prix et les facteurs déterminants du marché économique, ainsi qu'une évaluation de l'environnement des affaires du Bénéficiaire. Le Bénéficiaire doit utiliser ces informations afin de justifier le choix du mécanisme de révision de prix adéquat.

8.10 Formulaire de Marché (Termes et Conditions)

La dernière partie de la Stratégie Contractuelle est le choix des termes et conditions du marché. Dans la plupart des cas, la décision prise quant à la méthode de sélection et le DAOT approuvés (ou les dispositions nationales du Bénéficiaire si convenu avec la BISD) déterminera les conditions du marché. Cependant, dans un souci d'équilibre, le Bénéficiaire doit parvenir à une décision qui soit compatible avec l'approche globale de la passation des marchés.

La décision quant à la forme de marché la plus appropriée est guidée par la valeur et la complexité de l'acquisition, le risque inhérent, les incertitudes sur l'exécution du contrat, la distribution de risques entre le Bénéficiaire et le fournisseur et la relation fournisseur désirée.

8.11 Méthodes de Sélection

Après avoir choisi le type de marché et le mécanisme de fixation du prix, l'étape suivante est de choisir la méthode de sélection et l'approche du marché qui comprend:

- La méthode de sélection;
- Les dispositions de la sélection; et
- L'approche du marché économique.

Il existe de nombreuses combinaisons entre ces trois options; cependant, certaines d'entre elles sont mutuellement exclusives. Dans la détermination de la combinaison optimale des dispositions de la passation de marché pour concevoir l'approche du marché, la décision sur le type de méthode de sélection est essentiellement guidée par le niveau de compétition dans le marché, le nombre de fournisseurs qualifiés disponibles, la spécificité des besoins et le risque inhérent à la réalisation/livraison. Cette information doit provenir de l'analyse du marché économique, incluant le coût et la complexité du marché comme déterminé dans le modèle du positionnement fournisseur, l'approche de l'engagement du marché économique et l'analyse des risques de l'acquisition.

En utilisant ces informations pour chacun des marchés, puis à la combinaison retenue, il est alors possible de retenir les activités qui rendent ces éléments de l'approche de l'acquisition cohérents.

Le tableau ci-après présente quelques-unes de ces variantes d'approche de marché et indique les circonstances pour lesquelles chaque variante est la plus adaptée.

Approche du marché	Caractéristiques	Utilisation
Mise en concurrence ouverte	<ul style="list-style-type: none"> Publicité ouverte permettant à tous de concourir Approche préférée de la BlSD 	<ul style="list-style-type: none"> Largement utilisée
Mise en concurrence restreinte	<ul style="list-style-type: none"> Mise en concurrence sur invitation de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Ensemble restreint de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels qualifiés/capables Exception justifiée à la mise en concurrence ouverte
Entente directe	<ul style="list-style-type: none"> Négociation avec un fournisseur/prestataire retenu 	<ul style="list-style-type: none"> Un seul fournisseur/prestataire qualifié Invitation de fournisseur / prestataire préféré justifiée
Pre-Qualification (Restreinte)	<ul style="list-style-type: none"> Publicité ouverte mais mise en concurrence restreinte aux firmes les plus compétentes satisfaisant à des exigences minimales 	<ul style="list-style-type: none"> Projets importants et complexes, pour lesquels le coût d'une proposition/soumission risque de limiter l'intérêt des concurrents potentiels
Négociations	<ul style="list-style-type: none"> Négociation consécutive à la sélection avec la Firme, Fournisseur, Entrepreneur (y compris sous-traitants) ou Consultant individuel classé premier, puis avec le second mieux classé si infructueux 	<ul style="list-style-type: none"> Ne s'applique qu'en cas de mise en concurrence internationale soumise à examen préalable

Tableau IX – Méthodes de Sélection

8.12 Méthodes d'Évaluation

Il s'agit de choisir la méthode d'évaluation adéquate pour déterminer la Firme, le Fournisseur, l'Entrepreneur ou le Consultant individuel proposant la meilleure Optimisation des Ressources (OdR), tout en établissant leur aptitude à réaliser le projet.

Les critères d'évaluation doivent être conçus pour permettre au Bénéficiaire de réaliser la meilleure OdR pour les acquisitions financées par la BlSD.

Il existe deux méthodes de sélection de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels fondées sur l'identification de la soumission/proposition la plus avantageuse:

- En cas d'utilisation de critères de notation, le Soumissionnaire ou Proposant conforme pour l'essentiel, qui satisfait aux critères de qualification et qui a présenté la Soumission/Proposition classée première est retenu ; et

- Lorsque des critères de notation ne sont pas utilisés, le Soumissionnaire ou Proposant qui satisfait aux critères de qualification et dont la Soumission/Proposition (i) est conforme pour l'essentiel au Dossier d'Appel d'Offres, et (ii) est évaluée comme de coût le moins élevé (offre/proposition évaluée la moins-disante) est retenu.

Les critères d'évaluation doivent être appropriés au type, à la nature, et aux conditions du marché économique de ce qui fait l'objet de l'acquisition et doivent être détaillés dans les Documents de Passation de Marchés.

8.13 Gestion du Marché

La gestion du marché est un processus formel qui vise à assurer que les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels et le Bénéficiaire remplissent leurs engagements contractuels, en conformité avec le marché. La gestion du marché exige la planification, la réalisation, le suivi et l'évaluation de manière systématique et efficace afin d'optimiser la réalisation et obtenir l'Optimisation des Ressources, tout en gérant les risques

Un marché géré effectivement avec l'aide d'un plan de gestion de marché conduit le Bénéficiaire à:

- Assurer que le fournisseur satisfait ses engagements;
- Obtenir la meilleure OdR durant la vie du marché ;
- Gérer les risques fournisseurs pendant la durée du marché ;
- Rechercher continuellement le meilleur résultat de ses marchés;
- Garantir que le marché continue à bien se dérouler et répondre aux attentes;
- Gérer le marché selon les meilleures pratiques contractuelles; et
- Produire la documentation nécessaire pour des audits éventuels.

Lorsque l'approche et la stratégie de gestion du marché sont établies, il est essentiel d'appréhender le niveau d'influence dont le Bénéficiaire dispose sur les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, qui découle de l'analyse des préférences fournisseur détaillé plus avant dans la présente note d'information. Il est également important de comprendre le niveau d'influence dont le Bénéficiaire aurait besoin d'avoir sur les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, qui découle de l'analyse du positionnement fournisseur et l'analyse des risques de la passation de marchés.

Le Bénéficiaire doit aussi prendre en compte:

- La manière dont les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels seront gérés par le moyen de réunions périodiques, les rapports d'avancement, les journaux de chantier, les plans d'action, etc.;
- Les jalons clés et lorsqu'ils seront observés ;
- Le niveau de ressources nécessaires pour gérer le marché de manière effective ; et

- La manière dont la performance sera évaluée en référence aux mesures convenues préalablement, incluant les indicateurs de performance clés.

L'approche de la gestion du marché doit être proportionnée au montant, au risque, à la durée, au type et à la complexité du marché et au type de marché économique/fournisseurs qui seront engagés. En fonction de la nature de la relation avec les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, le niveau d'effort requis du Bénéficiaire peut varier.

Pour des marchés simples et de faible montant, le plan de gestion du marché doit au minimum inclure:

- Les rôles et responsabilités clés;
- Les dates contractuelles et les jalons de livraison/réalisation importants ;
- Les échéances des paiements; et
- Les exigences de documentation/archivage.

Pour des marchés de montant élevé, à risques élevés ou complexes identifiés dans le Plan de Passation de Marchés, le plan de gestion du marché doit généralement inclure un résumé de la description du marché tel que:

- Risques potentiels identifiés (tels que retard dans la mise à disposition du site, retards de paiement et autres défaillances du Bénéficiaire dans ses obligations contractuelles, pouvant résulter en contentieux) et les mesures préventives ;
- Contacts clés, rôles et responsabilités des parties;
 - Noms et détails des contacts de chaque partie doivent être clairement identifiés dans le marché;
 - Vérifier que chaque partie a procédé aux demandes d'autorisation nécessaires et aux délégations de pouvoir du personnel au démarrage du marché, afin de garantir que les décisions contractuelles sont valables et exécutoires.
- Procédures de communications et rapports;
- Termes et clauses contractuelles clés se rapportant à la livraison/réception ;
- Jalons contractuels y compris chemin critique (identifiés afin de permettre une détection précoce et l'adoption de mesures préventives) et procédures de paiement conformes aux dispositions contractuelles;
- Les livrables contractuels clés;
 - Les livrables contractuels doivent être identifiés et décrits de façon qu'ils puissent aisément faire l'objet de suivi;
 - Les livrables contractuels clés doivent être mis à jour pour tenir compte des ordres modificatifs durant l'exécution du marché.
- IPC et mode de mesurage;

- Mécanisme de contrôle des variations et modifications du marché ;
- Exigences de documentation/archivage; et
- Gestion des problèmes et plan de remontée hiérarchique.

L'approche de la gestion de chaque marché doit être décidée à l'avance et décrites dans les Documents de Passation de Marchés afin de permettre aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels de prévoir des ressources adéquates pour la gestion effective du marché. La réponse du soumissionnaire dans la soumission, et les besoins du Bénéficiaire pour la gestion du marché doivent être combinés dans un Plan de Gestion du Marché. Ce Plan doit être mis au point durant la formation du marché et achevé, dans l'idéal, avant la signature du marché. Le plan doit être préparé en consultation avec le Soumissionnaire/Proposant retenu.

8.14 Indicateurs de Performance Clés (IPC)

Les IPC constituent l'outil de mesure de la performance du marché alignés sur les résultats clés que l'approche de la passation des marchés vise à obtenir. Les IPC doivent être spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporellement définis (SMART). Ils doivent également être directement reliés des Objectifs de Développement du Projet et de la Passation des Marchés, permettant ainsi d'assurer que les résultats du marché sont pleinement conformes aux résultats attendus du projet.

Les IPC doivent être couverts par le plan de gestion du marché, et s'ils sont liés à des dispositions incitatives ou de décisions de paiement, ils doivent faire l'objet d'un accord et figurer dans le marché conclu avec les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels avant sa signature.

Section 9 - Options de Passation de Marchés et Recommandations

La dernière étape de l'élaboration du document de Stratégie de Passation des Marchés à détailler dans le formulaire de l'Annexe IV consiste à définir les Options de Passation de Marchés et Recommandations pour le projet. Ces informations doivent figurer dans le Section 7 du formulaire.

9.1 Analyse des Options

Il y aura souvent plus d'une approche possible pour la combinaison d'activités d'acquisitions pouvant être utilisées pour un marché.

Avant de retenir l'approche préférée, une analyse comparative de chacune des approches possibles doit être entreprise. Ceci implique deux activités principales:

- Une évaluation des avantages probables de chacune des approches possibles, vis-à-vis des Objectifs de la Passation de Marchés; et
- Un examen des Risques de la Passation des Marchés en vue d'établir quelle approche permet le mieux de traiter les risques connus.

L'analyse des options est prévue pour récapituler les options de passation de marchés possibles pour le projet. Elle doit être fondée sur la recherche et l'analyse menées lors de l'analyse du marché économique. Généralement, il y aura plusieurs options de passation de marché possibles pour le Bénéficiaire. Il est essentiel que les options soient évaluées de manière correcte afin d'assurer que l'approche la plus adaptée sera retenue.

Le choix de l'approche recommandée doit se faire seulement après que toutes les options réalistes auront été identifiées, décrites et évaluées. Au minimum, l'analyse des options doit décrire chaque option de manière suffisamment détaillée afin d'en permettre l'évaluation en termes de la capacité de répondre aux objectifs souhaités de la passation de marché et de développement du projet.

Option de Stratégie	Objectifs de Développement durables du Projet										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											

Tableau X –Analyse des Options

9.2 Analyse de chacune des Approches de Passation de Marché

L'étape finale est d'effectuer l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (SWOT) de l'approche préférée de la passation de marché. L'analyse SWOT détaillée dans le schéma ci-après et dans la Section III de la présente Note d'Information doit être entreprise sur la base des forces et faiblesses de l'approche considérée et des opportunités et menaces qui pourraient se révéler au cours de la mise en œuvre de l'approche.

Attributs Stratégiques	Forces	Faiblesses
Risques d'exécution	Opportunités	Menaces

Schéma XV – Analyse SWOT de l'Approche de la Passation de Marché

L'analyse de chacune des approches de la passation de marché consiste à:

- Affiner l'approche préférée;
- Assurer que l'option de passation de marché est pleinement appréhendée et que rien n'a été oublié;
- Essayer de tester l'option en imaginant ce qui pourrait mal se passer dans la mise en œuvre ; et
- Identifier les améliorations finales à y apporter afin d'améliorer son efficacité.

Cette analyse étant achevée, il ne reste plus qu'à documenter de manière exhaustive l'approche préférée de la passation de marché, en adoptant toute amélioration identifiée par le moyen de l'analyse SWOT.

9.3 Evaluation de l'Approche de la Passation de Marché

Après que le Bénéficiaire a réalisé l'analyse de marché économique et des options, une évaluation de l'approche de la passation de chacun des marchés du projet doit être effectuée. Toute preuve justificative de l'approche de la passation de chaque marché doit être tirée des sections précédentes de la présente Note d'Information

Les productions de l'évaluation des Options de Passation de Marchés et Recommandations sont:

- Une approche de la passation de marché indiquant comment le Bénéficiaire compte aborder le marché économique, sélectionner la Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels adéquate et finaliser le marché;
- Un ensemble de méthodes d'acquisition et d'approches bâti à partir des méthodes individuelles combinées pour renseigner les Documents de Passation de Marchés ; et
- Un Plan de Passation de Marchés récapitulant comment chacun des marchés du Projet sera passé.

Toutes les analyses et recherches conduits dans le cadre de la planification et de la stratégie de passation de marchés doivent être synthétisées dans la conception des différentes approches de la passation de marché qui sont envisageables pour servir les Objectifs de la Passation des Marchés et les Objectifs de Développement du Projet (ODP). Il est probable que plusieurs approches de la passation de marché seront possibles.

La présente Section a pour but de générer des approches variantes de la passation de marchés susceptibles de servir les Objectifs de la Passation des Marchés et les ODP, puis de déterminer laquelle présente le plus de chance de succès. Lorsque cela est possible, le Bénéficiaire devrait formuler plusieurs approches de la passation de marchés en s'assurant qu'elles peuvent de manière réaliste, servir les Objectifs visés de la Passation des Marchés.

Le choix de l'approche recommandée doit se faire seulement après que toutes les options réalistes auront été identifiées, décrites et évaluées. Au minimum, l'analyse des options doit décrire chaque option de manière suffisamment détaillée afin d'en permettre l'évaluation en termes de la capacité de répondre aux objectifs visés de la passation de marché.

Un formulaire est fourni en Annexe II de la présente Note d'Information, et il devrait être utilisé pour fournir le détail de toutes les approches de la passation de marché et les méthodes qui devraient être considérées lors de la mise en œuvre de l'approche adéquate.

Un formulaire doit être rempli pour chacune des options générées, alors que la colonne « Justification » doit être remplie en fin d'analyse et seulement pour justifier le choix de l'option recommandée.

Annexe I - Exemple de Plan de Passation de Marchés

OBJECTIF DU PLAN DE PASSATION DES MARCHÉS

(VERSION#

DATE: (jj/mm/aa)

Objectifs du Plan de Passation des Marchés

Ce Plan de Passation des Marchés indique les marchés spécifiques qui seront nécessaires à la mise en œuvre du Projet. Il est destiné à fournir des informations sur les acquisitions de biens, travaux et services, la manière dont les fournisseurs seront sélectionnés, le(s) type(s) de marché(s) qui sera (seront) utilisé(s), et les responsables des acquisitions à tous les stades du processus. Les renseignements relatifs au Projet faisant l'objet du Plan de Passation des Marchés figurent dans le Tableau 1.

Tableau - 1: Renseignements relatifs au Projet

Pays
Nom du Bénéficiaire
Nom du Projet
Numéro d'ordre du Projet
Code du Projet (après son Approbation)
Date d'Approbation (prévue)
Date de Signature (prévue)
Date de Mise en Vigueur (prévue)
Montant du Financement de la BISD
Mode de Financement
Agence d'Exécution
Date prévue de l'Avis Général de Passation des Marchés
Période de Mise en Œuvre du Projet
Période couverte par le plan (18 mois à compter de l'approbation)
Après 18 mois, REMOP* doit être établi et le Plan de Passation des Marchés doit être mis à jour pour la durée d'exécution restante

*REMOP : Rapport d'Evaluation de la Mise en Œuvre du Projet

RESUME DES ACQUISITIONS

Tableau 2: Résumé des Acquisitions de Biens et Travaux

Méthode d'Acquisition	Nombre de Marchés	Montant total en Dollar EU (\$EU)
Appel d'Offres International limité aux Pays Membres (AOI-PM)		
Appel d'Offres International (AOI)		
Appel d'Offres International Restreint (AOIR)		
Appel d'Offres National (AON)		
Consultation de fournisseurs		

Entente directe ou gré-à-gré

Travaux en régie

Participation communautaire

Agence spécialisée

Pratiques commerciales

Sous-total Biens et Travaux**Tableau 3 Résumé des Acquisitions de Services de Consultants/ Assistance technique**

Méthode de préparation de la liste restreinte*	Nombre de marchés	Montant total en Dollar EU
Firmes internationales		
Firmes de Pays Membres		
Firmes nationales		
Sous-total Services de Consultants et Assistance technique		

Montant total de Marchés

DESCRIPTION DES ACQUISITIONS

Description des Acquisitions

La liste des Marchés à passer est fournie à titre indicative dans Tableau 4 ci-dessous, y compris la méthode de passation correspondante et la date prévue de publication de l'avis d'appel d'offres.

Tableau 4 - Liste indicative des Marchés éléments financés par la BID items

Composantes du Projet (selon REP ¹)	Dossier d'appel d'offres #	Type et Description du (des) Marché(s)	Budget \$EU	Méthodes de passation**	Date prévue de publication	Observations

¹ REP : Rapport d'évaluation du Projet

SO = Sans Objet, AON = Appel d'Offres National, SBQC = Sélection Basée sur la Qualité et le Coût.

* Méthodes d'acquisition de Biens, Travaux à mentionner dans le Tableau 4

1. Appel d'Offres International limité aux Pays Membres (AOI-PM)
2. Appel d'Offres International (AOI)

3. Appel d'Offres International Restreint (AOIR)
4. Appel d'Offres National (AON)
5. Consultation de fournisseurs
6. Entente directe ou gré-à-gré
7. Travaux en régie
8. Participation communautaire
9. Agence spécialisée
10. Pratiques commerciales

* Méthodes d'acquisition de Consultants à mentionner dans le Tableau 4

1. Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)
2. Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ)
3. Sélection au Moindre Coût (SMC)
4. Sélection dans le cadre d'un Budget Fixe (SBF)
5. Sélection fondée sur la Qualification des Consultants (SQC)
6. Gré-à-gré/Entente Directe

**Pour tous les dossiers, la revue par la BISD de la méthode de passation sera réalisée par la BISD en conformité avec les directives de passation de marchés de la BISD et comme stipulé dans l'Accord de Financement.

Annexe II – Formulaire: Options de Passation de Marchés et Recommandations

	Aspect traité	Disposition adoptée	Justification
Besoins	Spécifications	Descriptive/Performance	
Stratégie contractuelle	Type de Contrat	A. Traditionnel B. Conception-réalisation C. Conception, construction, exploitation et maintenance D. Conception, construction – Clé en main ou Entrepreneur principal E. Conception Approvisionnement et Construction (EPC EPC Maintenance)	
	Mécanismes d'établissement du prix et des coûts	A. Forfait B. Contrat sur base de Performance C. Bordereau des Prix / Mesurage D. Temps et Matériaux E. Dépenses remboursées et rémunération	
	Relation Fournisseur	Adverse/Collaborative	
	Variation des prix	A. Aucune, prix ferme B. Négociée C. Pourcentage	
	Forme de Contrat (Termes et Conditions)		
Méthodes de Sélection	Méthodes de Sélection	A. Appel d'offres (AO) B. Demande de Propositions (DDP) C. Demande de Prix (DP) D. Entente directe	
	Dispositions de Sélection	A. Partenariat Public - Privé (PPP) B. Pratiques commerciales C. Agences spécialisées D. Programme d'importations E. Matières premières F. Participation communautaire G. Régie H. Contrat-cadre	
	Approche du marché	A. Type de mise en concurrence 1. Ouverte 2. Restreinte 3. Internationale 4. Nationale	

		5. Sans mise en concurrence – Entente directe B. Nombre d’enveloppes/d’étapes 1. Une enveloppe 2. Deux enveloppes 3. Une seule étape 4. Plusieurs étapes C. MOF (Oui/Non) D. Négociations (Oui/Non)	
	Pré / Post Qualification	A. Pré-Qualification B. Post-Qualification	
Méthodes d’Evaluation	Méthodes de Sélection/ Evaluation	A. Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) B. Sélection au Moindre Coût (SMC) C. Sélection dans le cadre d’un Budget Fixe (SBF) D. Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ) E. Sélection fondée sur la Qualification des Consultants (SQC) F. Entente Directe	
	Evaluation des Coûts	A. Offre de prix ajustée B. Coût sur durée de vie utile	
	Préférence nationale	Oui/Non	
	Critères d’Evaluation	Liste des types de critères à utiliser (obligatoire/souhaité)	

Annexe III – Formulaire: Aperçu Général du Projet

Pays:	<i>Insérer le pays du Projet</i>
Région:	<i>Insérer la Région du Projet</i>
Secteur:	<i>Insérer les secteurs couverts par le Projet</i>
Nom du Projet:	<i>Insérer le nom du Projet</i>
Numéro de réf du Projet:	<i>Insérer le numéro de référence du Projet</i>
Montant de financement total:	<i>Indiquer le financement total</i>
Description du Projet:	<i>Pour chaque contrat/sous-traitance, indiquer une description sommaire de ce qui est demandé aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, y compris une estimation de coût.</i>
Objectifs de Développement du Projet:	<i>Les Objectifs de Développement du Projet doivent être conformes avec les Objectifs de Développement du Projet identifiés dans la Note de Conception du Projet.</i>
Indicateurs de Résultats:	<i>Les Indicateurs de Résultats doivent être spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporellement définis (SMART) et reliés aux résultats du Projet. Chacun des Objectifs de Développement du Projet doit être mesurés par un ou plusieurs Indicateurs de Résultats.</i>
Résumé des Marchés envisagés:	<i>Un sommaire des marchés envisagés dans le Projet, incluant le Positionnement Fournisseur pour les marchés identifiés.</i>
Exigences juridiques ou de politique réglementaire:	<i>Un état de toutes exigences juridiques ou de politique telles que l'utilisation de Dispositions Alternatives de Passation de Marchés, recours à des entreprises d'état pour certains contrats tel que pour la photographie aérienne, et toute exigence liée à la politique sectorielle ou générale</i>

Annexe IV – Formulaire: Stratégie de Passation de Marché

SECTION 1. APERCU DU PROJECT	
Pays:	<i>Insérer le pays du Projet</i>
Région:	<i>Insérer la Région du Projet</i>
Secteur:	<i>Insérer les secteurs couverts par le Projet</i>
Nom du Projet:	<i>Insérer le nom du Projet</i>
Numéro de réf du Projet:	<i>Insérer le numéro de référence du Projet</i>
Montant de financement total:	<i>Indiquer le financement total</i>
Description du Projet:	<i>Pour chaque contrat/sous-traitance, indiquer une description sommaire de ce qui est demandé aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Consultants individuels, y compris une estimation de coût.</i>
Objectifs de Développement du Projet:	<i>Les Objectifs de Développement du Projet doivent être conformes avec les Objectifs de Développement du Projet identifiés dans la Note de Conception du Projet.</i>
Indicateurs de Résultats:	<i>Les Indicateurs de Résultats doivent être spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporellement définis (SMART) et reliés aux résultats du Projet. Chacun des Objectifs de Développement du Projet doit être mesurés par un ou plusieurs Indicateurs de Résultats.</i>
Résumé des Marchés envisagés:	<i>Un sommaire des marchés envisagés dans le Projet, incluant le Positionnement Fournisseur pour les marchés identifiés.</i>
Exigences juridiques ou de politique réglementaire:	<i>Un état de toutes exigences juridiques ou de politique telles que l'utilisation de Dispositions Alternatives de Passation de Marchés, recours à des entreprises d'état pour certains contrats tels que pour la photographie aérienne, et toute exigence liée à la politique sectorielle ou générale.</i>
SECTION 2. EVALUATION DE LA CAPACITE OPERATIONELLE ET DE LA CAPACITE DU Bénéficiaire	
2a. Environnement Opérationnel	
Aspects de la Gouvernance	<i>Résumé des aspects de gouvernance du Projet</i>
Aspects Economiques	<i>Résumé des aspects économiques du Projet</i>
Aspects de Durabilité	<i>Résumé des aspects de durabilité du Projet</i>

Aspects Technologiques	<i>Résumé des aspects technologiques du Projet</i>
Conclusions relatives à l'Environnement Opérationnel à traiter dans l'approche de la passation des marchés	
2b. Evaluation de la Capacité du Bénéficiaire et Unité de Gestion du Projet (UGP)	
<p><i>Cette sous-section doit décrire les caractéristiques de l'UGP qui doivent être traitées afin d'assurer que l'OdR sera obtenue. Elle doit traiter les sujets ci-après, dans la mesure de leur pertinence pour le Projet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>A. Expérience antérieure dans la mise en œuvre de Projets similaires et la mise en œuvre de Projets financés par la BIsD ;</i> <i>B. Expérience dans l'utilisation de Dispositions Alternatives de passation des marchés;</i> <i>C. Le besoin de soutien direct afin d'entreprendre des passations de marchés adaptées, y compris la planification, la sélection d'entreprises/de consultants et l'attribution de marchés ;</i> <i>D. Capacité de Gestion de Marchés;</i> <i>E. Dispositions de gestion des recours et de résolution des litiges;</i> <i>F. Capacité en passation des marchés (expérience antérieure, disponibilité de ressources et réputation) en vue de mener à bien une planification adaptée des acquisitions, les processus de passation, l'évaluation des soumissions/propositions, la sélection des fournisseurs et l'attribution des marchés ;</i> <i>G. Recours à (et nécessité le cas échéant) des conseils professionnels tels que des consultants afin de renforcer la capacité du Bénéficiaire;</i> <i>H. Leçons tirées de la mise en œuvre de Projets similaires</i> <p><i>A l'issue de l'évaluation de la capacité du Bénéficiaire, un Plan de Ressourcement doit être produit.</i></p>	
Conclusions sur la Capacité du Client et l'Evaluation de l'UGP à traiter	

SECTION 3. ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

Identifier les principales parties prenantes qui ont un intérêt ou un impact sur le Projet et si leur intérêt est de nature réalisateur, autorité responsable, à consulter ou à informer. Les parties prenantes identifiées devront être engagées afin de pouvoir appréhender quels sont leurs objectifs dans le cadre de la passation de marché.

Partie prenante		Intérêt (Responsable, Redevable, Consulté, Informé)	Objectifs de la Partie dans l'Acquisition	Approche de la Gestion de la Partie prenante
Nom	Rôle			

SECTION 4. EVALUATION DES RISQUES DE LA PASSATION DES MARCHES

La présente sous-section résume l'analyse et la priorisation des risques identifiés selon la Section 2 et qui concernent l'Environnement Opérationnel, l'Analyse de Marché et l'Evaluation de l'UGP qui sont susceptibles de faire l'objet de mesures préventives par le biais de l'approche de la passation de marchés.

Description du Risque	A	B	Score de Risque global (A*B)	Description de la prévention proposée	Personne responsable	Etape de la Passation de Marchés
	Note de Probabilité	Note d'Impact				

SECTION 5. OBJECTIFS DE LA PASSATION DE MARCHES

En se fondant sur l'Analyse de Stratégie, l'Évaluation des Risques et l'Analyse des Parties Prenantes, fournir un détail des Objectifs Clés de la Passation de Marchés qui, s'ils sont atteints, serviront les Objectifs de Développement du Projet et garantiront l'optimisation des ressources. Les Objectifs de la Passation des Marchés doivent être de type SMART-- spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et temporellement définis. Les objectifs de la passation des marchés doivent être testés avec les Parties Prenantes identifiées afin de vérifier qu'il existe un accord sur la liste priorisée des Objectifs de la Passation de Marchés.

Objectifs de la Passation de Marchés Priorisés

1	
2	
3	
4	
5	

SECTION 6. RECHERCHE ET ANALYSE DE MARCHÉ

La présente sous-section doit identifier les marchés à passer et inclure une analyse de marché pour chacun des segments cibles en proportion en termes de détail au risque et à la valeur relative du marché dans le cadre du Projet, menée grâce au modèle de Positionnement Fournisseur. Si différents marchés économiques répondent aux besoins de différents contrats du Projet, l'analyse de marché doit être menée pour chacun des marchés économiques.

Pour les contrats de faible montant, à risque faible, il suffira normalement de fournir le détail de l'approche de la passation de marchés dans la Section VII sans autre analyse justificative.

Pour tous les autres contrats, le niveau d'analyse justifiant l'approche préférée de la passation de marché sera en proportion des risques de la passation de marché et du montant du contrat.

La présente sous-section *doit traiter les sujets ci-après, dans la mesure de leur pertinence pour le Projet*:

A. Recherche

- i. Modèle de Positionnement Fournisseur – identifier les seuils de risque et de montant pour le projet ;
- ii. Segmentation du marché par géographie (locale, nationale, internationale), spécialisation ou différenciation ;
- iii. Aspects sectoriels dynamique du marché économique – nature et étendue de la compétition, niveaux d'expérience, capacité et innovation, influences et facteurs extérieurs, Préférences Fournisseur
- iv. Tendances du marché – technologie, nouveaux services, structures de propriété et alliances, croissance du marché, nouveaux entrants ;
- v. Financiers – Origines des coûts et montant, stabilité des coûts, stratégies et mécanismes d'établissement des prix, références de coûts et financières; et
- vi. Tendances en matière d'acquisitions – pratiques des entités passant des commandes similaires, termes contractuels habituels, problèmes courants qui contrecarrent ou contribuent à l'optimisation des ressources, réponses habituelles et leçons tirées.

B. Analyse et Action

A l'issue de la Recherche de Marché, le Bénéficiaire doit formuler les options de l'Approche de la Passation de Marché et un Plan d'Engagement de Marché.

Conclusions de l'Analyse de Marché à prendre en compte dans l'approche de la passation de marché.

SECTION 7. OPTIONS DE PASSATION DE MARCHÉ ET RECOMMANDATIONS			
<p>Fournir le détail des options et la disposition recommandée pour les contrats dont la liste est donnée dans la description du Projet, ainsi que sa justification fondée sur l'analyse. La présente Section doit être remplie pour chacun des marchés. Les éléments identifiés dans les sections précédentes de la Stratégie de Passation des Marchés doivent être inclus. Après l'analyse des options, fournir le détail de l'approche/disposition de passation de marché recommandée.</p>			
Description du Contrat			
Catégorie de Marché (Travaux, Biens, Services de Consultants Bureaux/Consultants Individuels et Services Physiques, autres que les Services de Consultants)			
Coût Estimé			
Approche de la Passation de Marché			
<p>La production de la présente section sera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une approche de la Passation de Marché indiquant comment le Bénéficiaire compte engager le marché économique, sélectionner le fournisseur et aboutir à un marché signé ; • Un dispositif de méthodes de sélection et d'approches de marché ; et • Un Plan de Passation de Marchés récapitulatif comment chaque contrat du Projet sera passé. <p>Le tableau ci-après doit être rempli.</p>			
	Aspect traité	Disposition adoptée	Justification
Besoins	Spécifications	Descriptive/Performance	
	Stratégie contractuelle	Type de Contrat	A. Traditionnel B. Conception-réalisation C. Conception, construction, exploitation et maintenance D. Conception, construction – Clé en main ou Entrepreneur principal E. Conception Approvisionnement et Construction (EPC) EPC Maintenance
Mécanismes d'établissement du prix et des coûts		A. Forfait B. Contrat sur base de Performance C. Bordereau des Prix / Mesurage D. Temps et Matériaux E. Dépenses remboursées et rémunération	
Relation Fournisseur		Adverse/Collaborative	

	Variation des prix	A. Aucune, prix ferme B. Négociée C. Pourcentage	
	Forme de Contrat (Termes et Conditions)		
Méthodes de Sélection	Méthodes de Sélection	A. Appel d'offres (AO) B. Demande de Propositions (DDP) C. Demande de Prix (DP) D. Entente directe	
	Dispositions de Sélection	A. Partenariat Public - Privé (PPP) B. Pratiques commerciales C. Agences spécialisées D. Programme d'importations E. Matières premières F. Participation communautaire G. Régie H. Contrat-cadre	
	Approche du marché	A. Type de mise en concurrence 1. Ouverte 2. restreinte 3. Internationale 4. Nationale 5. Sans mise en concurrence – Entente directe B. Nombre d'enveloppes/d'étapes 5. Une enveloppe 6. Deux enveloppes 7. Une seule étape 8. Plusieurs étapes C. MOF (Oui/Non) D. Négociations (Oui/Non)	
	Pré / Post Qualification	A. Pré-Qualification B. Post-Qualification	
	Méthodes de Sélection/ Evaluation	A. Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) B. Sélection au Moindre Coût (SMC) C. Sélection dans le cadre d'un Budget Fixe (SBF) D. Sélection Fondée sur la Qualité (SFQ) E. Sélection fondée sur la Qualification des Consultants (SQC) F. Entente Directe	
Méthodes d'Evaluation	Evaluation des Coûts	A. Offre de prix ajustée B. Coût sur durée de vie utile	
	Préférence nationale	Oui/Non	
	Critères d'Evaluation	Liste des types de critères à utiliser (obligatoire/souhaité)	

SECTION 8. RESUME DE LA STRATEGIE DE PASSATION DE MARCHES



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  

www.isdb.org/procurement

