

Note
d'Information
concernant
l'Utilisation
d'Acquisition
Electronique pour les
Acquisitions Financées par la
Banque Islamique de
Développement

Avril 2019

La présente Note d'Information est formulée en complément aux Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes et aux Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, approuvées par le Conseil d'Administration de la Banque Islamique de Développement et publiées en 2018. Ce document peut être utilisé et reproduit à des fins non commerciales. Tout usage à caractère commercial, y compris et sans que la liste soit limitative, la revente, l'accès à titre onéreux, la redistribution ou tout usage dérivé tel que les traductions non officielles à partir de ce document est prohibé.

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

Project Procurement (PPR)

Office of the Vice-President, Country Programs

The Islamic Development Bank

P.O. Box 5925, Jeddah 21432

Kingdom of Saudi Arabia

ppr@isdb.org

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
DPAO	Données Particulières de l'Appel d'Offres
CA	Conseil d'Administration
Bénéficiaire	Le Bénéficiaire est le récipiendaire du Financement de Projet de la BIsD. Ce terme comprend toute entité engagée dans la mise en œuvre d'un projet financé par la BIsD pour le compte du Bénéficiaire.
Soumission	L'offre présentée par le Soumissionnaire en réponse à un Appel d'Offres, en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes demandés.
Soumissionnaire	L'Entreprise qui remet une Soumission en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes.
CIPS	"Chartered Institute of Purchasing and Supply"
Consultant	Une firme de Consultants ou un consultant individuel qui fournit des Services de Consultants. Le Consultant est indépendant du Bénéficiaire et de la BIsD.
Services de Consultants	Les Services de Consultants sont des prestations intellectuelles livrées par une firme de Consultants ou un consultant individuel. Ils consistent généralement en des prestations professionnelles, d'expertise ou de conseils. Les Services de Consultants sont régis par les <i>Directives de la BIsD pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD</i> .
Acquisitions électronique	e-Achat
Biens	Catégorie de marché incluant, par exemple, les consommables, les produits de base, matériels, machines, véhicules, denrées de base, matières premières, ou équipements industriels. Ce terme peut aussi comprendre les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation des fournitures, la mise en service, la formation ou l'entretien initial.
TIC	Technologie de l'Information et Communications
laS	Invitation à Soumissionner
BIsD	Banque Islamique de Développement
TI	Technologie de l'Information
BMD	Banque Multilatérale de Développement
Services autres que les Services de Consultants	Les services qui ne sont pas des Services de Consultants. Les services autres que les services de consultants font habituellement l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue

Abréviations/terme	Définition/terminologie
	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.
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
A&GCL	Acquisition & Gestion de Chaîne Logistique
CMP	Code des Marchés Publics
Pré-qualification	Le processus d'établissement d'une liste de candidats qualifiés, préalable à l'envoi d'une invitation à soumissionner lors de la passation de marché de Biens, Travaux et services connexes.
Acquisition	La fonction consistant à planifier et identifier le fournisseur de Biens, Travaux, Services physiques et/ou Services de Consultants afin de répondre aux objectifs définis.
Document de Passation de Marchés	Tout document formel émis par le Bénéficiaire en relation avec la passation d'un marché. Les documents de passations de marchés du Bénéficiaire sont fondés sur les dossiers types de la BisD. Les Document de Passation de Marchés incluent l'un quelconque des documents ci-après émis par le Bénéficiaire : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, DAO, DP et tout additif.
AP	Acquisition de Projet
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DP	Demande de Propositions
DCF	Dossier de Consultation de Fournisseurs
DTPM	Documents Types de Passation de Marchés
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.
Analyse SWOT	Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (« Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats »)
OdR	Optimisation des Ressources
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.

Table des Matières

Section 1 - Introduction	1
1.1 Aperçu	1
1.2 Contexte	2
1.3 Etendue d'un Système «e-Achat »	4
1.4 Introduction d'un Système e-Achat	5
Section 2 – Utilisation du Système d'e-Achat	7
2.1 Aperçu	7
2.2 Modalités d'Accréditation de Système e-Achat	8
Section 3 –Planification et Stratégie	10
3.1 Aperçu	10
3.2 Préparation de la Stratégie	10
3.3 Système Centralisé	12
3.4 Leadership	13
Section 4 -Investissement en Capital et Financement	14
4.1 Aperçu	14
4.2 Approche par Etapes de e-Achat	14
4.3 Gestion des Risques	15
Section 5 – Mise au point d'un Système	17
5.1 Aperçu	17
5.1.1 Portail électronique	17
5.2 Portail électronique simplifié	18
5.2.1 Etape 1: Section d'Information	18
5.2.2 Etape 2: Section interactive	19
5.2.3 Spécifications techniques.....	21
5.2.4 Déploiement du Portail électronique	22
5.2.5 Gestion du Projet	23
5.2.6 Règles et Règlement	24
5.2.7 Reconfiguration des Processus opérationnels.....	25
5.2.8 Propriété intellectuelle	25
5.2.9 Formation.....	26
5.2.10 Evaluation de la Performance.....	26

5.2.11	Autres Options	28
5.2.12	Système d'Information de Gestion de Projet	28
5.2.13	Soumission en ligne	29
Annexe I. Risques et Atténuation des Risques		30
Annexe II. Questionnaire d'évaluation du Système d'e-Achat		36

Section 1 - Introduction

1.1 Aperçu

La présente Note d'Information concerne le recours à l'AE (e-Achat) et explique en détail quand et dans quelles circonstances la BIsD permet l'utilisation de l'e-Achat dans les diverses étapes du processus d'acquisition. La Note d'Information décrit les avantages de l'e-Achat et les outils utilisés par la BIsD pour évaluer les systèmes d'e-Achat des Bénéficiaires.

La flexibilité est essentielle pour une utilisation de l'e-Achat avec succès. Toute tentative consistant à répliquer les processus manuels sans en dévier augmentera de manière significative les risques et la complexité de l'exécution. Cela priverait également de la possibilité de revoir les procédures de travail pour les rendre plus efficaces et plus effectives. La mise en œuvre d'un système d'e-Achat devrait faire partie d'une stratégie de gestion du changement qui devrait être conçue, déployée et mise en œuvre. Pour une mise en place d'un système de e-Achat avec succès, le soutien et le suivi à un niveau élevé de la hiérarchie sont essentiels.

La mise en place effective d'un système d'e-Achat est susceptible:

- ***De renforcer l'efficacité et de réduire les délais de traitement des acquisitions***
 - Réduit de manière significative les délais de traitement et de communication lors des acquisitions, à la fois pour les acheteurs et les soumissionnaires, par le moyen d'un système électronique automatisé, en comparaison du système fondé sur la documentation papier et
 - Offre l'opportunité d'intégrer pleinement le processus d'acquisition dans d'autres systèmes, tels que le budget, l'enregistrement des avoirs, l'inventaire, et les comptes fournisseurs, augmentant ainsi la fonctionnalité de ces systèmes et améliorant l'efficacité de l'ensemble.
- ***Réduire les Risques***
 - Soutient le développement de mécanismes internes de suivi, d'audit et de retours d'information fiables et effectifs ;
 - Constitue une base analytique pour les améliorations de politiques et de conduite des affaires, permettant ainsi de réduire les risques opérationnels; et;
 - Les processus automatisés réduisent le risque d'erreurs susceptibles de compromettre l'ensemble du processus d'acquisition.
- ***Améliorer la transparence et l'équité***
 - Facilite la publication en ligne dans le meilleur délai et la divulgation des informations relatives aux plans de passation de marchés, opportunités/avis d'acquisition, procédures et résultats, ce qui renforce la transparence et la redevabilité concernant les processus d'acquisitions;
 - Encourage les solutions transparentes, faciles d'accès et sécurisées, dotées de dispositifs de confidentialité effectifs, qui permettent d'attirer davantage de

compétition et de bâtir la confiance des participants dans la procédure d'acquisition;

- Soutient la constitution de bases aux fins d'audit afin d'améliorer la transparence et l'intégrité du processus d'acquisition ; et;
 - Soutient la création de fonctionnalité de gestion des recours relatifs aux passations de marchés, afin d'améliorer l'équité, l'intégrité et la redevabilité en matière de marchés publics.
- **Permettre l'Optimisation des Ressources**
 - Un système d'e-Achat global destiné à servir l'administration dans son ensemble réduit les redondances de procédures, fournit une plus grande efficacité en matière de fournisseurs, élimine les duplications d'effort et de coût parmi les diverses agences gouvernementales et peut renforcer le pouvoir acheteur de l'administration par l'usage d'accords-cadres.

1.2 Contexte

Les Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et Services connexes dans le cadre des Projets financés par la Banque Islamique de Développement de 2019 et les Directives de la BIsD pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD expliquent en détail le besoin d'équité et d'efficacité dans les acquisitions. L'Equité et l'Efficacité sont deux des quatre principes fondamentaux de la BIsD applicables aux acquisitions. La BIsD encourage les Bénéficiaires à moderniser continuellement leurs systèmes d'acquisitions, y compris en réalisant les acquisitions par l'usage de moyens électroniques, lorsque cela est approprié, avec l'accord de la BIsD.

Le "Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS)" définit l'e-Achat comme suit:

« L'utilisation combinée de technologie de l'information et de la communication (TIC) de manière à renforcer les liens entre client et fournisseur, et avec les autres partenaires de la chaîne de valeur, et améliorer ainsi les processus externes et internes d'Acquisition & Gestion de Chaîne Logistique (A&GCL). L'e-Achat constitue une composante essentielle de e-business et e-commerce ». Il existe plusieurs définitions de l'e-Achat, cependant il englobe la gestion des ordres d'achat, l'information, l'appel d'offres, l'enchère, la gestion des fournisseurs et des catalogues par voie électronique, l'intégration des bons de commande, le suivi des commandes, les notifications d'expédition, la facturation et le paiement électroniques et la gestion des marchés.»

L'objectif de la présente Note d'Information est de décrire la manière dont l'e-Achat peut être utilisé dans les projets financés en tout ou en partie par la BIsD et d'informer les Bénéficiaires sur l'introduction et l'extension de l'usage de l'e-Achat dans les systèmes d'acquisition à l'échelle nationale ou à celle de l'agence d'exécution.

Les Bénéficiaires des financements de la BIsD sont encouragés à utiliser l'e-Achat, qui peut être conçu pour être utilisé à tous les stades du cycle des acquisitions de la BIsD comme indiqué dans le schéma ci-après, et en particulier lors de la planification des marchés, les appels d'offres, l'évaluation des offres, l'attribution de marché et la gestion de marché. Le recours à l'e-Achat doit avoir été approuvé par la BIsD.

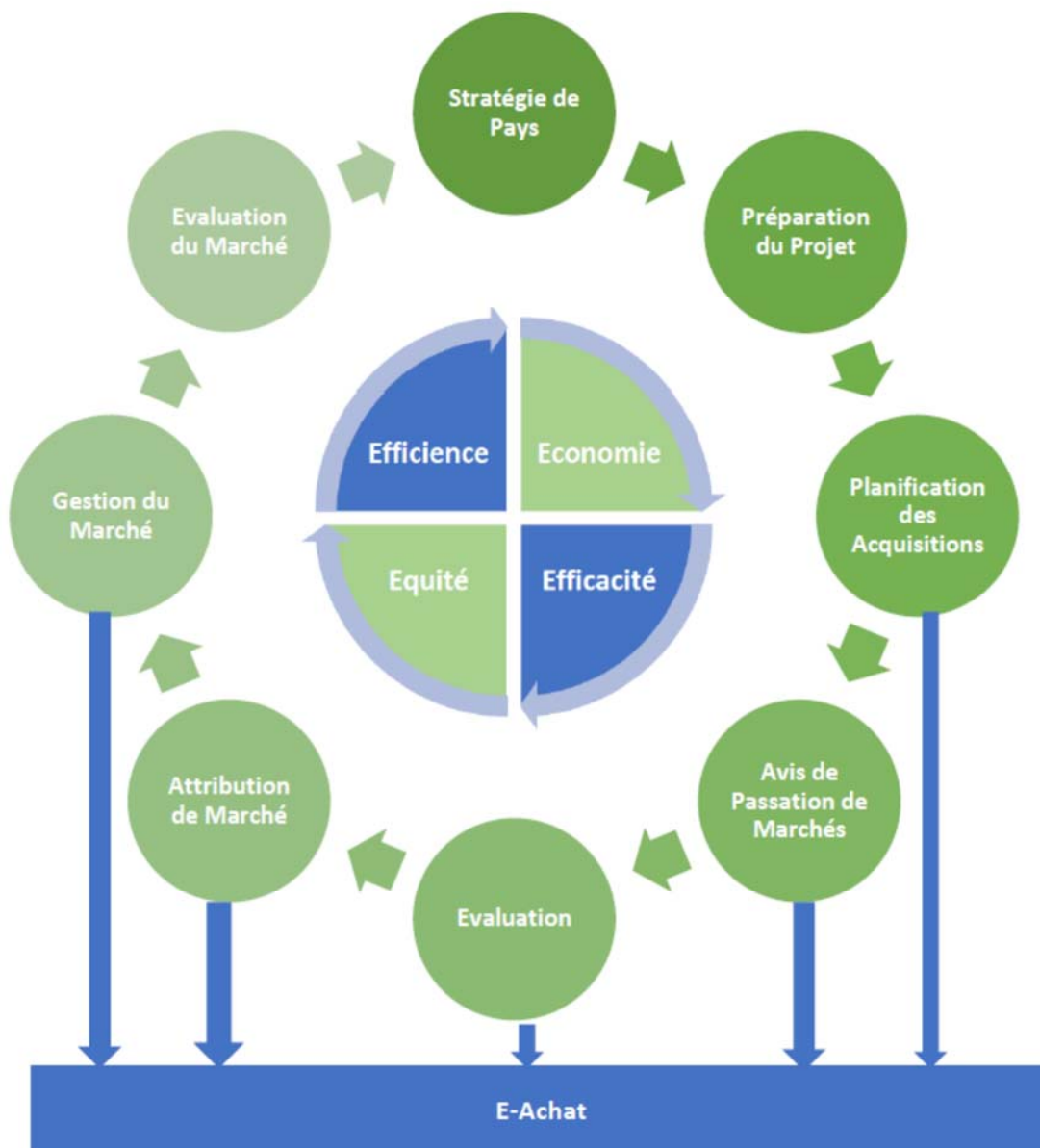


Schéma 1 – Cycle des Acquisitions de la BIsD

L'utilisation de l'e-Achat constitue un outil puissant, pouvant servir à promouvoir la bonne gouvernance, la transparence et l'Optimisation des Ressources (OdR) par l'agrégation des exigences, et la réduction des coûts et délais des opérations, et l'audit. Un système d'e-Achat permet également d'assurer aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus un accès aussi large que possible à la possibilité de concourir pour les marchés.

1.3 Etendue d'un Système «e-Achat »

Les systèmes d'e-Achat ont progressé au cours de la dernière décennie d'un simple portail électronique avec système de publicité et d'annonce aux systèmes plurifonctionnels et pleinement intégrés actuels. Ces systèmes peuvent maintenant inclure des applications de planification de ressources de l'entreprise-client, des applications autonomes de productivité, ainsi que des logiciels de source ouverte (« open source »), ou conçus spécialement (« custom-built »), ou hébergés ou à abonnement comme services additionnels

Il est difficile d'exagérer l'impact en termes d'amélioration de l'OdR sur les marchés publics. L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) évalue que la part de produit national brut consacrée aux marchés publics est habituellement de 10% à 20%, et l'économie pouvant résulter de l'usage d'un système d'e-Achat effectif serait de 10% de la valeur totale des marchés¹. Cela ne prend pas en compte les autres avantages en termes de transparence, efficacité, gouvernance et redevabilité. La réforme des marchés publics a été identifiée comme un facteur significatif dans le développement national et le recours effectif à la technologie de l'information (TI) offre un outil sans équivalent pour le renforcement de la gouvernance et de l'efficacité pour toutes les formes d'acquisitions.

La décision du Bénéficiaire et de ses agences d'exécution ne doit pas être celle de mettre en œuvre l'e-Achat, mais plutôt comment et quel type de système est le plus adapté aux besoins spécifiques. Ceci est relativement simple dans un environnement nouveau, lorsque le système ne nécessite pas d'être intégré à d'autres systèmes, mais cela peut être complexe lorsque le système doit avoir des interfaces avec d'autres systèmes, tels que les comptes-clients ou l'enregistrement des avoirs. L'adaptation aux règles et règlements nationaux des marchés ajoutera à la complexité, car ils devront être pris en compte dans le système.

Pour diverses raisons, les systèmes disponibles sur le marché sont préférables aux systèmes sur mesure, et il existe un choix de modèles disponibles, offrant différents niveaux de fonctionnalité. De tels systèmes ont fait la preuve qu'ils sont plus robustes que les systèmes développés sur mesure, et ils incluent déjà la plupart des processus de passation de marchés. Un système développé sur mesure peut être attractif car il peut être perçu comme permettant une meilleure adaptation aux processus manuels et opérationnels existants ; cependant il convient de résister à cette attraction, à moins que les avantages ne soient supérieurs aux coûts significatifs de développement, mise en œuvre, gestion et maintenance propres à un système conçu sur mesure.

¹ <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=78413>.

L'approche optimale consiste à choisir le système présentant la meilleure adaptation aux processus manuels et opérationnels de votre organisation et de l'infrastructure TI existante. Il est également recommandé de revoir les processus existants, et de les modifier selon les besoins afin de se conformer à des fonctionnalités types originales et aux meilleures pratiques courantes. Les systèmes sur-mesure qui nécessitent de modifier les systèmes de TI afin de satisfaire aux besoins du client ont un coût de mise en œuvre élevé pour offrir en échange un retour sur investissement faible, voire négatif. Les meilleurs systèmes d'e-Achat sont ceux qui sont à configurer plutôt qu'à « personnaliser ».

1.4 Introduction d'un Système e-Achat

L'introduction de l'e-Achat devrait accompagner un examen des règles opérationnelles constituant l'environnement des acquisitions. Les aspects de stabilité, de documentation destinée à l'audit et de transparence inhérents à un système d'e-Achat bien conçu et opérationnel feront que bon nombre des points de contrôle et vérification des processus manuels deviennent redondants.

Un système d'e-Achat doit avoir des objectifs clairs. Les processus, flux opérationnels, les seuils d'approbation et les besoins réglementaires existants doivent être identifiés et cartographiés. L'introduction de l'e-Achat répond potentiellement à plusieurs des problèmes inhérents aux processus manuels d'acquisition. Ceci comprend le compte-rendu en temps réel des dépenses et budget, la suppression de procédures inefficaces et redondantes, des coûts de transactions réduits pour les acheteurs et les fournisseurs, la conformité avec les règles de fonctionnement générées par le système, une documentation d'audit robuste et la transparence. En contraste, un système traditionnel d'acquisition fondé sur une documentation papier est susceptible de souffrir des problèmes ci-après :

- Des acquisitions par diverses agences et départements ministériels, sans collaboration entre eux, conduisant à divers marchés et prix pour les mêmes biens et services couramment acquis ;
- Des coûts élevés de procédures et d'acquisition;
- Absence de contrôles et vérifications et de transparence;
- Contrôle budgétaire limité;
- fragmentation des achats, conduisant à des coûts d'achat plus élevés;
- absence de données sur les acquisitions et connaissance du marché économique obsolète;
- acquisition hors marchés; et
- processus de paiement inefficaces et information d'audit obsolète.

Le système e-Achat, lorsqu'il est effectivement configuré, rationalise tous les aspects du processus d'acquisition, du début jusqu'à l'aboutissement, depuis la planification des acquisitions jusqu'à la gestion du marché, y compris les paiements, le suivi des avoirs et l'amortissement. Simultanément, il permet de meilleurs contrôles des dépenses et des

préférences de produits. La mise en œuvre de l'e-Achat permet d'automatiser les processus internes et externes accompagnant les acquisitions, y compris la sélection des fournisseurs. Un des avantages les plus significatifs est que l'e-Achat est bien propice à la mise en place de d'accords de fournitures sur le long terme et l'inclusion des articles correspondants dans des catalogues types d'acquisitions.

La mise en œuvre de l'e-Achat ne permet pas d'automatiser tous les aspects du processus d'acquisition. Les personnels experts des acquisitions et de gestion de projet demeurent nécessaires pour la gestion des acquisitions, la conception des contrats, la préparation de plans de passation de marchés, de stratégie de passation de marchés, de critères d'évaluation et de spécifications ; le recours au système d'e-Achat permet de libérer du temps de personnels-experts pour le consacrer aux étapes d'acquisitions auxquelles ils apportent de la valeur ajoutée.

Les potentialités et les limitations de l'e-Achat sont souvent mal comprises. L'e-Achat ne constitue pas une solution magique et n'est ni plus ni moins effectif que ne le permet la qualité de sa conception, sa mise en œuvre et son utilisation. L'automatisation de procédures d'acquisition et opérationnelles déficientes et inefficaces et un mauvais choix stratégique aura seulement pour effet de rendre plus rapide un processus d'acquisition défectueux.

L'un des risques de la mise en œuvre d'un système d'e-Achat qui ait été documenté est que le système devienne le processus. Cela peut restreindre la possibilité d'innovation et d'amélioration, du fait des contraintes et de la configuration du système. Cela peut survenir en particulier dans le cas d'un système conçu sur mesure, du fait des coûts d'investissements irrécupérables. En conséquence, ceci peut devenir un frein aux réformes des acquisitions et à l'innovation.

Section 2 – Utilisation du Système d'e-Achat

2.1 Aperçu

Les Bénéficiaires sont encouragés à utiliser l'e-Achat pour les acquisitions de Biens, Travaux et les Services de Consultants ou autres, pour toutes les méthodes de passation de marchés (par ex. Appel d'Offres International ou National, Appel d'Offres International Restreint, Consultation de Fournisseurs).

Au minimum, le Bénéficiaire doit publier un Avis Général de Passation de Marchés et un Plan de Passation de Marchés sur le portail externe de la BIsD, ainsi que les Avis Spécifiques de Passation de Marchés en cas d'Appel d'Offres International sur ce site.

L'évaluation des risques de passation de marchés pour le projet, réalisée par la BIsD, doit vérifier et confirmer la proposition de recourir à l'e-Achat ou s'assurer que les dispositions correspondantes sont considérées adéquates, efficaces et sécurisées, et que les Soumissionnaires potentiels éligibles ne seraient pas empêchés de participer, comme détaillé dans la Note d'Information relative à l'éligibilité de la BIsD².

La description de l'utilisation de l'e-Achat et les dispositions et décisions spécifiques correspondantes doivent être indiquées dans le plan et la stratégie de passation des marchés approuvés, avant la mise en œuvre, si la BIsD en fait la demande.

Le module de e-Soumission du système d'e-Achat du Bénéficiaire sera vérifié pour conformité avec la version la plus récente des exigences des Banques Multilatérales de Développement (BMD) pour la soumission électronique (e-Soumission), telles que adoptées par la BIsD³. Les autres modules de l'e-Achat, tels que la gestion de catalogue ou le commerce électronique (« e-marketplace ») seront vérifiés pour conformité aux principes fondamentaux relatifs aux acquisitions de la BIsD, comme détaillés au paragraphe 1.5 des Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et Services connexes dans le cadre des Projets financés par la Banque Islamique de Développement et les exigences mentionnées au paragraphe 1.47.

Après l'approbation du système d'e-Achat par la BIsD, le Bénéficiaire devra suivre de près et documenter dans les archives, les expériences de mise en œuvre de l'e-Achat et communiquer à la BIsD tous les défis rencontrés lors de l'acquisition, en particulier ceux qui seraient dus au système d'e-Achat utilisé. Ces retours d'information permettront à la BIsD de mettre au point des mesures correctives appropriées afin de relever ces défis, et de coordonner une approche harmonisée avec les autres BMD, en vue de solutionner les problèmes rencontrés.

² <https://www.isdb.org>

³ http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/e-reverse_auction-requirements.pdf

2.2 Modalités d'Accréditation de Système e-Achat

L'accréditation par la BIsD du système d'e-Achat n'est pas nécessaire si son utilisation est limitée à la publicité des opportunités de participation et à la notification des attributions de marchés.

La BIsD approuvera l'utilisation d'un système d'e-Achat au cas par cas. Dans le cas où le système se révèle ne pas être en conformité avec les Directives de Passation des Marchés de 2019, les aspects de non-conformité devraient être rectifiés par le moyen de dispositions dans les Dossiers Types d'Appel d'Offres (DTAO) ou des mesures telles que définies dans l'Annexe I de la présente Note d'Information et l'agence d'exécution du projet concerné devra adopter les mesures correctives lors de l'utilisation du système d'e-Achat. La BIsD évitera, lorsque cela est possible, de demander des modifications aux fonctionnalités et processus standard du système.

Lorsque le système d'e-Achat aura été accrédité précédemment par la BIsD, ou par une autre BMD, et qu'aucune modification importante n'y aura été introduite depuis l'accréditation, la BIsD envisagera d'autoriser l'usage du système au cas par cas, s'il est en conformité avec les principes fondamentaux de la BIsD applicables aux acquisitions. Lorsque le système d'e-Achat n'aura été accrédité précédemment par la BIsD, ou par une autre BMD, ou que des modifications importantes auront été introduites depuis que l'accréditation avait été accordée, le système devra faire l'objet d'une évaluation (ou d'une réévaluation) par un consultant désigné par la BIsD ou un de ses personnels durant la phase de planification des acquisitions du projet.

Il est demandé à l'agence d'exécution de faciliter l'évaluation du système d'e-Achat par le consultant ou le personnel désigné de la BIsD pour le faire sur site. La première étape de l'évaluation du système d'e-Achat consiste à faire remplir le questionnaire de l'Annexe II par l'agence d'exécution. L'étendue de l'évaluation sera déterminée par les résultats du questionnaire, la complexité des acquisitions et le degré de maturité du système.

Il est demandé à l'agence d'exécution de soumettre une déclaration de conformité de son système d'e-Achat aux exigences de la BIsD concernant l'e-Achat, conformes aux directives applicables des BMD concernant l'e-Soumission⁴. La BIsD pourra examiner le système sur site afin de vérifier la conformité ou d'identifier toute non-conformité éventuelle, et d'analyser les risques et impacts associés. Lorsque ces derniers sont considérés importants, des mesures correctives seront recommandées afin d'y remédier. Si un accord sur de telles mesures et leur adoption est conclu, la BIsD peut approuver l'utilisation du système. Le résultat de l'évaluation pourra éventuellement conduire à recommander l'insertion de dispositions spécifiques à l'e-Achat dans le DTAO relatif à l'acquisition à mener en utilisant le système d'e-Achat.

L'approche actuellement adoptée pour l'évaluation et l'accréditation d'un système d'e-Achat en vue de son utilisation dans les opérations de la BIsD est fondée sur les évaluations indépendantes de systèmes d'e-Achat effectuées récemment, des rapports de la BIsD, de la Banque Asiatique de Développement (BASD) et de la Banque Mondiale sur les développements de l'e-Achat dans les pays membres de la BIsD, et sur l'expérience propre de la BIsD pour la mise en œuvre de systèmes

http://siteresources.worldbank.org/INFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/e-reverse_auction-requirements.pdf

d'e-Achat. L'approche sera mise à jour régulièrement afin d'assurer qu'elle demeure en cohérence avec les évolutions de la pratique d'e-Achat.

La BIsD peut décider de réévaluer un système d'e-Achat précédemment accrédité dans les circonstances ci-après:

- Des plaintes ou des problèmes sont présentés auprès de la BIsD concernant le système d'e-Achat précédemment accrédité, tels que l'impossibilité d'y accéder, ou des modifications ou falsification de soumissions ;
- Le système d'e-Achat accrédité a subi des modifications importantes après son accréditation par la BIsD ; et/ou
- Un délai important (5 années) s'est écoulé depuis l'accréditation du système par la BIsD ou que son utilisation a été approuvée par la BIsD.

Section 3 –Planification et Stratégie

3.1 Aperçu

Un des principaux défis de la mise en œuvre d'un système ou d'initiative d'e-Achat significatif est d'assurer que tous les avantages prévus, tels qu'identifiés lors de la planification et la conception du système, sont réalisés lors de la transition entre l'ancien système et le nouveau. Cela peut se révéler être un défi encore plus important lorsque les promoteurs du projet attendent des avantages instantanés du système et que celui-ci soit aussi efficace que les procédures manuelles et les processus de gestion de marché existant.

A l'image de nombreux systèmes complexes de TI, la mise en œuvre peut souvent prendre des mois ou des années de plus que prévu initialement, et cela peut constituer un défi de réaliser le système au coût initialement estimé. Une approche itérative de la mise en œuvre, accompagnée d'une volonté de modifier le processus afin de l'adapter à la fonctionnalité peut permettre des réductions de coûts et de temps de mise en œuvre. A chaque étape du processus de mise en œuvre, lorsque la fonctionnalité du système n'est pas en conformité avec le processus, la valeur apportée par le processus devrait être évaluée et comparée au coût de la construction de la fonctionnalité en cause.

3.2 Préparation de la Stratégie

Le plan d'introduction ou de renforcement de l'e-Achat sera différent pour chaque pays, dans la mesure où chacun aura un cadre légal et réglementaire et un environnement opérationnel différent. Lorsqu'il existe un Code des Marchés Publics (CMP) couvrant l'ensemble du secteur public, certains pays peuvent choisir de développer un seul système centralisé (ou décentralisé). D'autres pays, tels que les pays fédéraux, peuvent choisir d'avoir un système fédéral et des systèmes couvrant plusieurs états ou provinces. Dans certains cas, le CMP couvre de grandes entreprises publiques, qui peuvent faire l'objet de réglementations différentes du secteur public en général.

Le point de départ pour la mise au point d'une stratégie devrait être l'analyse de type SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) des circonstances prévalant dans l'environnement de changement du gouvernement. Cela identifie les aspects qui peuvent nécessiter une attention lorsque le gouvernement s'engage dans la mise en œuvre de l'e-Achat. Des informations sur la manière de conduire une analyse SWOT et sur les outils d'acquisition et de gestion qui servent à préparer la stratégie sont fournies dans la Note d'Information relative à la Planification et la Stratégie de la Passation des Marchés de la BIsD⁵.

Le facteur principal de succès est la culture et l'autorité de l'agence d'exécution. Lorsque l'agence d'exécution est dotée des ressources suffisantes en termes de capacité et de pouvoir, et est habilitée à mettre en œuvre l'e-Achat, des solutions existent pour presque tous les obstacles, et

⁵ <https://www.isdb.org>

les risques peuvent être gérés de manière effective. Inversement, lorsque la capacité et le pouvoir font défaut et que le projet ne dispose pas du soutien total des autorités supérieures, le déploiement de l'e-Achat risque de ne pas connaître le plein succès.

La planification de la mise en œuvre de l'e-Achat ou de son renforcement se déroule de la même manière que la planification d'une activité d'acquisition complexe, consistant en l'évaluation des (i) besoins, (ii) parties prenantes, (iii) le marché fournisseur (fournisseurs et développeurs de systèmes), et (iv) l'infrastructure TI existante. Le fait de négliger l'un de ces aspects expose le projet à un risque élevé, tant lors de la mise en œuvre que pour les opérations en cours. Des informations additionnelles sont fournies dans la Note d'Information relative à la Planification et la Stratégie de la Passation des Marchés⁶ comme définies dans les Directives de la BIsD.

L'établissement d'une stratégie pour l'e-Achat devrait prendre en compte le cadre national légal et réglementaire, les structures institutionnelles publiques, les expériences internationales et l'analyse du marché fournisseur. Un ensemble clair d'indicateurs de performance et de facteurs de succès devrait être défini à ce stade. La Stratégie aide à prendre la décision de fabriquer ou d'acquérir le système d'e-Achat. La stratégie pour un système d'e-Achat intégral devrait comprendre :

- Les objectifs du système;
- L'analyse des parties prenantes;
- L'identification des besoins (spécifications et/ou termes de référence) ;
- L'identification de l'autorité chargée de piloter la gestion du changement et les contraintes au changement ;
- L'évaluation du marché (développeurs et fournisseurs de systèmes, et les critères de sélection appropriés) ;
- La révision de la conception des processus opérationnels et la formation ;
- La gestion du contrat et des systèmes ;
- Le plan de mise en œuvre ; et
- Le support technique (opération et maintenance) et la gestion des risques.

La liste des objectifs de la stratégie devraient être formulée en termes d'efficacité, délais de cycle, concurrence, transparence, gestion financière et intégrité. Un système d'e-Achat effectif produit bien plus que des « économies » et il ne devrait pas être jugé sur sa seule capacité à en générer.

La stratégie d'e-Achat devrait inclure une analyse des parties prenantes en vue d'aider à identifier les parties prenantes individuelles et collectives et prendre en compte leurs besoins. Il peut survenir de la résistance au changement, alors que d'autres personnes voudront essayer de maîtriser les fonctionnalités. D'autres encore peuvent résister au changement car ils ont des motifs personnels, illégitimes en faveur du maintien du statu quo, y compris à l'encontre de plus

⁶ <https://www.isdb.org>

de transparence et de concurrence. Des préoccupations légitimes apparaîtront concernant la sécurisation des données et la fraude et la corruption, bien que ces problèmes soient bien plus fréquents dans les systèmes manuels d'acquisition, où ils sont plus difficiles à identifier, contrôler ou éviter.

La capacité et le pouvoir de l'agence d'exécution, du ministère ou du secteur privé à mettre en œuvre, gérer et assurer la maintenance du système devrait être pris en compte dans la formulation de la stratégie de développement.

La facilité d'utilisation du système d'e-Achat, la capacité des spécialistes des acquisitions et l'infrastructure de TI existante doivent toutes être prise en compte avec soin. Plus le système sera complexe (pour son utilisateur), plus de ressources seront nécessaires lors de son déploiement, pour la formation et le soutien nécessaires pour les utilisateurs. Les systèmes d'e-Achat établis de longue date possèdent des exigences de gouvernance et de conformité incorporés et sont généralement faciles d'emploi après des années de développement. Ces systèmes sont modulaires, et en conséquence des fonctions additionnelles peuvent y être ajoutées au fur et à mesure que la capacité des utilisateurs augmente et permet d'envisager des processus plus élaborés.

3.3 Système Centralisé

Un système centralisé d'e-Achat pour l'ensemble de l'administration présente plusieurs avantages. Les économies d'échelle et les avantages de n'avoir qu'une seule plateforme nationale pour toute l'administration, assurant la gestion des données, la collecte de rapports et la gouvernance au niveau central peuvent être significatifs. Cependant, la mise en œuvre d'un système centralisé d'e-Achat ne doit pas être sous-estimée, car le temps et la préparation additionnelle peut prendre des années et le coût peut rapidement excéder l'estimation initiale.

Au niveau d'une agence, un système d'e-Achat peut être identifié, acquis et déployé dans le délai de quelques mois, alors qu'au niveau national, le processus prendra des années. Au niveau national, les besoins de parties prenantes multiples et puissantes devront être pris en compte, et beaucoup d'entre elles devront faire preuve de flexibilité quant à la manière dont leurs besoins seront satisfaits. Une condition nécessaire avant d'entreprendre cela au plan national est la volonté politique et le soutien des autorités supérieures, qui doivent émaner du plus haut niveau.

Un système unique d'e-Achat pour l'ensemble de l'administration est susceptible de mieux utiliser la technologie et minimise la duplication de processus, tels que la gestion de la sécurité, de catalogue et des registres de fournisseurs. Il assure une interface unique pour les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus et fournit à l'administration un point d'accès unique pour les dépenses d'acquisitions, le traitement des données et l'analyse. Il facilite l'agrégation des besoins d'achat, renforçant ainsi le pouvoir de l'acheteur par le moyen d'accords-cadres.

Un système central évite les duplications d'efforts et de coûts de conception, déploiement et mise en œuvre, pour de multiples agences. Des systèmes uniques sont utilisés dans des pays

membres de la BISD, par exemple le Portail de Marchés Publics de la République Kirghize et le système de Marchés Publics Electronique du Bangladesh.

Lorsque la volonté politique ou le budget nécessaire pour la mise en œuvre de l'e-Achat au niveau national font défaut, l'approche au niveau d'une agence peut être envisagée. Cela est fréquemment survenu dans des pays développés, dans lesquels différents ministères et agences ont développé leurs propres systèmes, indépendamment les uns des autres.

L'existence d'un système unique a souvent été dépeinte par erreur comme permettant un contrôle centralisé et empêchant la délégation d'autorité. En réalité, le système unique offre une infrastructure d'information unifiée pour les acquisitions, plutôt que la centralisation. Les entités individuelles et les niveaux administratifs demeurent pleinement responsables et conservent le contrôle de ce qu'ils acquièrent, du prix auquel ils le font, de la manière dont ils le font et du moment où ils le font. Les acquisitions demeurent décentralisées, mais elles se font en recourant à une infrastructure commune, de la même manière dont d'autres dispositifs nationaux communs sont utilisés, tels que la monnaie nationale, la législation nationale et le système bancaire national.

3.4 Leadership

Le leadership politique et institutionnel est l'élément le plus important d'une stratégie d'e-Achat. Une agence centrale pilote est nécessaire, dotée de la compétence, du mandat et de l'autorité de mener les réformes des marchés publics. Sans cela, l'e-Achat sera de valeur restreinte. Les réformes devraient porter sur la production de documents et formulaires de marchés standards, de contrats-cadres types pour l'ensemble de l'administration, de politiques concernant la soumission électronique et de politiques portant sur les catalogues en ligne et la sécurisation pour l'ensemble de l'administration.

Section 4 - Investissement en Capital et Financement

4.1 Aperçu

Un aspect-clé de tout Portail électronique ou système d'e-Achat est son financement. La présente section traite de l'investissement et de son financement, envisage une approche par phases à l'e-Achat et examine les risques et leur gestion.

4.2 Approche par Etapes de e-Achat

La réalisation de l'investissement sous la forme d'un système aux fonctions complètes, disponible dans le commerce, présente un attrait notoire et serait le plus rapide à mettre en œuvre. Cependant l'acquisition d'un système disponible dans le commerce peut exiger de l'administration qu'elle adapte ses procédures à celles du système. L'obtention des approbations pour effectuer les changements peut être exceptionnellement difficile et des obstacles d'ordre légal ou réglementaire peuvent se présenter et empêcher les changements de procédures.

La planification de la mise en œuvre d'un système d'e-Achat doit de préférence, prévoir une approche par phases. Une approche modèle recommandée par les BMD est décrite dans la Section 5 de la présente Note d'Information, commençant par un Portail électronique, ce qui n'oblige pas d'effectuer d'emblée un investissement important en logiciels et équipements. La mise en œuvre d'un Portail électronique ne présente pas beaucoup de risques, mais offre un éventail de fonctions utiles. Le Portail électronique peut être acquis sur le marché ou développé en interne par l'unité d'acquisition, en faisant recours à des programmeurs locaux et avec un budget relativement modeste.

Les systèmes construits en interne seront probablement plus difficiles à intégrer aux meilleurs systèmes disponibles sur le marché; par conséquent l'investissement devrait être limité strictement afin d'éviter des coûts non récupérables, pouvant faire obstacle à une migration future. Un simple portail électronique ne nécessite pas un centre de données, mais offre cependant des avantages substantiels, y compris la transparence pour la publicité des opportunités de participer aux acquisitions et des attributions, l'enregistrement des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus en vue de distribuer les informations et aussi la présentation de recours. Les avantages comprennent aussi le gain d'expérience dans le domaine de l'ingénierie de la réforme des processus, sans prise de risque élevée, et les aspects liés au changement de culture.

La mise en œuvre et la vitesse de l'approche par phase dépendra probablement des priorités politiques et managériales, en particulier dans le cas où de nouvelles dispositions légales ou des modifications à la législation existante sont nécessaires. Un délai d'engagement de deux à quatre ans serait à prévoir, bien que des étapes importantes puissent être réalisées dans un délai de six à douze mois. Dans le cas où un changement légal n'est pas nécessaire, des résultats visibles pourront apparaître dans un délai de six mois. L'établissement des priorités devrait être adapté aux contraintes politiques et, par conséquent, les premiers résultats fonctionnels devraient

apparaître en début de processus. Lorsque les résultats apparaissent en fin de processus, ils ont peu de visibilité politique, tels que dans le cas de la soumission des offres par voie électronique.

4.3 Gestion des Risques

Le plus grand risque est habituellement la gouvernance pour tout projet de développement de systèmes de TI, sa customisation et /ou son exploitation et non la technologie même. Le recours à une tierce partie, dotée des aptitudes et de l'expertise nécessaires peut aider à mitiger le risque lié à la gestion et la rétention de ressources, ainsi qu'à l'évolution constante de la technologie. Cependant, même lorsque ces questions sont laissées à la responsabilité d'une Firme, un Fournisseur ou une Entreprise, le risque demeure partagé par l'administration et ses gestionnaires du contrat et la Firme, le Fournisseur ou l'Entreprise.

Un risque fréquent est de devenir dépendant d'un fournisseur lors de la préparation des spécifications et de la stratégie, y compris l'identification et l'analyse des risques. Ce risque de dépendre d'un fournisseur peut être inévitable dans le cas de l'acquisition d'un système du commerce, et peut être significatif dans le cas d'une construction sur mesure, en fonction de la plateforme choisie; c'est pourquoi il est nécessaire d'adopter une perspective sur le long terme. Avec l'adoption d'une solution provisoire, il y a un risque important d'être dépendant d'un système inférieur ou sous-optimal, à cause d'un mauvais choix au stade précoce de la mise en œuvre; il est donc nécessaire de planifier la future évolution du système. Les aspects à gérer comprennent la propriété intellectuelle, la propriété des données et des logiciels. Il n'est pas réaliste de supposer qu'un nouveau fournisseur soit en mesure de prendre la relève d'un prédécesseur, tout en assurant la continuité des opérations, sans aucun soutien, même dans le cas d'une migration sur une nouvelle plateforme. Cela prendrait du temps pour se familiariser avec le codage de logiciel, l'architecture et les systèmes, et il y aurait peu de motivation pour le fournisseur antérieur de fournir son assistance, à moins d'y être contractuellement astreint.

Il est essentiel que les dispositions contractuelles préparant la transition et la sortie de contrat soient robustes, car les circonstances de fin de contrat sont par nature adverses. Le Fournisseur est conscient que la disponibilité du système est vitale et peut exploiter la situation de manière opportune. L'administration et ses agences doivent exercer les contrôles contractuels et appliquer les procédures standards de manière adéquate, comme elles le feraient pour la livraison et l'assistance dans le cadre de tout accord de service électronique, afin d'assurer que leurs droits de propriété du système et des données sont clairement définis, et que l'accord contractuel inclut un plan de transition lors de l'achèvement de l'accord. Dans beaucoup de cas de mise en œuvre de systèmes d'e-Achat ou de Portail électronique, les risques de dépendances à l'égard du fournisseur sont systématiquement sous-estimés.

Les risques du système et de l'opérateur concernant la continuité des opérations, les temps d'arrêt de logiciels et d'équipements électroniques, et la sécurité doivent être envisagés de manière prudente. La mise à disposition par voie de licence de « logiciel en tant que service » réduit ces risques, mais le modèle d'organisation de la résilience de chaque fournisseur doit être examiné en conséquence. Les meilleurs fournisseurs auront généralement une garantie de

niveau de service de 99,9% de temps de fonctionnement ou de disponibilité du système. Ces aspects sont habituellement du domaine de l'audit de système, qui devrait être entrepris au minimum sur une base annuelle, quel que soit le modèle de propriété ou l'opérateur utilisé. Indépendamment du modèle opératoire sélectionné, l'administration conserve la responsabilité ultime de la gestion des services opérationnels fournis et aura besoin d'une unité (agence) de gestion des opérations en charge de la gestion du service, même dans le cas où le service est entièrement délégué (externalisé) à une tierce partie.

Outre ces risques opérationnels et contractuels, une évaluation détaillée des risques et un plan de gestion des risques sont nécessaires avant la mise au point d'un système d'e-Achat, ou si un système disponible dans le commerce doit être customisé de manière significative. Les risques et les coûts d'un modèle de portail simplifié sont relativement faibles en comparaison d'un système ou d'une customisation complète. Des informations sur la préparation d'un plan de gestion des risques sont disponibles dans la Note d'Information relative à la Planification et la Stratégie de la Passation des Marchés de la BIsD⁷.

⁷ <https://www.isdb.org/>

Section 5 – Mise au point d’un Système

5.1 Aperçu

Deux options de mise au point ou de fonctionnement peuvent être envisagées pour un système d’e-Achat :

- Une approche conservatrice incrémentale; ou
- Une approche plus ambitieuse de type “clé-en-mains ».

Comme expliqué dans la présente section, le choix entre ces options résulte du leadership, de l’autorité et de la capacité à gérer le changement aux plans politique et administratif. Il existe plusieurs manières de développer l’e-Achat pour chacune des options. La première phase peut être pilotée par une seule agence et consister à consolider dans un Portail électronique doté de fonctions d’information et quelques autres éléments qui seront examinés dans la présente section, ainsi que l’adoption de nouveaux textes législatifs, si nécessaire. La création d’un système d’e-Achat pleinement interactif, doté de divers modes de gestion des acquisitions et de transferts de fonds, serait la suite de la phase « portail électronique ».

L’approche conservatrice serait ainsi d’adopter un portail d’e-Achat, qui constituerait un renforcement d’un portail existant, suivi par un système d’e-Achat pleinement fonctionnel qui remplacerait le portail électronique. La première phase de développement d’un portail électronique présente un risque faible en termes de coût et de changement de processus. Le portail électronique simplifié ne devrait pas être ensuite renforcé dans le but de créer un système d’e-Achat complet, mais il devrait plutôt être remplacé par une solution de type opération clé-en-main. Une telle approche pourrait retarder une transformation complète d’environ deux années.

La seconde approche, une voie plus élaborée, verrait se réaliser une opération clé-en-main complète d’emblée. Une telle option peut se révéler à haut risque en termes de coûts, de mise en œuvre et de réforme. Elle peut aider à pousser le changement technologique et culturel dans plusieurs activités gouvernementales et dans les secteurs des marchés publics et du commerce.

5.1.1 Portail électronique

Un simple portail électronique devrait comprendre une section d’information et une section interactive. Un modèle de portail électronique est présenté dans les paragraphes ci-après, avec l’identification des fonctionnalités souhaitables pour les systèmes existants ou à réaliser.

Un portail électronique devrait idéalement posséder les sections et fonctions d’information à un stade précoce de la modernisation des marchés publics, avant d’évoluer vers un système d’e-Achat interactif, permettant les transactions, et complet. Cette phase initiale peut être achetée dans le commerce ou réalisée sur mesure, dans la plupart des cas en utilisant l’expertise nationale et un budget relativement faible. Elle est susceptible de produire des avantages visibles, pendant

que d'autres mesures nécessaires à la constitution d'un environnement propice à un système d'e-Achat pleinement fonctionnel, telles que la législation, sont mises en place.

Le modèle de portail électronique, tel que présenté dans les rubriques 5.2.1 et 5.2.2 de la présente section, n'est pas un système d'e-Achat pleinement fonctionnel. Il y manque plusieurs fonctions, mais il peut constituer un commencement effectif pour amener les fournisseurs et les acheteurs en ligne dans un délai court et avec un risque et un coût faibles. Sans être un système d'e-Achat pleinement fonctionnel, il connecte de manière électronique à la fois le secteur public et le secteur privé et il possède des fonctionnalités utiles pour chacun d'eux.

5.2 Portail électronique simplifié

5.2.1 Etape 1: Section d'Information

La section d'information d'un système de portail électronique modèle devrait comprendre ce qui suit :

- Des renseignements sur l'agence, incluant sa structure, ses rôles, son mandat et les contacts;
- Des documents téléchargeables, incluant le Code des Marchés Publics (CMP) et les documents de politique, réglementaires, circulaires, directives et notes d'information pertinentes;
- Les manuels et instructions téléchargeables concernant la passation des marchés;
- Les dossiers types d'appel d'offres téléchargeables pour la passation des marchés de Biens, Travaux et Services, y compris les Services de Consultants;
- Les formulaires standards téléchargeables pour les rapports réguliers ou occasionnels et pour la collecte d'information pour la mesure et le suivi des performances en matière de marchés publics ;
- Les plans de passation de marchés annuels des agences ou entités passant des marchés publics ;
- Des listes par catégories d'Avis d'Appel d'Offres et de Propositions, d'Appel à Manifestations d'Intérêt et d'annonces relatives aux acquisitions, publiés par les agences ou entités passant des marchés publics, selon le type d'acquisition, la répartition géographique ou toute autre classification ;
- La liste des accords-cadres en vigueur, devant être utilisés par les entités passant des marchés publics
- Les rapports annuels téléchargeables de mesure et suivi des performances en matière de marchés publics ;
- Les informations sur les notifications d'attribution de marchés;
- La liste des Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris les sous-traitants) ou Individus faisant l'objet de sanctions d'exclusion;
- Les statistiques analytiques sur les acquisitions et les marchés (optionnel)

- Actualités et évènements (optionnel) ;
- List des activités programmées de formation sur les marchés publics (optionnel) ; et
- Questions fréquemment posées (« Foire aux Questions ») et forum de discussion sur les procédures d'acquisition.

5.2.2 Etape 2: Section interactive

La section interactive d'un système de portail électronique modèle devrait comprendre ce qui suit:

- ***Un Registre de Soumissionnaires***
 - Les Soumissionnaires devraient disposer d'un moyen de s'enregistrer pour accéder au portail électronique, en fournissant des informations essentielles ;
 - Les Soumissionnaires devraient disposer d'un moyen pour télécharger les documents qui leur sont demandés, tels que leur inscription au registre du commerce, leur licence professionnelle et/ou commerciale, quitus fiscal) ;
 - Les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus devraient disposer d'un moyen de mettre à jour leurs profils et documents à leur initiative à partir de leur tableau de bord privé. Le profil devrait être configuré afin d'inclure les renseignements importants pour l'agence ou l'entité relatifs aux marchés publics ;
 - L'agence ou l'entité responsable de marchés publics devrait pouvoir rechercher les profils de Soumissionnaires selon la compétence, la localisation géographique et d'autres facteurs ; et
 - Les profils des Soumissionnaires devraient être dans un format adapté pour la préparation de pré-qualification ou de liste restreinte en vue de procédure d'appel d'offres restreint.
- ***Plan Annuel de Passation de Marchés***
 - Fonctionnalité pour préparer, mettre à jour et publier les plans annuels de passation de marchés ;
 - Fonctionnalité pour préparer les plans de passation de marchés hors ligne en utilisant un format de type standard Microsoft Excel, disponible sur le portail électronique ; et
 - Les données téléchargées en utilisant des fichiers Microsoft Excel devraient être lues par le portail électronique et incorporées dans la base de données du portail électronique.
- ***Préparation, Publication et Additifs aux Invitations à Soumissionner, Avis d'Appel d'Offres et Demandes de Propositions***
 - Des formulaires doivent être disponibles en ligne pour préparer les Avis d'Appel d'Offres et de Propositions et Dossiers d'Appel d'Offres/Demandes de Propositions, les Appels à Manifestations d'Intérêt, et les Demandes de Prix. Des

fonctionnalités additionnelles devraient comprendre la capacité de vérifier, de mettre à jour, de sauvegarder en tant qu'ébauche et de programmer une date de publication ;

- Un formulaire doit être disponible en ligne pour préparer des additifs. Les additifs doivent être émis de manière à être accessible avec la publication du dossier initial ; et
- La capacité de joindre des fichiers en format PDF et JPEG des documents de passation des marchés.
- ***Publication de l'Intention d'Attribution et de la Notifications d'Attribution de Marché***
 - La capacité de télécharger la notification d'intention d'attribution du marché pouvant être disponible durant une période spécifiée afin de permettre aux Soumissionnaires/Proposants de présenter des recours ou solliciter des clarifications, lorsqu'une période d'attente est applicable.
- ***Publication des Renseignements concernant les Attributions de Marché et les Modifications***
 - Un formulaire doit être disponible en ligne pour préparer et publier les notifications d'attribution de marché, comprenant les renseignements sur l'attributaire, le montant du marché, la date de signature et celles prévue pour le commencement et l'achèvement ; et
 - Un formulaire doit être disponible en ligne pour les modifications du marché ou les nouvelles commandes. Lorsque les modifications du marché surviennent durant l'exécution du marché, cette information doit être mise à jour dans les renseignements concernant l'attribution du marché, indiquant les modifications en termes d'étendue du marché, de coût, de délais et autres dispositions contractuelles.
- ***Rapports sur la Mesure de Performance et de Suivi***
 - La possibilité d'insérer les données relatives aux acquisitions lors de la réalisation des diverses étapes des procédures ou marchés individuels;
 - La production de rapport(s) portant sur divers indicateurs de performance;
 - La possibilité de générer et publier les rapports annuels de mesure de performance et de suivi des acquisitions ;
 - La possibilité de générer des rapports sur divers indicateurs de performance, agences réalisant des marchés publics, types d'acquisitions, natures d'acquisitions, secteur et montants des acquisitions ; et
 - Il devrait être possible de télécharger les données dans les formats Microsoft Office et PDF.
- ***Suivi des Plans de Passation de Marchés Annuels***

- L'agence pilote devrait avoir accès à la fonction de produire la liste des agences réalisant des marchés publics qui n'ont pas publié un plan annuel de passation de marchés ou sont en retard pour la publication et devrait pouvoir le notifier à l'agence en cause ; et
- La possibilité de voir le statut des marchés attribués à partir du plan annuel de passation de marchés et les acquisitions en instance.
- **Recours et Publication d'Information**
 - L'agence pilote devrait disposer d'un formulaire en ligne pour la présentation de recours et l'examen des recours présentés, qui doivent être gérés et faire l'objet de publication dans la section d'information du portail électronique.
- **Sanctions**
 - L'agence pilote devrait disposer d'un formulaire en ligne pour renseigner les périodes d'exclusion de Firmes, Fournisseurs ou Entreprises ou Individus, et les motifs d'exclusion, après achèvement de la procédure d'instruction de la sanction ; et
 - L'agence pilote devrait disposer du moyen de relaxer une Firme, un Fournisseur ou une Entreprise ou un Individu de la liste des exclusions.
- **Général**
 - Une fonction de recherche et de recherche avancée devrait être disponible, couvrant les Avis d'Appel d'Offres, les plans annuels de passation de marchés, les listes d'exclusion et autres sections ; et
 - Il devrait exister une disposition pour archiver les données anciennes, après une période définie, et un moyen de les retrouver lorsque cela est nécessaire pour les besoins d'audit.

5.2.3 Spécifications techniques

Un Portail électronique et/ou un système e-Achat complet devrait comprendre un accès unique pour l'utilisateur, lui permettant l'accès à tous les services appropriés du système, en fonction des autorisations individuellement créées pour lui. L'interface de l'utilisateur d'un système d'e-Achat doit être convivial et faciliter l'accès au contenu et aux services ; il doit être intuitif et opérationnel sur tous les navigateurs internet les plus utilisés, tels que Internet Explorer, Google Chrome et Safari, tout en notant qu'il s'agit d'une technologie dynamique et que de nouveaux navigateurs apparaîtront probablement dans le futur. Les prérequis techniques de l'accessibilité ne devraient pas imposer des restrictions significatives pour les Firmes, Fournisseurs ou Entreprises ou Individus.

Dans le cas d'un système d'e-Achat construit sur mesure, il convient de le développer sur une plateforme à source ouverte, telle que PHP en combinaison avec JavaScript, HTML and Ajax, etc. L'interface utilisateur devrait figurer en plusieurs langues, ou au minimum dans la langue du pays

et l'anglais, permettant ainsi aux utilisateurs de fixer leur préférence linguistique à partir de l'écran définissant le profil de l'utilisateur.

Lors de l'établissement des spécifications techniques, la gestion du profil de l'utilisateur devrait être clairement spécifiée. La gestion du profil de l'utilisateur implique le stockage sécurisé des renseignements personnels de l'utilisateur et la définition de niveaux d'autorisation appropriés pour les activités permises à l'utilisateur dans le système. Les niveaux d'autorisation doivent être définis à la fois au niveau du système et au niveau du processus de flux (« workflow ») et toutes les activités de flux doivent être conservées dans un journal pour besoin d'audit. Il devrait être obligatoire de conserver les renseignements concernant l'utilisateur et son profil de manière encodée et sécurisée, qui ne puisse être décodée par les administrateurs de la base de données. Le système devrait opérer par le moyen d'un identifiant d'utilisateur et un mot de passe, et/ou de méthode d'authentification biométrique.

Le système doit être capable d'être accessible par de multiples utilisateurs et disposer de la fonctionnalité requise pour faire face à des événements perturbateurs, y compris les pannes de connexion internet, les attaques malveillantes, les pannes d'électricité et les pannes de logiciels ou d'équipements du système. Les fournisseurs potentiels de systèmes d'e-Achat or portail électronique doivent pouvoir démontrer que leur système peut faire face à de telles situations. Il est important de fixer un objectif de capacité de reprise (« recovery point objective ») d'une heure au maximum ; par exemple dans le cas d'une interruption totale du système, la perte des données ne devrait pas excéder les données reçues ou traitées durant une heure. Le portail électronique doit pouvoir être extensible, afin de traiter une charge de données plus importante que les besoins initiaux.

5.2.4 Déploiement du Portail électronique

L'agence pilote devrait avoir la responsabilité de définir l'approche et le règlement, assembler l'expertise technique et assurer le suivi des questions relatives à la mise en œuvre. Il est important que l'agence pilote ait le pouvoir d'assurer une approche unitaire au portail électronique, puis au système d'e-Achat, faute de quoi le risque existe que les développements ne soient pas adoptés par toutes les entités effectuant des acquisitions ou ne correspondent pas à leurs procédures et fonctions d'acquisitions.

En cas de fragmentation, cela peut amener des entités à créer leur propre portail, ce qui accroît les risques sécuritaires, augmente le coût de développement et de maintenance et impose des inefficiences au secteur privé.

Un portail électronique, en tant que première phase du développement d'un système d'e-Achat, constitue un moteur de la standardisation de quelques-unes des documentations d'acquisition et des procédures. Initialement, la standardisation porterait sur les notifications destinées à la publicité et certains documents, et un registre des fournisseurs. Ces développements s'appliqueraient à toutes les entités participantes du secteur public. La publicité et les renseignements fournis sur le portail électronique devraient être complets et faire office de notification officielle de toutes les opportunités d'acquisition, de sorte que les Firmes,

Fournisseurs ou Entreprises ou Individus se fieraient à ce portail unique plutôt que d'avoir à glaner les informations sur une multitude de sources.

L'utilisation du portail par les entités du secteur public est recommandée et l'agence pilote devrait la rendre obligatoire. L'agence pilote devrait aussi prendre en charge les questions de différences entre les notifications électroniques sur le portail électronique et les versions papier, et les aspects liés à la transition. L'adoption du portail électronique par les entités devrait faire l'objet d'une période de transition courte, par exemple un mois, lorsqu'une entité n'est pas déjà connectée.

Le développement même du portail électronique devrait suivre les aspects détaillés dans les alinéas 5.2.1 et 5.2.2 de la présente section. Le portail électronique devrait posséder la fonctionnalité permettant aux agences décentralisées de télécharger les plans de passation de marchés, les publicités et notifications relatives aux acquisitions et les notifications d'attribution. Au stade initial, l'activité de téléchargement pourrait dans certains cas se faire de manière centralisée, mais les entités devraient avoir la responsabilité de le faire elles-mêmes à un stade précoce de manière à les amener à développer leur capacité propre. La mise en œuvre de cette première étape du portail électronique ne devrait pas constituer un défi pour la plupart des entités. Une analyse SWOT de l'approche du modèle simplifié est fournie au Schéma II.

5.2.5 Gestion du Projet

Une équipe de gestion du projet devrait être mise sur pied dès le démarrage du projet de portail électronique, pour assurer la conformité aux spécifications, le fonctionnement du système et la maintenance, que le système soit acquis dans le commerce ou développé en interne ou avec assistance extérieure. L'équipe devrait être établie de manière permanente, afin de gérer les opérations si elles sont entreprises en interne dans l'administration, ou gérer le contrat si les opérations sont externalisées (sous-traitées). Une fonction de suivi devrait être constituée afin de maintenir la direction stratégique et assurer que les objectifs identifiés lors de la définition de la stratégie sont atteints.

Les parties prenantes importantes doivent être impliquées dans le processus de gestion du changement, provenant de divers groupes d'utilisateurs parmi les organisations d'acheteurs et de fournisseurs. Il est important d'obtenir leurs contributions lors de la planification et l'acceptation de nouveaux aspects et fonctions du portail électronique, et le moment venu, du système d'e-Achat complet. L'appropriation par les parties prenantes clés facilite la transition vers les nouveaux système et processus. Leurs contributions et retours d'information aideront également à mettre au point la stratégie de communications et de formation pour le déploiement du portail électronique et pour de nouveaux aspects dans le futur.

Forces

- Faible coût

Faiblesses

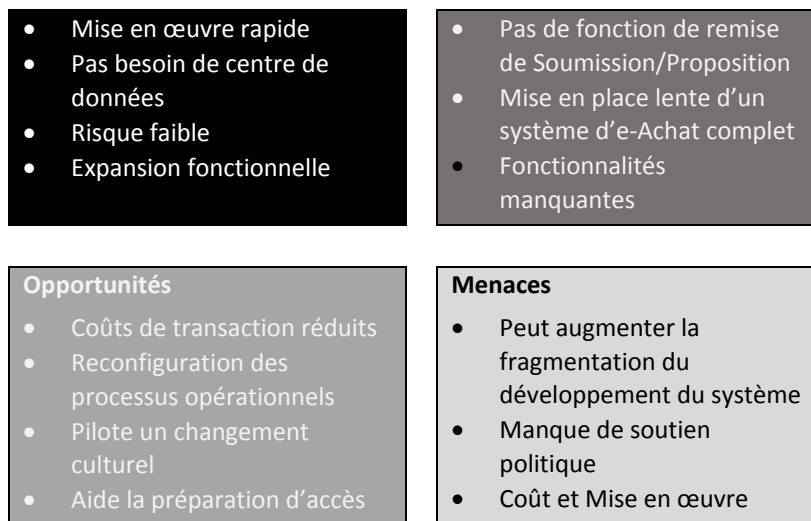


Schéma II – Analyse SWOT

La mise en œuvre d'un bureau d'assistance (« help desk ») afin d'aider toutes les parties prenantes, y compris le secteur privé, est fondamental pour assurer le succès. Le contrat pour le développement du portail pourrait exiger le transfert de capacité au personnel national, dans le cas où le contrat est avec un bureau étranger. En outre, les spécifications techniques du portail électronique devraient être ouvertes, sans droits de propriété.

5.2.6 Règles et Règlement

Le portail électronique devrait publier des règles et un règlement d'usage, incluant une clause de limitation de responsabilité. Les règles devraient spécifier la manière dont les différences entre la documentation électronique et en version papier émise par les agences gouvernementales doivent être interprétées. Une pratique habituelle est que la version électronique prévaut, mais durant la phase où seul le portail électronique est en service, l'inverse peut être préférable du fait que la sécurisation en ligne pourrait ne pas être maximale et la législation sur les documents électroniques pourrait manquer.

Un document de politique clair devrait être émis, établissant que le recours au portail électronique est obligatoire pour les entités du secteur public pour les besoins de publicité et de notifications relatifs aux acquisitions. Afin d'augmenter l'accès, il serait également souhaitable d'adopter une politique qui permette l'e-Achat pas le moyen de périphériques mobiles.

Le service de portail électronique ne nécessite pas de disposition législative avant son lancement. Cependant une nouvelle législation peut être nécessaire avant l'introduction d'un système complet d'e-Achat. Cela dépendra de la souplesse de la législation existante. Certains pays peuvent nécessiter une législation sur la signature électronique et la documentation électronique en priorité, non seulement pour faciliter l'e-Achat, mais aussi afin de réduire l'incertitude concernant d'autres moyens modernes de transaction.

Le système d'e-Achat devrait ne pas nécessiter la certification électronique, ni une infrastructure publique clé pour l'authentification des fournisseurs, car cela n'apporte que peu de valeur, mais présente un coût important. Le recours à la vérification des fournisseurs, leur enregistrement et les identifiants mots de passe d'utilisateurs constituent des mesures plus efficaces.

Le système de portail électronique et/ou d'e-Achat permettra à toutes les parties prenantes des processus d'acquisition un accès approprié, en utilisant leur identifiant et code d'accès sécurisés, et elles disposeront de leur tableau de bord opérationnel particulier et sécurisé. Les utilisateurs directs du système pourront comprendre les entités effectuant des acquisitions, l'agence pilote, les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus, et d'autres entités commerciales, ainsi que les prestataires de services de maintenance et le public en général.

5.2.7 Reconfiguration des Processus opérationnels

Le lancement du portail électronique ne demanderait pas de reconfiguration importante des processus opérationnels, alors que cela serait nécessaire pour un système d'e-Achat complet. Cependant, il est souhaitable que certaines notifications et formulaires soient standardisés pour permettre une saisie de données uniforme. Les documents ci-après utilisés dans la procédure d'acquisition devrait être standardisés dans le portail électronique :

- Plan annuel de Passation des Marchés ;
- Notification d'information ;
- Avis aux fins de publicité (Avis d'appel d'offres ou de propositions, Invitation à soumissionner) ;
- Notifications d'attribution de marché ; et
- Rapports d'évaluation.

Le processus de standardisation constitue un facteur important d'efficacité et de transparence accompagnant l'e-Achat. Le portail électronique devrait fournir ces formulaires standardisés. Il est recommandé que l'agence pilote produise des versions téléchargeables de ces formulaires durant la phase de développement du portail électronique et rende leur usage obligatoire dans le but d'améliorer l'efficacité et la transparence.

5.2.8 Propriété intellectuelle

Dans le cas d'un système d'e-Achat existant, lorsqu'il est nécessaire d'augmenter ses fonctionnalités, si l'amélioration est d'importance, il peut alors être préférable d'investir dans un nouveau système. Indépendamment du fait que l'utilisateur dispose d'un système existant d'e-Achat, l'acquisition d'un système disponible dans le commerce demandera presque toujours de la customisation. Celle-ci devrait être minimisée autant que possible et le message clé est qu'il est préférable de configurer plutôt que de customiser. Chaque niveau de customisation augmente l'instabilité et le coût. Il doit y avoir un juste milieu entre les besoins et attentes des utilisateurs des secteurs public et privé et les coûts de modification de systèmes disponibles dans le commerce.

L'administration devrait faire son possible pour ne pas supporter le coût de développement résultant de customisation essentielle, mais rémunérer plutôt la performance et la capacité fonctionnelles, si l'accès au logiciel est assuré. Les coûts de développement peuvent être à la charge du fournisseur, qui peut aussi conserver la propriété intellectuelle, qui peut alors revendre les améliorations à d'autres clients et réduire ainsi le coût facturé.

Il est souvent affirmé que l'administration devrait réclamer la propriété de tout logiciel mis au point pour ses besoins, pour tout aspect de e-gouvernement, y compris l'e-Achat, mais cela n'a pas de raison d'être. La décision devrait dépendre d'une analyse coûts-avantages, comme pour tout autre contrat. Lorsque la mise au point d'un logiciel ou son amélioration a été requis par l'administration, il est fort possible que le développeur soit en mesure d'offrir le même service à d'autres clients, et une telle prestation peut alors être fournie à un coût très réduit, voire gratuitement. Cependant si l'administration insiste pour conserver la propriété, le développeur lui facturera le coût total de l'opération.

En outre, concernant les droits de propriété intellectuelle dans le cas de customisation d'un système du commerce et autres composants associés d'une mise en œuvre partagée, il peut ne pas être possible pour une administration cliente de réclamer des droits de propriété, de toute façon. Dans un tel cas, la plus grande partie de la propriété intellectuelle d'un produit logiciel ou solution est probablement détenue par le fournisseur et demeure la sienne à la fin du contrat. L'administration doit s'assurer que les droits d'utiliser et d'accès pour toutes les composantes du système mis en œuvre, plutôt que la propriété même, lui soient octroyés si elle décide d'exploiter le système elle-même.

5.2.9 Formation

La formation concernant les caractéristiques du portail électronique devrait être prévue dans les obligations contractuelles pour l'agence pilote, ou le développeur du système ou le fournisseur. La formation à l'utilisation du portail électronique devrait être simple mais devenir significative lorsque la phase de portail électronique est remplacée par la mise en œuvre d'un système d'e-Achat complet.

Il est souhaitable que l'agence pilote conforte la connaissance et les attentes en vue de l'introduction de l'e-Achat. Dans plusieurs pays, l'agence d'exécution ou le ministère a émis un bulletin d'information (« newsletter ») annonçant la progression et le calendrier prévisionnel, et la manière dont les individus pourraient être affectés. Par exemple au Bangladesh et au Kazakhstan, les annonces concernant l'e-Achat ont été effectuées au niveau de la Présidence ou de la Primature, annonçant également les formations proposées. Habituellement des messages similaires ont été répétés entre la publication des bulletins d'information, ciblant les chambres de commerce, les agences d'exécution et les médias.

5.2.10 Evaluation de la Performance

Les objectifs visés et les résultats devraient être clairement identifiés et quantifiés à l'avance, dans le cadre du développement de la stratégie, de sorte que le processus puisse être

effectivement géré. De manière typique, la mesure du succès prend en compte les montants d'acquisitions gérées par le moyen du système, le nombre de fournisseurs répertoriés, le nombre d'agences adoptant le système et l'étendue des transactions saisies. Il est important de fixer des objectifs de dates de réalisation pour chacun des objectifs.

La fixation des objectifs de dates de réalisation permet de mesurer et gérer la progression. Cela assure que les objectifs du système d'e-Achat soient clairement établis, compris et atteints. Le système de mesure de succès est souvent mentionné comme celui des indicateurs de performance clés.

Les indicateurs de performance clés peuvent être les suivants:

- **Transparence**
 - Les montants estimés et le nombre de notifications publiées dans le système en comparaison des valeurs de référence ;
 - Le nombre et le montant des transactions d'acquisitions téléchargées dans le système ;
 - Le nombre de résultats d'acquisition par voie de mise en concurrence publiés dans le système ;
 - Le montant des marchés affichés dans le système ; et
 - Le nombre de recours présentés et résolus.
- **Efficacité**
 - Niveau de Soumissionnaires/Proposants en compétition comparé à la référence ;
 - Coût de transaction et réductions de délai ;
 - Pourcentage moyen de réductions de prix ;
 - Nombre et montant des ordres d'acquisition utilisant des accords-cadres pré-négociés ;
 - Montant et nombre de marchés et commandes générées dans le système ;
 - Délai de préparation des Documents de Passation de Marchés ;
 - Délai de création d'un bon de commande (ou marché) ; et
 - Délai d'examen des factures et de liquidation du paiement.
- **Intégrité**
 - Traçage des relations ;
 - Profil de prix des articles communément acquis ;
 - Enregistrement des marchés et avenants s'y relatant ;
 - Traçage de l'exécution des marchés ; et
 - Traçage des recours et plaintes et analyse de tendances.
- **Développent du secteur privé**
 - Enquêtes de satisfaction des fournisseurs ;

- Elargissement de l'implication du secteur privé dans l'achat public ;
- Réduction des coûts pour les fournisseurs ; et
- Taux de succès des petites et moyennes entreprises.
- **Performance du Système**
 - Traçage et compte rendu des activités du bureau d'assistance (« help desk ») ; et
 - Durée de fonctionnement et d'indisponibilité du système.

Plusieurs de ces moyens de mesure, sinon la totalité, peuvent être intégrés dans le système d'e-Achat et les mesures peuvent être générées par le moyen de création des rapports standards. Les rapports de compte-rendu peuvent être produits périodiquement ou par le moyen de tableaux de bord destinés à l'information des gestionnaires en temps réel.

5.2.11 Autres Options

Lorsque plus de fonctions sont nécessaires que celles assurées par le portail électronique simplifié, ou dans les cas où il est souhaitable d'opter pour d'un système d'e-Achat complet, il y a d'autres aspects, d'autres fonctions et reconfigurations des processus opératoires qui devront être considérés et traités.

L'introduction d'un système d'e-Achat pleinement fonctionnel présente un risque bien plus élevé, du fait de la plus grande complexité et des coûts significativement plus élevés du système et de la mise en œuvre. Une infrastructure plus importante est également nécessaire, dont un centre de données (« data center ») et un centre de récupération après sinistre. Des fonctions additionnelles peuvent inclure un système d'information de gestion de projet, qui ajoute au système une fonction d'analyse intelligente de données.

5.2.12 Système d'Information de Gestion de Projet

Le système de portail électronique ou d'e-Achat sera capable d'assurer le suivi ou d'enregistrer un grand volume d'informations pour toute transaction ou activité, y compris :

- Les réponses de Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus aux informations affichées en ligne, telles que manifestations d'intérêt, appel à propositions ou invitations à soumissionner ;
- Les affichages en ligne des acheteurs, additifs et notifications ;
- Les données des fournisseurs, telles que historiques et groupements ;
- Les attributions de marchés aux Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus, par les différentes entités contractantes ;
- Les recours présentés par Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs (y compris sous-traitants) ou Individus, à une entité contractante ;
- Les montants de transactions par Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus, individuellement ;

- Les montants de dépassement de coût par Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus et les avenants, individuellement;
- Les marchés attribués par les entités contractantes;
- Les codes de classification pour chaque catalogue, pour chaque Firme, Fournisseur, Entrepreneur ou Individu ; et
- Les prix des marchés.

L'administration devrait être en mesure d'anticiper le type de compte-rendu périodique qu'elle demandera et cela peut être indiqué dans les spécifications du système. Cependant, il est probable qu'il y ait un besoin de rapport au cas par cas, qui serait difficile à anticiper. Le système d'information de gestion de projet devrait être conçu pour catégoriser chaque information insérée dans tout champ d'entrée et permettre des références croisées ou reliées entre champs ou groupes de champs. Ainsi, le système devrait être capable d'effectuer des analyses sur la totalité des marchés, ou sur un marché individuellement, portant sur tout autre facteur, tel que l'année, le montant et la méthode d'acquisition, en fonction de la page de configuration d'un utilisateur. Certaines analyses doivent faire l'objet de restrictions commerciales ou d'accès privatif et, en tant que telles, accessibles seulement par autorisation appropriée avec sécurisation correspondante. Cependant certaines analyses ne présentent pas de risque de sécurité, telles que la production de résumé d'informations pour les rapports annuels.

5.2.13 Soumission en ligne

La possibilité pour les Firmes, Fournisseurs, Entrepreneurs ou Individus de soumissionner en ligne n'est pas une fonction disponible dans un portail électronique simplifié. Cette fonction, comme beaucoup d'autres fonctions, telles que le service de paiement, ne pourrait être assurée que par un système d'e-Achat pleinement fonctionnel, qui viendrait en remplacement du modèle simplifié.

Annexe I. Risques et Atténuation des Risques

Contexte

Les non-conformités avec les exigences des BMD concernant pour la soumission électronique (e-Soumission)⁸ identifiées durant l'évaluation du système d'e-Achat doivent être rectifiées par l'agence d'exécution, de préférence en modifiant le logiciel. Cependant pour certaines non-conformités présentant un risque faible ou modéré, la BIsD peut envisager d'accepter des mesures procédurales d'atténuation, au lieu d'un changement de logiciel. Des non-conformités à risque faible ou modéré et les mesures d'atténuation correspondantes sont expliquées dans le tableau ci-après.

No. Section	Chapitre	Exigences e-Soumission des BMD	Mesure d'atténuation
1	1.1	L'accès au système doit être ouvert, égalitaire et sans restriction pour tous les Soumissionnaires ou Consultants potentiels, et les membres du public. Ceux qui désirent soumettre des informations ou recevoir des alertes ou des notifications d'additifs ou de clarifications doivent se voir offrir la possibilité d'y souscrire en ligne.	Lorsque les soumissionnaires doivent payer un droit pour l'enregistrement ou le téléchargement de documents d'appel d'offres, cela doit être mentionné dans la Section des Instructions aux Soumissionnaires (IS) correspondante.
1	1.3	Le système doit être une approche basée sur internet, accessible aux utilisateurs par le moyen d'un logiciel disponible dans le commerce et de navigateur communément utilisé.	Dans le cas de système permettant l'accès par seulement un navigateur communément utilisé, le nom et la(es) version(s) du navigateur doit être indiqué dans la section des IS correspondante.
3	3.2	Les additifs ou substitutions effectués par tout agent autorisé seront traçables et enregistrés pour audit. Le système doit assurer que seuls des changements autorisés puissent être effectués.	Lorsque le système ne permet le type de vérifications « créateur – contrôleur » en ligne pour la publication des additifs ou substitutions, l'agence d'exécution doit se voir demander de maintenir manuellement un registre des

⁸ Banque Mondiale et autres. 2009. *E-Tendering Requirements for MDB Financed Procurement*. Washington, DC. (version en cours de révision à la date de juin 2018)

http://siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/E-Tendering_Requirements_for_MDB_Loans-Grants_and_Credits_November_2009.pdf.

			autorisations pour l'émission d'additifs ou de substitutions.
3	3.4	L'autorité contractante devrait garder trace de la réception par les Soumissionnaires ou Consultants lors de la distribution des additifs, substitutions et clarifications préalables au dépôt de soumission.	Lorsqu'il n'y a pas de disposition pour garder trace de la réception des additifs, substitutions et clarifications par les Soumissionnaires, la section des IS doit indiquer que le Soumissionnaire est responsable de visiter le site d'e-Achat afin de prendre connaissance des additifs, substitutions et clarifications.
5	5.4	L'autorité contractante doit s'assurer que la date et l'heure de clôture automatique de dépôt des Soumissions par voie électronique peut être fixée seulement par des personnes autorisées. Il doit aussi exister des procédures sécurisées afin de garantir que la fixation de date/heure est en conformité avec les normes de zones d'horaire universel. Un journal sécurisé de ces procédures doit être disponible pour audit, le cas échéant.	Lorsque le système ne permet le type de vérifications « créateur – contrôleur » en ligne pour la fixation de la date et l'heure de clôture automatique de dépôt des Soumissions par voie électronique, l'agence d'exécution doit se voir demander d'obtenir, dans le système manuel, les approbations requises pour spécifier la date et l'heure limites de soumission. Copie de ces documents/approbations manuels doit être disponible pour audit, le cas échéant.
6	6	Si une garantie de soumission est exigée en version papier, une copie scannée de l'original peut être acceptée lors du dépôt de la soumission et l'original peut être soumis en vue de la qualification à postériori.	Si une garantie de soumission est exigée en version papier, le chef de l'équipe du projet doit en concertation avec l'agence d'exécution décider de ce qui suit: Option 1: le Soumissionnaire doit soumettre l'original de la garantie de Soumission à l'adresse du bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour le dépôt des offres. Une copie scannée de la garantie de Soumission conforme à l'original doit être téléchargée sur la plateforme d'e-Achat lors de la soumission en ligne. Une Soumission sera

			<p>considérée incomplète si l'original de la garantie de soumission n'est pas parvenu au bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour le dépôt des offres.</p> <p>En cas de différence entre la copie scannée de la garantie de soumission téléchargée sur la plateforme d'e-Achat et l'original soumis par le Soumissionnaire, l'autorité contractante vérifiera la conformité de la garantie de soumission aux exigences du dossier d'appel d'offres à partir de l'original de la garantie de soumission remise par le Soumissionnaire.</p> <p>Option 2: le Soumissionnaire doit soumettre l'original de la garantie de Soumission à l'adresse du bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour le dépôt des offres.</p> <p>Une copie scannée de la garantie de Soumission conforme à l'original doit être téléchargée sur la plateforme d'e-Achat lors de la soumission en ligne. Une Soumission sera considérée incomplète si l'original de la garantie de soumission n'est pas parvenu au bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour le dépôt des offres.</p> <p>En cas de différence importante entre la copie scannée de la garantie de soumission téléchargée sur la plateforme d'e-Achat et l'original soumis par le Soumissionnaire, l'autorité contractante écartera la Soumission et ne l'évaluera pas.</p>
9	9.2	Aucun problème relatif à l'audit ne doit demeurer non résolu, qui puisse	Le système déployé dans une adresse URL spécifiée (installation e-

		représenter un risque important pour l'intégrité et la sécurité du projet.	<p>Achat) devrait avoir fait l'objet d'un audit au minimum. Pour les besoins opérationnels, un certificat d'audit unique venu à expiration sera considéré comme représentant un risque modéré.</p> <p>La BisD recommande que l'agence d'exécution fasse procéder à un audit périodique de son installation d'e-Achat et à cette condition, elle autorisera le recours au système à la condition qu'il n'existe aucune autre non-conformité représentant un risque élevé.</p>
9	9.3	<p>Les autorités contractantes doivent disposer de procédures à suivre en cas de non disponibilité, de mal fonctionnement ou de panne du système électronique utilisé durant la procédure d'acquisition.</p> <p>Les autorités contractantes ne doivent accepter la responsabilité pour les non disponibilités ou les pannes, autres que celles entièrement sous leur contrôle.</p>	<p>Lorsque les autorités contractantes ne disposent pas de procédures à suivre en cas de mal fonctionnement du système, une brève description de la procédure à suivre doit être mentionnée dans la section des IS.</p>
11	11.3	<p>Les soumissionnaires doivent se voir offrir la possibilité de paiement électronique (par ex chèque électronique, carte de crédit) afin d'éviter les situations où le Soumissionnaire encourt des frais en ligne, mais doit se rendre à un bureau pour en effectuer le règlement.</p> <p>Les soumissionnaires peuvent se voir demander d'ouvrir un compte et être facturés par le système pour les droits résultant du nombre de soumissions effectuées ou de marchés attribués durant une certaine période (par ex. mois ou année).</p>	<p>Dans un système où les soumissionnaires se voient demander de fournir les détails du règlement des droits de soumission sous la forme d'une copie scannée, le chef de l'équipe du projet et l'agence d'exécution devraient convenir de la procédure à suivre pour le règlement des droits de soumission:</p> <p>Option 1: le Soumissionnaire doit télécharger la preuve du règlement des droits de soumission exigés dans les documents de passation de marché, sur la plateforme d'e-Achat lors de la soumission en ligne. Le Soumissionnaire doit aussi soumettre l'original de la preuve du règlement des droits de soumission à</p>

		<p>l'adresse du bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour l'ouverture des offres. Une Soumission sera considérée incomplète si l'original de la preuve du règlement des droits de soumission n'est pas parvenu au bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour l'ouverture des offres.</p> <p>En cas de différence entre la copie scannée de la preuve du règlement des droits de soumission téléchargée sur la plateforme d'e-Achat et l'original soumis par le Soumissionnaire, l'autorité contractante vérifiera la conformité de la garantie de soumission aux exigences du dossier d'appel d'offres à partir de l'original de la preuve du règlement des droits de soumission remise par le Soumissionnaire.</p> <p>Option 2: le Soumissionnaire doit télécharger la preuve du règlement des droits de soumission exigés dans les documents de passation de marché, sur la plateforme d'e-Achat lors de la soumission en ligne. Le Soumissionnaire doit aussi soumettre l'original de la preuve du règlement des droits de soumission à l'adresse du bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour l'ouverture des offres. Une Soumission sera considérée incomplète si l'original de la preuve du règlement des droits de soumission n'est pas parvenu au bureau de l'autorité contractante au plus tard au jour et à l'heure limites fixés pour l'ouverture des offres.</p> <p>En cas de différence importante entre la copie scannée de la preuve</p>
--	--	--

			du règlement des droits de soumission téléchargée sur la plateforme d'e-Achat et l'original soumis par le Soumissionnaire, l'autorité contractante écartera la Soumission et ne l'évaluera pas.
--	--	--	---

Annexe II. Questionnaire d’évaluation du Système d’e-Achat

Partie du Système	Exigence	Fonctionnalité		Observations
		Oui	Non	
Accès au Système	L'accès au système est-il ouvert, égalitaire et sans restriction pour tous les soumissionnaires potentiels et les membres du public?			
	La fonction d'entrée unique (« sign-in ») est-elle disponible?			
	Le système est-il accessible par internet?			
	Les documents sont-ils téléchargeables et ouvrables dans des logiciels d'usage courant?			
	Le système fonctionne-t-il de manière fiable?			
Publicité	Les avis sont-ils publiés sur un site internet accessible au public libre d'accès?			
	Existe-t-il une possibilité de publicité alternative?			
	Les délais de publicité sont-ils enregistrés dans le système?			
	Existe-t-il un journal sécurisé des entrées de données, disponible pour un audit comme exigé?			
	Lorsque la concurrence est restreinte ou soumise à pré-qualification, cela est-il clairement indiqué dans l'avis d'appel d'offres?			
	Les publicités d'appel d'offres et les notifications de résultats sont-elles à diffusion restreinte?			

Communications, Additifs, Substitutions et Clarifications	Les clarifications et additifs ou substitutions des documents d'acquisition, ainsi que les procès-verbaux de réunions préalables au dépôt de soumission, sont-ils affichés simultanément sur une page relative à l'appel d'offres, du site de publicité de l'appel d'offres, qui soit librement accessible à tous?			
	Les soumissionnaires sont-ils informés directement par moyen électronique de tels affichages, lorsqu'ils ont au préalable exprimé leur intérêt?			
	Les additifs ou substitutions sont-ils suivis et enregistrés aux fins d'audit?			
	Le système garantit-il que seuls des changements autorisés peuvent y être effectués?			
	S'il y a des additifs ou substitutions des documents d'appel d'offres / à propositions effectués par l'autorité contractante, cette dernière effectue-t-elle ces changements par le moyen d'un document additionnel en ligne, par le même mécanisme de distribution que le document d'appel d'offres / à propositions?			
	Existe-t-il un registre permettant de tracer la réception par les soumissionnaires, lors de la distribution en ligne des additifs, substitutions et clarifications préalablement au dépôt de soumission?			
	Les communications durant l'évaluation des soumissions aux fins de clarification sont-elles effectuées par voie électronique assorties des mêmes restrictions que celles normalement			

	applicables afin d'empêcher les modifications de la substance ou du prix de la soumission?			
Documents d'Appel d'Offres	L'utilisation de Documents Types d'Appel d'Offres est-elle obligatoire?			
	L'intégrité des Documents d'Appel d'Offres en format électronique, et leur additifs, publiés en ligne, est-elle sécurisée de manière similaire, et les additifs sont-ils classés avec le Document d'Appel d'Offres?			
Dépôt des Soumissions	Existe-t-il un dispositif sécurisé garantissant la confidentialité (par ex. protection de la confidentialité par accès au contenu exclusif par personnes autorisées et à des périodes autorisées)?			
	Les Soumissions remises en ligne sont-elles vérifiées contre la présence de virus avant téléchargement et acceptation dans la boîte de réception des Soumissions?			
	Si la vérification contre la présence de virus entraîne le rejet de la Soumission, le Soumissionnaire en est-il notifié immédiatement?			
	Les soumissions sont-elles reçues dans une boîte électronique de soumission et conservées avec une norme de sécurité élevées pour les besoins d'archivage sur le long terme et d'audit?			
	Les Soumissions sont-elles systématiquement conservées dans un format encodé?			
	La date et l'heure limites de remise des Soumissions par voie électronique peuvent-elle être fixées exclusivement par au minimum deux personnes simultanément?			

	Existe-t-il des procédures sécurisées garantissant que la fixation est conforme aux normes d'horaire international?			
	Les Soumissionnaires sont-ils informés que leur Soumission doit pouvoir être lue par le moyen de logiciels interfaces ouverts (« open standard interface »)?			
	Les Soumissionnaires sont-ils autorisés à soumettre des modificatifs à la Soumission, ou à retirer une Soumission préalablement remise par voie électronique jusqu'à la date et l'heure limite de remise des soumissions, mais non après ce délai?			
	La réception du modificatif ou de la notification de retrait, y compris la date et l'heure de l'action, fait-elle l'objet d'un accusé de réception, par voie électronique également?			
	Les autorités contractantes acceptent-elles seulement les soumissions en version électronique ou les modifications dont la remise est finalisée à la date et l'heure limites de remise des Soumissions?			
	La réception de soumission par voie électronique, y compris la date et l'heure, fait-elle l'objet d'un accusé de réception émis immédiatement et aussi émis par voie électronique?			
	La date et l'heure limites de remise des Soumissions sont –elles identiques pour la remise par voie électronique ou par version papier?			
Garanties de Soumission	Les autorités contractantes utilisent-elles d'autres dispositions, telles que demander aux Soumissionnaires de signer une déclaration et/ou			

	sanctionner un Soumissionnaire qui n'honore pas sa soumission?			
Ouverture publique des soumissions	Les soumissions remises par voie électronique et/ou celles remises en version papier, sont-elles toutes ouvertes en session publique en un lieu, jour et heure spécifiés dans les documents d'appel d'offres?			
	Les soumissionnaires qui le souhaitent peuvent-ils assister à l'ouverture des Soumissions et sont-ils invités à signer une fiche de présence?			
	Un procès-verbal de la séance d'ouverture des soumissions est-il établi en version papier et signé par les personnes autorisées à initier l'ouverture?			
	Les autorités contractantes mettent-elles le procès-verbal de la séance d'ouverture des soumissions à la disposition de quiconque en accès libre, par le moyen de téléchargement depuis un site internet?			
	Les Soumissions en format électronique sont-elles protégées contre l'accès par des personnes non autorisées, jusqu'à la publication de l'attribution de marché?			
	L'autorité contractante procède-t-elle en premier lieu à l'ouverture des Soumissions en format électronique, puis à celle des Soumissions remises en version papier?			
	Dans le cas de Demandes de Propositions, les propositions financières en format électronique sont-elles accessibles et ouvertes seulement après finalisation de l'évaluation des propositions techniques?			

Evaluation des Soumissions et Attribution du Marché	Le Rapport d'évaluation des soumissions contient-il des copies scannées du procès-verbal d'ouverture des soumissions, de la publicité et des autres documents pour lesquels une copie est requise?			
	Les notifications d'attribution de marché sont-elles publiées de manière conforme à la publicité de l'appel d'offres?			
Sécurité de Gestion de l'Information	L'autorité contractante procède-t-elle au développement, à la maintenance et à la mise en œuvre d'un système de gestion de la sécurité de l'information, conforme aux normes internationales de la gestion de l'information, et prenant en compte des meilleures pratiques reconnues, y compris (mais non exclusivement) sécurité des avoirs, sécurité d'accès, sécurité des ressources humaines, contrôle de la gestion des opérations et des applications commerciales, sécurité des documents et écrits, sécurité physique et en ligne, continuité des opérations, archivage et conformité?			
	Y-a-t-il des questions d'audit non résolues, qui pourraient représenter un risque important pour l'intégrité ou la sécurité d'un projet?			
	Les autorités contractantes indiquent-elles dans les Documents d'Appel d'Offres les procédures à suivre dans le cas de manquement, mal fonctionnement ou panne du système électronique utilisé durant le processus d'acquisition?			
	Le système d'e-Achat et la sécurité de l'information garantissent-ils que la documentation archivée est maintenue de manière sécurisée pour chaque			

	processus, procédure, transmission, réception, transaction, en termes de contenu, individu en charge de l'action et autorisations, heure et jour?			
	Les documents archivés sont-ils conservés durant au minimum deux années suivant la date de clôture de l'Accord de Financement et mis à la disposition sur demande aux fins d'audit?			
Authentification	Le processus de certification certifie-t-il les Soumissionnaires pour un délai raisonnable (au minimum une année), de manière à éviter aux soumissionnaires de devoir demander une certification pour chaque procédure d'appel d'offres?			
	Le processus de certification demeure-t-il ouvert en permanence, permettant aux soumissionnaires de présenter une demande de certification à tout moment, afin de leur permettre de s'enregistrer pour des procédures d'acquisition futures?			
	Le processus de certification permet-il aux soumissionnaires d'effectuer toutes les démarches nécessaires pour leur certification à partir de leur propre pays, sans avoir à se rendre à l'étranger?			
	Le processus de certification accepte-t-il la signature électronique, ou une signature/certification numérique émise par une autorité de certification située dans le pays du soumissionnaire?			
	Le procédé accepte-t-il la présentation de document en ligne ou autrement, aux fins de certifier l'authenticité du représentant du Soumissionnaire, acceptant une documentation qui			

	peut être obtenue par procédure communément utilisée dans le pays du soumissionnaire (par exemple, la certification de conformité du consulat ou de l'ambassade ne doit pas être exigée?			
	Le processus de certification exige-t-il des soumissionnaires qu'ils soumettent des documents/informations obligatoires dont l'origine se situe en dehors du pays du Soumissionnaire?			
Paiement	Les soumissionnaires potentiels ont-ils accès librement et sans restriction aux Avis Spécifiques de Passation de Marchés et aux dossiers d'appel d'offres publiés en format électronique?			
	Le paiement d'un droit d'acquisition unique et de montant raisonnable est-il exigé comme condition de soumission ? Le montant correspondant devrait être inférieur à, ou ne pas dépasser le montant à payer pour l'obtention du dossier d'appel d'offres en version papier?			
	Les soumissionnaires ont-ils la possibilité d'effectuer le règlement par voie électronique (par ex. chèque électronique ou carte de crédit) afin d'éviter la situation où le soumissionnaire encourt des frais en ligne, mais doit se rendre à un bureau pour en effectuer le règlement?			
Autres exigences	Les parties tierces prestataires de services et leurs affiliés ou maison mère sont-elles non-éligibles pour l'attribution de marches dans le cadre de procédures d'acquisition entreprise par le moyen du système d'e-Achat?			



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

www.isdb.org/procurement

