



APPROCHE BASÉE SUR LE RISQUE POUR LES ACQUISITIONS DE PROJETS



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 avril 2019. Ce document peut être utilisé et reproduit à des fins non commerciales. Tout usage à caractère commercial, y compris et sans que la liste soit limitative, la revente, l'accès à titre onéreux, la redistribution ou tout usage dérivé tel que les traductions non officielles à partir de ce document est prohibé.

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

Project Procurement (PPR)

Office of the Vice-President, Country Programs

The Islamic Development Bank

P.O. Box 5925, Jeddah 21432

Kingdom of Saudi Arabia

ppr@isdb.org

www.isdb.org

Abréviations communes et termes définis

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

Abréviation/terme	Définition/terminologie
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.
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.
BDGMP	Base de Données générales sur les Marchés Publics
BIsD	Banque Islamique de Développement
BMD	Banque Multilatérale de Développement
CA	Conseil d'Administration
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.
DAI	Département d'Audit Interne
DGR	Département de la Gestion des Risques
DIE	Département de l'Intégrité et de l'Éthique
Document de Passation de Marchés	Terme générique utilisé dans les Directives pour tous les Documents de Passation de Marchés émis par le Bénéficiaire. Les Documents de Passation de Marchés incluent: AGPM, ASPM, AMI, dossier de pré-qualification, DAO, DP et tout additif.
Document Types de Passation de Marchés (DTPM)	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.
DPRF	Dépenses Publiques et Responsabilité Financière
E-CP	Système d'Acquisition électronique
EGRO	Evaluation de la Gestion des Risques des Opérations
ERA	Evaluation des Risques des Acquisitions
ERAPS	Evaluation des Risques des Acquisitions du Pays et du Secteur
MESMP	Méthodologie pour l'Évaluation des Systèmes de Marchés Publics
OCDE	Organisation pour le Coopération Economique et le Développement
ODP	Objectifs de Développement du Projet
PGM	Plan de Gestion du Marché.
PPM	Plan de Passation des Marchés

Abréviations/terme	Définition/terminologie
RPMP	Rapport sur la Passation des Marchés du Pays
Services autres que les Services de Consultants	Les services qui ne sont pas des Services de Consultants. Les services autres que les services de consultants font habituellement l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue de l'exécution d'une production physique mesurable, et pour laquelle des normes de performance peuvent être clairement identifiées et appliquées. Des exemples de services autres que des services de consultants incluent les forages, la photographie aérienne, l'imagerie par satellite, la cartographie et autres opérations analogues.
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> .
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.
SPM	Stratégie de Passation de Marchés
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.

Table des Matières

SECTION 1 - INTRODUCTION	1
SECTION 2 – CADRE FONDE SUR LES RISQUES DE PASSATION DES MARCHES	3
SECTION 3 – EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQUES	8
SECTION 4 – CYCLE DE GESTION DES RISQUES ET EVALUATIONS	10
SECTION 5 - PROCESSUS D'EVALUATION DES RISQUES LIES AUX ACQUISITIONS PAYS ET SECTEUR, ET AGENCE	16
ANNEXE I. PAYS MEMBRES DE LA BISD	23
ANNEXE II. TABLEAUX D'EVALUATION DES RISQUES	24
ANNEXE III. FORMULAIRE DE DONNEES	26
ANNEXE IV. MODELE SIMPLIFIE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AUX ACQUISITIONS	28
ANNEXE V. OUTIL D'EVALUATION DU RISQUE PAYS	30
ANNEXE VI GUIDE DE NOTATION DE L'OUTIL D'EVALUATION DU RISQUE DES ACQUISITIONS PAR PAYS	32
ANNEXE VII. OUTIL D'EVALUATION DES RISQUES DU SECTEUR/DE L'AGENCE	40
ANNEXE VIII. GUIDE DE L'OUTIL D'EVALUATION DES RISQUES DU SECTEUR/DE L'AGENCE	47
ANNEXE IX. SCHEMA DE RAPPORT POUR L'EVALUATION DES RISQUES LIES AUX ACQUISITIONS	61
ANNEXE X. RISQUES POTENTIELS	64
ANNEXE XI. MODELE D'EVALUATION ET DE PLAN DE GESTION DES RISQUES	69
ANNEXE XII. OUTIL DE CATEGORISATION DES RISQUES LIES AUX ACQUISITIONS	70
ANNEXE XIII QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES CAPACITES DE L'AGENCE D'EXECUTION EN ACQUISITIONS	72

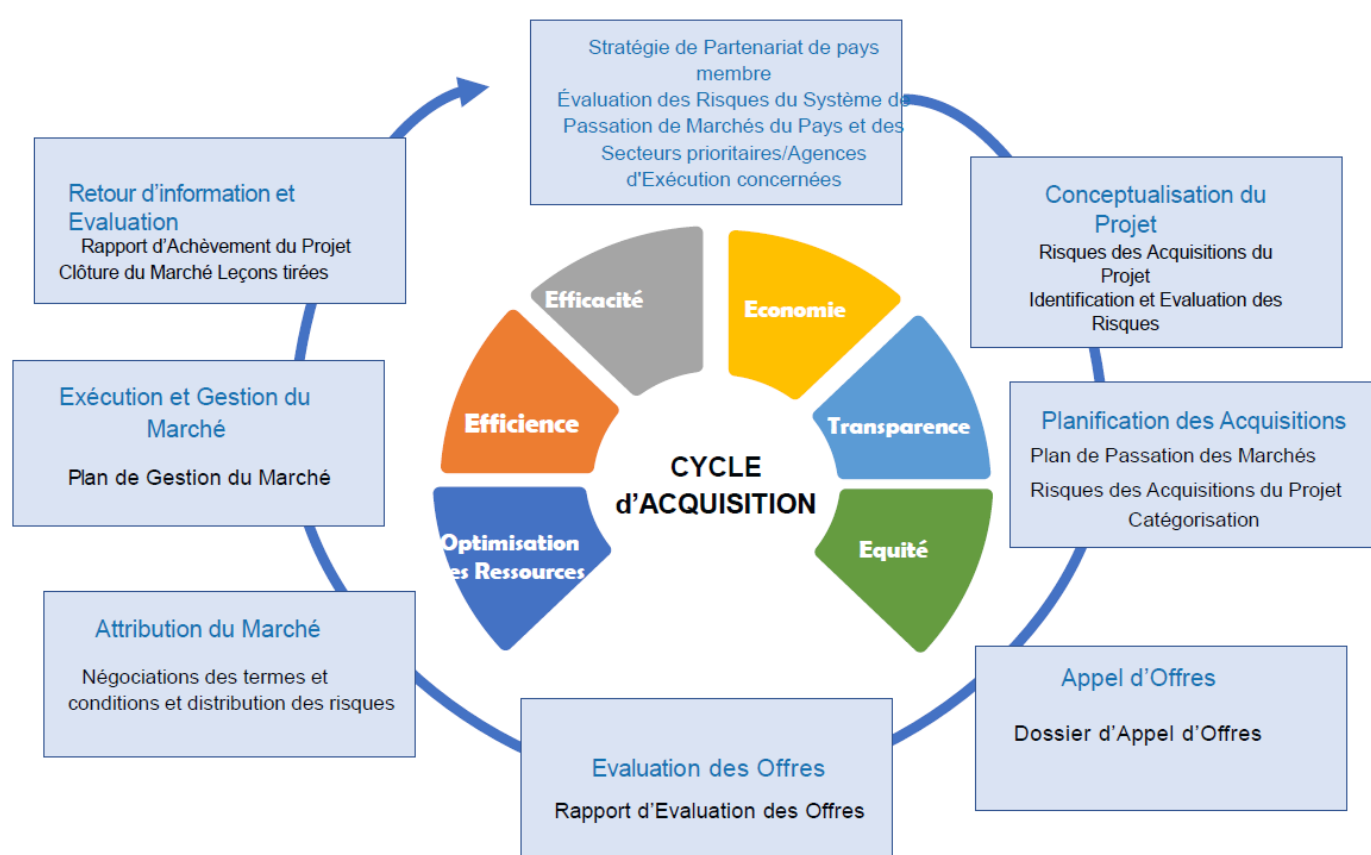
Section 1 - Introduction

1.1 Aperçu général

La présente note d'information décrit l'approche basée sur le risque en matière de passation de marchés (Cadre de Passation de Marchés fondé sur le Risque) utilisée par la Banque Islamique de Développement (BIsD) pour gérer le risque lié aux acquisitions tout au long du cycle de passation de marchés, comme le montre la figure suivante.

Elle met l'accent sur une approche systématique de la gestion des risques, garantissant une affectation efficace des ressources aux projets à haut risque ainsi que la catégorisation et la gestion des risques.

Schéma I - Cycle d'acquisition de la BIsD



L'objectif de la gestion des risques dans la passation de marchés est de minimiser les impacts d'éventuels événements négatifs sur la réalisation des Objectifs de Développement du Projet (ODP) d'un projet financé par la BIsD.

Le Cadre fondé sur le Risque en matière de passation de marchés décrit comment les risques sont identifiés, évalués et gérés au niveau du pays et du secteur/de l'agence et comment ces risques sont utilisés pour identifier, évaluer et gérer les risques au niveau du projet. Le cadre renseigne également sur le niveau de surveillance pour déterminer le contrôle approprié par la BIsD des processus d'appel d'offres ou des contrats, à savoir un contrôle préalable ou à postériori.

Le cadre souligne la nécessité de traiter et de gérer les risques après leur identification. La

gestion des risques est une activité continue jusqu'à l'achèvement du projet. L'évaluation et le traitement des risques doivent faire l'objet d'un suivi continu, car les risques existants changent et de nouveaux risques apparaissent.

Le Cadre de Passation de Marchés fondé sur le Risque est fondé sur des principes et aligné sur la Politique et les Directives de la BIsD en matière de passation de marchés. Il soutient les principes fondamentaux de la BIsD en matière de passation de marchés, à savoir l'économie, l'efficacité, la transparence, l'équité, l'efficacité et l'optimisation des ressources (OdR). Il s'inspire également des évaluations réalisées par d'autres organisations internationales et Banques Multilatérales de Développement (BMD), telles que la Méthodologie d'Evaluation des Systèmes de Passation des Marchés (MESPM) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)¹. La MESPM aidera à identifier les risques pour le système de passation de marchés du pays et à adopter une approche de passation de marchés plus stratégique pour les engagements futurs avec le pays.

La gestion des risques couvre l'ensemble du cycle de passation de marchés de la BIsD, détaillé dans le Schéma 1. Elle permet d'identifier et d'atténuer les risques liés à la qualité, au coût et à la durabilité, afin de réaliser les ODP et l'OdR.

1.2 Objectif

L'objectif de cette note d'information est de détailler le Cadre de Passation de Marchés fondé sur le Risque de la BIsD et d'expliquer comment il est appliqué à chaque étape du Cycle de Passation de Marchés.

Le Cadre de Passation de Marchés fondé sur le Risque s'applique à différentes parties prenantes à chaque étape du cycle de vie du projet. Le bénéficiaire et la BIsD sont responsables de la gestion des risques aux différentes étapes du cycle de passation des marchés en collaborant avec la Banque pour s'assurer que les risques sont identifiés et gérés efficacement. Si le Bénéficiaire est directement responsable de ces actions, la BIsD a la responsabilité fiduciaire de veiller à ce que les risques soient identifiés et gérés dans le cadre des stratégies nationales et sectorielles, ainsi qu'au niveau de l'agence et du projet.

Avantages de l'approche basée sur le risque

L'approche fondée sur le risque présente de nombreux avantages pour les projets de la BIsD, notamment en ce qui concerne les risques liés aux marchés complexes et de grande envergure. Elle permet une approche systématique de la gestion des risques qui contribue à l'affectation efficace des spécialistes en acquisition de la BIsD aux projets considérés comme à haut risque après examen. Cela permet également à la Banque de ne pas consacrer autant de temps aux projets à faible risque.

¹ MESPM a été développé en collaboration avec toutes les BMD et l'OCDE sur la base d'une méthodologie standard. C'est le seul outil qui évalue les systèmes de marchés publics du pays dans leur intégralité. Il est universel et peut être utilisé par tous les pays, indépendamment de leur niveau de revenu ou de leur statut de développement.

Propriété et approbation des documents

La Division des Acquisitions de Projet (PPR) sera le propriétaire du document et sera responsable de sa préparation et de sa mise à jour. Le cadre sera périodiquement révisé lorsque cela sera jugé nécessaire par la Division des Acquisitions de Projet en consultation avec l'Equipe de Gestion des Risques Opérationnels. La revue peut inclure la consultation de toutes les parties prenantes concernées, si nécessaire. Le Vice-Président du Complexe des Programmes Pays doit approuver le document cadre.

1.3 Champ d'Application

Le champ d'application de ce document couvre l'évaluation et la gestion du risque de passation de marchés au niveau du pays, du secteur/de l'agence et de la BIsD pendant les phases de préparation et de mise en œuvre du projet.

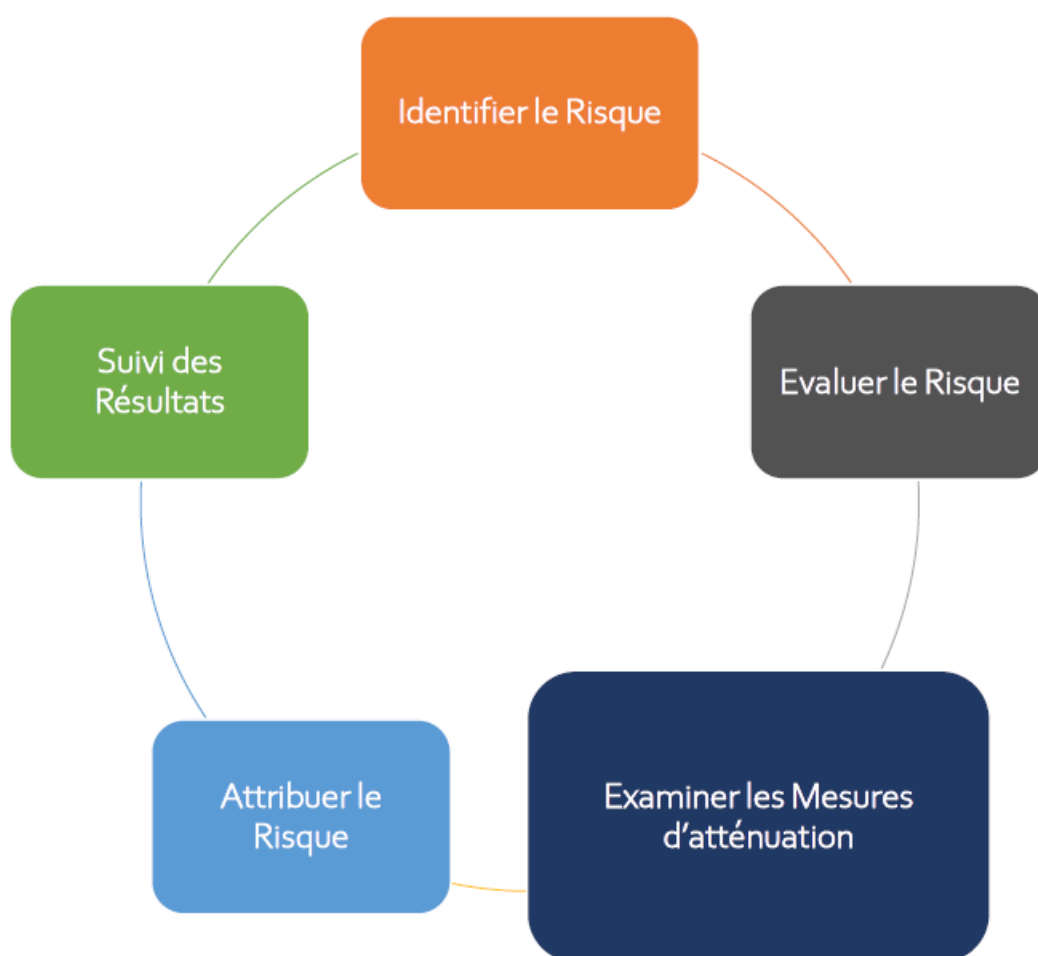
L'approche de la gestion des risques varie selon la mise en œuvre pour les marchés souverains et non souverains, y compris les projets PPP.

Section 2 – Cadre Fondé sur les Risques de Passation des Marchés

2.1 Processus de Gestion des Risques

Le Cadre fondé sur le Risque en matière de passation de marchés est structuré autour de la gestion des risques, qui commence par l'identification des risques et se termine par le suivi des résultats.

Schéma II - Processus de gestion des risques



À chaque étape du Cycle des Acquisitions et du Projet, divers éléments sont utilisés pour faciliter l'identification des risques. Les risques doivent ensuite être évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leurs conséquences. Le résultat du processus d'évaluation des risques est l'identification et la mise en œuvre de mesures visant à atténuer les risques identifiés et à déterminer les dispositions de contrôle nécessaires par la BISD.

Les mesures d'atténuation des risques doivent être attribuées à un propriétaire approprié pour qu'il agisse en fonction des besoins, et l'avancement des mesures d'atténuation doit être suivi en permanence pour s'assurer qu'elles sont mises en œuvre et efficaces. Les attributions de risques doivent être continues et régulièrement mises à jour pour refléter toute modification des risques identifiés ou tout nouveau risque.

2.2 Cadre fondé sur le Risque en matière de passation de marchés

Le Cadre fondé sur le Risque en matière de passation de marchés (CFRPS) s'applique aux niveaux du pays, du secteur/de l'agence et du projet. Le tableau suivant montre les différents types d'évaluation des risques réalisés à chaque étape du cycle des acquisitions, que ce soit

par la BISD ou par d'autres partenaires de développement.

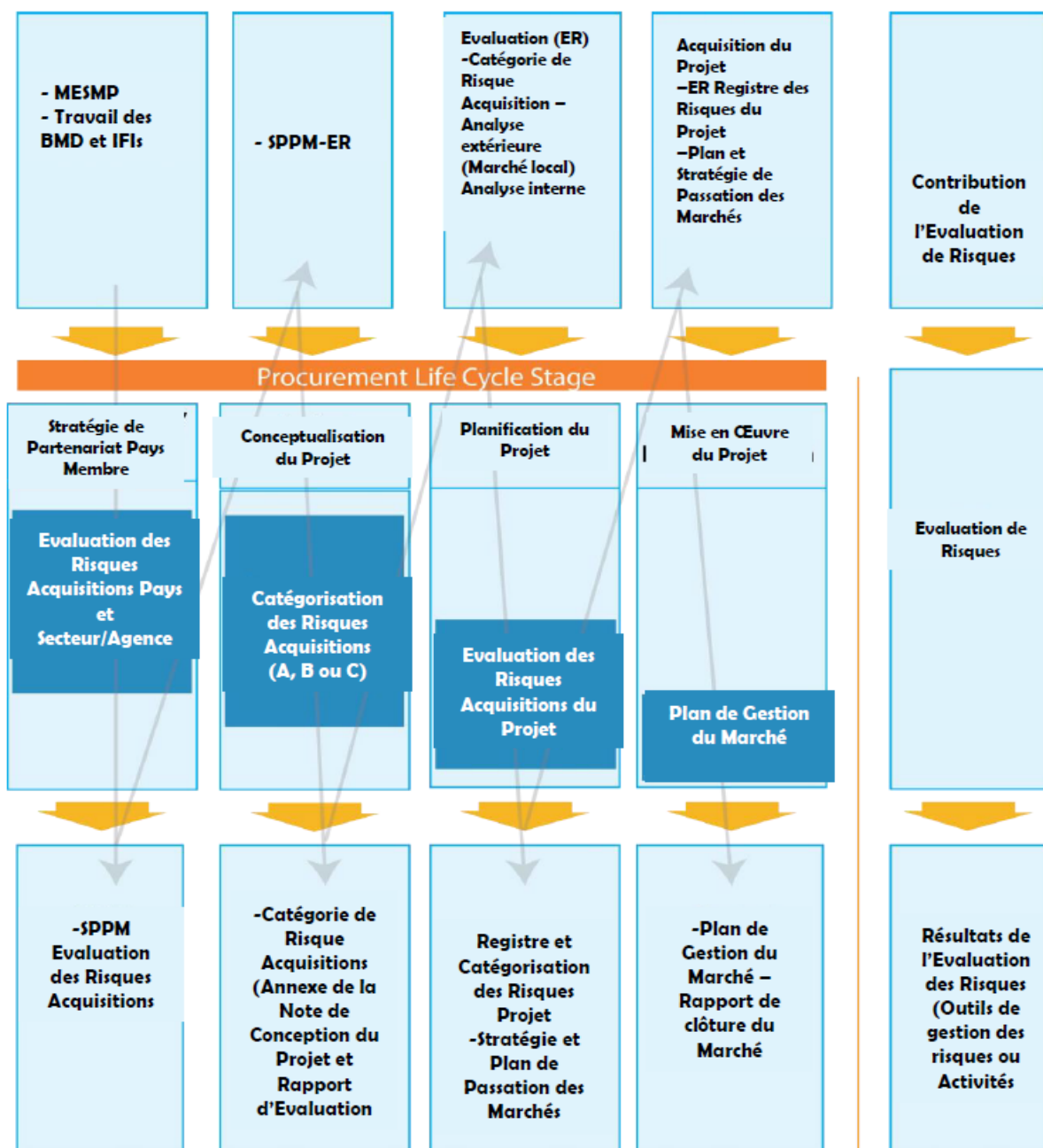
Tableau I - Applicabilité des outils

Outil de Gestion de Risque	Application				Observation
	Pays	Secteur	Agence	Projet	
Evaluation MESPM	✓				Si une évaluation a été réalisée, les résultats doivent être pris en compte dans la stratégie du pays et l'analyse des risques.
Evaluation de Risques des Acquisitions Pays, Secteur/Agence	✓	✓	✓		Évalue les risques liés à la passation de marchés associés au pays et au secteur/agence, y compris la capacité en passation de marchés
Catégorisation des Risques des Acquisitions	✓	✓	✓	✓	En classant les risques liés aux acquisitions du projet, les risques élevés sont pris en compte avec les risques du projet et des mesures d'atténuation appropriées sont proposées
Evaluation des Risques des Acquisitions du Projet			✓	✓	Les capacités de l'agence sont prises en compte dans le processus d'évaluation (y compris les aspects liés à la passation de marchés) ainsi que les risques liés à la passation de marchés pour le projet.
Plan de Gestion de Marché				✓	Les risques élevés pertinents sont gérés par le biais du plan de gestion des marchés

La Stratégie de Partenariat avec le Pays Membre (SPPM) doit également évaluer le risque lié à la passation de marchés pour les secteurs/thèmes prioritaires qui sont identifiés et documentés, en tenant compte de l'évaluation MESPM disponible pour le pays. Le Cadre d'Evaluation de la Gestion des Risques des Opérations (EGRO) de la Banque s'en inspire

également²

Schéma III - Cadre fondé sur les Risques en matière de Passation de Marchés



Rôles et responsabilités

² Le cadre EGRO de la BIsD a été élaboré par le Département de la Gestion des Risques (DGR) et approuvé par le Conseil d'administration (CA) en juin 2012. L'EGRO décrit le cadre général de la manière dont les entités de la Banque entreprendront l'identification, l'évaluation, le suivi et la gestion des risques opérationnels au niveau des unités opérationnelles, de manière cohérente et coordonnée. L'EGRO est la première étape d'un effort pluriannuel de déploiement de la gestion du risque opérationnel dans toutes les entités de la Banque.

Le Bénéficiaire et la BlSD sont responsables de différentes activités de gestion des risques tout au long du processus de passation de marchés et doivent travailler ensemble pour s'assurer que les risques sont identifiés et gérés efficacement. Si le Bénéficiaire est directement responsable de ces actions, la BlSD a la responsabilité fiduciaire de veiller à ce que les risques soient identifiés et gérés dans le cadre des stratégies nationales et sectorielles, ainsi qu'au niveau de l'agence et du projet.

Au stade de la Planification de la Passation des Marchés, alors que le Bénéficiaire est responsable des actions directes, la BlSD lui fournit des informations et des données pertinentes qui peuvent être utilisées par le Bénéficiaire pour élaborer le Plan de Passation de Marchés (PPM) et la Stratégie de Passation de Marchés (SPM) si nécessaire. La BlSD effectue une évaluation des risques pour identifier les risques potentiels associés aux projets, évaluer le niveau des risques et proposer des mesures d'atténuation. Différents outils et contributions sont utilisés, y compris l'auto-évaluation et la clarification par la BlSD de l'utilisation d'une évaluation externe menée par des partenaires de développement ou une évaluation menée par un consultant au nom du Bénéficiaire et de la BlSD.

Le Cycle des Acquisitions

La Gestion des Risques commence à l'étape de la Stratégie de Pays et se déroule ensuite tout au long du Cycle des Acquisitions. Les résultats de chaque étape du Cadre d'Évaluation des Risques liés à la passation de marchés deviennent les données d'entrée de l'étape suivante. Chaque évaluation de risque s'appuie sur l'étape précédente du cadre de risques et est complétée par des informations supplémentaires à mesure que l'évaluation devient plus ciblée sur le projet.

Dans le cadre de l'évaluation, les éléments suivants doivent être pris en compte :

- Les apports des évaluations précédentes ;
- examen de la littérature (comme les examens basés sur la MESMP de l'OCDE, les évaluations réalisées suivant le cadre de la revue des Dépenses Publiques et de la Responsabilité Financière, et les recherches sur Internet) ;
- Examen des données pertinentes de la BlSD (y compris des informations telles que les données sur les marchés du pays et les contrôles des marchés des projets par la BlSD) ; et
- Discussions avec les agences compétentes du pays pendant la préparation du projet.

Pour ramener les risques à un niveau acceptable, il faut identifier et mettre en œuvre des mesures d'atténuation qui permettent de réduire efficacement le risque. Pour permettre le suivi et la gestion des mesures d'atténuation, les actions d'atténuation doivent être documentées dans un document d'évaluation des risques.

Les Risques identifiés sont attribués avec des responsabilités aux niveaux du Pays, de l'Agence, du Projet, de la Banque selon l'importance du Risque. L'Équipe de Projet, le personnel de PPR, le Groupe Consultatif sur l'Examen de la Qualité (QRAG), le Comité d'Examen des Acquisitions de Projets (PPRC), le Comité de Gestion des Opérations (OMC) et d'autres parties prenantes clés, y compris le Département de Gestion des Risques, examineront les Risques identifiés, leur catégorisation et les mesures d'atténuation

proposées.

La gestion des Risques n'est pas un exercice ponctuel, car après l'évaluation des risques, certains peuvent changer ou de nouveaux risques peuvent apparaître. L'évaluation des risques doit être mise à jour en fonction de l'évolution des conditions ou de nouvelles informations sur les risques, et à des moments clés du processus d'acquisition afin de garantir que les risques sont gérés efficacement. Les risques seront réévalués lors de l'examen du Plan Annuel de Passation de Marchés et de la mission de supervision du projet.

Les risques identifiés dans l'Evaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays, du Secteur, de l'Agence et du Projet sont gérés par la sélection des modalités de passation de marchés, par exemple la méthode de passation de marchés, la structure du contrat, les conditions contractuelles et les mesures de performance, ainsi que d'autres mesures d'atténuation. Les mesures d'atténuation et les responsables des actions doivent être documentés dans le Rapport d'Evaluation des Risques et dans tout registre des risques associé.

Au fur et à mesure que le projet évolue au stade de l'Appel d'Offres, l'Evaluation des Risques et le registre des risques doivent être révisés en tenant compte de toute nouvelle information provenant du processus d'Appel d'Offres et ayant un impact sur les risques ou les mesures d'atténuation. Par exemple, les clarifications de l'appel d'offres peuvent inclure des modifications des spécifications et de la structure du Soumissionnaire non prévues initialement, ce qui peut nécessiter des mesures supplémentaires pour atténuer les risques de mise en œuvre identifiés.

Après l'évaluation des Offres et l'attribution du contrat, les risques pertinents de l'Evaluation des Risques mise à jour doivent être inclus dans le Plan de Gestion du Marché (PGM), ainsi que les mesures d'atténuation et les responsables des actions. En outre, le PGM doit comprendre tous les autres risques (et les mesures d'atténuation) liés à la mise en œuvre du marché qui n'ont pas été inclus dans l'Evaluation des Risques. Les risques et les mesures d'atténuation du PGM doivent ensuite être contrôlés par le Bénéficiaire pour s'assurer qu'ils sont mis en œuvre et efficaces. Cela peut être fait en incluant un examen du registre des risques du PGM comme un sujet récurrent lors des réunions de gestion du marché avec le bureau de Consultants ou le(s) Contractant(s). Toute modification des risques ou tout nouveau risque identifié doit être reflété dans le registre des risques.

Section 3 – Evaluation et Traitement des Risques

3.1 Evaluation des Risques

Lors de l'évaluation des risques liés aux acquisitions, l'évaluation comporte les étapes suivantes :

➤ **Estimation de la probabilité que le risque se réalise.**

o Le tableau de probabilité du risque figurant à l'Annexe II doit être utilisé pour estimer la probabilité de réalisation du risque, allant de "Rare" à "Presque certain". Un score de probabilité de risque compris entre 1 et 5 doit être déterminé pour le risque correspondant à

la probabilité de réalisation du risque.

➤ **Estimation de la conséquence de la réalisation du risque.**

o Le tableau des conséquences du risque figurant à l'Annexe II doit être utilisé pour estimer la conséquence de la réalisation du risque, allant de "Insignifiant" à "Grave". Le tableau des conséquences des risques classe les impacts des risques en fonction de leur incidence négative sur la réalisation des principes fondamentaux de la BlsD en matière de passation de marchés, à savoir l'économie, l'efficacité, l'équité et l'efficacité.

o Les conséquences des risques en cours de réalisation doivent être estimées en utilisant les catégories les plus appropriées de cette liste. Si un risque a des impacts dans plus d'une catégorie d'impact, l'impact le plus élevé doit être enregistré. Un score de conséquence du risque entre 1 et 5, basé sur l'impact noté le plus haut, doit être déterminé pour le risque correspondant à la conséquence de la réalisation du risque.

➤ **Détermination de la cote de risque**

o La cote de risque doit ensuite être déterminée et classée à l'aide de la matrice de cotation des risques figurant à l'Annexe II, en utilisant le score de probabilité du risque et le score de conséquence du risque pour déterminer une cote de risque. Par exemple, un risque dont le score de probabilité du risque est de 4 (" Probable ") et le score de conséquence du risque de 3 (" Modéré ") a une cote de risque " Élevée ".

➤ **Prioriser les risques à traiter.**

o Les risques doivent ensuite être classés par ordre de priorité de traitement. Les risques classés " Extrême " et " Élevé " doivent faire l'objet d'une attention particulière, mais les traitements visant à atténuer les risques " Moyen " et " Faible " doivent également être envisagés le cas échéant.

3.2 Traitement des risques

Après une évaluation des risques, chaque risque doit être traité de l'une des quatre manières suivantes : éviter, réduire, transférer ou accepter, comme décrit dans le schéma ci-après.

Schéma IV - Traitement des risques

Éviter	<ul style="list-style-type: none"> ● Éviter le risque en décidant de ne pas poursuivre le projet ou l'activité.
Réduire	<ul style="list-style-type: none"> ● Réduire la probabilité de l'événement, par exemple, l'approche de l'acquisition, les conditions contractuelles, les activités de gestion du contrat, les manuels de contrôle de la qualité, la formation, etc. ● Réduire les conséquences de l'événement, par exemple, plan d'urgence, délocalisation d'une activité ou d'une opération, etc.
Transférer	<ul style="list-style-type: none"> ● Transférer le risque à une autre partie, par exemple revoir les termes du contrat, concernant la responsabilité et l'indemnisation, l'assurance, etc.
Accepter	<ul style="list-style-type: none"> ● Accepter le risque sans l'atténuer. Cela peut se produire parce que <ul style="list-style-type: none"> ● Le risque est si faible qu'il ne justifie pas de mesures d'atténuation. ● Il n'y a pas de traitement disponible, et/ou ● Les coûts du traitement sont supérieurs aux avantages.

Dans certains cas, la seule mesure d'atténuation disponible peut être "l'évitement". Par exemple, l'inadéquation du système national de passation de marchés peut être atténuée en exigeant que les documents standard de la BIsD soient utilisés pour 100% des marchés financés en tout ou en partie par la BIsD.

Les mesures d'atténuation des risques doivent mettre en balance leur efficacité à réduire le risque avec les coûts et les efforts nécessaires à leur mise en œuvre. Les risques classés "extrêmes" peuvent justifier des ressources supplémentaires et un plan de gestion spécifique.

Section 4 – Cycle de Gestion des Risques et Evaluations

4.1 Evaluation des Risques liés aux Acquisitions au niveau du Pays et du Secteur/de l'Agence

Au cours de l'élaboration de la Stratégie de Partenariat Pays, la BIsD peut procéder à une Evaluation des Risques des Acquisitions au niveau du Pays, du Secteur et de l'Agence³. L'Evaluation des Risques donne une vue d'ensemble des risques liés à la passation de marchés au niveau du pays, du secteur ou de l'agence. Le niveau de l'évaluation dépendra des connaissances existantes et de la compréhension du secteur ou de l'agence qui sera impliqué dans les projets.

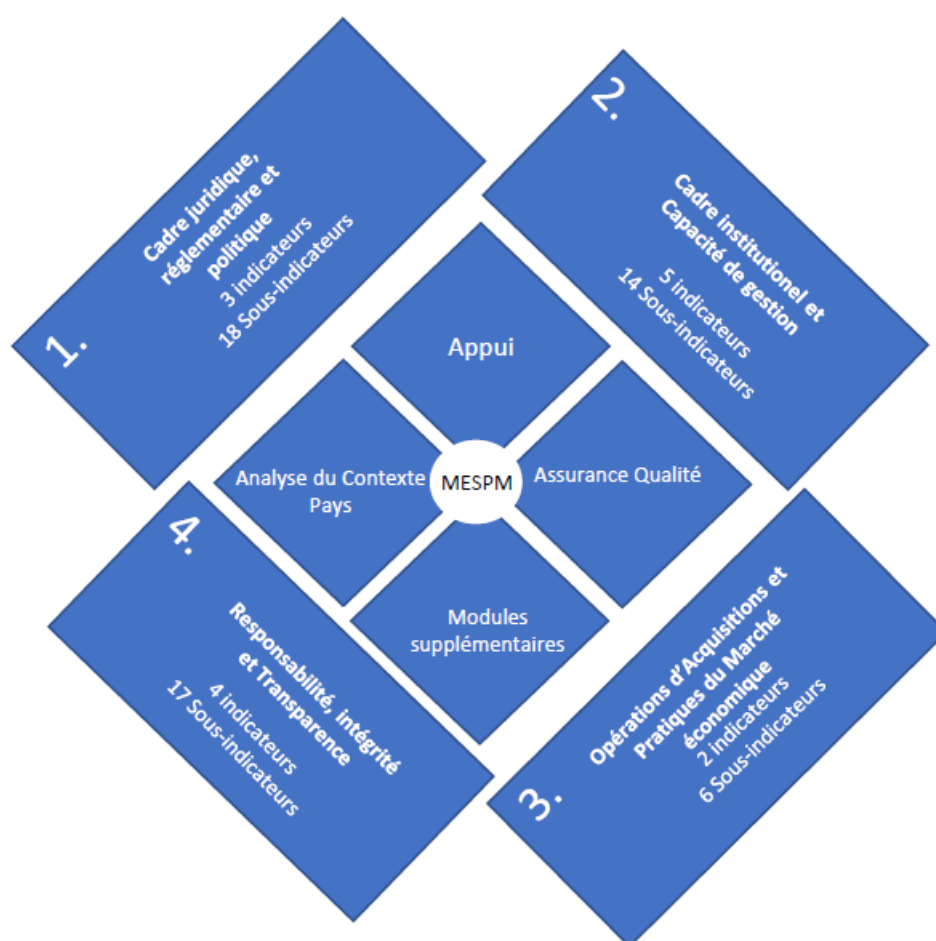
³ En s'appuyant sur le MESPM (en anglais : « MAPS ») de l'OCDE, s'il a déjà été réalisé pour le pays.

L'Evaluation des Risques est effectuée périodiquement, de préférence d'abord en même temps que la préparation. Toutefois, si des changements significatifs susceptibles d'avoir un impact important sur la notation des risques ont été identifiés, elle peut être mise à jour à tout moment au cours de la période de revue annuelle de la Stratégie de Partenariat Pays / revue à mi-parcours.

L'Evaluation des Risques peut être réalisée par la Banque, par un consultant externe, ou lors d'une auto-évaluation par le pays susceptible d'être clarifiée et vérifiée par la Banque.

Si une évaluation MESPM de l'OCDE a déjà été menée dans le Pays, cette information devrait être prise en compte dans l'Evaluation des Risques, et il est moins probable que la BlSD exige une évaluation complète du risque pays. L'évaluation MESPM évalue les éléments d'un système de Marchés Publics selon différents indicateurs.

Schéma V - Vue d'ensemble du MESPM



De même, si une autre BMD a réalisé une Evaluation des Risques Pays et Secteur/Agence et que cette évaluation est disponible, cette information doit également être utilisée pour l'Evaluation de Risques de la BlSD.

L'Evaluation des Risques peut fournir des informations de base pendant la phase de préparation du concept du projet, ainsi que pendant les phases de préparation et d'évaluation

du projet. Au cours du processus de préparation et d'approbation, la stratégie et le plan de passation de marchés sont finalisés. L'évaluation systématique des risques au cours du processus fournit des informations contextuelles essentielles pour l'Evaluation des Risques et le plan de gestion élaboré au stade de la planification des acquisitions.

L'Evaluation des Risques commence généralement par une phase de planification impliquant une étude documentaire des évaluations et de l'expérience du pays en matière de passation de marchés, y compris l'analyse MESPMS, si disponibles, et l'application d'un outil d'évaluation des risques liés à la passation de marchés. Cette étude est ensuite utilisée pour déterminer si une évaluation complète doit être menée ou si les conclusions des évaluations précédentes doivent être clarifiées.

L'objectif des discussions avec le gouvernement et les autres parties prenantes est de valider l'évaluation initiale du système d'acquisitions du pays et d'évaluer les risques spécifiques au secteur, à l'agence et au projet. Les conclusions sont documentées dans le rapport d'Evaluation des Risques.

Enfin, les faiblesses identifiées dans l'Evaluation des Risques sont converties en risques, les risques sont évalués, les traitements des risques sont identifiés, et les risques et les mesures d'atténuation sont documentés dans un plan de gestion des risques liés aux acquisitions. Le risque global du pays en matière de passation de marchés est alors déterminé, de même que le risque sectoriel global pour chaque secteur clé.

La section suivante donne une description détaillée du processus d'Evaluation des Risques, y compris les références aux outils et aux modèles des Annexes II à X de la présente note d'information.

Schéma VI - Processus d'Evaluation du Risque

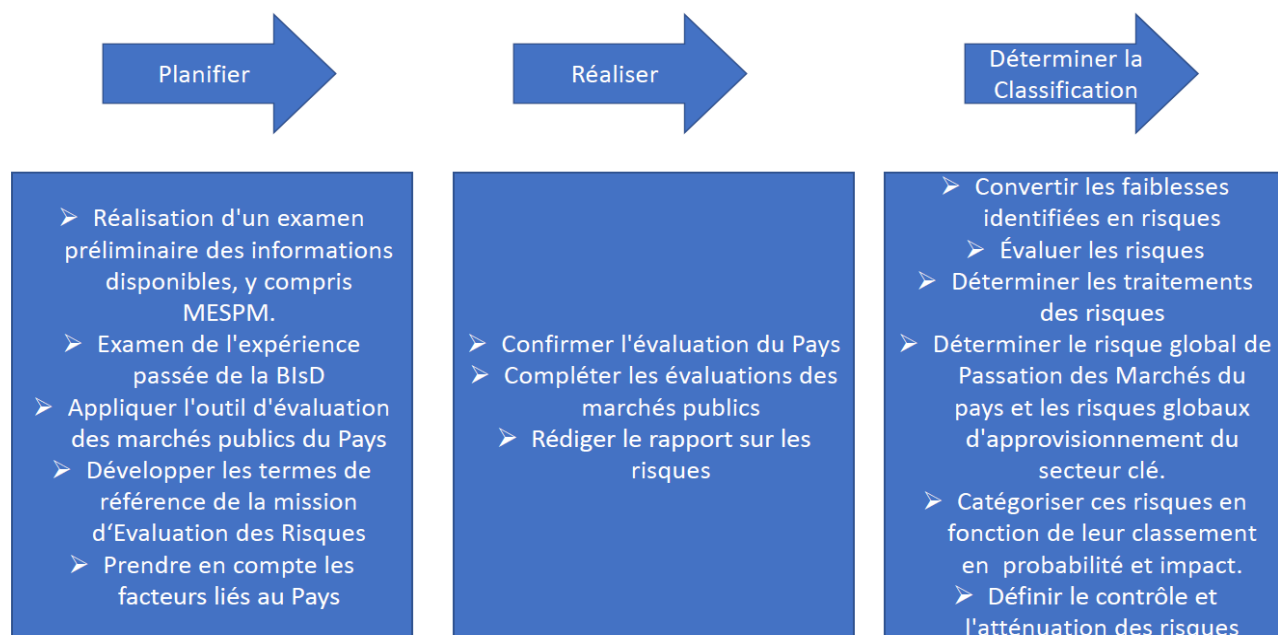
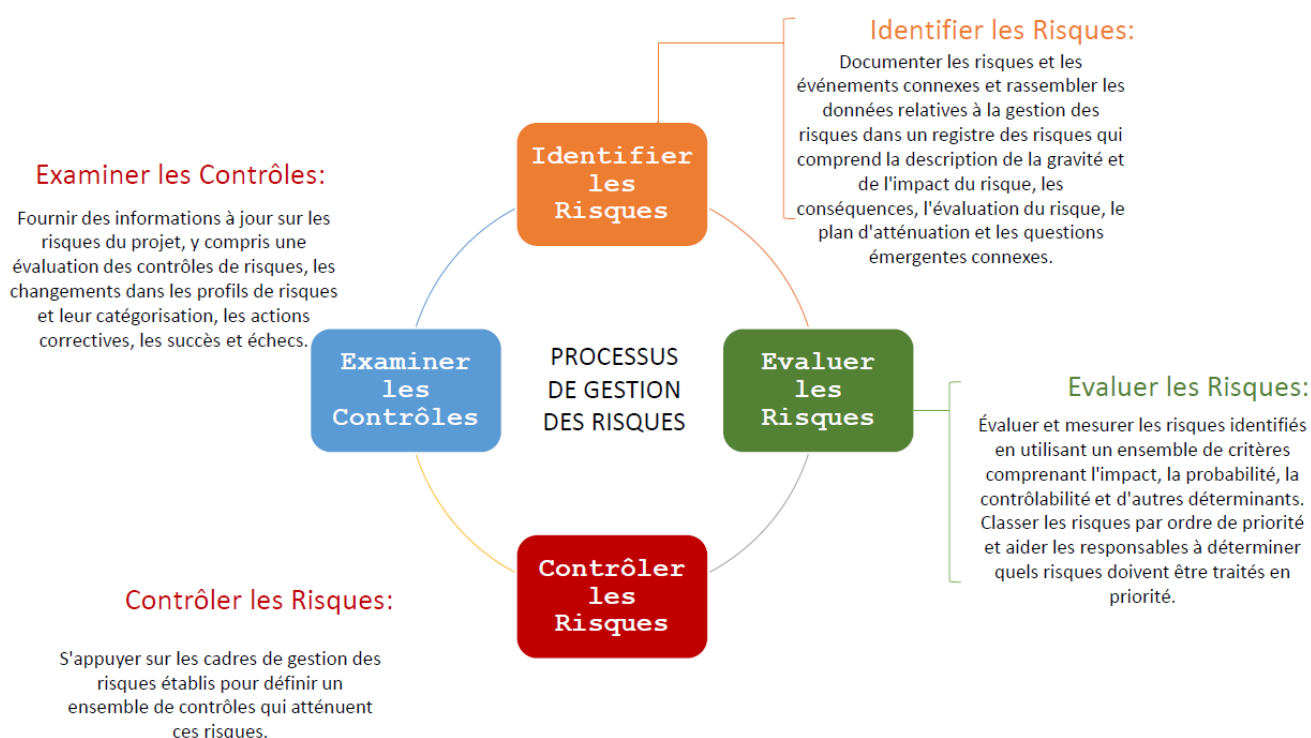


Schéma VII - Processus d'Evaluation des Risques du Projet



4.2 Conceptualisation du projet

Le Cadre de Gestion des Risques des Opérations stipule que la BIsD doit commencer l'évaluation des risques au stade de la conception et de l'élaboration du projet, et qu'elle la finalise au stade de l'approbation en attribuant une cote de risque et une catégorisation de 1

à 5 à tous les risques liés aux acquisitions du projet. La catégorisation est utilisée pour guider le niveau d'effort requis pour la préparation du projet et la diligence raisonnable.

Une catégorie 1 indique un risque élevé et entraînera une participation active de l'équipe des acquisitions de la BlsD tout au long de la préparation et du traitement du projet, alors qu'une catégorisation de 5 indique un risque faible entraînant une participation peu active de la BlsD et un échantillonnage pour contrôle à postériori.

La catégorisation des risques liés aux acquisitions d'un projet est fonction (i) de l'environnement de la passation de marchés dans le pays et le secteur (ou, le cas échéant, l'agence d'exécution) et (ii) des caractéristiques spécifiques du projet.

La première étape consiste à évaluer le risque lié à l'environnement de la passation de marchés sur la base du risque du pays et du secteur/de l'agence applicable au projet, tel que déterminé dans l'Évaluation des Risques. La matrice des risques liés à l'environnement de la passation de marchés figurant à l'Annexe IX est ensuite utilisée pour déterminer le classement des risques liés à l'environnement de la passation de marchés.

L'outil de catégorisation des risques liés aux acquisitions du projet, figurant à l'Annexe IX, doit ensuite être rempli. Si la réponse est oui à une ou plusieurs questions de l'outil, la BlsD évalue et détermine si un soutien supplémentaire au Bénéficiaire en matière de passation de marchés sera nécessaire ou si, malgré l'évaluation, le Bénéficiaire dispose de ressources et de capacités adéquates pour traiter les questions de passation de marchés.

Si une assistance supplémentaire à la passation de marchés est jugée nécessaire, la catégorie de risque des acquisitions du projet sera considérée comme la catégorie 1. Sinon, elle sera considérée comme la catégorie 2 à 4.

4.3 Évaluation des Risques de Projet

Au stade de la planification de la passation de marchés, il sera nécessaire d'évaluer les risques liés aux acquisitions et au marché économique pour le projet en élaborant une Évaluation des Risques du Projet (ERP).

L'Évaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays et toute autre évaluation réalisée, comme le MESPM, ou par d'autres BMD, constituent un élément de l'ERP. Les informations contenues dans l'Évaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays devront être examinées afin de déterminer si elles sont toujours valables pour le projet. Si ce n'est pas le cas, l'Évaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays doit être mise à jour avant le développement de l'ERP.

A ce stade, plus de détails seront disponibles concernant le projet lui-même, les agences d'exécution impliquées, la nature et la portée des besoins et les contrats envisagés. L'ERP utilisera ces informations ainsi que l'Évaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays pour évaluer plus précisément les risques des acquisitions du projet, y compris les risques liés au marché économique, et proposer des mesures d'atténuation appropriées.

L'ERP est le processus d'identification et de minimisation de la probabilité et de l'impact des risques survenant dans le cadre d'un projet. L'ERP doit se concentrer sur les risques qui peuvent affecter la mise en œuvre réussie du projet et chercher à garantir que le projet ne souffre pas de retards ou d'échecs causés par la réalisation de ces risques. Elle permet

également d'éclairer les dispositions de contrôle du projet et de décider des exigences en matière de contrôle a posteriori ou préalable et de l'utilisation du système national.

La Banque réalise l'ERP pendant la préparation du projet. Lors de la réalisation de l'ERP, il convient de prendre en compte les risques déjà identifiés dans l'Evaluation des Risques liés à la Passation de Marchés du Pays (si elle a été réalisée ou les informations obtenues dans le cadre de l'analyse documentaire si une évaluation MESPM a été réalisée), lors de la phase de conceptualisation du projet, et à partir de l'évaluation des capacités et des aptitudes du Bénéficiaire et de l'analyse de marché économique réalisée.

L'évaluation ERP peut être structurée autour des domaines clés suivants pour s'assurer qu'elle est gérable.

- Complexité du marché économique, compétitivité et disponibilité de l'expertise requise;
- Expérience du Bénéficiaire, y compris ses aptitudes et sa capacité;
- La sûreté et la sécurité sur le site du projet;
- Les facteurs macroéconomiques;
- Environnement commercial et opérationnel;
- Innovation technique;
- Tendances en matière de prix;
- Toute divergence entre les réglementations locales en matière de passation de marchés et la politique et les Directives de la Banque en la matière;
- Les questions de durabilité; et
- Questions relatives à la chaîne d'approvisionnement.

Les risques identifiés doivent être quantifiés. Il est recommandé d'adopter une approche inter-fonctionnelle pour la notation des risques afin de rendre l'analyse plus objective. Les questions suivantes doivent être prises en compte lors de ce processus de quantification.

- L'expérience antérieure du Bénéficiaire;
- Expérience d'autres BMD ;
- Compréhension des motifs moteurs du Bénéficiaire et du marché de l'offre économique;
- Évaluation de la capacité des entrepreneurs et fournisseurs locaux qui pourraient potentiellement soumissionner pour des ensembles de lots dans le cadre du projet;
- Une analyse approfondie des hypothèses formulées lors de la conceptualisation du projet; et
- Une analyse des causes profondes des risques identifiés.

Après l'identification des principaux risques, ceux-ci doivent être notés et classés par ordre de priorité, à l'aide des tableaux d'évaluation des risques détaillés à l'Annexe III. Chaque risque doit être noté par rapport aux deux critères d'impact et de probabilité sur une échelle de 1 à 5, de manière à pouvoir classer leur criticité, en fonction de la manière dont ils peuvent affecter les Objectifs de Développement du Projet.

Il n'est pas toujours possible pour la Banque et/ou le Bénéficiaire de traiter tous les risques identifiés par l'ERP et les dispositions de passation de marché choisies. Cependant, des mesures d'atténuation appropriées doivent être développées pour les risques moyens et

élevés identifiés, y compris l'attribution de responsabilité pour chaque mesure d'atténuation. Cette approche informera la stratégie de passation de marchés, si nécessaire, et pourra faire partie du marché et/ou du plan de gestion du marché pour chaque acquisition.

L'ERP et le registre des risques liés à la passation de marchés qui lui est associé doivent être utilisés pour élaborer la stratégie et le plan de passation de marchés du projet.

4.4 Mise en œuvre et Gestion du Marché

Au moment de l'attribution du marché, les risques identifiés dans l'ERP et le registre des risques doivent être examinés pour vérifier leur pertinence au stade de l'exécution du marché, et les risques pertinents doivent être inclus dans le Plan de Gestion du Marché. En outre, toute modification des risques et tout nouveau risque identifié, ainsi que les mesures d'atténuation associées, doivent être inclus dans le Plan de Gestion du Marché.

Le Plan de Gestion du Marché et le registre des risques doivent être mis à jour tout au long du processus de passation de marché afin de refléter toute modification des risques existants ou de suivre l'émergence de nouveaux risques, de sorte que les risques soient gérés efficacement jusqu'à l'achèvement du projet.

Le personnel chargé des acquisitions doit examiner chaque année tous les plans de passation de marchés, y compris les risques, et réviser le plan de gestion des risques sur la base de l'engagement avec les principales parties prenantes. Les plans annuels de gestion des risques liés à la passation de marchés doivent être consolidés au niveau du projet, du pays et du secteur pour une analyse plus approfondie et un rapport à la direction. Le rapport sur les risques doit mettre en évidence les risques liés à la passation des marchés du point de vue de leur impact sur la Banque et sur le processus global de passation des marchés, ainsi que les conséquences éventuelles de ces risques et les mesures d'atténuation proposées.

Section 5 - Processus d'Evaluation des Risques liés aux Acquisitions Pays et Secteur, et Agence

Si une évaluation des risques pays et secteur est nécessaire, l'évaluateur doit procéder à l'évaluation comme indiqué dans la section suivante. L'évaluation, qui fait partie de l'analyse sectorielle, est entreprise afin de fournir des données pour la préparation d'une nouvelle Stratégie de Partenariat pour le Pays. Elle contribue également à la catégorisation des risques du projet au cours de la phase de développement du cycle des acquisitions et à l'élaboration de l'évaluation des risques lors de la phase de planification de la passation de marchés.

A. Planification de l'Evaluation

Le personnel de la BIsD (ou les consultants retenus par la BIsD) mènera l'évaluation des risques. Pour planifier l'évaluation et déterminer les ressources nécessaires, une étude documentaire initiale est entreprise sur la base des évaluations de la passation de marchés effectuées par d'autres BMD, ainsi que de l'expérience de la BIsD en matière de passation de marchés dans le pays et dans les secteurs clés.

Si d'autres BMD ont réalisé une évaluation MESPM, ces informations peuvent être utilisées au lieu que la BIsD réalise une évaluation séparée. Cependant, la BIsD devra toujours faire ce qui suit :

1. Examen de la littérature

L'objectif de cette étape est d'identifier les informations relatives aux systèmes de marchés publics. Cela peut inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

□ **L'Évaluation de la Gestion des Risques Opérationnels (EGRO)** : L'EGRO de la BIsD décrit⁴ le cadre général dans lequel les entités de la Banque entreprendront l'identification, l'évaluation, le suivi et la gestion des risques opérationnels au niveau des unités opérationnelles de manière cohérente et coordonnée. L'EGRO est la première étape d'un effort pluriannuel de déploiement de la gestion du risque opérationnel dans toutes les entités de la Banque.

□ **Évaluations supplémentaires des Risques menées par la BIsD** : la BIsD peut avoir effectué de telles évaluations (ou d'autres évaluations similaires sous des noms différents). Ces rapports peuvent être obtenus auprès de l'unité de la BIsD concernée.

□ **Rapports sur la Passation des Marchés Publics du Pays (RPMP)** : La BIsD peut également bénéficier des RPMP préparés par les BMD couvrant les pays membres de la BIsD. Le RPMP de la Banque mondiale est son principal instrument pour aider ses pays membres à analyser leurs politiques, leur organisation et leurs procédures de passation de marchés. Les RPMP disponibles au public peuvent être consultés sur le site Internet de la Banque mondiale à l'adresse <http://documents.worldbank.org/curated/en/docsearch/document-type/540617>.

□ **Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Méthodologie d'Évaluation des Systèmes de Passation des Marchés (MESPM) du Comité d'Aide au Développement**: adoptée en 2003- 2004 et révisée en 2018 la MESPM est destinée à fournir un outil standard pour évaluer la qualité et l'efficacité des systèmes de passation de marchés.

□ **Évaluation par l'Autorité Nationale des Marchés Publics** : Certaines autorités chargées des marchés publics procèdent à des examens des UGP.

□ **Évaluation des Risques liés aux Acquisitions pour le Pays et le Secteur/l'Agence (ERAPS)**: L'évaluation ERAPS a été introduite par la BAD en 2018 et prend en compte les risques de passation de marchés associés à la capacité de passation de marchés du pays et du secteur/de l'agence.

□ **Dépenses Publiques et Responsabilité Financière (DPRF)** : Le programme DPRF a été fondé en 2001 en tant que partenariat multi-donateurs pour évaluer l'état des dépenses publiques des pays , les systèmes de passation des marchés et de responsabilité financière. Le Cadre DPRF évalue la gestion des finances publiques d'un pays à travers trente et un (31) indicateurs, dont l'un évalue le suivi des acquisitions, les méthodes de passation des marchés, l'accès du public aux informations sur la passation des marchés et la gestion des plaintes relatives à la passation des marchés. Les évaluations DPRF disponibles au public peuvent être consultées sur le site web du DPRF : www.pefa.org.

□ **Base de Données Générale sur les Marchés Publics (BDGMP)** : Un produit de connaissance global complet développé par la Banque Mondiale, hébergeant des informations sur les marchés publics. La disponibilité de ces données devrait contribuer a) au partage des connaissances, b) à l'établissement de synergies, c) à la mise en évidence de l'impact positif

⁴ tel qu'élaboré par le Département de la Gestion des Risques (DGR) et approuvé par le Conseil d'Administration (CA) en juin 2012.

des marchés publics sur la croissance économique, d) à l'évaluation des approches sur les meilleures pratiques, et e) à la définition de nouveaux domaines pour les réformes des marchés publics. Le système en ligne BDGMP a été lancé en mars 2020⁵.

□ **Recherche sur Internet** : Divers donateurs bilatéraux et organisations non gouvernementales évaluent régulièrement les systèmes de passation de marchés publics, notamment du point de vue de l'évaluation du risque fiduciaire. Une recherche sur Internet doit être effectuée pour trouver des évaluations pertinentes. La recherche sur Internet doit également inclure les évaluations de l'acquisition électronique par diverses institutions financières internationales, les études de cas, les présentations et/ou les documents de recherche pertinents pour le pays.

2. L'expérience de la BlSD en matière de passation de marchés

En plus des évaluations existantes des systèmes de passation de marchés, il convient d'examiner l'expérience de la BlSD au niveau du pays et du secteur/de l'agence:

□ **Données sur la Passation de Marchés dans le Pays** : Le portefeuille actuel des marchés actifs dans le pays, et les secteurs prioritaires, est examiné pour identifier les risques potentiels. Le portefeuille est examiné du point de vue du nombre total de marchés, de la valeur des marchés et des marchés actifs, ainsi que de l'expérience en matière des variations/avenants de marchés. Cf l'Annexe IV pour les données qui peuvent être nécessaires à l'évaluation et les sources potentielles.

□ **Stratégie de Partenariat avec le Pays Membre (SPPM) existante** : La SPPM existante et les enseignements pertinents tirés doivent être examinés pour mieux comprendre les opérations de la BlSD au niveau du pays, ainsi que les priorités sectorielles et thématiques. Il peut être utile d'examiner toute feuille de route sectorielle préparée conjointement avec la SPPM pertinente si la passation de marché envisagée est destinée à ces secteurs.

□ **Les Revues relatives aux Acquisitions du Département d'Audit Interne (DAI), de l'Unité de Conformité et du Département de l'Intégrité et de l'Ethique (DIE)**: DAI et DIE évaluent la conformité avec les politiques, les directives et l'accord de financement applicables, ainsi que les plaintes éventuelles. L'objectif est de prévenir toute non-conformité et de détecter les violations de l'intégrité. Les équipes de projet doivent consulter les DAI et DIE pour identifier et analyser les risques liés à la passation des marchés du projet qui peuvent entraîner des violations de l'intégrité.

□ **Rapport de Revue de Performance du Portefeuille Pays (RPPP)** : L'objectif de la mission RPPP est d'examiner la performance globale du portefeuille dans le pays en termes de l'avancement de la réalisation des projets et de suggérer des actions sur les projets souffrant de retards. L'objectif général est de s'assurer que les projets approuvés sont achevés dans les délais et le budget impartis, ainsi que leurs contributions aux résultats et aux produits du secteur. Le RPPP (i) examine les problèmes et contraintes communs de mise en œuvre des projets spécifiques au pays et élabore des mesures correctives appropriées ; (ii) examine les projets conjointement avec les agences d'exécution et propose des solutions aux problèmes spécifiques rencontrés ; (iii) effectue des visites sur le terrain dans certains projets problématiques afin d'évaluer l'ampleur et les effets des problèmes identifiés ; et (iv) convient

⁵ <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/global-public-procurement-database>

d'un plan d'action assorti d'un calendrier et d'objectifs de suivi quantifiables afin de remédier aux problèmes ou d'améliorer la performance du portefeuille. Le rapport du RPPP et le rapport de la mission et un plan d'action pour résoudre les problèmes identifiés avec un calendrier et des responsabilités sont des documents importants. PPR joue un rôle clé dans la mission RPPP et s'assure que les problèmes et les risques liés aux acquisitions sont examinés et que des solutions sont identifiées.

□ **Évaluations des acquisitions électroniques (e-CP):** Comme plusieurs pays membres s'orientent vers l'e-CP, la BIsD lance de temps à autre des évaluations des systèmes d'approvisionnement électronique de certains pays membres afin de déterminer leur acceptabilité pour une utilisation dans les projets de la BIsD. Le but de l'évaluation est de s'assurer de la conformité du système d'acquisition électronique de l'agence d'exécution avec les directives e-CP des BMD et de s'assurer que le système est conforme à la Politique et aux Directives de la BIsD relatives aux acquisitions.

□ **Rapports d'Achèvement de Projet :** Les rapports d'achèvement de projet peuvent contenir une évaluation de la Matrice de Risques, des enseignements tirés et des recommandations sur la passation de marchés pour les projets achevés.

3. Application de l'Outil d'Evaluation des Marchés Publics du Pays

L'évaluation initiale du pays identifie les informations supplémentaires requises pour compléter l'évaluation du risque et déterminer les ressources nécessaires pour collecter les informations et les moyens les plus appropriés pour entreprendre le travail sur le terrain.

Les informations recueillies à partir de la revue de la littérature et de l'expérience de la BIsD sont utilisées pour répondre aux questions de base sur l'environnement des marchés publics du pays en termes de politiques, de règles, de réglementations et d'institutions au niveau national, permettant à la BIsD d'identifier les principaux domaines de divergence avec les principes fondamentaux, la politique et les Directives de la BIsD en matière de passation de marchés. L'évaluation initiale du pays donnera lieu à un score préliminaire pour chacun des indicateurs, un score moyen pour chacun des quatre piliers, et un score moyen total pour le pays. Les scores indiqueront le niveau de maturité du système de passation de marchés du pays.

L'outil d'évaluation des marchés publics du pays et le guide de notation sont détaillés à l'Annexe IV. Ils évaluent le cadre législatif et réglementaire régissant les marchés publics, le cadre institutionnel et la capacité de gestion, les opérations de passation de marchés et les pratiques du marché économique, ainsi que l'intégrité et la transparence des systèmes de passation de marchés publics. L'outil permet également d'évaluer les lacunes en matière d'information ou les cas où l'information est périmée et comprend quelques questions relatives à la passation électronique des marchés et à la vérification ou à la mise à jour qui peuvent être nécessaires pendant l'évaluation des risques.

Étant donné que les pays en développement membres de la BIsD s'intéressent de plus en plus à l'utilisation des marchés publics électroniques (e-CP), il est nécessaire d'évaluer la maturité des systèmes e-CP du pays dans le cadre de l'évaluation des risques.

4. Évaluation du risque de marché

Pour chaque pays et secteur/agence évalué, une évaluation du marché économique doit être

menée pour couvrir les marchés de biens/services pertinents et tout risque transversal lié au marché économique, y compris les opportunités d'acquisition sur le marché national, les opportunités d'acquisition étrangères, l'accès au financement et aux garanties, les contraintes de la chaîne d'approvisionnement, l'application des préférences nationales, les restrictions sur les soumissionnaires étrangers, les licences et l'enregistrement.

5. **Termes de référence - Évaluation des Risques liés à la Passation de Marchés Pays et Secteur/Agence**

Les termes de référence guideront les évaluations pays et secteur/agence. Au minimum, la mission devra (i) confirmer les résultats de l'évaluation initiale de la passation de marchés du pays, en mettant à jour les informations manquantes et la description narrative des systèmes de passation de marchés du pays, si nécessaire, y compris l'utilisation des systèmes e-CP ; (ii) évaluer la performance de la passation de marchés du secteur, et (iii) évaluer les risques de passation de marchés du pays et du secteur/de l'agence et identifier les mesures d'atténuation.

6. **Considérations liées au Pays**

Lors de la planification de l'évaluation des risques, il convient d'envisager d'atteindre un niveau de confort acceptable de la manière la plus économique possible. Dans le cas où l'évaluation a déjà été entreprise par l'OCDE, les BMD et d'autres agences, la Banque s'appuiera sur le travail déjà effectué par les institutions sœurs. En fonction également de la taille du pays, du niveau de décentralisation et/ou de l'ampleur du programme de la BIsD dans le secteur, une approche modifiée de l'évaluation des risques peut être justifiée. Par exemple

Pour les grands pays membres en développement, en particulier lorsque le programme de la BIsD a une concentration géographique ou un degré élevé de services gouvernementaux décentralisés (y compris les acquisitions), il convient d'envisager des évaluations des acquisitions au niveau infranational.

Pour les programmes de moindre envergure, avec un financement limité sous forme de prêt ou de subvention, il peut être plus approprié de mener l'évaluation des acquisitions du secteur/de l'agence dans le cadre du traitement du projet, à moins que le programme ne se situe dans un État fragile ou touché par un conflit.

Pour les programmes plus importants, ou avec des agences sectorielles dominantes, les évaluations sectorielles peuvent être mieux conduites au niveau de l'agence, plutôt qu'agrégées au niveau du secteur.

Si les opérations de la BIsD sont concentrées sur un sous-secteur, il peut être plus approprié de mener l'évaluation sectorielle/de l'agence au niveau de ce sous-secteur.

Les situations de fragilité ou de conflit requièrent une attention particulière, non seulement en ce qui concerne la manière d'évaluer les risques liés aux acquisitions au niveau du pays, du secteur et/ou de l'agence, mais aussi en ce qui concerne la manière d'identifier les possibilités de fournir la flexibilité supplémentaire qui peut être nécessaire pour permettre une mise en œuvre efficace du projet.

B. Communiquer avec le Gouvernement

Une fois la planification terminée, l'équipe de la BIsD doit organiser l'évaluation avec le

gouvernement client concerné et les agences sectorielles clés. Il convient également de prendre en compte le niveau d'implication des homologues gouvernementaux et des autres partenaires du développement.

Réalisation de l'Évaluation : Confirmer l'Évaluation de la Passation de Marchés du Pays et compléter les évaluations de la passation de marchés du secteur/de l'agence.

L'évaluation dans le pays impliquera des discussions avec les parties prenantes concernées, y compris le gouvernement, les partenaires de développement, les industries locales pertinentes et les organisations de la société civile qui sont actives dans les secteurs clés de la BISD. L'évaluation dans le pays visera à mettre à jour et vérifier les informations recueillies au cours de l'examen sur dossier et évaluera la performance de la passation de marchés par secteur/agence.

L'Annexe V fournit un questionnaire pour les secteurs/agences et un guide de notation. Cet outil doit être appliqué à chacun des secteurs évalués afin de déterminer le degré de variabilité de la capacité de passation de marchés entre les secteurs et par rapport aux attentes inscrites dans les systèmes nationaux de passation de marchés. Le modèle d'évaluation sectorielle comprend un questionnaire qui doit être utilisé lors des entretiens et un guide de notation. Le score du secteur doit refléter le score moyen de toutes les agences. Le questionnaire ne doit être utilisé que par l'évaluateur car il n'est pas conçu pour être un outil d'auto-évaluation.

Les résultats sont analysés et servent de base pour compléter l'évaluation narrative des systèmes de passation de marchés du pays et des secteurs/agences. L'Annexe VII fournit un plan annoté pour le Rapport d'Évaluation des Risques liés aux Acquisitions.

Pour le pays et pour chaque secteur prioritaire évalué, le rapport doit couvrir la description des systèmes de passation de marchés (au niveau du pays) et des pratiques de passation de marchés (au niveau du secteur ou de l'agence) ; les points forts des systèmes ou des pratiques de passation de marchés (généralement, il s'agit de domaines ayant un score de 2 ou 3 en moyenne) et toute faiblesse identifiée (généralement, ces domaines ont un score de 0 ou 1 en moyenne).

C. Détermination de la Classification des Risques

Les faiblesses potentielles des systèmes d'acquisition du pays et des pratiques de passation de marchés des secteurs/agences identifiées dans l'évaluation des risques sont examinées plus en détail afin de déterminer dans quelle mesure ces faiblesses présentent des risques pour les projets.

La première étape consiste à identifier les risques potentiels qui sont ressortis des évaluations. Les Annexes IV et VI fournissent une liste indicative des risques de passation de marchés au niveau du pays et du secteur/de l'agence.

Les faiblesses identifiées dans l'évaluation des risques peuvent nécessiter la collecte d'informations supplémentaires pour déterminer la cause profonde de la faiblesse et la manière dont elle peut entraîner un risque. Le tableau suivant donne un exemple de la manière d'évaluer les faiblesses identifiées et leur risque potentiel.

Exemple de la façon dont une faiblesse en matière d'acquisition peut se transformer en

risque :

Faiblesse	Des agences du secteur clé utilisent l'entente directe comme méthode par défaut
Risque	Des soumissionnaires sans qualifications ni capacités adéquates sont sélectionnés
Impact potentiel	Manque de transparence, retards dans la passation des marchés, prix augmentés, qualité réduite, réduction de la durée de vie des biens achetés, risques pour la réputation

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les évaluer pour déterminer la probabilité que le risque se produise et, s'il se produit, l'impact probable qu'il pourrait avoir sur une opération de la BIsD. Les risques doivent être classés par ordre de priorité en fonction de la cote de risque et des traitements identifiés pour les atténuer et les gérer. La Section 3 de la présente note d'information donne plus de détails sur la façon d'évaluer les risques et de développer des options de traitement.

Si un système e-CP est utilisé dans le pays (ou par des agences d'exécution spécifiques), l'évaluation des risques doit indiquer si cela a contribué à la gestion des risques liés aux acquisitions. Le champ d'application actuel et les plans d'amélioration du système e-CP doivent être clairement mentionnés. Le rapport doit également mentionner les risques liés à l'utilisation de l'e-CP, le cas échéant, et la manière de les atténuer.

Une fois les risques identifiés et catégorisés, et les mesures d'atténuation identifiées, le Plan de Gestion des Risques est préparé. Les risques doivent être ventilés entre le niveau pays et le niveau secteur/agence spécifique, avec une évaluation globale des risques pour le pays et les secteurs individuels évalués. Un modèle standard est fourni à l'Annexe IX.

La dernière étape du processus d'évaluation des risques consiste à déterminer le risque global des acquisitions du pays et le risque global des acquisitions dans chacun des principaux secteurs/agences examinés. Les risques globaux doivent être classés comme extrêmes, élevés, moyens ou faibles et sont reflétés dans le Plan de Gestion des Risques. Pour déterminer la note globale, l'évaluateur prend en compte l'impact cumulé des risques identifiés et la probabilité que cet impact se produise. Cela requiert un jugement professionnel et ne doit pas être une simple moyenne des évaluations individuelles des risques.

Annexe I. Pays Membres de la BIsD

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

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

Annexe II. Tableaux D'Evaluation des Risques

Catégorisation des Risques

Cote de risque	Description
Elevé	Le risque devrait se produire dans la plupart des cas, avec un impact important (en termes de temps et de coût) sur la réalisation des activités du projet
Moyennement élevé	Le risque se produira probablement dans la plupart des circonstances, avec un impact moyennement élevé (en termes de temps et de coût) sur la réalisation des activités du projet
Moyen	Le risque peut se produire avec un impact moyen (en termes de temps et de coût) sur la réalisation des activités du projet
Moyennement faible	Le risque peut se produire occasionnellement avec un impact faible (en termes de temps et de coût) sur la réalisation des objectifs du projet
Faible	Le risque peut ne jamais se produire, mais seulement dans des circonstances exceptionnelles, avec un faible impact (en termes de temps et de coût) sur la réalisation des activités du projet

Probabilité du Risque

Description	Score de probabilité	Description	Probabilité indicative
Presque certain	5	Il est prévu que cela se produise	> 95%
Probable	4	Se produira probablement	66% - 95%
Possible	3	Peut se produire à un moment donné	26% - 65%
Improbable	2	Serait surprenant si cela se produisait	5% - 25%
Rare	1	Ne se produira peut-être jamais	< 5%

Conséquences du Risque

		Comment le risque identifié affecte la réalisation de l'objectif visé			
Description	Score de conséquence *	Economie	Efficienc	Equité	Efficacité
		(1)	(2)	(3)	(4)
Faible	1				
Moyen faible	2				
Moyen	3				
Moyen élevé	4				
Elevé	5				

Pour chaque risque identifié, l'évaluateur attribue un score de conséquence pour chaque principe fondamental pertinent de passation de marchés. Si un risque a un impact sur plus d'un principe, l'impact le plus élevé doit être enregistré et utilisé comme entrée pour la matrice de notation des risques.

Matrice d'évaluation de Risque

			Conséquence du Risque				
			Insignifiant	Faible	Modéré	Elevé	Grave
			1	2	3	4	5
Probabilité du Risque	Presque certain	5	Moyen	Moyen	Elevé	Extrême	Extrême
	Probable	4	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé	Extrême
	Possible	3	Faible	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
	Improbable	2	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
	Rare	1	Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen

Annexe III. Formulaire de Données

Les données relatives aux acquisitions peuvent être obtenues auprès des agences gouvernementales compétentes, des institutions de statistiques nationales ou des rapports publiés. Pour les projets financés en totalité ou en partie par la BIsD, les données relatives à la passation des marchés doivent être obtenues auprès des agences d'exécution et de mise en œuvre concernées. Certaines données peuvent également être disponibles dans le Système de Contrôle des Marchés de la BIsD. Les données doivent porter au moins sur les deux (2) ou trois (3) dernières années pour garantir une analyse significative.

Les données obtenues par l'évaluateur doivent être préparées à l'aide du tableau ci-dessous. D'autres colonnes peuvent être ajoutées, si nécessaire, en fonction du jugement professionnel de l'évaluateur. Un tableau doit être produit pour chaque secteur ou organisme évalué et le(s) tableau(s) complété(s) doit (doivent) être inclus en annexe au Rapport d'Evaluation des Risques. Les autres données ou informations utilisées doivent également être jointes au rapport. Il peut s'agir de données sur les avenants de marchés, le temps écoulé jusqu'à l'attribution du marché, les niveaux de concurrence, le nombre de passation de marchés non-conformes, le nombre d'appels d'offres relancés, le nombre de marchés annulés, le nombre de plaintes et le degré d'utilisation des systèmes e-CP, par exemple.

Nom du Secteur ou de l'Agence:							
Données obtenues pour la période de:							
No.	Source de Financement	Nom du Projet	Description du Marché	Méthode de Sélection/Procédure d'appel d'offres	Montant du Marché à l'attribution	Soumissionnaire retenu	Nationalité
I. Acquisitions de Biens							
1							
2							
3							
4							
II. Acquisitions de Travaux							
1							
2							
3							
4							

III. Acquisitions de Services de Consultants							
1							
2							
3							
4							
IV. Acquisitions de Services autres que Consultants							
1							
2							
3							
4							

Annexe IV. Modèle simplifié d'Evaluation des Risques liés aux Acquisitions

Élément évalué		Évaluation (Insatisfaisant/ Modérément Satisfaisant/ Satisfaisant)	Principales préoccupations	Évaluation du risque (Faible / Modéré / Élevé)	Actions proposées et échéancier
Aspects juridiques					
	loi et règlement sur les marchés publics du pays				
	Procédures d'AON				
	Procédures d'appel d'offres locales				
Capacité de gestion des acquisitions					
	Planification de la Passation des Marchés				
	gestion du processus d'appel d'offres/de recrutement des consultants et de l'attribution des marchés				
	capacité de gestion des contrats et de tenue des dossiers				
	procédures et capacité de traitement des plaintes				
Organisation et Fonctions des Acquisitions					
	clarté de la structure organisationnelle, du processus de gouvernance et d'approbation, de la délégation de pouvoirs, etc.				
	manuel et instructions internes				
	audit et contrôle interne				
Personnel					
	sélection et rémunération du personnel				
	preuve de l'existence d'un personnel expérimenté				

Élément évalué		Évaluation (Insatisfaisant/ Modérément Satisfaisant/ Satisfaisant)	Principales préoccupations	Évaluation du risque (Faible / Modéré / Élevé)	Actions proposées et échéancier
	formation et renforcement des capacités sur le lieu de travail				
	leadership en matière d'acquisitions				
	preuve d'expérience dans le traitement des transactions d'acquisitions				
Note globale du risque lié aux acquisitions (F/M/E) proposé seuil de Contrôle préalable Biens..... (\$EU équivalent) Travaux..... (\$EU équivalent) Consultants (\$EU équivalent)				Préparé par : (Chargé des Acquisitions Terrain) Endossé par: (Chargé des Acquisitions Régional)	

Annexe V. Outil d'Évaluation du Risque Pays

Outil d'Évaluation des Acquisitions Pays

Indicateurs	Score	Narration / Vérification ou clarification requise
1. Cadre législatif et réglementaire	[Moyenne de 1.1– 1.5]	
1.1 Existe-t-il une loi complète sur les marchés publics, avec des règlements d'application, des documents d'appel d'offres standard et des manuels ou guides opérationnels ?		
1.2 Le cadre juridique fait-il de l'appel d'offres ouvert et concurrentiel la méthode de passation de marchés par défaut, en précisant clairement quand d'autres méthodes moins concurrentielles peuvent être utilisées ?		
1.3 Le cadre juridique soutient-il une participation non discriminatoire (c'est-à-dire que tous les soumissionnaires éligibles peuvent participer et que l'enregistrement, s'il est requis, ne constitue pas un obstacle à la participation aux appels d'offres), et des processus d'appel d'offres transparents (y compris une annonce, la documentation de l'appel d'offres, l'évaluation des offres, le mécanisme de plaintes) ?		
1.4 Existe-t-il des restrictions ou des préférences concernant la nationalité des soumissionnaires, des firmes de consultants et/ou l'origine des biens, des travaux et des services ?		
1.5 Le cadre juridique et réglementaire permet-il l'utilisation d'un système de passation de marchés en ligne ?		
2. Cadre institutionnel et capacité de gestion	[Moyenne de 2.1– 2.6]	
2.1 Le cycle des acquisitions doit-il être lié à un cycle budgétaire annuel (c'est-à-dire qu'une activité de passation de marchés ne peut commencer que lorsqu'un budget a été dûment affecté à cette activité) ?		
2.2 Le système favorise-t-il l'efficacité par une planification adéquate ?		
2.3 Le système de passation de marchés comporte-t-il un organe de surveillance ou de réglementation ?		
2.4 Existe-t-il un programme national de développement des capacités ou de professionnalisation des marchés publics ?		
2.5 Existe-t-il un groupe dédié à la passation de marchés électroniques au sein du service des marchés publics ?		
2.6 Si un système de passation de marchés en ligne est utilisé, existe-t-il une approche structurée pour renforcer les capacités et analyser son utilisation effective ?		
3. Opérations d'Acquisitions et pratiques commerciales	[Moyenne de 3.1– 3.5]	

3.1 Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder au marché ?		
3.2 Existe-t-il des mesures pour garantir l'adéquation et l'exactitude des estimations de coûts avant l'appel d'offres et pour gérer les variations de prix des contrats ?		
3.3 Le secteur privé est-il en mesure d'accéder et de participer aux marchés publics électroniques ?		
3.4 Les pratiques des banques commerciales soutiennent-elles adéquatement l'industrie du secteur privé et les opérations de passation de marchés ?		
3.5 Existe-t-il un mécanisme pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les protestations ?		
4. Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics	[Moyenne de 4.1–4.4]	
4.1 Existe-t-il un cadre formel de contrôle et d'audit interne ?		
4.2 Les informations relatives aux marchés publics sont-elles faciles à trouver, complètes et pertinentes ?		
4.3 Les soumissionnaires et autres parties prenantes peuvent-ils accéder facilement aux informations relatives aux marchés publics par le biais du système de passation électronique des marchés ?		
4.4 Le pays a-t-il mis en place des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption ?		
Score moyen pour le Pays	[Moyenne de 1, 2, 3, and 4]	[Conclusion : Décrire l'évaluation initiale globale]

Annexe VI Guide de Notation de l'Outil d'Evaluation du Risque des Acquisitions par Pays

Indicateurs /Questions	Guide de Notation
1. Cadre législatif et réglementaire	
<p>1.1 Existe-t-il une loi complète sur les marchés publics, avec des règlements d'application, des documents d'appel d'offres standard et des manuels ou guides opérationnels ?</p>	<p>3 - Ces documents existent et sont cohérents entre eux. 2 - La loi sur les marchés publics existe, mais tous les autres documents ne sont pas disponibles, ou il y a des incohérences entre les documents. 1 - La loi sur les marchés publics existe, mais il existe peu de règlements d'appui, de documents d'appel d'offres standard ou de directives opérationnelles. 0 - Il n'y a pas de loi sur les marchés publics.</p>
<p>1.2 Le cadre juridique fait-il de l'appel d'offres ouvert et concurrentiel la méthode de passation de marchés par défaut, en précisant clairement quand d'autres méthodes moins concurrentielles peuvent être utilisées ?</p>	<p>3 - Le cadre juridique répond à toutes les conditions suivantes : (a) Les méthodes de passation de marchés autorisées sont établies sans ambiguïté à un niveau hiérarchique approprié, ainsi que les conditions associées dans lesquelles chaque méthode peut être utilisée, y compris l'obligation d'approbation par un officiel tenu de rendre des comptes. (b) La mise en concurrence est la méthode de passation des marchés publics par défaut. (c) Le fractionnement des marchés pour limiter la concurrence est interdit. (d) Des normes appropriées pour les appels d'offres internationaux sont spécifiées et sont conformes aux normes internationales. 2 - Le cadre juridique répond aux conditions (a) et (b), plus une des autres conditions. 1 - Le cadre juridique ne remplit que les conditions (a) et (b) uniquement. 0 - Le cadre juridique ne remplit pas substantiellement trois des conditions (a) à (d).</p>
<p>1.3 Le cadre juridique soutient-il une participation non discriminatoire (c'est-à-dire que tous les soumissionnaires éligibles peuvent participer et que l'enregistrement, s'il est requis, ne constitue pas un obstacle à la participation aux appels d'offres), et des processus d'appel d'offres transparents (y compris une annonce, la documentation de l'appel d'offres, l'évaluation des offres, le mécanisme de plaintes) ?</p>	<p>3 - Le cadre juridique favorise une participation non discriminatoire et des processus d'appel d'offres conformes aux bonnes pratiques internationales, y compris la publication des opportunités d'affaires avec suffisamment de temps pour que les soumissionnaires puissent obtenir des documents et répondre à l'annonce, et un mécanisme de plainte efficace. 2 - Le cadre juridique soutient généralement la participation non discriminatoire, et les processus d'appel d'offres sont généralement transparents, bien que certaines faiblesses existent (par exemple, l'absence de mécanisme de plainte, certains obstacles à la participation, etc.)</p>

	<p>1 - Le cadre juridique soutient généralement la participation non discriminatoire, mais il existe des faiblesses qui pourraient servir à limiter la participation.</p> <p>0 - Le cadre juridique ne permet pas une participation non discriminatoire et présente une transparence insuffisante des processus d'appel d'offres.</p>
1.4 Existe-t-il des restrictions ou des préférences concernant la nationalité des soumissionnaires, des firmes de consultants et/ou l'origine des biens, des travaux et des services ?	<p>3 - Il n'y a pas de restriction de nationalité ou de schéma de préférence nationale.</p> <p>2 - Il n'y a pas de restriction de nationalité, mais il existe un schéma de préférence nationale.</p> <p>1 - Il existe une restriction de nationalité limitée (c'est-à-dire soumise à des exceptions clairement définies), et/ou un schéma de préférence nationale est adopté avec des taux déraisonnablement élevés.</p> <p>0 - Les marchés publics sont uniquement limités aux entreprises ou aux individus nationaux et/ou aux biens, travaux et services d'origine nationale.</p>
1.5 Le cadre juridique et réglementaire permet-il l'utilisation d'un système de passation de marchés en ligne ?	<p>3 - La loi nationale sur les marchés publics exige l'utilisation de l'e-CP par toutes les agences gouvernementales ; les règles de mise en œuvre de l'e-CP sont incluses dans la loi, et les documents d'appel d'offres électroniques et papier sont considérés comme également valides.</p> <p>2 - La loi nationale sur les marchés publics exige l'utilisation de l'e-CP au niveau national, mais les règles de mise en œuvre de l'e-CP ne sont pas complètes, et les documents d'appel d'offres électroniques et papier peuvent ou non être considérés comme également valides.</p> <p>1 - La loi nationale sur les marchés publics n'exige pas l'utilisation de l'e-CP, mais les principales agences gouvernementales y ont recours ; les règles de mise en œuvre de l'e-CP ne font pas partie de la loi.</p> <p>0 - La loi nationale sur les marchés publics n'exige pas l'utilisation de l'e-CP; aucune agence gouvernementale n'utilise l'e-CP.</p>
2. Cadre institutionnel et capacité de gestion	
2.1 Le cycle des acquisitions doit-il être lié à un cycle budgétaire annuel (c'est-à-dire qu'une activité de passation de marchés ne peut commencer que lorsqu'un budget a été dûment affecté à cette activité) ?	<p>3 - Le cycle de passation des marchés est lié de manière adéquate au cycle budgétaire annuel, en prévoyant des activités d'acquisitions anticipées si nécessaire.</p> <p>2 - Une activité de passation de marché peut commencer jusqu'à l'attribution du contrat, mais pas avant que le budget n'ait été dûment affecté.</p> <p>1 - La loi prévoit des cycles d'acquisitions et de budget, mais ceux-ci ne sont pas correctement liés (c'est-à-dire qu'une activité de passation de marchés peut commencer et être conclue même sans un budget dûment approprié).</p>

	<p>0 - La loi ne prévoit pas de cycles d'acquisitions et de cycles budgétaires clairs.</p>
<p>2.2 Le système favorise-t-il l'efficacité par une planification adéquate ?</p>	<p>3 - La loi prévoit un exercice de planification régulier qui commence par la préparation de plans d'opérations pluriannuels, suivi de plans annuels de passation de marchés pour les dépenses associées, et qui se termine par la formulation du budget annuel.</p> <p>2 - La loi prévoit des plans d'opération pluriannuels et des plans annuels de passation de marchés qui sont indépendants des crédits budgétaires, mais ceux-ci doivent au moins refléter les prévisions budgétaires.</p> <p>1 - Des plans annuels de passation de marchés sont requis, mais la loi ne prévoit pas la préparation de plans d'opération pluriannuels ou annuels.</p> <p>0 - La loi n'exige pas la préparation de plans de passation de marchés.</p>
<p>2.3 Le système de passation de marchés comporte-t-il un organe de surveillance ou de réglementation ?</p>	<p>3 - Il existe un organisme de réglementation ou les fonctions sont clairement attribuées à l'unité ou aux unités au sein du gouvernement, ce qui est spécifié dans le cadre juridique ; l'organisme de réglementation est à un niveau adéquat au sein du gouvernement et le financement est assuré par le cadre juridique ou réglementaire.</p> <p>2 - Il existe un organisme de réglementation ou une désignation fonctionnelle de l'unité ou des unités au sein du gouvernement, mais cela ne fait pas partie du cadre juridique ou réglementaire ; et/ou l'organisme se trouve à un niveau adéquat, mais le financement est soumis à des décisions administratives et peut être modifié facilement.</p> <p>1 - Les responsabilités d'un organisme de réglementation ne sont que partiellement attribuées, ou le niveau de l'organisme est trop bas, ou le financement est inadéquat pour l'exercice correct de ses responsabilités.</p> <p>0 - Il n'y a pas d'organisme, ou l'organisme est d'un niveau trop bas et n'a pas l'indépendance nécessaire pour remplir ses obligations.</p>
<p>2.4 Existe-t-il un programme national de développement des capacités ou de professionnalisation des marchés publics ?</p>	<p>3 - Il existe un programme de professionnalisation reconnu par l'extérieur.</p> <p>2 - Il existe au moins un programme de formation parrainé par le gouvernement et mis en œuvre à l'échelle nationale.</p> <p>1 - Il existe un programme de formation parrainé par le gouvernement, mais il est insuffisant pour répondre aux besoins nationaux.</p> <p>0 - Il n'y a ni programme de professionnalisation ni programme de développement des capacités.</p>

<p>2.5 Existe-t-il un groupe dédié à la passation de marchés électroniques au sein du service des marchés publics ?</p>	<p>3 - Une unité dédiée à l'e-CP a été créée et intégrée dans l'agence de passation de marchés publics pour mettre en œuvre l'e-CP. et intégrée dans l'organisme de passation des marchés publics pour mettre en œuvre l'e-CP.</p> <p>2 - Le groupe dédié à l'e-CP vient d'être créé au sein de l'unité des marchés publics et ne joue pas un rôle actif dans la mise en œuvre de l'e-CP. La fonction d'e-CP est toujours assurée par des ministères spécifiques.</p> <p>1 - Il n'y a pas d'unité d'e-CP dans l'agence des marchés publics ; un groupe ad hoc met en œuvre l'e-CP dans les ministères utilisant l'e-CP.</p> <p>0 - Il n'y a pas d'unité d'e-CP dans le gouvernement.</p>
<p>2.6 Si un système de passation de marchés en ligne est utilisé, existe-t-il une approche structurée pour renforcer les capacités et analyser son utilisation effective ?</p>	<p>3 - Le plan national de passation de marchés publics en ligne comprend un programme de formation ou de renforcement des capacités complet et reconnu par les professionnels, et un plan de gestion du changement systématique fait partie du plan de développement à long terme du pays.</p> <p>2 - Le plan national de l'e-CP comprend un bon programme de formation destiné aux fonctionnaires et à une certaine gestion du changement. Il existe une certaine capacité à mettre en œuvre l'e-CP.</p> <p>1 - Pas de programme officiel de formation à l'e-CP, mais quelques heures de formation sont dispensées aux fonctionnaires qui mettent en œuvre l'approvisionnement électronique. Pas de gestion du changement. La capacité de mise en œuvre de l'approvisionnement électronique est limitée dans les agences qui mettent en œuvre l'e-CP.</p> <p>0 - Il n'y a ni formation ni programme de gestion du changement.</p>
<p>3. Opérations d'Acquisitions et pratiques commerciales</p>	
<p>3.1 Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder au marché ?</p>	<p>3 - Le secteur privé est compétitif, bien organisé (par exemple, il existe des associations professionnelles) et capable de participer à une mise en concurrence pour les marchés publics.</p> <p>2 - Le secteur privé fonctionne raisonnablement bien, mais la concurrence pour les grands contrats est concentrée sur un nombre relativement faible d'entreprises.</p> <p>1 - Le secteur privé est relativement faible et/ou la concurrence est limitée, en raison de caractéristiques monopolistiques ou oligopolistiques du marché.</p> <p>0 - Le secteur privé n'est pas bien organisé et manque de capacité et d'accès à l'information pour participer aux marchés publics.</p>

<p>3.2 Existe-t-il des mesures pour garantir l'adéquation et l'exactitude des estimations de coûts avant l'appel d'offres et pour gérer les variations de prix des contrats ?</p>	<p>3 - Il existe des mesures détaillées ainsi que des directives claires pour vérifier l'adéquation et l'exactitude des estimations de coûts et des variations proposées.</p> <p>2 - Certaines mesures existent, mais elles ne fournissent pas suffisamment d'indications.</p> <p>1 - Il existe une obligation de vérifier l'adéquation et l'exactitude des estimations de coûts et des modifications proposées, mais aucune mesure (indicateur) ou orientation n'est fournie.</p> <p>0 - Il n'y a pas de mesures (indicateurs) et/ou d'exigences.</p>
<p>3.3 Le secteur privé est-il en mesure d'accéder et de participer aux marchés publics électroniques ?</p>	<p>3 - Le secteur privé peut accéder à toutes les informations et politiques nationales en matière de marchés publics et effectuer des transactions par le biais du système (s'inscrire électroniquement dans le système d'enregistrement, soumettre des offres ou des propositions en ligne, utiliser des cartes de crédit et d'autres modes de paiement, et recevoir des paiements par le biais du système). Les soumissionnaires étrangers peuvent également participer. Il existe un service d'assistance adéquat.</p> <p>2 - Le secteur privé peut accéder à la plupart des informations et politiques nationales en matière de marchés publics et effectuer des transactions partielles par le biais du système (limité à 2 ou 3 fonctionnalités seulement). Les soumissionnaires étrangers ne sont pas en mesure de participer. Le service d'assistance est limité.</p> <p>1 - Le secteur privé ne peut accéder qu'à une quantité limitée d'informations et de politiques en matière de marchés publics et effectue des transactions manuellement. Pas de service d'assistance.</p> <p>0 - Le secteur privé n'est pas en mesure d'accéder et de participer aux marchés publics électroniques.</p>

<p>3.4 Les pratiques des banques commerciales soutiennent-elles adéquatement l'industrie du secteur privé et les opérations de passation de marchés ?</p>	<p>3 - Les succursales bancaires disposent de pouvoirs suffisants pour émettre des garanties de soumission, des garanties d'avance de paiement et des garanties de bonne exécution sans retard important et sans en référer au siège. Le secteur privé est généralement en mesure d'accéder aux facilités de crédit bancaire sans trop d'obstacles.</p> <p>2 - Seules quelques banques ou succursales sont généralement en mesure d'émettre ces garanties rapidement et d'accorder des facilités de crédit sans trop d'obstacles à toutes les entreprises compétitives.</p> <p>1 - Seules quelques banques ou succursales sont généralement en mesure d'émettre de tels titres rapidement et d'accorder des facilités de crédit sans trop d'obstacles, mais elles le font après en avoir référé au siège social et seulement aux grandes et moyennes entreprises.</p> <p>0 - Aucune banque ne peut émettre des titres et accorder des facilités de crédit sans en référer au siège. Les petites entreprises ne peuvent pas du tout obtenir de telles facilités.</p>
<p>3.5 Existe-t-il un mécanisme pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les protestations ?</p>	<p>3 - Il existe un organe de revue indépendant dont l'autorité est claire et qui est lié par des procédures et des délais raisonnables.</p> <p>2 - Il existe un organe de revue indépendant, mais les mécanismes de prise de décision et d'application ne sont pas clairs ou sont lourds.</p> <p>1 - Il existe un mécanisme de revue formel, mais il n'y a pas d'organe de revue indépendant.</p> <p>0 - Il n'y a pas de mécanisme de revue formel.</p>
<p>4. Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics</p>	
<p>4.1 Existe-t-il un cadre formel de contrôle et d'audit interne ?</p>	<p>3 - C'est prévu par la loi, et il existe des mécanismes et des institutions de contrôle et d'audit internes adéquats pour superviser la fonction d'acquisitions.</p> <p>2 - C'est prévu par la loi, et il y a des directives d'application, mais les mécanismes et les institutions ne sont pas adéquatement établis.</p> <p>1 - C'est prévu par la loi, mais il n'y a pas de directives d'application ni de mécanismes et d'institutions.</p> <p>0 - La loi ne prévoit pas de système formel d'audit et de contrôle interne.</p>

<p>4.2 Les informations relatives aux marchés publics sont-elles faciles à trouver, complètes et pertinentes ?</p>	<p>3 - L'information sur les marchés publics est facilement accessible dans les médias de grande diffusion et couramment disponibles. Les informations fournies sont centralisées dans un lieu commun et sont pertinentes et complètes.</p> <p>2 - L'information est affichée dans des médias qui ne sont pas facilement et largement accessibles ou qui ne sont pas conviviaux pour le grand public ou qui sont difficiles à comprendre pour l'utilisateur moyen, ou encore l'information essentielle fait défaut.</p> <p>1 - L'information est difficile à obtenir et son contenu et sa disponibilité sont très limités.</p> <p>0 - Il n'existe pas de système d'information publique en tant que tel, et il appartient généralement à l'entité contractante de publier les informations.</p>
<p>4.3 Les soumissionnaires et autres parties prenantes peuvent-ils accéder facilement aux informations relatives aux marchés publics par le biais du système de passation électronique des marchés ?</p>	<p>3 - Le secteur privé et la société civile peuvent accéder aux informations sur les marchés publics nationaux par le biais du système.</p> <p>2 - Le secteur privé et la société civile peuvent accéder à certaines informations sur les marchés publics nationaux par le biais du système.</p> <p>1 - Le secteur privé et la société civile peuvent accéder à une quantité limitée d'informations sur les marchés publics nationaux par le biais du système.</p> <p>0 - Le secteur privé et la société civile ne sont pas en mesure d'accéder aux informations sur les marchés publics nationaux par le biais du système.</p>
<p>4.4 Le pays a-t'il mis en place des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption ?</p>	<p>3 - Les documents d'appel d'offres comprennent des dispositions adéquates sur les violations de l'intégrité ; la violation de l'intégrité dans la passation de marchés est définie ; des mesures spécifiques sont en place et mises en œuvre en ce qui concerne les conflits d'intérêts ; les responsabilités et les conséquences pour les personnes reconnues coupables de fraude ou de corruption sont clairement décrites ; des preuves suffisantes de l'application de la loi existent; des mesures spéciales sont en place pour détecter et prévenir la corruption liées aux acquisitions.</p> <p>2 - Les documents d'appel d'offres couvrent généralement la fraude et la corruption, mais sans cohérence ; le conflit d'intérêts est défini et mis en évidence dans les règlements pertinents ; aucune définition spécifique de la fraude ou de la corruption dans les marchés publics; quelques preuves d'application existent ; le programme gouvernemental de lutte contre la corruption n'inclut pas de mesures spéciales liées aux marchés publics.</p>

<p>4.4 Le pays a-t'il mis en place des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption ?</p>	<p>1 - Peu de documents d'appel d'offres contiennent des termes relatifs aux violations de l'intégrité ; il n'y a pas de politique, de procédure ou de cadre spécifique régissant les conflits d'intérêts ; il n'y a pas de description spécifique des responsabilités individuelles et des conséquences en matière de marchés publics ; les preuves d'application sont faibles ; pas de programme anti-corruption effectivement intégré.</p> <p>0 - Les documents d'appel d'offres ne couvrent généralement pas les violations de l'intégrité ; le cadre juridique ou réglementaire ne traite pas des violations de l'intégrité ; il n'y a pas de preuve de l'application de la loi ; le gouvernement n'a pas de programme de lutte contre la corruption ou de codes relatifs aux conflits d'intérêts.</p>
---	---

Annexe VII. Outil d'Evaluation des Risques du Secteur/de l'Agence

Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Notation	Observations
1. Cadre législatif et réglementaire		[Moyenne de 1.1–1.5]	
1.1 - La loi nationale sur les marchés publics (y compris les règlements d'application, les documents d'appel d'offres standard et les manuels/guides opérationnels) s'applique-t-elle au secteur?	La législation exempte-t-elle le secteur d'être soumis à la loi nationale sur les marchés publics?		<i>[L'évaluateur doit donner une réponse narrative et déterminer si des informations ou des vérifications supplémentaires sont nécessaires].</i>
	Même s'il est soumis à la loi nationale sur les marchés publics, le secteur a-t-il tendance à la suivre?		
	Les agences du secteur utilisent-elles les manuels ou les directives de marchés publics émis par le gouvernement?		
	Les documents émis par le gouvernement ont-ils été adaptés pour répondre aux besoins du secteur?		
	En l'absence de documents émis par le gouvernement, le secteur dispose-t-il de ses propres documents/directives d'appel d'offres standard?		
1.2 - Le marché de l'offre du secteur est-il suffisamment compétitif pour donner plein effet à la loi nationale sur les marchés publics et/ou aux appels d'offres ouverts ?	L'appel d'offres concurrentiel est-il une caractéristique commune dans le secteur?		
	Existe-t-il un noyau de fournisseurs dans le secteur qui soumettent régulièrement des offres compétitives?		
	Quelle proportion, en %, des marchés du secteur est réalisée par le biais d'un d'appel d'offres ouvert?		
	Quel est le nombre moyen de soumissionnaires dans les appels d'offres?		
	Les AE ont-elles tendance à faire suffisamment d'efforts pour attirer les offres (par ex. publicité adéquate, périodes d'appel d'offres)?		

	Y a-t-il une disponibilité et une qualité des fournisseurs, de la main-d'œuvre et/ou des biens et services connexes sur le marché national?		
Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Notation	Observations
1.3 - S'il existe un cadre juridique spécifique au secteur, soutient-il une participation non discriminatoire, des processus d'appel d'offres transparents (y compris la publicité, la documentation de l'appel d'offres, l'évaluation des offres, le mécanisme de plaintes)?	Le secteur a-t-il adopté des processus d'appel d'offres non discriminatoires et transparents?		
	Quel est le nombre moyen de soumissionnaires pour les marchés publiés?		
1.4 - Le secteur est-il soumis à une réglementation excessive ou à un contrôle gouvernemental tel que la concurrence est limitée ou inexistante?	Le secteur applique-t-il un système de préférence nationale?		
	Le secteur exige-t-il un enregistrement préalable des soumissionnaires?		
	Existe-t-il des dispositions acceptables dans le secteur pour la participation des entreprises publiques?		
1.5 - Le cadre juridique et réglementaire permet-il au secteur/à l'agence d'utiliser un système de passation électronique des marchés?	Le secteur/l'agence respecte-t-il(elle) les règles, les réglementations et les directives relatives à l'utilisation de la passation de marchés en ligne intégrées dans les lois nationales sur les marchés publics?		

Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Notation	Observations
2. Cadre institutionnel et capacité de gestion		[Moyenne de 2.1–2.6]	
2.1 - Le cycle d'acquisition dans le secteur doit-il être lié à un cycle budgétaire annuel (c'est-à-dire qu'une activité de passation de marchés ne peut commencer que lorsque le budget correspondant a été dûment affecté)?	Les plans de passation de marchés dans le secteur sont-ils préparés dans le cadre du processus de planification et de formulation du budget?		
	Les systèmes et processus du secteur ou des agences clés du secteur exigent-ils la certification de la disponibilité des fonds avant l'appel d'offres?		
2.2 - Le système favorise-t-il l'efficacité par une planification adéquate?	Le secteur, ou les agences clés du secteur, ont-ils un ou des processus formalisés de planification des acquisitions?		
2.3 - Le système de passation de marchés du secteur comporte-t-il un organe de surveillance / régulation?	Le secteur relève-t-il de la compétence de l'organisme national de contrôle/régulation?		
	Si un organisme national n'existe pas, existe-t-il un organisme spécifique au secteur qui supervise/régule les acquisitions?		
2.4 - Existe-t-il un programme de développement des capacités ou de professionnalisation des marchés publics?	Quelle est la proportion d'officiels et d'employés du secteur chargés des acquisitions qui ont été formés dans le cadre du programme national ou sectoriel de développement des capacités ou qui ont participé à un programme officiel de formation aux acquisitions?		
2.5 - Y a-t-il un groupe dédié à l'approvisionnement électronique institutionnalisé dans l'unité d'acquisition du secteur/de l'agence?	Le secteur/agence utilise-t-il le système national d'approvisionnement électronique, ou utilise-t-il son propre système d'approvisionnement électronique?		
	L'approvisionnement électronique est-il positionné stratégiquement dans la carte de gouvernance/le plan de développement à long terme du secteur/de l'agence?		

	Comment l'approvisionnement électronique est-il positionné dans la structure globale du secteur/de l'agence?		
	Le secteur/agence dispose-t-il d'une infrastructure informatique suffisante pour soutenir l'approvisionnement électronique?		
2.6 - Si un système de passation électronique des marchés est utilisé, existe-t-il une approche structurée du renforcement des capacités et de l'analyse de son utilisation effective?	Quelle est la capacité du secteur/de l'agence en matière d'achats électroniques à mettre en œuvre le système?		
	L'agence / l'unité d'achats électroniques reconnaît-elle la nécessité de développer les connaissances et les compétences pour la nouvelle façon de travailler dans le cadre des achats électroniques?		

Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Notation	Observations
3. Opérations d'Acquisitions et pratiques commerciales		[Moyenne de 3.1–3.5]	
3.1 - Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder au marché du secteur?	Le secteur privé est-il bien organisé et capable d'accéder au marché du secteur?		
	Les organisations de la société civile considèrent-elles que les marchés publics du secteur sont ouverts et accessibles au marché?		
3.2 - Existe-t-il des mesures dans le secteur pour garantir l'adéquation et la précision des estimations de coûts avant l'appel d'offres, et pour gérer les variations de prix des contrats?	Quel est le pourcentage de contrats attribués pour un montant inférieur à l'estimation de coût initiale?		
	Quel est le pourcentage de contrats dont l'impact cumulé des variations de prix est supérieur à 10% du prix initial du contrat?		
3.3 - Le secteur privé est-il en mesure d'accéder et de participer pleinement aux activités de	Quelles fonctions existent et sont utilisées dans le système de passation de marchés en ligne du secteur/de l'agence?		

passation de marchés en ligne de l'agence?	Tous les formulaires sont-ils disponibles/accessibles en ligne?		
	Les soumissionnaires paient-ils des frais pour l'utilisation du système?		
	À quels autres systèmes informatiques gouvernementaux le système d'approvisionnement électronique est-il relié?		
	Les soumissionnaires étrangers peuvent-ils participer aux marchés publics électroniques du secteur/de l'agence ?		
	Quel est le pourcentage de tous les appels d'offres du secteur/de l'agence qui sont traitées par le système de passation de marchés en ligne?		
3.4 - Les pratiques des banques commerciales soutiennent-elles adéquatement l'industrie du secteur privé et les opérations de passation de marchés?	Les banques ont elles délégué aux succursales le pouvoir d'émettre rapidement des garanties de soumission, des garanties d'avances de paiement et des garanties de bonne exécution?		
	Les banques jouent-elles généralement un rôle de soutien en aidant les entreprises du secteur privé, en particulier les petites, à obtenir ces garanties?		
	Les banques fournissent-elles généralement les facilités de crédit nécessaires à l'industrie de la construction (en particulier aux petites et moyennes entreprises)?		
3.5 - Existe-t-il un mécanisme dans le secteur pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les	Existe-t-il des procédures spécifiques au secteur pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les réclamations?		

réclamations?	Les plaintes et réclamations dans le secteur sont-elles traitées dans le délai maximum prévu par la loi?		
	Les soumissionnaires ont-ils utilisé les mécanismes de plainte et de réclamation?		
Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Notation	Observations
4. Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics		[Moyenne de 4.1–4.4]	
4.1 - Existe-t-il un cadre formel de contrôle et d'audit interne dans le secteur?	Les principales agences du secteur disposent-elles d'une fonction d'audit interne indépendante?		
	Les principales agences du secteur disposent-elles de mécanismes de contrôle interne adéquats pour superviser la fonction d'achat?		
	Les principales agences du secteur sont-elles soumises à des audits réguliers de performance ou d'optimisation des ressources?		
	Les principales agences du secteur font-elles l'objet d'audits financiers annuels?		
	Les conclusions / recommandations des audits internes ou externes sont-elles prises en compte en temps utile?		
4.2 - L'information relative aux marchés publics dans le secteur est-elle facile à trouver, complète et pertinente?	Quel pourcentage des appels d'offres est publié sur un support facilement et librement accessible?		
	Les soumissionnaires peuvent-ils accéder facilement et librement aux informations relatives aux appels d'offres?		
	Quel est le pourcentage d'attribution de contrats annoncés sur un support facilement et librement accessible?		
	Des observateurs tiers sont-ils invités à assister aux appels		

	d'offres publics?		
4.3 - Les soumissionnaires et les autres parties prenantes peuvent-ils accéder facilement aux informations sur les marchés du secteur/de l'agence par le biais du système de passation de marchés en ligne?	Quelle est l'implication de la société civile dans le système de passation de marchés en ligne ?		
	Les soumissionnaires et les autres parties prenantes sont-ils en mesure de suivre toutes les transactions de passation de marchés en ligne du secteur/de l'agence?		
4.4 - Le secteur a-t-il mis en place des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption?	Existe-t-il des procédures spécifiques au secteur pour vérifier l'existence légitime d'un soumissionnaire, ses antécédents, sa capacité financière et sa capacité à réaliser le travail?		
	Le secteur, ou les agences clés du secteur, tiennent-ils un registre des fournisseurs, entrepreneurs et consultants faisant l'objet d'exclusion?		
	Existe-t-il des principes et des directives d'intégrité spécifiques au secteur?		
Score moyen pour le Secteur/l'Agence			

Annexe VIII. Guide de l'Outil d'Evaluation des Risques du Secteur/de l'Agence

Indicateurs /Questions	Questions pour Secteur/Agence	Guide de Notation
1. Cadre législatif et réglementaire		
<p>1.1 - La loi nationale sur les marchés publics (y compris les règlements d'application, les documents d'appel d'offres standard et les manuels/guides opérationnels) s'applique-t-elle au secteur?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La législation exempte-t-elle le secteur d'être soumis à la loi nationale sur les marchés publics? • Même s'il est soumis à la loi nationale sur les marchés publics, le secteur a-t-il tendance à la suivre? Les agences du secteur utilisent-elles les manuels ou les directives de marchés publics émis par le gouvernement? • Les documents émis par le gouvernement ont-ils été adaptés pour répondre aux besoins du secteur? • En l'absence de documents émis par le gouvernement, le secteur dispose-t-il de ses propres documents/directives d'appel d'offres standard? 	<p>3 - Le secteur dispose de règlements, de processus, de directives et de documents d'appel d'offres qui sont supérieurs à ceux du système national de passation des marchés publics.</p> <p>2 - Le secteur est soumis à la loi nationale sur les marchés publics et a tendance à la suivre. En général, il utilise les processus, les directives et les documents d'appel d'offres nationaux.</p> <p>1 - Le secteur est soumis à la loi nationale sur les marchés publics mais a tendance à ne pas la suivre. Dérogations fréquentes aux processus, directives et documents d'appel d'offres nationaux.</p> <p>0 - Le secteur est exempté du système national de passation des marchés publics, ou ne le suit pas, et ne dispose pas de ses règlements, processus, directives et documents d'appel d'offres pour compenser cette situation.</p>
<p>1.2 - Le marché de l'offre du secteur est-il suffisamment compétitif pour donner plein effet à la loi nationale sur les marchés publics et/ou aux appels d'offres ouverts?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'appel d'offres concurrentiel est-il une caractéristique commune dans le secteur? • Existe-t-il un noyau de fournisseurs dans le secteur qui soumettent régulièrement des offres compétitives? • Quelle proportion, en %, des marchés du secteur est réalisée par le biais d'un d'appel d'offres ouvert? • Quel est le nombre moyen de soumissionnaires dans les appels d'offres? 	<p>3 - Les appels d'offres concurrentiels sont plus répandus (en pourcentage) dans le secteur que dans l'ensemble du pays. Un noyau de fournisseurs dans le secteur soumet régulièrement des offres conformes. Au moins cinq soumissionnaires en moyenne par contrat. Les agences d'exécution font suffisamment d'efforts pour attirer les offres.</p> <p>2 - La concurrence dans le secteur est conforme à celle généralement observée dans le pays. Un noyau de fournisseurs du secteur soumet régulièrement des offres, mais celles-ci sont souvent non conformes. Au moins trois</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Les AE ont-elles tendance à faire suffisamment d'efforts pour attirer les offres (par ex. publicité adéquate, périodes d'appel d'offres)? 	<p>soumissionnaires en moyenne par contrat. Les agences d'exécution font généralement suffisamment d'efforts pour attirer les offres.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Y a-t-il une disponibilité et une qualité des fournisseurs, de la main-d'œuvre et/ou des biens et services connexes sur le marché national? 	<p>1 - La concurrence dans les appels d'offre dans le secteur est moins présente que celle généralement constatée dans le pays. Les fournisseurs ont tendance à soumettre des offres ponctuelles, mais souvent conformes. Au moins deux soumissionnaires en moyenne par contrat. Les agences d'exécution ne font souvent pas assez d'efforts pour attirer les offres.</p> <p>0 - La concurrence dans les appels d'offres dans le secteur est beaucoup plus faible que généralement observé dans le pays. Les fournisseurs ont tendance à soumettre des offres ponctuelles et non conformes. Moins de deux soumissionnaires en moyenne par contrat. Les agences d'exécution font rarement des efforts suffisants pour attirer des offres.</p>
<p>1.3 - S'il existe un cadre juridique spécifique au secteur, soutient-il une participation non discriminatoire, des processus d'appel d'offres transparents (y compris la publicité, la documentation de l'appel d'offres, l'évaluation des offres, le mécanisme de plaintes)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur a-t-il adopté des processus d'appel d'offres non discriminatoires et transparents? Quel est le nombre moyen de soumissionnaires pour les marchés publiés? 	<p>3 - Au moins cinq soumissionnaires en moyenne par contrat.</p> <p>2 - Au moins trois soumissionnaires en moyenne par contrat.</p> <p>1 - Au moins deux soumissionnaires en moyenne par contrat.</p> <p>0 - Moins de deux soumissionnaires en moyenne par contrat.</p>

<p>1.4 - Le secteur est-il soumis à une réglementation excessive ou à un contrôle gouvernemental tel que la concurrence est limitée ou inexistante?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur applique-t-il un système de préférence nationale? • Le secteur exige-t-il un enregistrement préalable des soumissionnaires? • Existe-t-il des dispositions acceptables dans le secteur pour la participation des entreprises publiques? 	<p>3 - Il n'y a pas de restrictions sur la nationalité des soumissionnaires ou l'origine des biens. Il n'existe pas de système de préférence nationale.</p> <p>Des processus efficaces de pré-enregistrement sont rigoureusement suivis. Des dispositions acceptables régissent la participation des entreprises publiques.</p> <p>2 - Aucune restriction sur la nationalité des soumissionnaires ou l'origine des biens, ou un processus de pré-enregistrement existe mais n'est pas rigoureusement suivi, ou des dispositions faibles ou peu claires régissent la participation des entreprises publiques.</p>
		<p>1 - Certaines restrictions sur la nationalité des soumissionnaires, ou un système de préférence nationale existe, le processus de pré-enregistrement doit être amélioré, manque de clarté sur la participation des entreprises publiques.</p> <p>0 - Restrictions sur la nationalité des soumissionnaires, système de préférence nationale en place, pas de pré-enregistrement des soumissionnaires requis, pas d'orientation spécifique concernant les entreprises publiques.</p>

<p>1.5 - Le cadre juridique et réglementaire permet-il au secteur/à l'agence d'utiliser un système de passation électronique des marchés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur/l'agence respecte-t-il(elle) les règles, les réglementations et les directives relatives à l'utilisation de la passation de marchés en ligne intégrées dans les lois nationales sur les marchés publics? • Les documents électroniques et les documents papier sont-ils considérés comme ayant la même valeur par le secteur/l'agence? • - Existe-t-il des procédures d'appel d'offres et/ou de soumission, des processus de gestion des contrats et des plafonds d'approbation spécifiques au secteur/à l'agence dans le cadre de la mise en œuvre des marchés en ligne / e-CP? 	<p>3 - Le secteur/l'agence met en œuvre les mêmes règles, règlements et directives en matière de passation de marchés en ligne, conformément à la législation nationale sur les marchés publics.</p> <p>2 - Les procédures d'appel d'offres et/ou de soumission et les processus de gestion des contrats du secteur/de l'agence sont soumis à la loi nationale sur les marchés publics électroniques mais sont appliquées avec quelques variations spécifiques au secteur/à l'agence.</p> <p>1 - Le secteur/l'agence est soumis à la loi nationale sur les marchés publics électroniques mais ne l'applique pas. Le secteur/l'agence utilise ses propres règles et réglementations.</p> <p>0 - Le secteur/l'agence est exempté(e) ou ne suit pas le système national d'approvisionnement électronique et n'a pas ses propres règlements, processus et directives.</p>
---	---	---

2. Cadre institutionnel et capacité de gestion		
<p>2.1 - Le cycle d'acquisition dans le secteur doit-il être lié à un cycle budgétaire annuel (c'est-à-dire qu'une activité de passation de marchés ne peut commencer que lorsque le budget correspondant a été dûment affecté)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de passation de marchés dans le secteur sont-ils préparés dans le cadre du processus de planification et de formulation du budget? • Les systèmes et processus du secteur ou des agences clés du secteur exigent-ils la certification de la disponibilité des fonds avant l'appel d'offres? 	<p>3 - Les plans de passation de marchés sont préparés dans le cadre du processus budgétaire annuel, et la disponibilité du budget est confirmée avant l'appel d'offres.</p> <p>2 - La disponibilité du budget est confirmée avant l'appel d'offres, mais la planification de la passation de marchés est limitée en tant que contribution à la formulation du budget.</p> <p>1 - La planification des acquisitions est prise en compte dans la formulation du budget, mais la disponibilité du budget ne doit pas être confirmée avant l'appel d'offres.</p> <p>0 - La planification des acquisitions n'est pas prise en compte dans la formulation du budget, et la disponibilité du budget ne doit pas être confirmée avant l'appel d'offres.</p>
<p>2.2 - Le système favorise-t-il l'efficacité par une planification adéquate?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur, ou les agences clés du secteur, ont-ils un ou des processus formalisés de planification des acquisitions? 	<p>3 - Il existe un exercice de planification régulier qui commence par la préparation de plans d'opérations pluriannuels, suivis de plans d'acquisition annuels avec les dépenses associées qui font partie du processus de formulation du budget annuel.</p> <p>2 - Les plans d'opérations pluriannuels et les plans annuels de passation de marchés sont préparés indépendamment de la préparation du budget, mais ils sont révisés en fonction des prévisions budgétaires.</p> <p>1 - Des plans annuels de passation de marchés sont préparés, mais ils ne sont pas liés aux plans opérationnels pluriannuels et/ou ne sont pas liés à la formulation du budget.</p> <p>0 - Des plans de passation de marchés ne sont pas préparés.</p>

<p>2.3 - Le système de passation de marchés du secteur comporte-t-il un organe de surveillance / régulation?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur relève-t-il de la compétence de l'organisme national de contrôle / régulation? 	<p>3 - Il existe un organisme national de contrôle des marchés publics qui couvre les acquisitions de l'agence.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Si un organisme national n'existe pas, existe-t-il un organisme spécifique au secteur qui supervise / régule les acquisitions? 	<p>2 - Il n'y a pas d'organisme national ; cependant, un organisme spécifique au secteur supervise et réglemente les acquisitions dans le secteur.</p> <p>1 - Il existe un organisme national de réglementation, mais sa portée et/ou sa capacité à superviser et/ou à réglementer les acquisitions dans le secteur sont peu claires.</p> <p>0 - Il n'y a pas d'organisme, au niveau national ou sectoriel, qui supervise ou réglemente les acquisitions.</p>
<p>2.4 - Existe-t-il un programme de développement des capacités ou de professionnalisation des marchés publics?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quelle est la proportion d'officiels et d'employés du secteur chargés des acquisitions qui ont été formés dans le cadre du programme national ou sectoriel de développement des capacités ou qui ont participé à un programme officiel de formation aux acquisitions? 	<p>3 - Au moins 80 % du personnel chargé des acquisitions.</p> <p>2 - Au moins 60% du personnel chargé des acquisitions.</p> <p>1 - Au moins 20% du personnel chargé des acquisitions.</p> <p>0 - Moins de 20% du personnel chargé des acquisitions.</p>
<p>2.5 - Y a-t-il un groupe dédié à l'approvisionnement électronique institutionnalisé dans l'unité d'acquisition du secteur/de l'agence?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le secteur/agence utilise-t-il le système national d'approvisionnement électronique, ou utilise-t-il son propre système d'approvisionnement électronique? L'approvisionnement électronique est-il positionné stratégiquement dans la carte de gouvernance/le plan de développement à long terme du secteur/de l'agence? Comment l'approvisionnement électronique est-il positionné dans la structure globale du secteur/de l'agence? Le secteur/agence dispose-t-il d'une infrastructure 	<p>3 - Le secteur/agence a sa propre unité d'approvisionnement électronique, mais il existe une supervision nationale. L'e-CP est une stratégie identifiée dans le plan d'approvisionnement du secteur/de l'agence.</p> <p>2 - Le secteur/agence dispose de sa propre unité d'achats électroniques, mais il n'y a pas de contrôle national.</p> <p>Un organisme spécifique au secteur/à l'agence supervise l'e-CP.</p> <p>1 - Le secteur/agence s'appuie sur l'unité nationale d'e-CP, et le rôle et la responsabilité pour l'e-CP dans le secteur/agence sont peu clairs.</p> <p>0 - Il n'y a pas de groupe dédié</p>

	informatique suffisante pour soutenir l'approvisionnement électronique?	dans le secteur/agence et pas d'unité nationale d'e-CP.
2.6 - Si un système de passation électronique des marchés est utilisé, existe-t-il une approche structurée du renforcement des capacités et de l'analyse de son utilisation effective?	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la capacité du secteur/de l'agence en matière d'achats électroniques à mettre en œuvre le système? • L'agence / l'unité d'achats électroniques reconnaît-elle la nécessité de développer les connaissances et les compétences pour la nouvelle façon de travailler dans le cadre des achats électroniques? 	<p>3 - Au moins 75 % du personnel chargé des achats électroniques ont suivi une formation nationale de trois semaines sur les achats électroniques.</p> <p>2 - Au moins 55% du personnel chargé de l'approvisionnement électronique a suivi un programme de formation d'une semaine sur l'approvisionnement électronique.</p> <p>1 - Au moins 25% du personnel chargé de l'approvisionnement électronique a suivi un programme de formation d'une journée sur l'approvisionnement électronique.</p> <p>0 - Jusqu'à 20% du personnel chargé de l'approvisionnement électronique n'a reçu aucune formation.</p>
3. Opérations d'Acquisitions et pratiques commerciales		
3.1 - Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder au marché du secteur?	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur privé est-il bien organisé et capable d'accéder au marché du secteur? • Les organisations de la société civile considèrent- 	3 - Le secteur privé est compétitif, bien organisé et capable de participer à la concurrence pour les marchés du secteur. Aucune contrainte majeure n'entrave l'accès du secteur privé aux marchés du secteur.

	<p>elles que les marchés publics du secteur sont ouverts et accessibles au marché?</p>	<p>2 - Il existe un secteur privé fonctionnant raisonnablement bien au service du secteur/de l'agence, mais la concurrence pour les grands contrats est concentrée sur un nombre relativement faible d'entreprises. Certaines contraintes entravent l'accès du secteur privé aux marchés du secteur.</p> <p>1 - Le secteur privé desservant le secteur/agence est relativement faible et/ou la concurrence est limitée en raison de caractéristiques monopolistiques ou oligopolistiques. Des contraintes multiples empêchent le secteur privé d'accéder aux marchés du secteur.</p> <p>0 - Le secteur privé n'est pas bien organisé et n'a pas la capacité d'accéder aux marchés du secteur. Il existe des contraintes majeures qui découragent la concurrence du secteur privé.</p>
<p>3.2 - Existe-t-il des mesures dans le secteur pour garantir l'adéquation et la précision des estimations de coûts avant l'appel d'offres, et pour gérer les variations de prix des contrats?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le pourcentage de contrats attribués pour un montant inférieur à l'estimation de coût initiale? 	<p>3 - Plus de 75% des attributions de contrats échantillonnés.</p> <p>2 - 50%-75% des attributions de contrats échantillonnés.</p> <p>1 - 20%-50% des attributions de contrats échantillonnés.</p> <p>0 - Moins de 20% des attributions de contrats échantillonnés.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le pourcentage de contrats dont l'impact cumulé des variations de prix est supérieur à 10% du prix initial du contrat? 	<p>3 - Moins de 10% des contrats échantillonnés.</p> <p>2 - 10%-20% des contrats échantillonnés.</p> <p>1 - 20%-50% des contrats échantillonnés.</p> <p>0 - Plus de 50% des contrats échantillonnés.</p>
<p>3.3 - Le secteur privé est-il en mesure d'accéder et de participer pleinement aux activités de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles fonctions existent et sont utilisées dans le système de passation de marchés en ligne du secteur/de l'agence? 	<p>3 - Le secteur privé est généralement en mesure d'accéder et de participer de manière</p>

<p>passation de marchés en ligne de l'agence?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les formulaires sont-ils disponibles/accessibles en ligne? • Les soumissionnaires paient-ils des frais pour l'utilisation du système? • À quels autres systèmes informatiques gouvernementaux le système d'approvisionnement électronique est-il relié? • Les soumissionnaires étrangers peuvent-ils participer aux marchés publics électroniques du secteur/de l'agence? • Quel est le pourcentage de tous les appels d'offres du secteur/de l'agence qui sont traitées par le système de passation de marchés en ligne? 	<p>compétitive à la passation de marchés en ligne ; le système e-CP est une solution complète (de bout en bout du processus); aucune contrainte n'interdit à une entreprise d'accéder ou d'utiliser le système de passation de marchés en ligne du secteur/de l'agence.</p> <p>2 - Le système de passation de marchés en ligne est accessible au secteur privé, mais il n'y a qu'un nombre concentré d'entreprises du secteur qui accèdent et participent aux appels d'offres en ligne. L'utilisation du système est limitée aux projets financés par les banques multilatérales de développement.</p> <p>1 - L'utilisation du système de passation électronique des marchés dans le secteur/agence est limitée en raison de facteurs non concurrentiels.</p> <p>0 - Le secteur privé n'a pas la capacité d'accéder au système de passation de marchés en ligne ; il existe des contraintes et des faiblesses majeures du système qui empêchent la participation active à l'e-CP.</p>
<p>3.4 - Les pratiques des banques commerciales soutiennent-elles adéquatement l'industrie du secteur privé et les opérations de passation de marchés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques ont-elles délégué aux succursales le pouvoir d'émettre rapidement des garanties de soumission, des garanties d'avances de paiement et des garanties de bonne exécution? • Les banques jouent-elles généralement un rôle de soutien en aidant les entreprises du secteur privé, en particulier les petites, à obtenir ces garanties? 	<p>3 - Les succursales bancaires disposent de pouvoirs suffisants pour émettre des garanties de soumission, des garanties d'avances de paiement et des garanties d'exécution sans retard important et sans en référer au siège. Le secteur privé est généralement en mesure d'accéder aux facilités de crédit bancaire sans trop d'obstacles.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques fournissent-elles généralement les facilités de crédit nécessaires à l'industrie de la construction (en particulier aux petites et moyennes entreprises)? 	<p>2 - Seules quelques banques ou succursales sont généralement en mesure d'émettre ces titres rapidement et d'accorder des facilités de crédit sans trop d'obstacles à toutes les entreprises compétitives.</p> <p>1 - Seules quelques banques ou succursales sont généralement orientées vers l'émission rapide de tels titres et l'octroi de facilités de crédit sans trop d'obstacles, mais elles le font après en avoir référé au siège et seulement aux grandes et moyennes entreprises.</p> <p>0 - Aucune banque ne peut émettre des titres et des facilités de crédit sans en référer au siège. Les petites entreprises ne peuvent pas du tout obtenir de telles facilités.</p>
<p>3.5 - Existe-t-il un mécanisme dans le secteur pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les réclamations?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des procédures spécifiques au secteur pour recevoir et traiter les observations, les plaintes et les réclamations? • Les plaintes et réclamations dans le secteur sont-elles traitées dans le délai maximum prévu par la loi? • Les soumissionnaires ont-ils utilisé les mécanismes de plainte et de réclamation? 	<p>3 - Le système d'examen des plaintes est assorti de conditions et de délais précis et raisonnables pour la prise de décision, avec une autorité et des mécanismes d'application clairs ; plus de 90 % des plaintes sont traitées dans les délais prévus.</p> <p>2 - Il existe des conditions et des délais pour la résolution des plaintes, mais l'autorité d'exécution n'est pas claire ; plus de 75% des plaintes sont traitées dans les délais stipulés.</p> <p>1 - Les termes et délais de résolution des plaintes sont vagues ; le temps de résolution des plaintes n'est pas suivi par l'agence.</p> <p>0 - Il n'existe pas de mécanisme de traitement des plaintes efficace ou fonctionnel.</p>

4. Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics		
<p>4.1 - Existe-t-il un cadre formel de contrôle et d'audit interne dans le secteur?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les principales agences du secteur disposent-elles d'une fonction d'audit interne indépendante? • Les principales agences du secteur disposent-elles de mécanismes de contrôle interne adéquats pour superviser la fonction d'achat? 	<p>3 - Le secteur dispose d'un cadre de contrôle interne efficace, y compris une fonction d'audit interne indépendante ; des audits financiers annuels sont réalisés ; les recommandations d'audit sont mises en œuvre dans les 6 mois ; aucun résultat d'audit important n'est en suspens depuis plus de 6 mois.</p>
		<p>2 - Le secteur dispose d'une séparation efficace des responsabilités; une fonction d'audit interne existe, mais la capacité est faible, ou la fonction n'est pas suffisamment indépendante ; les états financiers annuels sont contrôlés et les conclusions de l'audit sont traitées dans un délai raisonnable.</p> <p>1 - Le secteur dispose d'une séparation efficace des responsabilités et est soumis à un audit annuel. Il n'y a pas de fonction d'audit interne, et/ou les conclusions de l'audit ne sont pas traitées dans un délai raisonnable.</p> <p>0 - Le système interne est faible, il n'y a pas d'audit interne, l'audit externe est limité et les conclusions de l'audit ne sont pas traitées en temps utile.</p>

<p>4.2 - L'information relative aux marchés publics dans le secteur est-elle facile à trouver, complète et pertinente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quel pourcentage des appels d'offres est publié sur un support facilement et librement accessible? • Les soumissionnaires peuvent-ils accéder facilement et librement aux informations relatives aux appels d'offres? • Quel est le pourcentage d'attribution de contrats annoncés sur un support facilement et librement accessible? • Des observateurs tiers sont-ils invités à assister aux appels d'offres publics? 	<p>3 - Au moins 80 % des appels d'offres sont publiés ; au moins 80 % des attributions de contrats sont publiées ; les soumissionnaires peuvent facilement et librement accéder aux informations relatives aux offres et aux attributions de contrats ; des observateurs tiers sont invités à assister aux appels d'offres publics.</p> <p>2 - Au moins 60 % des appels d'offres sont publiés ; au moins 60 % des attributions de contrats sont publiées ; les soumissionnaires peuvent facilement et librement accéder aux informations relatives aux offres et/ou aux attributions de contrats ; des observateurs tiers peuvent assister aux appels d'offres publics.</p> <p>1 - Au moins 20 % des appels d'offres sont publiés ; au moins 20 % des attributions de contrats sont publiées ; les soumissionnaires ont un certain accès aux informations relatives aux offres et aux attributions de contrats.</p> <p>0 - Moins de 20% des appels d'offres sont publiés ; moins de 20% des attributions de contrats sont publiées.</p>
<p>4.3 - Les soumissionnaires et les autres parties prenantes peuvent-ils accéder facilement aux informations sur les marchés du secteur/de l'agence par le biais du système de passation de marchés en ligne?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'implication de la société civile dans le système de passation de marchés en ligne? • Quel type de dynamique existe-t-il entre le secteur privé et les autres groupes de parties prenantes? • Les soumissionnaires et les autres parties prenantes sont-ils en mesure de suivre toutes les transactions de passation de marchés en ligne du secteur/de l'agence? 	<p>3 - Au moins 80% des informations sur les appels d'offres et les attributions sont publiées et sont toujours facilement accessibles sur un site de passation de marchés en ligne ; les observateurs tiers des organisations de la société civile et d'autres groupes partenaires peuvent accéder aux informations sur la passation de marchés en ligne et les télécharger.</p> <p>En général, relations très coopératives avec tous les groupes de parties prenantes ; les organisations de la société civile et les autres groupes partenaires</p>

		<p>peuvent utiliser le système de passation de marchés en ligne pour le suivi.</p> <p>2 - Au moins 55% des informations sur les appels d'offres et les attributions sont toujours publiées et facilement accessibles sur un site e-CP ; certains observateurs tiers issus d'organisations de la société civile et d'autres groupes partenaires peuvent accéder aux informations sur les marchés en ligne et les télécharger. Certains groupes de parties prenantes ne sont pas favorables à la passation de marchés en ligne. Certaines parties prenantes utilisent le système de passation de marchés en ligne pour contrôler le processus et les résultats.</p> <p>1 - Au moins 25% des informations sur les offres et les attributions sont toujours publiées et facilement accessibles sur un site e-CP. Les soumissionnaires peuvent accéder aux informations sur les marchés publics électroniques et les télécharger. Soutien négligeable des parties prenantes à la passation de marchés en ligne.</p> <p>0 - Moins de 20% des informations sur les appels d'offres et les attributions sont toujours publiées et facilement accessibles sur un site de passation de marchés en ligne. Les soumissionnaires ne sont pas en mesure d'accéder aux informations sur les marchés en ligne et de les télécharger.</p>
<p>4.4 - Le secteur a-t-il mis en place des mesures d'éthique et de lutte contre la corruption?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il des procédures spécifiques au secteur pour vérifier l'existence légitime d'un soumissionnaire, ses antécédents, sa capacité financière et sa capacité à réaliser le travail? 	<p>3 - Le secteur a mis en place un ou plusieurs programmes actifs de lutte contre la corruption ou de promotion de l'intégrité ; le secteur dispose de mécanismes permettant d'exclure les entreprises pour défaut d'exécution et/ou de violation de l'intégrité ; le secteur dispose de processus de</p>

		<p>diligence raisonnable suffisants pour les fournisseurs ; le secteur dispose d'une politique, de procédures et/ou de cadres clairs régissant les conflits d'intérêts.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des procédures spécifiques au secteur pour évaluer les performances et/ou exclure les soumissionnaires, fournisseurs, entrepreneurs et consultants pour des violations de l'éthique ou de l'intégrité? • Le secteur, ou les agences clés du secteur, tiennent-ils un registre des fournisseurs, entrepreneurs et consultants faisant l'objet d'exclusion? • Existe-t-il des principes et des directives d'intégrité spécifiques au secteur? 	<p>2 - Le secteur dispose de mécanismes permettant d'exclure les entreprises pour défaut d'exécution et/ou violation de l'intégrité, ou de mécanismes permettant de signaler les violations suspectées à un organisme national ou sectoriel de lutte contre la corruption ; le secteur dispose de suffisamment de processus de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs ; le concept de conflit d'intérêts est défini.</p> <p>1 - Le secteur dispose de suffisamment de processus de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs, y compris la nécessité de traiter les conflits d'intérêts.</p> <p>0 - Le secteur ne dispose pas de système(s) formel(s) pour traiter les violations de l'intégrité, les conflits d'intérêts et/ou les violations de l'intégrité.</p>

Annexe IX. Schéma de Rapport pour l'Évaluation des Risques liés aux Acquisitions

A. Résumé exécutif

[Cette section doit indiquer le résultat global de l'évaluation des risques liés à la passation de marchés du pays et du secteur/de l'agence (extrême, élevé, moyen ou faible) ; résumer les faiblesses et les risques identifiés ; résumer les mesures d'atténuation et/ou de gestion à adopter].

B. Introduction

[Cette section doit indiquer que l'évaluation a été préparée conformément à la Note d'orientation sur l'approche fondée sur le risque de la Banque Islamique de Développement (BIsD) et préciser si l'évaluation des risques liés aux acquisitions pour le pays et pour le secteur/l'agence est préparée pour soutenir une stratégie de partenariat avec le pays. En outre, la section doit indiquer quand et comment l'évaluation a été entreprise, par exemple : " L'évaluation des risques liés aux acquisitions pour le pays et pour le secteur/l'agence a été entreprise du [date] au [date]. Les activités préparatoires comprenaient l'examen de documents, l'évaluation de l'expérience de la BIsD en matière de passation de marchés, des entretiens avec les homologues et des discussions avec les parties prenantes "].

C. Évaluation des Risques liés aux Acquisition Pays

1. Aperçu général

[Cette section doit donner une description narrative des systèmes d'acquisitions du pays, couvrant :

- Le cadre législatif et réglementaire,
- Le cadre institutionnel et la capacité de gestion,
- Les opérations d'acquisitions et les pratiques du marché économique,
- Performance du ou des systèmes e-CP (ou plans pour en introduire un), et
- Intégrité et transparence du système de passation des marchés publics (y compris la maturité du ou des systèmes de passation électronique des marchés)].

2. Points forts

[Cette section doit identifier les points forts du système de passation des marchés du pays, y compris les éléments tels que la passation électronique des marchés sur lesquels la BIsD peut souhaiter s'appuyer. Elle doit se fonder sur les résultats de l'Outil d'Évaluation des Acquisitions du Pays (Annexe IV), en identifiant les domaines ayant obtenu un score de 2 ou 3].

3. Faiblesses

[Cette section doit identifier les faiblesses du système d'acquisition du pays. Elle doit être basée sur les résultats de l'Outil d'Évaluation des Acquisitions du Pays (Annexe IV), en identifiant les domaines ayant obtenu un score de 0 ou 1].

4. Évaluation et Plan de Gestion des Risques liés aux Acquisitions

[Sur la base des faiblesses identifiées, les risques fiduciaires de la BIsD doivent être identifiés et évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et du degré d'impact, et des mesures d'atténuation ou de gestion doivent être identifiées].

D. Évaluation(s) des Acquisitions du Secteur/de l'Agence

[Pour chaque secteur/agence évalué, les sujets suivants doivent être couverts].

1 Aperçu général

[Cette section doit fournir une description narrative des pratiques de passation de marchés du secteur/de l'agence couvrant

- Cadre législatif et réglementaire (du point de vue du secteur, cela devrait refléter la conformité et/ou la mise en œuvre des agences du secteur avec les systèmes et cadres nationaux);
- Cadre institutionnel et capacité de gestion ;
- Les opérations d'acquisitions et les pratiques du marché économique (du point de vue du secteur, l'examen du marché économique est particulièrement important, l'évaluation doit examiner si les systèmes nationaux soutiennent les appels d'offres internationaux, le nombre de soumissionnaires étrangers dans les marchés publics nationaux, le pourcentage de marchés soumis à des appels d'offres internationaux remportés par des soumissionnaires locaux, etc. – cela peut être un résumé des questions sectorielles soulevées dans l'analyse de marché économique, le cas échéant) ; et
- Intégrité et transparence du système de marchés publics (y compris la maturité du ou des systèmes e-CP)].

2 Points forts

[Cette section doit identifier les points forts des pratiques de passation de marchés du secteur/de l'agence, y compris les éléments tels que la passation de marchés en ligne sur lesquels la BISD peut souhaiter s'appuyer. Elle doit s'appuyer sur les résultats de l'Outil d'Évaluation des Acquisitions du Secteur/de l'Agence (Annexe V), en identifiant les domaines ayant obtenu un score de 2 ou 3].

3 Faiblesses

[Cette section doit identifier les faiblesses des pratiques de passation de marchés du secteur/de l'agence. Elle doit être basée sur les résultats de l'Outil d'Évaluation des Acquisitions du Secteur/de l'Agence (Annexe V), en identifiant les domaines ayant obtenu un score de 0 ou 1].

4 Évaluation et Plan de Gestion des Risques liés aux Acquisitions

[Sur la base des faiblesses identifiées, les risques fiduciaires de la BISD devraient être identifiés et évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et du degré d'impact, et des mesures d'atténuation et/ou de gestion devraient être identifiées].

E. Évaluation(s) des Risques du Marché Économique

[Pour chaque secteur/agence évalué, les sujets suivants doivent être couverts].

1 Aperçu général

[Dans la mesure où cela est possible au stade de l'ERAPS, cette section doit donner une description narrative du marché économique des produits ou services concernés et de tous les risques transversaux du marché économique, y compris :

- Marché économique de produits ou de services ; opportunités et risques liés à l'offre nationale ; opportunités et risques liés à l'offre étrangère;
- l'accès au financement et aux garanties ; les contraintes de la chaîne d'approvisionnement ; et
 - Application des préférences nationales ; restrictions sur les soumissionnaires étrangers ; licences, enregistrement, etc.]

2 Points forts

(Cette section doit identifier les points forts du marché, y compris ceux qui indiquent le niveau le plus approprié de concurrence et de conditionnement sous contrat).

3 Faiblesses

[Cette section doit identifier les faiblesses du marché, en identifiant les domaines qui pourraient compromettre la réussite du projet].

4 Recommandations pour atténuer les risques

[Sur la base des faiblesses identifiées, il convient d'identifier les risques fiduciaires, de les évaluer en fonction de la probabilité d'occurrence et du degré d'impact, et de définir des mesures d'atténuation et/ou de gestion].

F. Approche de Contrôle Préalable et à postériori (échantillonnage) pour le Pays (et, le cas échéant, pour le Secteur/l'Agence)

[L'examen doit recommander une évaluation globale du risque lié à la passation de marchés au niveau du pays et, le cas échéant, du secteur/de l'agence, et informer de l'approche du contrôle de la passation de marchés].

G. Conclusion

[Les conclusions générales, y compris une opinion sur la question de savoir si les cadres juridiques, réglementaires et institutionnels du pays en matière de commande publique peuvent être utilisés pour les projets financés par la BIsD ; l'évaluation globale du risque des acquisitions du pays et du risque des acquisitions dans les secteurs/agences prioritaires; et la nature des mesures d'atténuation et/ou de gestion des risques requises pour faire face à ces risques dans les opérations de la BIsD. Il devrait y avoir une indication des méthodes de passation de marchés préférées et du niveau de publicité].

H. Annexes

[Questionnaires complétés, outils de notation, termes de référence, etc.]

Annexe X. Risques potentiels

Risque	Impact	Causes	Mesures d'atténuation possibles
Processus d'appels d'offres non concurrentiels	<ul style="list-style-type: none"> └ Les véritables soumissionnaires ne participent pas └ Retards dans la passation des marchés └ Augmentation des prix └ Qualité réduite └ Réduction de la durée de vie des actifs 	Interférence politique et/ou autre dans les processus de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> └ Contrôle accru de la passation des marchés (contrôle préalable supplémentaire) └ Sous-traiter systématiquement les processus de passation de marchés à des agents d'approvisionnement indépendants └ Introduire ou renforcer la passation de marchés en
		Barrières à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> └ Assurer une concurrence aussi large que possible par la publicité internationale. └ Imposer des protections dans le système de passation de marchés applicable pour remédier aux déficiences └ Travailler avec le gouvernement pour réduire la "paperasserie" pour les entreprises étrangères qui souhaitent opérer dans le pays.
		Gouvernance et conformité	<ul style="list-style-type: none"> └ Risques potentiels liés à la gouvernance, à la non-conformité et au blanchiment d'argent, aux systèmes TIC (en plus de la protection des données et de la sécurité de l'information) au niveau des pays et des agences.

<p>Le système national de passation des marchés ne satisfait pas aux normes internationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Les processus de passation de marchés sont: ┌ Inefficients, ┌ Inefficaces, ┌ non transparents, et/ou inéquitables résultant en ┌ augmentation des prix, ┌ qualité réduite, ┌ retards dans la passation des marchés et/ou ┌ perte de fonds alloués. 	<p>Faiblesses du cadre juridique ou réglementaire des marchés publics nationaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Veiller à l'application de la politique et des directives de la BISD en matière de passation de marchés et des documents d'appel d'offres standard, ou des dispositions alternatives de passation de marchés d'autres banques multilatérales de développement, le cas échéant. ┌ Si l'appel d'offres ouvert est autorisé dans le cadre du système national, des garanties doivent être mises en place pour remédier aux déficiences. ┌ Développement ciblé des capacités ┌ Recommander une assistance au gouvernement pour améliorer le cadre juridique ou réglementaire (dans le cadre de la stratégie de partenariat du pays ou d'un projet spécifique).
<p>Mauvaise planification des acquisitions (emballage, spécifications techniques, stratégie de passation de marché) et du traitement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Augmentation des prix ┌ Achat de produits ou de services inadaptés ┌ Retards dans la passation des marchés ┌ Perte des fonds alloués ┌ Qualité réduite ┌ Réduction de la durée de vie des actifs 	<p>Manque de capacité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Renforcer les aspects de la passation de marchés dans les activités de préparation de projet ┌ Recours supplémentaire à des consultants pour la préparation du projet et du contrat ┌ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets ┌ Recommander une assistance au gouvernement pour développer un système national de formation aux marchés publics et pour travailler avec les organismes professionnels et les universités afin de renforcer les programmes d'études.

<p>Gestion déficiente des Marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Défaillances contractuelles ┌ Augmentation du prix ┌ Qualité réduite ┌ Inefficacité, gaspillage 	<p>Manque de capacité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Veiller à ce que des dispositions appropriées en matière de gestion des contrats soient incluses dans les documents types d'appel d'offres utilisés. ┌ Travailler avec les agences d'exécution pour fournir des gestionnaires de contrat désignés avec des fonctions et des responsabilités définies. ┌ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets
		<p>Pratiques corrompues (collusion, recherche pots-de-vin) de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ S'assurer que le système de passation de marchés applicable reflète les dispositions relatives aux pratiques de corruption et aux questions connexes, conformément à la politique de la BIsD. ┌ Renforcer le contrôle par une supervision supplémentaire du contrat par un consultant tiers. ┌ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets axés sur le renforcement de la transparence des processus ┌ Examen périodique des modalités de contrôle des marchés ┌ Envisager la participation de la société civile au suivi des résultats des marchés publics.
<p>Marché économique, dominance réglementaire des agences d'approvisionnement du pays/secteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Collusion ┌ Recherche de versements illicites ┌ Réduction de la concurrence ┌ Augmentation du prix 	<p>Structure de l'industrie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┌ Examiner attentivement les méthodes d'achat appropriées et le conditionnement des achats lors de la planification des acquisitions afin de renforcer la concurrence.

	<ul style="list-style-type: none"> ┘ Une transparence réduite 		<ul style="list-style-type: none"> ┘ Envisager d'imposer une approbation préalable pour les méthodes de passation de marchés autres que l'appel d'offres ouvert. ┘ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets axées sur le renforcement de la transparence des processus ┘ Examen périodique des modalités de contrôle des marchés ┘ Prendre en compte la participation de la société civile dans le suivi des activités de passation de marchés.
<p>Contrôle limité des pratiques en matière de passation de marchés et de dépenses</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┘ Inefficacité ┘ Comportement frauduleux ┘ Collusion 	<p>Faiblesse de l'audit interne et/ou externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┘ Surveillance accrue de la passation de marchés par la BIsD par contrôle préalable ┘ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets axées sur le renforcement de la transparence des processus ┘ Examen périodique des modalités de contrôle des marchés
<p>La collusion et/ou d'autres comportements frauduleux ne sont pas détectés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┘ Risque de réputation pour BIsD ┘ Les véritables soumissionnaires ne participent pas ┘ Réduction de la concurrence ┘ Augmentation des prix 	<p>Absence ou inefficacité du mécanisme de traitement des plaintes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ┘ Contrôle accru de la passation de marchés par la BIsD par un contrôle préalable ou un audit externe renforcé. ┘ Mesures de développement des capacités incluses dans les projets axées sur le renforcement de la transparence des processus ┘ Examen périodique des modalités de contrôle des marchés ┘ Travailler avec le gouvernement pour introduire ou améliorer le mécanisme de traitement des plaintes dans la législation ou la réglementation sur les marchés publics. ┘ Travailler avec le

	<p>↓ Qualité réduite</p>		<p>gouvernement par introduire ou renforcer les autorités de lutte contre la corruption</p>
		<p>Faiblesse de l'audit interne et/ou externe</p>	<p>↓ la surveillance accrue de la BIsD en matière de passation de marchés par contrôle préalable ou un audit externe renforcé.</p> <p>↓ Développement des capacités inclus dans les projets axés sur le renforcement des fonctions d'audit</p>

Annexe XI. Modèle d'Evaluation et de Plan de Gestion des Risques

Description du risque	Évaluation des risques	Mesures d'atténuation ou Plan de gestion des risques	Plan d'Action	Délai
[Risque]	[Noter comme "extrême", "élevé", "moyen" ou "faible"]	[Pour les risques qui peuvent être atténués par l'agence d'exécution, les agences de mise en œuvre et la BIsD, spécifier les principales actions prévues (éviter, réduire, transférer ou accepter) pour l'atténuation, les agences responsables et les délais de mise en œuvre. Ces mesures peuvent refléter les risques et les réponses indiqués à l'Annexe VII ou être conçues pour être adaptées à l'objectif. Pour les risques qui sont atténués par d'autres organismes (par exemple, le gouvernement et d'autres organismes de développement), indiquez les principales mesures d'atténuation].		
Global	[Précisez l'évaluation globale du risque]			

Annexe XII. Outil de Catégorisation des Risques liés aux Acquisitions

L'Outil de Catégorisation des Risques liés aux Acquisitions ci-dessous détaille la méthode utilisée pour catégoriser les risques liés aux acquisitions lors de la conceptualisation des projets devant être financés par la BIsD. Il doit être utilisé conjointement avec la matrice des risques liés aux acquisitions, à l'environnement et au social ci-dessous.

Matrice des risques liés à l'environnement des marchés publics

Pays	Faible	Moyenne Faible	Moyen	Moyenneme nt élevé	Elevé
Secteur	Risque moyen			Risque élevé	
Elevé					
Moyennement élevé	Risque faible			Risque moyen	
Moyen					
Moyennement Faible	Risque faible			Risque moyen	
Faible					

Outil de Catégorisation des Risques liés aux Acquisitions du Projet

Caractéristiques	Résumé des Observations et des Constatations de l'Evaluateur
Le risque lié à l'environnement de la passation de marchés pour ce projet est-il évalué comme "élevé" sur la base de l'évaluation du risque de passation de marchés du pays et du secteur/de l'agence, conformément à la matrice des risques liés à l'environnement de la passation de marchés ?	
Des agences d'exécution et/ou de mise en œuvre multiples (généralement plus de trois) et/ou diverses sont-elles envisagées pendant la mise en œuvre du projet ? Ces agences manquent-elles d'expérience préalable dans la mise en œuvre de projets de la BIsD ?	
Prévoit-on des ensembles de marchés multiples et/ou des marchés complexes et de grande valeur (par rapport aux récents projets financés par des donateurs dans le pays) ?	
Le projet prévoit-il de recourir à des contrats novateurs (par exemple, partenariat public-privé, contrats basés sur la performance, conception et construction, conception, construction et exploitation, etc.)	
Les contrats sont-ils répartis sur plus de trois sites géographiques ?	
Y a-t-il des problèmes contractuels et/ou de passation de marchés importants en cours dans le cadre des projets financés par la BIsD (ou d'autres donateurs)? Des cas de non-conformité ont-ils été déclarés en ce qui concerne l'agence d'exécution ou de mise en œuvre ?	

<p>Le gouvernement ou ses agences d'exécution ou de mise en œuvre ont-ils des longs délais d'acquisitions, subissent-ils des retards de mise en œuvre ou manquent-ils systématiquement à respecter les délais d'approvisionnement ?</p>	
<p>Les organismes d'exécution ou de mise en œuvre manquent-ils de capacité de gérer les marchés nouveaux et en cours ? Les organismes d'exécution ou de mise en œuvre ont-ils demandé à la BIsD un appui à la passation de marchés dans le cadre de projets antérieurs ?</p>	
<p>Le marché économique concerné du pays présente-t-il des caractéristiques susceptibles de limiter sensiblement la concurrence raisonnable et/ou d'exposer potentiellement l'agence d'exécution ou de mise en œuvre à des pratiques interdites (par exemple, fraude, corruption, collusion, etc.)?</p>	
<p>Lorsque la passation électronique des marchés publics est applicable, les agences d'exécution sont-elles confrontées à des difficultés pour sa mise en œuvre effective (par exemple, mauvaise connectivité, difficultés techniques, capacité des agences d'exécution et des soumissionnaires, sécurité, conformité de l'évaluation et de l'audit par des tiers, cadre politique ou juridique, sous-utilisation) ?</p>	
<p>Catégorisation globale du Projet recommandée ("A" ou "B")</p>	

Annexe XIII Questionnaire d'Evaluation des Capacités de l'Agence d'Exécution en Acquisitions

Question		Réponse	Risque identifié
A.	Capacité de l'Organisation et du Personnel		
A.1	L'agence dispose-t-elle d'un comité de passation des marchés indépendant du chef de l'agence ?		
A.2	L'agence dispose-t-elle d'un département ou d'une unité de passation de marchés, y compris un bureau permanent qui assure la fonction de secrétariat du comité de passation de marchés ?		
A.3a	Si oui, quel type de marchés entreprend-elle ?		
A.3b	L'unité est-elle centralisée ou décentralisée ? Si elle est décentralisée, combien de sites ? Qui dirige ces unités ?		
A.3c	Qui d'autre dans l'agence est autorisé à entreprendre des activités de passation de marchés ? Quel type d'achats ?		
A.4	Combien d'années d'expérience le chef du département ou de l'unité a-t-il dans un rôle effectif d'achat? Quelle est l'expérience de ceux qui dirigent les unités décentralisées, le cas échéant ?		
A.5	Combien d'agents dans le département sont: à temps plein, à temps partiel, détachés ? Combien dans l'unité centrale ? Combien sont décentralisés ?		
A.6	Le personnel chargé des achats possède-t-il un niveau élevé de maîtrise de l'anglais (ou du français) (oral et écrit) ?		
A.7	Le nombre et les qualifications du personnel sont-ils suffisants pour entreprendre les achats supplémentaires qui seront nécessaires dans le cadre du projet proposé ?		
A.8	L'unité dispose-t-elle d'installations adéquates, telles que des ordinateurs personnels, une connexion Internet, des matériels de photocopie, des imprimantes, etc., pour entreprendre les achats prévus ?		
A.9	L'agence dispose-t-elle d'un programme de formation en matière d'acquisitions, ou y a-t-elle accès facilement ?		

A.10	À quel niveau le service des achats rend-il compte (au chef de l'agence, à l'adjoint, etc.) ?		
A.11a	Les postes de responsables des acquisitions de l'agence ont-ils des descriptions formelles, qui décrivent les rôles spécifiques, les exigences techniques minimales et les parcours de carrière ?		
A.11b	Le recrutement pour ces postes se fait-il par mise en concurrence? Sur la base du mérite?		
A.11c	L'approvisionnement est-il intégré à la fonction de ressources humaines de l'agence ? Cela couvre-t-il le recrutement, la rémunération, les évaluations de performance, les promotions, etc.		
A.12	Existe-t-il un manuel de procédures d'achat pour les biens, les travaux et les services autres que les services de consultants ?		
A.13	S'il existe un manuel, est-il à jour et couvre-t-il les projets bénéficiant de financement extérieur ?		
A.14	Existe-t-il un manuel des processus de sélection pour les services de consultants ?		
A.15	S'il existe un manuel, est-il à jour et couvre-t-il les projets bénéficiant de financement extérieur?		
A.16	Existe-t-il des documents d'appel d'offres standard, des contrats, des modèles, etc.		
A.17	L'agence utilise-t-elle un système d'approvisionnement électronique ?		
A.18	La fonction acquisition a-t-elle accès à, ou est-elle soutenue par, des compétences techniques adéquates hors passation de marchés (par exemple, des ingénieurs, des architectes) et des conseils juridiques? Ces compétences sont-elles disponibles en interne?		
A.19	Les activités de passation de marchés dans le cadre du projet proposé seront-elles entreprises par un groupe spécifique ou une unité de gestion de projet distincte? Si c'est le cas, cette unité est-elle dotée d'un personnel et d'équipements adéquats pour gérer les achats supplémentaires ? Répétez les questions A.1 à A.17.		
B.	Gestion de l'Information		
B.1a	Existe-t-il un système de référencement des dossiers d'achat ?		
B.1b	Ce système permet-il de déterminer quels documents doivent rester confidentiels et de maintenir la confidentialité?		

B.2	Des ressources adéquates sont-elles allouées à l'infrastructure de tenue des dossiers, qui comprend le système de tenue des dossiers, l'espace, l'équipement et le personnel pour gérer les fonctions de tenue des dossiers d'achat au sein de l'agence?		
B.3	L'agence adhère-t-elle à une règle de conservation des documents (c.-à-d. pendant quelle période les documents sont-ils conservés)?		
B.4	Des copies des offres ou des propositions sont-elles conservées avec l'évaluation?		
B.5	Des copies des annonces de publicité originales sont-elles conservées avec les documents précontractuels?		
B.6	Existe-t-il un dossier unique de marché contenant une copie du marché et de toute la correspondance contractuelle ultérieure?		
B.7	Des copies des factures sont-elles jointes aux documents contractuels?		
B.8	La fonction de tenue des dossiers de l'agence est-elle soutenue par les technologies de l'information ?		
B.9	Le système fournit-il et conserve-t-il des enregistrements adéquats pour les contrôles internes et l'audit externe, les inspections, les enquêtes et autres objectifs?		
C.	Planification et stratégies de Passation des Marchés		
C.1	Existe-t-il un processus systématique d'identification des besoins en matière d'achats (pour une période d'un an ou plus) ?		
C.2	Si oui, ce processus est-il lié au cycle budgétaire et de planification de l'agence ?		
C.3	Le processus de planification des achats comprend-il l'identification des risques liés aux achats ? Reflète-t-il la connaissance du marché économique ainsi que la recherche et l'étude des marchés fournisseurs?		
C.4	Le plan ou la stratégie de passation de marchés indique-t-il(elle) quelle méthode utiliser et pourquoi? Existe-t-il des seuils (type de marché, valeur, risque) pour déterminer quand utiliser une méthode plutôt qu'une autre?		
C.5a	La mise en concurrence ouverte est-elle la méthode par défaut?		
C.5b	Quelles sont les exceptions ? Quand sont-elles autorisées et par qui?		

C.6a	Qui rédige les spécifications d'achat et identifie les besoins? À quel stade cela se fait-il (par exemple, les avant-projets détaillés sont-ils disponibles)?		
C.6b	Quelle est la fiabilité des estimations de coûts ? Qui les prépare ? Sur quelle base ?		
C.6c	Des contributions sont-elles fournies par des utilisateurs et/ou des experts techniques compétents ?		
C.7	Qui approuve les spécifications et les estimations de coûts des acquisitions ?		
D.	Pratiques de passation de marchés		
<i>Biens, Travaux et Services autres que de Consultants</i>			
D.1	Qui rédige les documents d'appel d'offres ?		
D.2	Y a t-il une période minimale pour la préparation des offres et, si oui, combien de temps ? Y a t-il des variations?		
D.3	Toutes les questions des soumissionnaires font elles l'objet d'une réponse écrite ?		
D.4	Le document d'appel d'offres indique-t-il la date et l'heure de l'ouverture des plis ?		
D.5	Les registres de la vente des documents d'appel d'offres sont-ils immédiatement disponibles ?		
D.6	Les soumissions sont-elles ouvertes en public ?		
D.7	Les offres tardives peuvent-elles être acceptées ?		
D.8	Les offres (sauf les offres tardives) peuvent-elles être rejetées à l'ouverture des plis ?		
D.9	Un procès-verbal de l'ouverture des plis est-il rédigé?		
D.10	Les soumissionnaires reçoivent-ils une copie du procès-verbal ?		
D.11	Les procès-verbaux sont-ils fournis gratuitement ?		
D.12	Qui procède à l'évaluation des offres (individus, comité permanent ou comité ad hoc) ?		
D.13a	Quelles sont les qualifications des évaluateurs en ce qui concerne la passation de marché et les Biens, Travaux et/ou Services autres que de Consultants faisant l'objet de l'évaluation ?		
D.13b	Les utilisateurs ou les organisations de la société civile sont-ils impliqués ? En tant qu'observateurs? En tant que participants?		

D.14	La décision des évaluateurs est-elle définitive ou l'évaluation est-elle soumise à des approbations supplémentaires ? Si oui, par qui?		
D.15	Si l'on prend les trois exemples les plus défavorables de l'année passée, combien de temps après l'émission de l'appel d'offres le marché a-t-il pu être attribué ?		
D.16	Des processus ont-ils été mis en place pour la collecte et le dédouanement du fret dans les ports d'entrée ?		
D.17	Existe-t-il des procédures établies pour la réception des marchandises? Cela inclut-il l'assurance qualité?		
D.18	Existe-t-il des procédures établies pour la réception des Travaux ou des Services autres que de Consultants ? Qui signe ? Comment sont traitées les déficiences ?		
D.19	Tous les Biens ou Travaux réceptionnés sont-ils inscrits à l'actif ou à l'inventaire dans un registre ?		
D.20	L'organisme ou le service est-il familier avec les lettres de crédit et les garanties ou cautionnements d'exécution ?		
D.21	Le service des achats enregistre-t-il et suit-il les périodes de garantie et de responsabilité pour vices cachés ?		
Services de Consultants			
D.22	Les termes de référence des services de consultants suivent-ils un format standard, tel que le contexte, les tâches, les apports, les objectifs et les résultats?		
D.23	Qui identifie les besoins en matière de services de consultants? Pour des individus ou des firmes ?		
D.24	Qui rédige les termes de référence ?		
D.25	Qui prépare les demandes de propositions ?		
D.26	Un comité de sélection des consultants est-il formé avec des personnes appropriées et quelle est sa composition (le cas échéant) ?		
D.27a	Quels sont les critères utilisés pour évaluer les manifestations d'intérêt ?		
D.27b	Historiquement, quelle est la méthode la plus couramment utilisée (sélection basée sur la qualité et le coût, sélection basée sur la qualité, etc.) pour sélectionner les consultants ?		
D.28	Les firmes doivent-elles payer pour le document de		

	demande de propositions ?		
D.29	Les critères d'évaluation proposés suivent-ils une structure prédéterminée et sont-ils détaillés dans la demande de propositions ?		
D.30	Des visites et des réunions préalables à la proposition sont-elles organisées ?		
D.31	Des procès-verbaux sont-ils rédigés et diffusés après les réunions de pré-proposition ?		
D.32	A qui sont distribués les procès-verbaux ?		
D.33	Toutes les demandes des consultants font elles l'objet d'une réponse ou d'un traitement par écrit ?		
D.34	Les propositions techniques et financières doivent-elles être présentées dans des enveloppes distinctes et les enveloppes des propositions financières rester scellées jusqu'à l'achèvement de l'évaluation technique?		
D.35	Des garanties de proposition sont-elles requises ?		
D.36	Les propositions techniques sont-elles ouvertes en public ?		
D.37	Le procès-verbal de l'ouverture technique est-il distribué ?		
D.38	A qui sont-ils distribués ?		
D.39	Qui détermine le classement technique final et comment ?		
D.40	Les notes techniques sont-elles envoyées à toutes les firmes candidates?		
D.41	Les propositions financières sont-elles ouvertes en public ?		
D.42	Les procès-verbaux de l'ouverture financière sont-ils distribués ?		
D.43	Comment est réalisée l'évaluation financière		
D.44	Des négociations en face à face sont-elles organisées?		
D.45	Combien de temps après l'évaluation financière la négociation se déroule-t-elle avec la firme sélectionnée ?		
D.46	Quelle est la base habituelle de la négociation ?		
D.47	Un procès-verbal de la négociation est-il rédigé et signé ?		
D.48	Combien de temps après la négociation le contrat est-il signé, en moyenne ?		

D.49	Existe-t-il un système d'évaluation pour mesurer les résultats des consultants ?		
Paiements			
D.50	Des avances de paiements sont-elles effectuées ?		
D.51	Quelle est la période standard de paiement prévue dans les contrats ?		
D.52	En moyenne, combien de temps s'écoule-t-il entre la réception de la facture d'une firme et le paiement?		
D.53	En cas de retard de paiement, les bénéficiaires perçoivent-ils des intérêts moratoires?		
D.54	Avant le paiement, qui vérifie que les biens, les travaux et les services sont satisfaisants et répondent aux conditions contractuelles ?		
E.	Réalisation effective		
E.1	Les performances contractuelles font-elles l'objet d'un suivi et de rapports systématiques ? Qui se charge de l'inspection et de l'assurance qualité ?		
E.2	L'agence contrôle-t-elle et suit-elle ses obligations contractuelles de paiement ?		
E.3	Un mécanisme de résolution des plaintes est-il décrit dans les documents de passation de marchés de l'agence ?		
E.4	Existe-t-il un mécanisme formel et non judiciaire pour traiter les plaintes ?		
E.5	Les décisions et les différends en matière de passation de marchés sont-ils étayés par les informations disponibles, les récits écrits, tels que les procès-verbaux d'évaluation, de négociation et les notifications de défaut ou de retenue de paiement ?		
E.6	Les litiges sont-ils suivis et leur résolution contrôlée? Quelle est la part des plaintes qui sont traitées dans les délais prescrits?		
E.7	Y a-t-il un recours à un mécanisme de deuxième niveau (arbitrage ou tribunal) qui soit contraignant ?		
F.	Mesures de responsabilisation		
F.1a	Existe-t-il une déclaration standard d'éthique ou un code de conduite, et les personnes impliquées dans les achats sont-ils tenus de s'y engager formellement? Cela couvre-t-il les cadeaux?		

F.1b	Existe-t-il des dispositions pour protéger les lanceurs d'alerte? Existe-t-il une ligne d'assistance confidentielle? Certains officiels sont-ils tenus de faire une déclaration financière complète?		
F.1c	Les officiels sont-ils tenus de signaler toute allégation de violation de l'intégrité ou de comportement contraire à l'éthique? L'organisme est-il tenu d'assurer un suivi? Existe-t-il un protocole avec un organisme d'enquête national sur la manière dont les signalements doivent être effectués et le niveau de collaboration attendu par l'organisme?		
F.1d	En l'absence de délit, l'agence a-t-elle recours à des mesures administratives pour faire face à un comportement non éthique ?		
F.2	Les personnes impliquées dans les acquisitions sont-elles tenues de déclarer tout conflit d'intérêt potentiel et de se retirer du processus d'acquisition? Existe-t-il un délai de réserve pour les officiels?		
F.3	Le lancement de la passation de marchés dépend-il d'approbations externes (formelles ou de facto) en dehors du processus budgétaire ?		
F.4	Qui approuve les transactions relatives aux acquisitions, et ces personnes ont-elles de l'expérience et des qualifications en matière d'acquisitions ?		
F.5	<p>Parmi les activités suivantes, quelles sont celles qui nécessitent une approbation en dehors de l'unité d'achat ou du comité d'évaluation, et qui donne cette approbation ?</p> <p>(a) Document d'appel d'offres, invitation à la pré-qualification ou demande de propositions</p> <p>(b) Publication d'un appel d'offres, Pré-qualification, ou appel à manifestation d'intérêt</p> <p>(c) Rapports d'évaluation</p> <p>(d) Avis d'attribution</p> <p>(e) Invitation aux consultants à négocier</p> <p>(f) Marchés</p>		
F.6	Le même officiel est-il responsable (i) de l'autorisation des transactions de passation de marchés, des achats, des invitations, des documents, des évaluations et des contrats ; (ii) de l'autorisation des paiements ; (iii) de l'enregistrement des transactions et des événements de passation de marchés ; et (iv) de la garde des actifs?		

F.7	Existe-t-il une trace écrite et vérifiable des décisions de passation de marchés attribuables aux individus et aux comités ?		
-----	--	--	--



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