

Note
d'Information
sur les
Arrangements
Alternatifs de Passation
de Marchés pour les
Acquisitions financées par la
Banque Islamique de
Développement



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

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

Project Procurement (PPR)

Vice President Country Programs

The Islamic Development Bank

P.O. Box 5925, Jeddah 21432

Kingdom of Saudi Arabia

ppr@isdb.org

www.isdb.org

Abréviations communes et termes définis

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

Abréviation / terme	Terminologie complète / définition
AAPM	Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés
CA	Conseil d'Administration (des Directeurs Exécutifs)
Bénéficiaire	Le Bénéficiaire est le récipiendaire du Financement de Projet de la BIsD. Ce terme comprend toute entité engagée dans la mise en œuvre d'un projet financé par la BIsD pour le compte du Bénéficiaire.
Soumission	L'offre présentée par le Soumissionnaire en réponse à un Appel d'Offres, en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes demandés.
Soumissionnaire	L'Entreprise qui remet une Soumission en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes.
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> .
MI	Manifestation d'intérêt
AF	Accord de Financement
Biens	Catégorie de marché incluant, par exemple, les consommables, les produits de base, matériels, machines, véhicules, denrées de base, matières premières, ou équipements industriels. Ce terme peut aussi comprendre les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation des fournitures, la mise en service, la formation ou l'entretien initial.
BIsD	Banque Islamique de Développement
MAPS	Méthodologie d'Evaluation des Systèmes de Passation des Marchés
PM	Pays Membre
BMD	Banque Multilatérale de Développement
Services autres que les Services de Consultants	Les services qui ne sont pas des Services de Consultants. Les services autres que les services de consultants font habituellement l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue de l'exécution d'une production physique mesurable, et pour

Abréviation / terme	Terminologie complète / définition
	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.
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 passation de marchés du Bénéficiaire sont fondés sur les dossiers types de la BlsD. Les Documents de Passation de Marchés incluent l'un quelconque des documents ci-après émis par le Bénéficiaire : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, DAO, DP et tout additif.
AMI	Appel à Manifestation d'intérêt
DTAO	Dossier Type d'Appel d'Offres
Dossiers-Types de Passation de Marchés (DTPMs)	Documents types de passation de marchés émis par la BlsD et à utiliser par les Bénéficiaires pour les projets financés par la BlsD. Ils incluent les documents types de la BlsD pour la préparation, entre autres, de l'AGPM, l'ASPM, le dossier de Pré-qualification, la LI, le DAO et la DP.
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.

Table des Matières

Section 1 – Introduction	1
1.1 Aperçu	1
1.2 Etendue	1
Section 2 – Considérations Générales	4
2.1 Partenaires des Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés	4
2.2 Collaboration des Co-Financiers	4
2.3 Exigences Générales	5
2.4 Eligibilité du Pays et du Secteur	5
2.5 Détermination spécifique au Projet	6
2.6 Application partielle	6
2.7 Projets en cours d’Exécution	6
2.8 Aspects à Prendre en Compte et Risques non liés aux Acquisitions	6
Section 3 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés	8
Section 4 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés par une Agence	10
Section 5 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés pour un Partenaire	17
Section 6 – Autres Aspects à Prendre en Compte	19
Annexe I. Pays Membres de la BIsD	20
Annexe II. Evaluation des Risques de l’Agence	22
Annexe III. Guide de Notation de l’Evaluation de Risques de l’Agence	26
Annexe IV. Liste de Contrôle de l’Evaluation des Risques de l’Agence	48

Section 1 – Introduction

1.1 Aperçu

La présente Note d'Information explique en détail la manière dont la BIsD envisage le recours aux Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés (AAPM) dans ses activités d'acquisitions. Sous réserve d'une évaluation positive par la BIsD des AAPM, il est dorénavant possible de recourir aux modalités de Passation des Marchés d'une agence accréditée du Bénéficiaire ou celles d'un autre partenaire du développement.

L'application effective d'AAPM est susceptible d'améliorer l'efficacité

- Une mise en œuvre plus rapide de projets de développement co-financés, en permettant l'utilisation d'un seul système de règles et règlement de Passation des Marchés ;
- La réduction des retards dans la mise en œuvre du processus d'acquisition en utilisant des systèmes bien élaborés de Passation des Marchés des agences d'exécution.

Assurer la qualité et gérer le risque

- Satisfaire aux exigences fiduciaires ;
- Assurer la qualité et gérer le risque par le moyen d'une accréditation préalable.

Assurer l'Optimisation des Ressources

- Permettre une plus grande harmonisation des Acquisitions et utiliser des systèmes bien élaborés de Passation des Marchés des agences d'exécution.

1.2 Etendue

La présente Note d'Information vise à aider le Bénéficiaire et les co-financiers de projet à comprendre et mettre en œuvre les AAPM pour les projets financés en tout ou en partie par la Banque Islamique de Développement (BIsD). La note examine comment les activités clés d'acquisitions doivent se dérouler dans le cadre d'AAPM, y compris l'évaluation des risques relatifs aux Acquisitions et au marché économique, la planification stratégique des Acquisitions et les contrôles les concernant.

Le recours aux AAPM est une des priorités stratégiques de la BIsD, reflétant son engagement à soutenir la mise en œuvre efficient des projets et à encourager le recours aux systèmes nationaux. L'utilisation d'AAPM est susceptible de simplifier le processus d'acquisition en permettant à la BIsD d'appliquer les règles et procédures de Passation des Marchés d'une autre agence multilatérale ou bilatérale, ou d'une autre organisation engagée dans le projet, ou encore celles d'une agence ou entité accréditée du Bénéficiaire.

Comme il est stipulé dans les Directives de la BIsD pour l'Acquisition de Biens, Travaux et services connexes dans le cadre des Projets financés la BIsD (2019, et amendées le cas échéant), la BIsD a le pouvoir discrétionnaire (sous réserve de ses règles et politiques, et les exigences fiduciaires et

opérationnelles applicables), de demander que le Bénéficiaire utilise ses propres politiques, procédures et systèmes de Passation des Marchés lorsqu'elle estime que lesdits systèmes sont compatibles et se conforment aux propres politiques, procédures et Directives pertinentes de la BIsD en vigueur.

Le recours aux AAPM pour un financement particulier est déterminé aux stades de la Préparation du Projet et de la Planification des Acquisitions du cycle des Acquisitions de la BIsD (cf. Schéma 1), lorsque l'évaluation a été menée à cet effet. Des critères et approches différents peuvent s'appliquer, selon que les AAPM sont celles d'une agence accréditée du Bénéficiaire ou d'une autre Agence Multilatérale ou Bilatérale ou Organisation engagée dans le projet. La décision de recourir aux AAPM est prise durant ou avant la négociation de l'accord de financement ; elle doit être indiquée dans l'Accord de Financement (AF) et les documents juridiques du projet particulier, et doit être approuvée par le Conseil d'Administration de la BIsD ou sa Direction (le cas échéant), dans le cadre de la procédure d'approbation du projet.

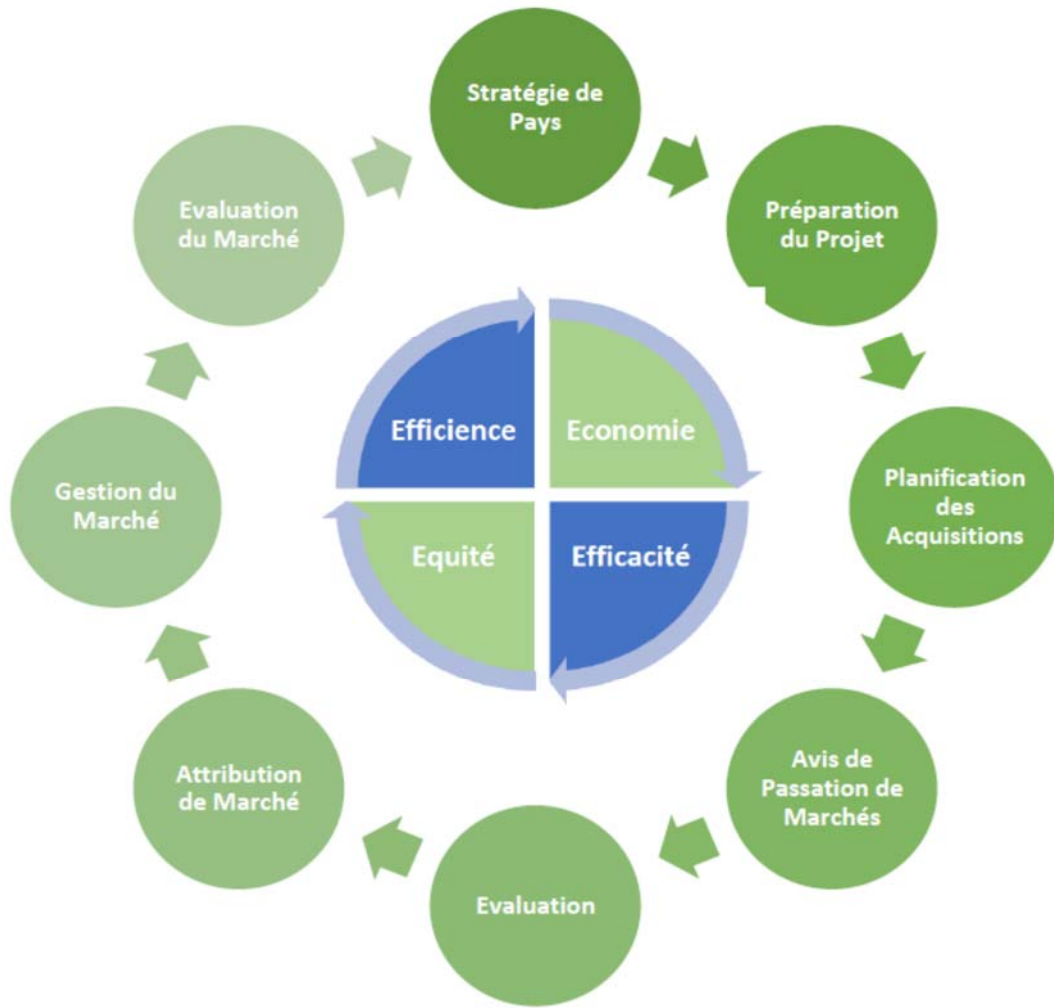


Schéma 1 – Cycle des Acquisitions

Section 2 – Considérations Générales

2.1 Partenaires des Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés

Les Règles et Directives révisées de la BIsD autorisent que les règles et procédures d'acquisition de certaines agences et partenaires soient utilisées dans le cadre des AAPM. Les règles relatives aux Acquisitions prévoient le recours à des AAPM en collaboration avec une agence ou entité multilatérale ou bilatérale ou une organisation engagée dans le projet ou avec une agence ou entité du Bénéficiaire accréditée par la BIsD. Dans ce cadre, la BIsD envisage une collaboration avec d'autres Banques Multilatérales de Développement (BMD), des agences bilatérales ou régionales, des agences spécialisées des Nations-Unies, des organisations non-gouvernementales ou autres.

Une agence ou organisation multilatérale ou bilatérale dont les règles et procédures d'acquisitions sont autorisées pour utilisation dans un projet financé par la BIsD peut être le chef de file des co-financiers pour ladite opération. De telles agences ou organisations comprennent les bailleurs de fonds officiels, en particulier les BMD et les agences bilatérales. Les AAPM doivent se conformer aux exigences de privilèges et immunités de la BIsD et garantir la conformité aux Statuts de la BIsD et sont stipulées dans un accord mutuel de collaboration.

2.2 Collaboration des Co-Financiers

En accord avec ses règles concernant le co-financement, la BIsD peut s'engager dans des partenariats visant à la promotion des objectifs de la BIsD, notamment par le moyen d'accords de cofinancement de projets avec d'autres organisations et institutions qui ont des règles différentes pour les acquisitions, l'intégrité et l'éligibilité, concernant l'acquisition de Biens, Travaux et/ou services connexes. Dans le cas de tels arrangements, les acquisitions devront, dans la mesure du possible, refléter les politiques de la BIsD et encourager un renforcement des partenariats et de l'utilisation de ressources de cofinancement¹.

La BIsD entreprend les analyses et évaluations au préalable, afin de justifier le recours aux AAPM conjointement et en collaboration avec les autres co-financiers. Dans de tels cas, avant de prendre sa décision, la BIsD est susceptible de s'appuyer sur les évaluations de risques, les

¹ Le cofinancement peut être parallèle ou conjoint. Dans un cofinancement parallèle, chaque co-financier finance individuellement des catégories de dépenses distinctes se rapportant à des marchés d'un même projet, chacun adoptant ses propres règles d'acquisition. Dans un financement conjoint les co-financiers financent collectivement, dans des proportions convenues entre eux, des dépenses spécifiques se rapportant au(x) même(s) marché(s). Dans de tels cas, normalement les règles du co-financier chef de file s'appliqueront. Si la BIsD n'est pas le chef de file, une dérogation à l'application des règles de la BIsD pour les acquisitions ainsi cofinancées devra être obtenue de la part du Conseil d'Administration

analyses, conclusions et recommandations de co-financier. Les co-financiers doivent décider de manière unanime de recourir aux AAPM d'une agence ou d'un partenaire.

2.3 Exigences Générales

Dès les premières étapes de la préparation du projet, et au plus tard lors de la négociation du projet, un accord doit être conclu entre la BIsD et l'agence et/ou la BMD sur un ensemble d'exigences générales qui correspondent aux obligations de la BIsD dans le cadre de ses Statuts et de ses Règles et Directives révisées relatives aux Acquisitions.

Les aspects qui doivent faire l'objet d'un accord dès que possible sont:

- Les restrictions d'éligibilité aux Pays Membres de la BIsD (à l'exception de cas où le Conseil d'Administration de la BIsD accorde une exception) ;
- L'adhésion aux dispositions des sanctions des Nations-Unies et des exclusions des BMD dans le cadre de l'accord mutuel de sanction ;
- Le droit de la BIsD de contrôler les décisions relatives aux acquisitions et/ou de réaliser des audits ;
- Les dispositions permettant à la BIsD d'appliquer des recours en cas de non-conformité ;
- La possibilité pour la BIsD de collecter et obtenir des données relatives aux Acquisitions ;
- L'adhésion aux Règles de la BIsD concernant la lutte contre la corruption et à ses Principes et Directives concernant l'Intégrité ;
- Le mécanisme de traitement des recours concernant les procédures d'acquisition des BMD pour les AAPM ou celui de l'agence ;
- Le droit de la BIsD de révoquer l'utilisation des AAPM ;
- La préservation des privilèges et immunités de la BIsD ; et
- L'exigence de fournir les documents relatifs aux décisions d'Acquisitions en Anglais ou comme convenu par les parties.

Les accords relatifs aux AAPM doivent être mentionnés dans les accords juridiques, financiers et de projet concernés, et tous autres accords avec le Bénéficiaire ou l'agence d'exécution et avec les autres parties concernées. La BIsD est susceptible d'incorporer ces accords dans un accord permanent, un protocole ou un cadre de coopération que la BIsD pourrait appliquer pour plusieurs projets avec une agence, un PM et/ou une BMD spécifique.

2.4 Éligibilité du Pays et du Secteur

Le Bénéficiaire qui est autorisé à utiliser les AAPM devra généralement satisfaire aux critères normaux de financement de la BIsD. Cependant, habituellement la BIsD ne promeut pas le recours aux AAPM pour des agences dans un pays considéré comme fragile et/ou présentant un risque élevé pour les Acquisitions et la gouvernance. Des exceptions peuvent être envisagées au cas par cas et sont accompagnées de mesures préventives appropriées. Il n'y a pas de restrictions

sectorielles à l'utilisation d'AAPM, bien que cela puisse être moins bien adapté à certains secteurs.

2.5 Détermination spécifique au Projet

La BlsD permet le recours aux AAPM pour un projet particulier comme faisant partie intégrante de l'AF, qui mentionnera les règles et procédures d'Acquisitions qui s'appliqueront durant la mise en œuvre du projet. Par conséquent, le fait de recourir aux AAPM avec une agence ou une BMD pour un projet n'entraîne pas automatiquement que la BlsD autorisera les AAPM pour tout projet avec la même agence ou BMD, étant donné que les exigences d'Acquisitions d'un futur projet et les circonstances peuvent être différentes.

2.6 Application partielle

Pour certains projets, le recours aux AAPM peut être justifié pour certaines des Acquisitions seulement, alors que pour les autres Acquisitions les Règles et Directives pour les Acquisitions de la BlsD s'appliquent. Ceci peut s'appliquer aux cas d'AAPM avec une agence ou avec une BMD. De telles circonstances peuvent se présenter dans le cas d'Acquisitions complexes à risque élevé ou de montant élevé, pour lesquelles les procédures d'acquisition régies par les Directives de la BlsD (ou par celles du partenaire de co-financement) peuvent être préférables à l'utilisation des règles et procédures de l'agence. La décision d'utilisation des AAPM dans de tels cas est prise après avoir analysé les avantages comparatifs d'une approche ou de l'autre, y compris la prise en compte de la complexité de l'Acquisition et des expertises techniques et de passation de marchés existant dans l'une ou l'autre des entités concernées.

2.7 Projets en cours d'Exécution

La BlsD peut être amenée à envisager le recours aux AAPM pour un projet en cours d'exécution. Ceci peut arriver dans le cas d'un nouveau projet en préparation avec la même agence d'exécution, ou avec la même agence d'exécution et la même BMD co-financière du projet, alors que le projet antérieur est encore en cours d'exécution. L'évaluation entreprise pour le nouveau projet, ou une évaluation réalisée spécifiquement à la demande du Bénéficiaire ou de l'agence d'exécution, constitue la base nécessaire pour déterminer si des AAPM sont justifiées pour tout ou partie du projet en cours. La détermination de la manière d'approuver de telles modifications aux dispositions d'Acquisitions du projet en cours se fait en conformité aux Directives de la BlsD.

2.8 Aspects à Prendre en Compte et Risques non liés aux Acquisitions

Le recours aux AAPM se conforme aux exigences opérationnelles de la BlsD pour ce qui concerne la conception, la préparation et l'approbation des financements de projets d'investissement. Les règles habituelles de la BlsD concernant les évaluations économiques, financières, techniques, sociales et environnementales, la gestion financière, les rapports et le suivi, et les diligences concernant l'intégrité continuent à s'appliquer. Conformément aux pratiques habituelles de

financement de projets d'investissement, la BIsD effectue les décaissements en accord avec les termes de paiement des contrats conclus dans le cadre des AAPM.

Section 3 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés

L'éventualité du recours aux AAPM est initialement mentionnée dans la Stratégie de Pays, en considération du pays et de l'évaluation de risque des Acquisitions du secteur/de l'agence, des opportunités de co-financement et d'autres formes de collaboration avec les BMD.

La prise en considération du recours aux AAPM à ce stade est indicative, sans engagement concernant le recours à des AAPM dans le(s) projet(s) programmé(s). Après que la BlSD ait appréhendé les risques relatifs aux Acquisitions et le contexte de gouvernance du pays et du secteur/de l'agence, ainsi que l'intérêt du Bénéficiaire ou d'autres partenaires du développement, la BlSD peut décider de mener une évaluation en vue de déterminer si le recours aux AAPM est envisageable. La BlSD prend en compte divers facteurs pour les AAPM avec les agences et avec les partenaires, comme décrit dans les paragraphes ci-après.

A. Recours à des Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés avec des Agences du Bénéficiaire

Le recours aux AAPM avec une agence du Bénéficiaire dépend du contexte de risque des Acquisitions dans le pays et le secteur/l'agence. Les résultats de l'évaluation des risques détermineront si le recours aux AAPM par l'agence est envisageable. Lorsque la BlSD n'a pas préalablement entrepris une évaluation de risques, elle doit le faire pour l'évaluation de AAPM, avec un accent mis sur le secteur/l'agence concernée, et en suivant le Cadre de Risques relatifs aux Acquisitions de la Note d'Information.

L'évaluation de risque aide à déterminer si le pays et le contexte des acquisitions du secteur/de l'agence est favorable au recours aux AAPM. La BlSD peut envisager les AAPM lorsque les risques relatifs aux acquisitions du pays et du secteur/de l'agence sont faibles ou modérés. Cependant la BlSD peut, de manière sélective, approuver le recours aux AAPM de tels projets au cas par cas avec des mesures d'atténuation de risques appropriées. Les opérations dans les pays à risque élevé ou très élevé ne sont pas éligibles, à moins que (i) le risque de l'agence est modéré ou faible et (ii) le profil de risque des acquisitions spécifiques au projet est noté modéré ou faible. En outre, dans une situation de risque de pays et de secteur/d'agence évalué élevé ou très élevé, des mesures d'atténuation des risques doivent accompagner l'utilisation d'AAPM.

La BlSD fait usage d'une version adaptée de la méthodologie d'évaluation de la Banque Asiatique de Développement, qui est fondée sur la Méthodologie d'Evaluation des Systèmes de Passation des Marchés (MAPS) de l'OCDE. Les évaluations MAPS sont également utilisées pour servir de base aux décisions de recours aux AAPM.

B. Recours à des Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés avec des BMD

L'évaluation de risque n'est pas prise en compte pour le recours aux AAPM avec des co-financiers ou d'autres partenaires, car d'autres critères sont appliqués. Cinq facteurs principaux sont utilisés pour déterminer la faisabilité du recours aux AAPM avec des partenaires:

- Les parts relatives de co-financement

- Le partenaire dont l'enjeu est le plus important exercera probablement le rôle de chef de file
- Origine du projet
 - Le partenaire engagé dès l'origine de la préparation du projet aura probablement une meilleure connaissance et compréhension du projet, par comparaison aux partenaires qui s'engagent plus tardivement
- Nature et étendue des relations existant entre le partenaire et l'agence d'exécution
- Adéquation du projet aux mandats et modèles opérationnels de chacun des partenaires
- Expérience préalable des co-financements, des protocoles de co-financement, des accords de coopération et autres indications de la probabilité d'obtenir un accord sur les exigences générales traitées dans le Section II de la présente Note d'Information.

Le recours au système de Passation des Marchés d'un partenaire doit être spécifié dans les documents du projet. La BIsD évalue la possibilité du recours aux règles et procédures d'acquisition du partenaire après examen des plans d'activités opérationnelles, des instruments et des procédures, et la préparation de la conception du projet et les revues préalables à l'approbation.

Un accord entre les BMD facilite l'utilisation par la BIsD d'AAPM avec les autres BMD. L'accord établit les domaines de coopération et fournit un protocole général pour l'usage par les membres. Les membres de cet accord peuvent invoquer les termes dudit accord lors de la préparation des documents du projet, des programmes opérationnels des activités et/ou du projet lui-même.

Section 4 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés par une Agence

La décision d'utiliser les AAPM avec une agence du Bénéficiaire pour un projet donné est conditionnée par l'accréditation de ladite agence par le moyen de (i) une évaluation de la Passation des Marchés de l'agence et (ii) un profil de risque des Acquisitions du projet réalisés par la BIsD. La présente section examine comment ces deux instruments sont utilisés en vue de décider si l'agence doit être accréditée en vue des AAPM.

A. Evaluation de la Passation des Marchés de l'Agence

L'évaluation de la Passation des Marchés de l'agence est fondée sur une évaluation d'expert, justifiée par l'expérience de l'agence et sur des indications préliminaires relatives au contexte de risques des Acquisitions du pays et du secteur/de l'agence résultant de l'évaluation des risques. La BIsD peut mener cette évaluation (i) à un stade relativement précoce de la préparation du projet pour une opération spécifique, (ii) simultanément à la préparation des documents de projet ou du programme opérationnel pour le pays, en prévision de financements futurs, ou (iii) à tout moment dans le cas d'un projet en cours.

Les facteurs à prendre en compte dans l'identification des agences pouvant éventuellement bénéficier d'AAPM incluent ce qui suit :

- L'agence est-elle connue ?
 - Elle bénéficie déjà, en tant qu'agence d'exécution, de deux ou plus de projets d'investissement financés par la BIsD ;
- L'agence a réalisé de manière positive dans le cadre de ces projets
 - Résultats de projets réussis et notation de risque faible ou de performance élevée lors des revues de portefeuille en cours;
- L'agence a une bonne maîtrise des règles et procédures d'acquisitions pertinentes de la BIsD ;
- Elle dispose de bonnes capacités institutionnelles et de compétences managériales et techniques ;
- Elle utilise des systèmes et des procédures efficaces qui promeuvent la transparence, l'intégrité, l'équité et la responsabilité ;
- Elle a réalisé, de manière effectivement documentée, des acquisitions effectives et efficaces (faible niveau de procédures infructueuses, appel d'offres menés promptement, niveaux élevés de réponses et de concurrence, recours à des procédures de mise en concurrence ouverte, achèvement dans les délais, faibles dépassement de coûts), aucune non-conformité importante dans les acquisitions, peu de recours et de différends non résolus , et absence d'investigation à charge par le Département de Lutte contre la Corruption et de l'Intégrité de la BIsD ; et
- L'agence jouit d'une bonne réputation auprès du public, du milieu des affaires, de la société civile et des autres bailleurs de fonds.

L'évaluation est renseignée par des entretiens et des consultations préliminaires exploratoires, les données disponibles, les résultats de projets antérieurs, les revues du portefeuille en cours, les revues de Passation des Marchés des projets, les vérifications relatives à l'intégrité et tous autres rapports et évaluations entrepris par la BIsD et les autres partenaires. La BIsD peut décider de s'appuyer sur l'évaluation de la Passation des Marchés par l'agence entreprise par un autre partenaire, si cela est pertinent.

L'outil d'évaluation utilisé a été adapté de la méthodologie d'évaluation de la Banque Asiatique de Développement, qui est fondée sur la Méthodologie d'Évaluation des Systèmes de Passation des Marchés (MAPS) de l'OCDE². Les évaluations MAPS sont également utilisées pour servir de base aux décisions de recours aux AAPM. Cet outil consiste en un Résumé de l'Évaluation des Risques de l'Agence (Annexe II de la présente Note d'Information), un Guide de Notation des Risques de l'Agence (Annexe III) et une Liste de Contrôle pour l'Évaluation des Risques de l'Agence (Annexe IV). Il utilise les quatre thèmes qui constituent les piliers de la « Méthodologie d'Évaluation des Systèmes de Passation des Marchés » de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) : i) le cadre juridique, politique et réglementaire, ii) le cadre institutionnel et la capacité de gestion, iii) les activités d'acquisition publique et pratiques du marché et iv), la responsabilité, l'intégrité et la transparence du système. Cet outil ne nécessite pas qu'une évaluation distincte soit réalisée au niveau de l'unité de gestion de l'agence. Cependant, il peut être utilisé à ce niveau, si nécessaire.

Les principales évaluations de l'agence incorporées dans l'outil incluent :

- Compréhension des pratiques du marché, de la capacité des acteurs économiques et de la concurrence ;
- Impact des objectifs secondaires, tels que les régimes préférentiels et les accords internationaux, susceptibles de créer des distorsions dans les décisions d'acquisitions ;
- L'adhésion aux normes élevées d'intégrité et d'éthique, incluant la formation, un code de conduite, la transparence financière, les dispositions de protection des lanceurs d'alerte, les dispositions de période d'attente, hotline, protocole inter-agences, et preuves que les allégations de violations de l'intégrité sont suivies d'effet ;
- Compétence technique avérée pour préparer les spécifications et entreprendre l'évaluation des Soumissions ;
- L'indépendance, notamment vis-à-vis des interférences politiques, des décisions relatives aux Acquisitions, accompagnée de maturité et stabilité organisationnelles ;
- Procédures spécifiques et processus de planification des Acquisitions, d'analyse de marché économique, d'identification des risques, de configuration des contrats/lots, etc. ;

² <https://www.oecd.org/gov/ethics/benchmarking-assessment-methodology-public-procurement-systems.htm>

- Le recours aux méthodes d'acquisition innovatrices et/ou non-traditionnelles, ou de l-e-Achat ;
- Procédures et pratiques effectives de gestion de contrats, y compris le suivi de la performance des contractants et des plaintes ; et
- Systèmes adéquats d'information et de gestion des données, de conservation des données, d'analyse et de rapport/déclaration qui appuient des pratiques d'Acquisitions réussies.

L'évaluation établit la notation du risque global de l'agence en vue d'AAPM sur le score le plus faible, et non sur une moyenne générale des quatre thèmes. La raison en est qu'une agence pour laquelle le recours aux AAPM est envisagé doit faire preuve de constance, de compétence et de bonne performance pour les quatre thèmes à la fois. Ceci est particulièrement important pour des domaines qui sont moins susceptibles de faire l'objet de remédiation et de gestion des risques, particulièrement le thème (iii) fonctionnement du système d'Acquisitions et le thème (iv) intégrité.

Comme pour l'évaluation du système de passation des marchés d'une agence non-AAPM, la notation du risque pour les AAPM est formulée sur l'échelle de très élevé, élevé, moyen ou faible. L'évaluation établit la notation globale fondée sur la matrice de risque du Tableau 1, qui prévoit des scores minimums planchers pour les thèmes (iii) et (iv) et des scores moyens pour les thèmes, individuellement. Pour recevoir une note reflétant un risque faible ou modéré, l'agence ne doit avoir aucun indicateur noté en dessous de deux (2), ce qui signifie qu'aucun aspect de son système de passation de marché ne nécessite d'amélioration substantielle.

Notation de Risque de l'Agence	Indicateurs de notation
Très élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Scores moyens des thèmes (iii) et (iv) sont chacun inférieurs à 1.5 • Score moyen des thèmes (i) ou (ii) inférieur à 1.5
Elevé	<ul style="list-style-type: none"> • Scores moyens des thèmes (iii) et (iv) sont chacun inférieurs à 2 • Scores moyens des thèmes (i) et (ii) sont supérieurs ou égaux à 2
Moyen	<ul style="list-style-type: none"> • Scores moyens de tous les thèmes sont chacun supérieurs ou égaux à 2 • Aucun indicateur tous thèmes confondus n'a un score inférieur à 2
Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Scores moyens de tous les thèmes sont chacun supérieurs ou égaux à 2.5

	<ul style="list-style-type: none"> Aucun indicateur tous thèmes confondus n’a un score inférieur à 2
--	---

Tableau I – Matrice de Risques relatifs aux Acquisitions d’une Agence

B. Profil de Risques pour les Acquisitions du Projet

Les autres facteurs à prendre en compte avant de décider qu’une agence peut recourir aux AAPM sont les risques spécifiques à l’Acquisition à entreprendre. Cela nécessite la préparation d’un profil de risques des Acquisitions prévues dans le projet.

Il existe deux raisons de faire ainsi. Tout d’abord, le recours aux AAPM par l’agence limite la capacité de la BIsD d’effectuer le contrôle préalable des acquisitions spécifiquement, incluant les écarts par rapport à la mise en concurrence ouverte. Ensuite, le risque inhérent au recours aux AAPM par l’agence est fonction de sa capacité et de la nature de l’acquisition à entreprendre. Le profil de risques des Acquisitions du projet permet de traiter ces deux sujets.

La nécessité de réaliser cette évaluation renforce l’importance d’une bonne planification des Acquisitions pour le projet. La planification des Acquisitions consiste à établir une notation de risques au départ pour chacun des marchés importants prévus durant les prochains dix-huit (18) mois, puis pour tous les marchés à conclure durant la vie du projet.

Dès que possible durant la préparation du projet, la BIsD entreprend une première des risques des Acquisitions du projet fondée sur (i) l’étendue du projet, (ii) les estimations initiales de coût, (iii) les études de faisabilité, (iv) la nature et la spécification des intrants nécessaires au projet, (v) de l’évolution de la planification des Acquisitions, et (v) de l’expérience antérieure de projets similaires. La BIsD raffine et met à jour cette évaluation au fur et à mesure de la préparation du projet et des vérifications menées, sur la base des estimations de coûts élaborées, des spécifications techniques et de l’élaboration de Plan de Passation de Marchés détaillé. La BIsD produit la notation finale de risques des acquisitions du projet en vue de la négociation, sur la base de la conception finale du projet et du Plan de Passation de Marchés finalisé. C’est à ce stade que la BIsD décide s’il y a lieu de recourir aux AAPM pour l’agence et pour le projet en question.

En recourant au profil de risque défini dans le tableau ci-dessous, la BIsD note globalement le risque des acquisitions du projet sur l’échelle de très élevé, élevé, moyen ou faible, en se fondant sur les risques spécifiques et les montants des marchés importants, des composantes, des catégories de coûts et/ou de dépenses. La BIsD identifie en particulier les Acquisitions de montants élevés ou à risque élevé, dans le cadre de cet exercice, tout en évaluant les acquisitions à risque faible ou modéré par catégorie de dépenses ou de marchés.

Facteurs	Risque faible	Risque moyen	Risque élevé
Importance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Biens, Travaux et services d’usage courant 	<ul style="list-style-type: none"> Biens, Travaux et services utilisés dans toute l’agence 	<ul style="list-style-type: none"> Biens, Travaux et services essentiels pour la réussite du projet

SECTION 4 – ARRANGEMENTS ALTERNATIFS DE PASSATION DE MARCHES PAR UNE AGENCE

	<ul style="list-style-type: none"> • Matières premières fréquemment utilisées • Activités administratives • 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessaires pour permettre à l'agence de remplir ses missions essentielles • 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact fort en cas d'échec de l'acquisition •
Facteurs Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Biens, Travaux et services aisés à obtenir • Disponibles dans le commerce • Produits de substitution disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Biens, Travaux et services difficiles à obtenir, mais de faible valeur ou faciles à obtenir mais de valeur élevée 	<ul style="list-style-type: none"> • Biens, Travaux et services rares, difficiles à obtenir et/ou de valeur élevée
Marché Fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> • Sources multiples • Fourniture sécurisée • Plusieurs fournisseurs locaux, typiquement des petites et moyennes entreprises • Stable, prix vérifiables • Faibles barrières à l'entrée pour des nouveaux fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché mature, incluant à la fois des fournisseurs locaux et internationaux • Faible nombre de fournisseurs, mais reconnus, compétitifs et fiables • Réseaux de distribution et maintenance étendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de fournisseurs • Barrières à l'entrée pour les nouveaux fournisseurs élevées • Comportements anti-compétitifs • Variabilité de prix, qualité et quantité, et de la disponibilité • Restrictions à la fourniture, telles que droits de propriété intellectuelle ou matières premières • Chaines logistiques complexes avec de faibles connexions • Exposition à des risques externes, par ex. climat ou situation politique ou économique •
Aspects techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de qualité connues, aisées à spécifier et aisément satisfaites • Pièces de rechange disponibles et communes • Pas de problème de compatibilité • Coûts de fonctionnement et de maintenance faibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Normes établies disponibles • Assurance qualité et suivi fiables • Coûts durant la vie utile importants, tels que coûts de maintenance, services après-vente et coûts de fonctionnement • Forte demande pour la formation des 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à spécifier ou exceptionnel • Processus de conception, construction et/ou fabrication complexes • Coûts durant la vie utile élevés • expertise technique élevée nécessaire pour les utilisateurs

	<ul style="list-style-type: none"> Utilisateur habitué à la fourniture 	utilisateurs et la compétence	<ul style="list-style-type: none"> assurance qualité opaque risques d'exécution spécialisé ou customisé évolution technologique ou obsolescence rapide préoccupations pour la sécurité, le danger ou les impacts socio-environnementaux
Processus d'acquisition	<ul style="list-style-type: none"> Commande répétitive Nombre élevé de transactions similaires Transactions par e-achat et/ou Documents d'Appel d'Offres Types Process centralisé et/ou faisant aisément l'objet d'un suivi Livraison, réception et/ou magasinage simples 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisition décentralisée entre plusieurs unités de l'agence Acquisitions pouvant être regroupées Suivi intensif de la gestion du contrat et de la performance du contractant 	<ul style="list-style-type: none"> Transactions peu fréquentes Processus innovants ou format contractuel inhabituel pour l'agence (par ex. partenariat public-privé) Coûts élevés de vérifications, préparation, délais, expertise et de suivi Contraintes de délais, par ex. en réponse à une situation d'urgence

Tableau II – Profil de Risques des Acquisitions

La prépondérance du risque en fonction du montant des contrats (et non de leur nombre) détermine la notation globale de risque des Acquisitions du projet. Le risque est élevé si plus de 50% de la valeur des Acquisitions prévues obtient un score de risque élevé ; le risque est moyen si plus de 50% de la valeur des Acquisitions prévues obtient un score de risque moyen ; et le risque est faible si plus de 50% de la valeur des Acquisitions prévues obtient un score de risque faible.

C. Décision concernant le Recours aux Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés

L'étape finale dans l'accréditation de l'agence et l'acceptation de l'utilisation d'AAPM pour un projet donné consiste à combiner l'évaluation de la Passation des Marchés de l'agence et le profil de risques des Acquisitions du projet.

Comme décrit dans le tableau ci-après, une agence dont le risque des Acquisitions est très élevé ne serait pas éligible pour l'utilisation d'AAPM, même dans le cas où les risques d'Acquisitions du projet seraient faibles, alors qu'une agence dont le risque des Acquisitions est élevé pourrait être autorisée à recourir aux AAPM pour un projet dont les acquisitions sont essentiellement courantes, de faible valeur et à risque faible.

Notation de Risque des Acquisitions par l'Agence	Evaluation des Risques relatifs aux Acquisitions du Projet		
	Acquisitions à Risques Faibles	Acquisitions à Risques Moyens	Acquisitions à Risques Elevés
Très élevée	x	x	x
Elevée	✓	x	x
Moyenne	✓	✓	x
Faible	✓	✓	✓

Tableau III – Matrice AAPM

Section 5 – Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés pour un Partenaire

A. Règles et Procédures de Co-financement

Les co-financiers entreprennent des évaluations et analyses de projet pertinentes, et prennent leurs décisions de financer en conformité avec leurs règles et procédures opérationnelles propres. Tous les co-financiers potentiels ne sont pas éligibles à l'utilisation d'AAPM. Le co-financement dans le cadre d'AAPM doit être sur une base contractuelle et non lié.

La BIsD maintient des accords de co-financement avec les agences multilatérales, bilatérales ou régionales qui permettent l'application des règles de politiques de la BIsD et l'administration par le BIsD dans le cadre d'accords de financement conjoint ou parallèle non lié. Dans de tels cas, la BIsD joue le rôle de chef de file et assure la responsabilité d'entreprendre les acquisitions pour le compte de ces co-financiers. Lorsqu'il y a une compréhension mutuelle afin qu'un co-financier assure la responsabilité d'entreprendre l'(les)acquisition(s), la BIsD est en mesure d'approuver les AAPM pour de telles dispositions. Cependant les Principes et Directives concernant l'Intégrité et les Règles de Lutte contre la Corruption de la BIsD, ainsi que les recours contractuels applicables à l'AF avec le Bénéficiaire doivent continuer à s'appliquer.

B. Reconnaissance et Collaboration Mutuelle

Le recours aux AAPM avec des co-financiers dans le cadre des principes d'appui et de reconnaissance mutuels, suppose que les AAPM seront utilisées essentiellement avec d'autres BMD. Des accords conjoints ont été établis ou sont en cours de préparation afin qu'ils régissent les projets. Dans le cas où la BIsD envisagerait le recours aux AAPM avec un partenaire de financement qui n'est pas une BMD, la BIsD traiterait de cette situation au cas par cas, en suivant les mêmes principes et en appliquant les mêmes paramètres contenus dans un accord conjoint avec les BMD.

C. Rôles et Responsabilités

Après que les partenaires du financement se sont mis d'accord sur la désignation d'un chef de file, ces parties s'accordent aussi sur leurs rôles et responsabilités respectifs pour le projet en question, incluant :

- L'engagement du chef de file d'entreprendre les tâches qui lui sont déléguées avec diligence ;
- La planification des Acquisitions, y compris la stratégie générale, les règles d'éligibilité, les procédures spécifiques de Passation de Marchés, la constitution des marchés/lots, le financement rétroactif, la passation anticipée de marchés, les estimations de coûts, les mises à jour et le calendrier, reflétant les montants des marchés, les risques et la complexité ;
- Le suivi des Acquisitions, les procédures de contrôle préalable ou à posteriori (échantillon), etc. ;

- L'utilisation des Documents Cadres (harmonisés) de Passation des Marchés ;
- La consultation et la communication des décisions relatives aux acquisitions, transactions, attribution de contrats, etc. ;
- Le traitement des recours/plaintes ;
- Les déclarations de non-conformité et les recours ;
- L'adhésion aux Règles de la BIsD concernant la Lutte contre la Corruption et à ses Principes et Directives concernant l'Intégrité, y compris la coopération et l'échange d'information concernant les allégations relatives à l'intégrité ;
- Les modifications et avenants des contrats ;
- Les décaissements ;
- La progression de la mise en œuvre du projet ;
- Le point de l'accord de AAPM et de la conformité ; et
- Le règlement des litiges.

Il est convenu que lesdits rôles et responsabilités sont réciproques. Ils s'appliquent lorsque la BIsD est le chef de file, et au co-financier chef de file dans d'autres cas. Il est aussi convenu que la responsabilité de la charge du chef de file, en termes de coûts de cette fonction, n'est pas prise en compte par les partenaires envisageant un accord d'AAPM, dans la mesure où les coûts additionnels seront généralement faibles et, en l'absence de co-financement le chef de file aurait supporté la charge de la responsabilité.

D. Assistance à la Mise en Œuvre par la BIsD et Rapports à Fournir

L'accord doit prévoir les aspects d'appui opérationnel et des rapports durant la mise en œuvre du projet. Bien que le chef de file assume la responsabilité première pour le suivi des Acquisitions durant l'exécution, les partenaires peuvent être consultés sur des transactions spécifiques et collaborer en d'autres façons pour appuyer la mise en œuvre et assurer un suivi.

Dans le cas où la BIsD n'est pas le chef de file, elle demeure responsable de la fourniture des rapports d'avancement internes à son Conseil d'Administration et à sa Direction, et à l'égard du public, pour l'informer de l'avancement du projet et de ses résultats.

E. Accord juridique

Les accords portant sur les exigences générales et les rôles et responsabilités respectives du chef de file des co-financiers et des autres partenaires doivent faire partie des accords juridique et de financement du projet. Lorsque les co-financements sont fréquents, ces accords peuvent être intégrés dans un accord-cadre de coopération ou de collaboration. Un accord juridique spécifique formalise de telles dispositions (pour un projet donné).

Section 6 – Autres Aspects à Prendre en Compte

A. La Décision de Recourir à des Arrangements Alternatifs de Passation de Marchés

La décision finale de recommander le recours aux AAPM, avec une agence ou avec un partenaire, et que la BlsD assume le rôle de chef de file ou non, est prise par le Manager de la BlsD ayant autorité, au stade de la planification de la Passation des Marchés, et dans le cadre de la prise de décision relative au projet, correspondant aux étapes des approbations et visas requis pour les Acquisitions.

La décision et la justification du recours aux AAPM est établie dans un rapport qui inclue le résumé de l'évaluation, des risques identifiés et de la notation de risque, et la recommandation de l'utilisation des AAPM. Les AAPM sont approuvées dans le cadre de l'approbation du projet par le Conseil d'Administration de la BlsD ou par sa Direction (le cas échéant). Toute modification importante des AAPM durant l'exécution doit être approuvée par la BlsD. Ceci s'applique à l'introduction d'AAPM dans un projet en cours ou un projet existant.

B. Le Rôle de la BlsD

Dans un processus d'acquisition sous AAPM en comparaison avec un processus traditionnel, la BlsD n'entreprend plus de contrôles préalables de transaction individuelle d'acquisition. La BlsD se focalise sur la planification de la Passation de Marchés afin de s'assurer qu'elle est réalisée de manière efficiente aux stades de la préparation et de l'approbation du projet, permettant ainsi d'approuver le recours aux AAPM. La BlsD se focalise aussi sur le suivi ultérieur et la production de rapport durant l'exécution du projet.

La nature de la supervision et du suivi dépendent de ce que les AAPM sont celles de l'agence ou d'un partenaire. Dans le cas de l'agence, la BlsD doit porter une attention particulière au contrôle des Acquisitions, au suivi et aux dispositions d'audit. Dans le cas d'un partenaire, l'implication de la BlsD est définie dans l'accord convenu avec le partenaire.

C. Exigences fiduciaires

Dans le cas de partenaires d'AAPM, BMD et bailleurs de fonds bilatéraux, l'assertion que les exigences fiduciaires de la BlsD sont satisfaites est fondée sur les principes d'assistance et de reconnaissance mutuelle entre les parties. Ceci est reflété dans les accords avec le chef de file, les dispositions particulières pour les Acquisitions de chaque projet, l'échange régulier d'information sur l'avancement des procédures d'acquisition durant l'exécution du projet, l'implication périodique de la BlsD dans le suivi de l'avancement général et de transactions lorsque nécessaire, et les recours appropriés disponibles à la BlsD en cas de désaccord et/ou de non-conformité.

Dans le cas d'AAPM avec une agence, les garanties que les obligations fiduciaires de la BlsD seront satisfaites sont déterminées dans le cadre du processus d'Evaluation de l'Agence et des Risques des Acquisitions.

Annexe I. Pays Membres de la BISD

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

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

Annexe II. Evaluation des Risques de l'Agence

Indicateurs	Score	Explication
1. Cadre Juridique, Politique et Réglementaire	[Moyenne de 1.1–1.4]	
1.1 Le système national des Marchés Publics (y compris la réglementation, les Dossiers Types de Passation des Marchés, les modèles de contrats et les manuels opérationnels ou guides) s'applique-t-il à l'agence?		[l'évaluateur doit fournir une réponse explicite et déterminer si des informations ou vérifications additionnelles sont nécessaires.]
1.2 Existe-t-il un cadre juridique spécifique pour le secteur ou l'agence, et reflète-t-il les principes fondamentaux de la BIsD relatifs aux acquisitions?		
1.3 L'Agence a-t-elle un jeu bien documenté des réglementations relatives à la mise en œuvre de la passation des marchés, guides, manuel de procédures etc., à jour et adapté aux exigences opérationnelles de l'agence, et indiquer clairement quand, comment et par qui les activités d'acquisitions doivent être entreprises?		
1.4 Existe-t-il des objectifs secondaires, telles que la préférence locale, la promotion des petites et moyennes entreprises, et/ou des accords internationaux pouvant faire obstacle aux objectifs et principes primaires des règles de marchés?		
2. Cadre Institutionnel et Capacité de Gestion	[Moyenne de 2.1–2.6]	
2.1 Le cycle des acquisitions est-il connecté au cycle annuel ou pluri-annuel budgétaire et de programmation?		
2.2 Le système promeut-il l'efficacité par le moyen d'une programmation adéquate?		
2.3 Les attributions, rôles et responsabilités de la fonction Acquisition sont-ils clairement définis et basés sur des qualifications pertinentes, qui génèrent des décisions		

relatives aux acquisitions objectives, indépendantes et saines au plan technique?		
2.4 La fonction Acquisition dispose-t-elle des moyens physiques, des ressources humaines, de la technologie de l'information et de la capacité administrative nécessaire pour entreprendre les acquisitions de manière efficiente?		
2.5 Les informations concernant les activités d'acquisition sont-elles disponibles facilement, complètes et fiables?		
2.6 Existe-t-il une entité de normalisation ou de régulation indépendante qui guide et supervise les règles relatives aux acquisitions et la fonction correspondante de l'agence?		
3. Opérations d'Acquisitions et Fonctionnement de Marché	[Moyenne de 3.1–3.4]	
3.1 Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder aux activités générées par l'agence?		
3.2 La stratégie des acquisitions et l'approche du marché économique prennent-elles en compte les réalités du marché économique, les contraintes fournisseurs, les risques extérieurs et d'autres facteurs?		
3.3 Les transactions d'acquisitions sont-elles généralement compétitives, réactives, ponctuelles et efficientes?		
3.4 L'Agence a-t-elle un mécanisme effectif et crédible pour recevoir, traiter les questions, recours et plaintes de soumissionnaires et y répondre?		
4. Intégrité, Responsabilité et Transparence	[Moyenne de 4.1–4.5]	
4.1 Existe-t-il un cadre formalisé de contrôles interne et d'audit externe pour l'agence qui couvre les opérations de passation de marchés?		
4.2 L'information sur les activités d'acquisitions de l'agence est-elle aisément		

accessible, librement de manière compréhensive et pertinente?		
4.3 Les organisations de la société civile et les communautés locales participant-elles à des consultations publiques, au suivi et à la supervision des activités d'acquisitions?		
4.4 L'agence dispose-t-elle de mesures de promotion de l'éthique et de lutte contre la corruption, qui font l'objet de mise en œuvre effective?		
4.5 Les parties ont elles accès à un second niveau de traitement des recours concernant les décisions prises concernant les plaintes et la résolution des différends ?		

Annexe III. Guide de Notation de l'Évaluation de Risques de l'Agence

Indicateurs	Questions à l'Agence	Guide de Notation
1. Cadre Juridique, Politique et Réglementaire		
<p>1.1 Le système national des Marchés Publics (y compris la réglementation, les Dossiers Types de Passation des Marchés, les modèles de contrats et les manuels opérationnels ou guides) s'applique-t-il à l'agence?</p>	<p>Le secteur ou l'agence sont-ils juridiquement exemptés de suivre la législation applicable aux Marchés Publics ?</p> <p>Si l'agence est soumise à cette législation, l'agence s'y conforme-t-elle dans la pratique ?</p> <p>L'agence utilise-t-elle les manuels et guides relatifs aux Marchés publics produits à l'échelon central ?</p> <p>Les documents produits à l'échelon central ont-ils été adaptés aux besoins de l'agence?</p> <p>En l'absence de documents produits à l'échelon central, l'agence dispose-t-elle de ses propres Dossiers d'Appel d'Offres et de guides ?</p>	<p>3 – L'agence a ses propres règles, procédures et documents de passation des marchés de qualité supérieure à ceux du système national de marchés publics.</p> <p>2 – L'agence est soumise à la législation nationale des marchés publics et s'y conforme en général, ainsi qu'aux procédures, directives et dossiers types nationaux.</p> <p>1 – L'agence est soumise à la législation nationale des marchés publics, mais ne la suit pas systématiquement. Divergences fréquentes.</p> <p>0 – L'agence n'est pas soumise à la législation nationale des marchés publics, et ne dispose pas de ses propres règles, procédures et documents de passation des marchés, qui pourraient compenser cette situation.</p>
<p>1.2 Existe-t-il un cadre juridique spécifique pour le secteur ou l'agence, et reflète-t-il les principes fondamentaux de la BIsD relatifs aux acquisitions?</p>	<p>Les appels d'offres sont-ils non-discriminatoires et transparents ?</p> <p>Les dispositions concernant la participation des entreprises publiques (paraétatiques) sont-elles acceptables ?</p> <p>Les procédures d'appel d'offres sont-elles guidées par des spécifications fonctionnelles des besoins de l'utilisateur ?</p> <p>L'optimisation des ressources, les coûts durant la vie économique, la durabilité sont-ils pris en compte ?</p>	<p>3 – Généralement la passation des marchés se conforme aux principes fondamentaux. La durabilité est prise en compte. Pas de restriction sur la nationalité ou l'origine des Biens. Pas de régime préférentiel national ou autre. Dispositions acceptables pour la participation des entreprises publiques. Possibilité pour les innovations. Les seuils pour l'utilisation d'une méthode plutôt qu'une autre sont clairs et raisonnables. Cinq soumissionnaires ou davantage répondent en moyenne.</p> <p>2 – La passation des marchés se conforme aux principes fondamentaux dans les grandes lignes, mais n'incorpore pas l'optimisation des</p>

	<p>Les procédures innovantes, y compris l'e-achat sont-elles permises ?</p> <p>Le système vise-t-il à des procédures adaptées et proportionnées au type d'acquisition ? Des seuils en valeur monétaire sont-ils fixés pour l'utilisation des diverses méthodes de passation de marchés?</p>	<p>ressources, la prise en compte des coûts durant la vie économique, la durabilité et l'innovation. Pas de régime préférentiel national ou autre, mais ceci n'est pas appliqué systématiquement. Contredit par d'autres règlements. Trois soumissionnaires répondent en moyenne.</p> <p>1 – Adhésion limitée aux principes fondamentaux (par ex. efficacité et économie), mais dispositions minimales pour promouvoir la transparence, l'ouverture et l'optimisation des ressources. Quelques restrictions sur les soumissionnaires. Deux soumissionnaires ou moins répondent en moyenne.</p> <p>0 – Adhésion et conformité limitée aux principes fondamentaux, en particulier pour ce qui concerne l'ouverture et l'optimisation des ressources. Concurrence limitée, moins de deux soumissionnaires répondent en moyenne par contrat. Taux élevé d'appel d'offres infructueux.</p>
<p>1.3 L'Agence a-t-elle un jeu bien documenté des réglementations relatives à la mise en œuvre de la passation des marchés, guides, manuel de procédures etc., à jour et adapté aux exigences opérationnelles de l'agence, et indiquer clairement quand, comment et par qui les activités d'acquisitions doivent être entreprises?</p>	<p>L'agence dispose-t-elle d'un système d'e-achat incorporé dans le système national de Passation des Marchés?</p> <p>Existe-t-il des manuels, guides et procédures d'appel d'offres clairs et complets ?</p> <p>Correspondent-ils aux besoins et exigences des utilisateurs ?</p> <p>Ces ressources documentaires couvrent-elles la gestion et l'exécution des marchés ?</p>	<p>3 – Les ressources documentaires sont à jour, complètes et couvrent l'ensemble du cycle des acquisitions. Elles sont accessibles, fréquemment utilisées et le personnel de l'agence, les soumissionnaires et la société civile s'y réfèrent. Le système d'e-achat est largement utilisé. Les Directives établissent les responsabilités pour les décisions relatives aux acquisitions et quand elles sont prises, y compris les niveaux de délégation ; ces derniers sont appropriés et appliqués.</p> <p>2 – Des ressources documentaires existent, sont généralement utilisées et complètes. Elles sont disponibles en ligne, mais ne sont pas toujours à jour, ni fiables en termes d'exactitude. Le</p>

		<p>système d'e-achat existe mais il est de portée limitée. Il existe des ambiguïtés concernant les responsabilités pour les décisions relatives aux acquisitions et dans quelles circonstances.</p> <p>1 – Des ressources documentaires existent, mais ne sont pas fiables, à jour ni complètes. Elles couvrent seulement une partie du cycle des acquisitions (par ex. elles ne traitent pas de la gestion du marché). Les documents sont disponibles en version papier seulement, avec un accès limité. Ils sont utilisés seulement occasionnellement, de manière non conforme et une improvisation pour combler les manques. La délégation de pouvoir n'est pas claire et seulement partielle. La prise de décision tend à être centralisée.</p> <p>0 – La documentation n'est pas à jour, ni complète ; elle n'est pas fiable et est d'accessibilité limitée. Elle tend à ne pas être utilisée, les parties improvisant au cas par cas, sans codification. La voie hiérarchique et les délégations de décision ne sont pas effectives. La prise de décision tend à être centralisée à un niveau élevé de la hiérarchie.</p>
<p>1.4 Existe-t-il des objectifs secondaires, telles que la préférence locale, la promotion des petites et moyennes entreprises, et/ou des accords internationaux pouvant faire obstacle aux objectifs et principes primaires des règles de marchés?</p>	<p>Le pays a-t-il signé des accords internationaux tels que l'Accord sur les Marchés Publics de l'Organisation Mondiale du Commerce, et/ou des accords d'échanges régionaux qui régissent les Marchés Publics?</p> <p>Les règles de Passation de Marchés de l'agence sont-ils conformes à ces accords ?</p> <p>Existe-t-il des règles nationales qui établissent un accès préférentiel aux marchés publics pour certains groupes ?</p>	<p>3 – L'agence se conforme pleinement aux accords internationaux ou régionaux. Le cadre national de préférences est en conformité avec les bons principes de Passation des Marchés, clairement ciblé, ne fait pas l'objet d'abus ni de fraude répandue, et fait l'objet d'évaluation périodique des coûts et avantages et de l'impact. L'agence assure un suivi des préférences et mesure l'impact sur l'optimisation des ressources. Elle entretient la discussion avec les décideurs de politiques sur les impacts. Les préférences sont faibles (par ex. moins</p>

	<p>Ce cadre couvre-t-il les impacts de durabilité et environnementaux ?</p> <p>Les acquisitions de l'agence sont-elles soumises à ce régime préférentiel ?</p> <p>L'agence a-t-elle ses propres objectifs et préférences dans des domaines particuliers, tels que la durabilité ?</p> <p>Les critères pour des préférences de ce type sont-ils clairement déclarés et objectifs ?</p> <p>Sont-ils compris par l'agence ? Devraient-ils s'appliquer ?</p> <p>L'agence peut-elle choisir de ne pas appliquer de telles préférences, en fonction de la situation opérationnelle, en termes de pertinence et d'optimisation des ressources ?</p> <p>Les préférences sont-elles justifiées sur la base de coûts et avantages, et font-elles l'objet d'une évaluation de leur impact ?</p> <p>Dans quelle mesure sont les acquisitions de l'agence affectées par de telles préférences ?</p> <p>L'agence a-t-elle un système en place pour contrôler, assurer le suivi, rapporter et évaluer l'impact de telles préférences, y compris les faits de fraude ?</p> <p>L'agence contribue-t-elle au dialogue national sur les mérites de telles préférences ?</p>	<p>de 5% de la valeur des acquisitions). En l'absence de cadre, l'agence fait tous les efforts possibles pour informer tous les soumissionnaires potentiels et les encourager à participer. Elle a ses propres règles en matière de durabilité, qui mettent l'accent sur les spécifications techniques et les coûts durant la vie utile.</p> <p>2 – L'agence se conforme pleinement aux accords internationaux ou régionaux pertinents. Il existe un cadre national de préférence donnée à certains groupes, mais qui n'est pas justifié en termes de coûts-avantages et fait l'objet de peu de contrôle pour lutter contre la fraude. L'impact de ces préférences est faible (par ex. moins de 5% de la valeur des acquisitions) et ne concerne pas les acquisitions d'importance stratégique. L'agence assure un suivi de la conformité. Elle a commencé à formuler sa propre politique en matière de durabilité.</p> <p>1 – Il n'est pas certain que l'agence se conforme pleinement aux accords internationaux ou régionaux pertinents, étant donné que ceux-ci ne font pas l'objet d'un suivi. Le niveau de compréhension par l'agence de ses obligations est faible. Un cadre nationale existe pour les préférences, mais la fraude y est très fréquente, les critères ne sont pas clairs et l'impact ne fait pas l'objet de suivi, ni justifié sur la base de coûts-avantages. L'impact sur l'agence est susceptible d'être substantiel (par ex. plus de 5% de la valeur des acquisitions) et concerne des acquisitions d'importance stratégique. L'agence ne prend pas en compte la durabilité.</p> <p>0 –L'agence ne se conforme pas aux accords internationaux ou régionaux.</p>
--	--	--

		Le niveau de compréhension par l'agence de ces accords est faible. L'agence attribue fréquemment des marchés sur la base de préférences, bien que le cadre national pour les préférences soit faible. L'agence n'assure pas un suivi de ces marchés et de leurs impacts.
2. Cadre Institutionnel et Capacité de Gestion		
2.1 Le cycle des acquisitions est-il connecté au cycle budgétaire et de programmation annuelle ou pluriannuelle?	<p>Des Plans de Passation des Marchés sont-ils préparés par l'agence dans le cadre de son processus de programmation budgétaire ?</p> <p>L'agence requière-t-elle que les fonds soient disponibles avant d'initier une transaction d'acquisition ?</p> <p>Les estimations budgétaires sont-elles basées sur les engagements contractuels et des estimations de coûts réalistes ?</p> <p>Les budgets sont-ils l'objet de mise à jour périodiques et de révisions en fonction de l'avancement physique et de jalons ?</p> <p>Les paiements contractuels sont-ils effectués de manière ponctuelle ?</p> <p>Les paiements sont-ils effectués après certifications que la livraison est satisfaisante et réceptions des Biens, Travaux et services?</p>	<p>3 – Les Plans de Passation des Marchés sont préparés par l'agence dans le cadre de son processus de programmation budgétaire annuelle ou pluriannuelle. La disponibilité des fonds doit être confirmée avant de lancer la procédure d'acquisition. Les budgets et les prévisions de dépenses sont fondés sur des estimations de coûts mises à jour et des jalons physiques. Le système assure le suivi des engagements contractuels, incluant les imprévus. Les paiements sont faits de manière ponctuelle, sur la base de livraison ou de la réception. Le paiement final et le versement des retenues sont effectués sur la base de la certification de la conformité contractuelle.</p> <p>2 – Les Plans de Passation des Marchés sont préparés par l'agence indépendamment de son processus de programmation budgétaire annuelle ou pluriannuelle, mais ils font l'objet d'un ajustement en fonction des prévisions de dépenses budgétaires. Le système de gestion financière n'assure pas le suivi des engagements contractuels. Les paiements sont susceptibles d'être retardés pour cause de contraintes budgétaires.</p> <p>1 – Les Plans de Passation des Marchés sont préparés par l'agence mais ils ne sont pas reliés à la programmation budgétaire annuelle ou pluriannuelle,</p>

		<p>ou aux prévisions de dépenses. Les paiements sont fréquemment retardés pour cause de contraintes budgétaires. Il y a peu de relation entre la livraison ou la réception et le paiement. Pas de suivi des obligations et conditions contractuelles.</p> <p>0 – Des Plans de Passation des Marchés annuels ne sont pas préparés. Les paiements sont fréquemment retardés, et entravent l'avancement physique. Les paiements sont effectués sans vérification de la livraison, de la réception ou de la conformité aux obligations contractuelles.</p>
<p>2.2 Le système promeut-il l'efficacité par le moyen d'une programmation adéquate?</p>	<p>L'agence a-t-elle des procédures et pratiques pour la planification des acquisitions ?</p> <p>Ces procédures incluent-elles l'analyse des besoins, la recherche de marché et l'évaluation des risques ?</p> <p>Les acquisitions à risque élevé sont-elles identifiées ?</p> <p>Existe-t-il des procédures pour valider les estimations de coûts ?</p> <p>Le système génère-t-il des décisions appropriées quant au découpage en marchés/lots et le choix de la méthode d'acquisition ?</p> <p>Les Plans de Passation de Marchés couvrent-ils la majorité des acquisitions en valeur ? les acquisitions à risque élevé ?</p> <p>Le système de planification permet-il d'identifier les risques de mise en œuvre et les exigences de gestion de marché ?</p> <p>Les rôles et responsabilités sont-ils clairement définis pour</p>	<p>3 – L'agence entreprend la planification des acquisitions de manière complète pour la majorité des acquisitions en valeur (par ex. 80%), excluant seulement les acquisitions répétitives de faible valeur. Les Plans de Passation de Marchés sont publiés et accessibles au public. Les acquisitions à risque élevé sont identifiées (ainsi que celles à risque faible et modéré) et font l'objet d'une attention renforcée de la part des responsables. Le processus de planification couvre l'ensemble du cycle des acquisitions, y compris la gestion du marché.</p> <p>2 – L'agence entreprend la planification des acquisitions de manière complète pour plus de 50% des acquisitions en valeur, en se focalisant uniquement sur les acquisitions à risque élevé. Le reste des acquisitions fait l'objet de planification plus restreinte, en fonction des résultats des appels d'offres précédents, afin de sonder l'intérêt des soumissionnaires potentiels et se focalisant sur le calendrier, la logistique et les étapes impliquant des décisions.</p>

	<p>l'ensemble du cycle des acquisitions, y compris la gestion du marché?</p>	<p>Malgré leur limitation, ces plans sont publiés.</p> <p>1 – L'agence entreprend la planification des acquisitions de manière complète seulement si cela est exigé par une agence de financement externe, et avec l'appui d'une assistance technique. Ces plans sont publiés. L'agence n'entreprend pas de planification complète pour ses propres acquisitions et se limite au calendrier, à la logistique et aux étapes impliquant des décisions. Ces plans ne sont pas publiés. La planification ne couvre pas l'exécution ni la gestion des contrats.</p> <p>0 – L'agence réalise seulement une planification sommaire de ses acquisitions (par ex. tenir la liste des procédures d'acquisition en cours) ; les plans de passation de marchés ne sont pas publiés couramment et l'agence ne dispose pas de systèmes internes ou de la capacité d'entreprendre la planification de manière complète, même avec une assistance technique.</p>
<p>2.3 Les attributions, rôles et responsabilités de la fonction Acquisition sont-ils clairement définis et basés sur des qualifications pertinentes, qui génèrent des décisions relatives aux acquisitions objectives, indépendantes et saines au plan technique?</p>	<p>Existe-t-il des descriptions de postes formulées par écrit et à jour ?</p> <p>Ces descriptions couvrent-elles toutes les responsabilités pour l'ensemble du cycle des acquisitions, y compris la gestion des contrats ?</p> <p>Précisent-elles les qualifications minimales pour les candidats ?</p> <p>Sont-elles reconnues et documentées dans le système de gestion des ressources humaines de l'agence ?</p>	<p>3 – La fonction Acquisition est organisée et dotée de personnel selon des normes de professionnalisme. Il existe des descriptions de postes formulées par écrit et à jour. Le recrutement est fait sur la base du mérite. La profession est reconnue dans le système de gestion des ressources humaines de l'agence. Il y a des évaluations de performance du personnel et des plans de formation à titre individuel. L'agence se conforme à un système de certification professionnelle reconnu au plan international, en l'absence d'un programme national. Les décisions prises correspondent aux rôles et responsabilités déclarés, avec un système de délégation clair. Le</p>

	<p>Le recrutement des personnels professionnels est-il fait par voie compétitive ?</p> <p>Est-il fondé sur le mérite ?</p> <p>Le personnel se voit-il offrir des opportunités de formation et de promotion ?</p> <p>Existe-t-il un système de certification ou d'accréditation pour les spécialistes des acquisitions ?</p> <p>Les décisions relatives aux acquisitions correspondent-elles aux qualifications, rôles et responsabilités des officiels concernés ?</p> <p>L'Agence dispose-t-elle d'un dispositif clair de délégation d'autorité afin de définir la personne qui prend les décisions relatives aux acquisitions ?</p> <p>La gestion et les décisions relatives aux acquisitions sont-elles centralisées ?</p> <p>Les filières hiérarchiques sont-elles claires ?</p> <p>Le personnel cadre de direction comprend-il des spécialistes expérimentés en matière d'acquisition ?</p> <p>Quelle est leur durée d'affectation ?</p> <p>Existe-t-il une unité dédiée à l'e-achat et à la technologie de l'information ?</p> <p>Les usagers, les organisations de la société civile et les experts techniques contribuent-ils de manière adéquate durant le cycle des acquisitions, en particulier</p>	<p>personnel senior de gestion des acquisitions comprend des spécialistes expérimentés et qualifiés, dotés de l'autorité de prendre des décisions.</p> <p>Les e-achats sont traités par une unité spécialisée dédiée. Les commissions d'évaluation comprennent des experts techniques appropriés. Les usagers sont impliqués à la fois dans la formulation des spécifications et l'évaluation.</p> <p>2 – La fonction Acquisition est organisée et dotée de personnel selon des normes de professionnalisme. Cependant les descriptions de postes ne sont pas à jour et ne correspondent pas aux besoins des opérations courantes. Certaines spécialités professionnelles font défaut (par ex. e-achat). Le recrutement est compétitif et fait sur la base du mérite, mais l'agence a des difficultés à recruter des personnels hautement qualifiés à cause des limites salariales. Les décisions relatives aux acquisitions sont prises conformément aux qualifications, rôles et responsabilités des officiels concernés. Les personnels cadres de direction sont qualifiés professionnellement, mais leurs décisions peuvent être outrepassées par les autorités supérieures.</p> <p>1 – La structure organisationnelle des acquisitions est rudimentaire et plutôt désuète, offrant peu d'opportunité de développement professionnel et de promotion. Les décisions sont hiérarchisées, avec peu de délégations, et sont généralement prises au niveau supérieur, même pour des activités de faible importance, à risque faible et de montants peu élevés. Le recrutement est fait selon les règles de la fonction publique ou celles de l'agence, sans offrir la possibilité d'attirer des</p>
--	--	---

	<p>pour la définition des spécifications, l'évaluation des offres et le suivi de la performance, de manière à promouvoir les prises de décision objectives et indépendantes ?</p>	<p>candidats sur la base du mérite. Peu de spécialisation. Le cadre de direction ne dispose pas d'expertise ni d'expérience technique.</p> <p>0 – La structure organisationnelle des acquisitions est rudimentaire et plutôt désuète ; il n'y a pas de spécialisation. offrant peu d'opportunité de développement professionnel et de promotion. Les cadres de direction sont désignés sans prendre en compte les qualifications, les compétences ou l'expérience professionnelles. Les décisions sont hiérarchisées et sont prises au niveau supérieur, fréquemment sur des bases non-économiques. Le recrutement est fait selon les règles de la fonction publique ou celles de l'agence, sans offrir la possibilité d'attirer des candidats sur la base du mérite.</p>
<p>2.4 La fonction Acquisition dispose-t-elle des moyens physiques, des ressources humaines, de la technologie de l'information et de la capacité administrative nécessaire pour entreprendre les acquisitions de manière efficiente?</p>	<p>Existe-t-il des moyens d'archivage, de protection et de conservation des documents, selon des normes établies ?</p> <p>Quel est le niveau de dotation en personnel des Acquisitions spécialisé ?</p> <p>Est-il adéquat ?</p> <p>Existe-t-il des ressources d'appui en informatique, traitement de données et autres soutien adéquates ?</p> <p>Existe-t-il un système de collecte et dissémination des informations relatives aux Acquisitions ?</p> <p>Est-il actuel/ponctuel, accessible et facile d'utilisation ?</p>	<p>3 – L'agence dispose d'une dotation complète en personnel, moyens physiques, stockage, informatique, communications et autres systèmes de support administratif nécessaire pour gérer les acquisitions de manière effective et efficace. Elle génère et dissémine des rapports d'activités et de gestion courante des Acquisitions. Il y a peu de manques dans les spécialités de personnels nécessaires. Seuls des renforcements mineurs sont nécessaires pour le projet. Ces besoins peuvent facilement être satisfaits dans le plan d'activités ou de dotation en personnel de l'agence.</p> <p>2 – L'agence dispose du nécessaire pour ses activités courantes, mais sa capacité a besoin d'être augmentée ou renforcée pour répondre aux demandes du projet. Ces renforcements ont été identifiés et</p>

		<p>des plans ont été préparés pour la mise en œuvre dans les délais requis.</p> <p>1 – L'agence n'a pas la capacité de traiter ses acquisitions courantes, et encore moins les acquisitions nécessaires à un nouveau projet. Des renforcements majeurs seraient nécessaires. Il y a actuellement de la volonté, mais l'agence ne dispose pas d'un plan pour pallier ses insuffisances et a besoin d'un soutien extérieur pour formuler un tel plan.</p> <p>0 – L'agence n'a pas la capacité de traiter ses acquisitions courantes, et encore moins les acquisitions nécessaires à un nouveau projet. Des renforcements majeurs seraient nécessaires. en personnel, moyens physiques, stockage, informatique, gestion et systèmes de base. En outre, le cadre juridique et réglementaire n'est pas adapté. Il n'existe pas de plan pour y remédier et la perspective que des ressources y soient déployées est faible.</p>
<p>2.5 Les informations concernant les activités d'acquisition sont-elles disponibles facilement, complètes et fiables?</p>	<p>L'agence génère-t-elle des informations concernant les activités d'acquisition fiables, de manière ponctuelle, et exactes ?</p> <p>Ces informations sont-elles accessibles facilement et gratuitement ?</p> <p>L'information est-elle divulguée au public, sous réserve de restrictions raisonnables pour garantir la confidentialité?</p>	<p>3 – L'agence produit des rapports périodiques sur ses activités d'acquisitions. Ces rapports sont disponibles en ligne, gratuitement et couvrent toutes les acquisitions à l'exception d'activités mineures. Les rapports sont complets, incluant l'avancement des réalisations.</p> <p>Des renseignements additionnels sont disponibles sur demande d'accès. Il existe des restrictions raisonnables pour motif de confidentialité. La société civile, les bailleurs de fonds et le secteur privé utilisent régulièrement ces informations.</p> <p>2 – L'agence produit des rapports périodiques sur ses activités d'acquisitions, bien qu'ils se limitent aux attributions de marchés. Ces rapports</p>

		<p>sont disponibles au public gratuitement mais avec retard. Aucune information additionnelle n'est disponible même sur demande.</p> <p>1 – L'agence produit des rapports périodiques sur ses activités en général, mais avec une couverture limitée des activités d'acquisitions, se limitant aux attributions de marchés et leurs montants. Aucune information détaillée n'est disponible .</p> <p>0 – L'agence ne produit pas de rapport annuel sur ses activités qui soit rendu public. Aucune information sur les activités d'acquisition n'est disponible pour le public. Seules les entités gouvernementales reçoivent les rapports.</p>
<p>2.6 Existe-t-il une entité de normalisation ou de régulation indépendante qui guide et supervise les règles relatives aux acquisitions et la fonction correspondante de l'agence?</p>	<p>L'agence est-elle soumise à la supervision par un organisme national ou une entité de régulation ?</p> <p>Cette entité ou organisme produit-il des rapports périodiques sur les activités d'acquisitions de l'agence ?</p> <p>Si oui, ces rapports sont-ils disponibles au public, gratuitement ?</p> <p>Cette entité ou organisme a-t'il autorité pour émettre des instructions ou recommandations à l'agence afin d'améliorer ses règles d'acquisitions ?</p>	<p>3 – L'agence est soumise à la supervision d'un organisme de régulation, qui produit des rapports périodiques sur les activités d'acquisitions de l'agence. Cet organisme a autorité pour émettre des recommandations à l'agence afin d'améliorer ses règles d'acquisitions. Ses rapports sont disponibles gratuitement. Il peut aussi entreprendre des investigations spécifiques et des contrôles.</p> <p>2 – Il n'existe pas d'autorité de régulation, mais les entités centrales de contrôle des dépenses publiques dispose du pouvoir discrétionnaire de contrôler les acquisitions de l'agence . Ceci comprend l'autorité centrale d'audit. Outre les audits périodiques des aspects financiers, ces entités entreprennent des audits périodiques des acquisitions, mais pas nécessairement à intervalles réguliers, et les rapports sont mis à la disposition du public.</p>

		<p>1 – Il n'existe pas d'autorité de régulation, mais le pouvoir législatif, exécutif ou judiciaire peuvent intervenir exceptionnellement. Le mandat peut s'exercer sur un problème ou aspect spécifique. Les rapports peuvent être rendus publics ou non.</p> <p>0 – Il n'existe pas d'autorité de régulation avec pouvoir de contrôle. Toutefois, le pouvoir exécutif ou le pouvoir judiciaire peuvent intervenir si besoin est. De telles interventions sont susceptibles de ne pas être efficaces ou effectives.</p>
3. Opérations d'Acquisitions et Fonctionnement de Marché		
<p>3.1 Le secteur privé est-il compétitif, bien organisé et capable d'accéder aux activités générées par l'agence?</p>	<p>La mise en concurrence est-elle communément pratiquée par l'agence ?</p> <p>Y a-t-il un noyau de fournisseurs dans le secteur concerné, qui soumettent des Soumissions conformes régulièrement ?</p> <p>Quelle proportion des acquisitions de l'agence est réalisée par mise en concurrence ouverte ?</p> <p>Les méthodes non-compétitives sont-elles l'objet d'usage abusif ?</p> <p>L'agence fait-elle les efforts suffisants pour attirer les Soumissions, telle qu'une publicité adéquate, un délai suffisant de soumission et l'accès en ligne ?</p> <p>Existe-t-il des réglementations excessives ou des contraintes de fourniture, telles que sur les intrants, la main d'œuvre, et la livraison, susceptibles de restreindre la concurrence (par ex. barrières à l'entrée,</p>	<p>3 – La mise en concurrence prévaut (>80% en montant). Peu d'indices montrant que des méthodes non-compétitives sont l'objet d'usage abusif (<10% en montant). Au minimum cinq soumissionnaires en moyenne par contrat. L'agence fait les efforts suffisants pour attirer les Soumissions. Les soumissions sont facilitées par le recours à l'e-achat et l'accès en ligne. Marchés compétitifs en général avec accès facile pour les fournisseurs étrangers.</p> <p>2 – La mise en concurrence est généralement pratiquée (>50% en montant) et les méthodes non-compétitives ne sont pas l'objet d'usage abusif (<20% en montant). Un noyau de fournisseurs soumet des Soumissions régulièrement, mais elles sont souvent non-conformes. Au minimum trois soumissionnaires en moyenne par contrat. En général l'agence fait les efforts suffisants pour attirer les Soumissions ; dans le cas contraire, les divergences sont l'objet de justification. Marchés compétitifs en général, mais des domaines spécifiques sont</p>

	enregistrement des soumissionnaires)?	des susceptibles d'être d'accès restreint et/ou avec concurrence restreinte. 1 – La mise en concurrence ne prévaut pas (<50% en montant) et les méthodes non-compétitives sont fréquemment utilisées (>20% en montant). Les fournisseurs interviennent souvent une seule fois et les soumissions sont souvent non-conformes. Au minimum deux soumissionnaires en moyenne par contrat. Souvent l'agence ne fait les efforts suffisants pour attirer les Soumissions. Le niveau de concurrence est variable, et certains domaines sont susceptibles d'être d'accès plus restreint que d'autres. et/ou avec concurrence restreinte. Il y a parfois des restrictions sévères sur les intrants, l'entrée au marché ou la compétition. 0 – La concurrence est plus faible que la moyenne dans le pays. Les fournisseurs interviennent souvent une seule fois et les soumissions sont souvent non-conformes. Les méthodes non-compétitives sont fréquemment utilisées (>20% en montant). Moins de deux soumissionnaires en moyenne par contrat. L'agence fait rarement les efforts suffisants pour attirer les Soumissions. Le niveau de concurrence est faible dans des secteurs-clés et sur le marché domestique et peu de fournisseurs étrangers participent.
3.2 La stratégie des acquisitions et l'approche du marché économique prennent-elles en compte les réalités du marché économique, les contraintes fournisseurs, les risques extérieurs et d'autres facteurs?	L'agence prépare-t-elle des stratégies d'acquisition fondée sur une étude du marché économique ? Existe-t-il des seuils établis qui déterminent les diverses méthodes d'acquisitions à utiliser, en particulier lorsqu'il convient de recourir à la mise en concurrence internationale ?	3 – Les acquisitions sont fondées sur une étude et la connaissance du marché économique ; les méthodes et les approches sont ajustées aux conditions du marché économique et aux facteurs fournisseurs. Une vérification appropriée est entreprise pour s'assurer de l'éligibilité, y compris la performance antérieure, l'exclusion, etc. Les opérations d'acquisitions sont systématiquement vérifiées pour

	<p>Les estimations de coût sont-elles mises à jour/ajustées pour tenir compte de l'inflation et d'autres facteurs ?</p> <p>Y-a-t'il des vérifications entreprises pour s'assurer de l'éligibilité ?</p> <p>La performance sur les contrats antérieurs est-elle suivie et utilisée pour préparer les futurs appels d'offres ?</p>	<p>identifier les risques et des mesures d'atténuation sont prises.</p> <p>2 – Des stratégies de passation de marché formelles ne sont pas préparées pour la plupart des acquisitions, mais l'agence entreprend une étude et une vérification pour les acquisitions présentant des risques élevés ou stratégiquement importantes.</p> <p>1 – Les acquisitions sont souvent entreprises transaction par transaction, sans une étude de marché économique ni une évaluation de risque systématique. Les vérifications sont limitées à la Pré-qualification et/ou sont informelles, et ne sont pas partie d'un processus formel systématique..</p> <p>0 – Les acquisitions sont entreprises transaction par transaction, sans les avantages d'une étude de marché économique, ni de vérification, et la Pré-qualification est limitée.</p>
<p>3.3 Les transactions d'acquisitions sont-elles généralement compétitives, réactives, ponctuelles et efficaces?</p>	<p>Quel est le pourcentage des marchés attribués pour un montant inférieur ou égal à l'estimation initiale ?</p> <p>Quel est le pourcentage des avenants aux marchés dont le montant cumulé est supérieur ou égal à 10% du montant initial?</p> <p>Les marchés similaires sont-ils groupés dans un même appel d'offre afin d'attirer les Soumissionnaires et d'accroître l'efficacité ?</p> <p>Quel est dans le pire des cas la durée entre l'invitation à soumissionner et l'attribution du marché ?</p>	<p>3 – Plus de 75% des marchés de l'échantillon</p> <p>2 – 50% à 75% des marchés de l'échantillon.</p> <p>1 – 20% à 50% des marchés de l'échantillon.</p> <p>0 – Moins de 20% des marchés attribués de l'échantillon.</p> <p>3 – Moins de 10% des marchés de l'échantillon.</p> <p>2 – 10% à 20% des marchés de l'échantillon.</p> <p>1 – 20% à 50 % des marchés de l'échantillon.</p> <p>0 – Moins de 50% des marchés de l'échantillon.</p> <p>Voir la liste de contrôle de l'évaluation des acquisitions de l'agence en Annexe 3 afin de déterminer s'il existe des indications de fragmentation des</p>

		<p>marchés, et examiner les délais d'attribution, etc., ainsi que la compilation de données et l'analyse de contrats par type, montant, méthode d'attribution, délai, modifications de contrats en montants, délai d'exécution, pourcentage d'offres non conformes et d'appels d'offres devant être relancés.</p>
<p>3.4 L'Agence a-t-elle un mécanisme effectif et crédible pour recevoir, traiter les questions, recours et plaintes de soumissionnaires et y répondre?</p>	<p>Les contrats ont-ils une disposition adéquate concernant le règlement des différends ?</p> <p>L'agence a-t-elle des procédures spécifiques pour recevoir et traiter les observations, recours et plaintes ?</p> <p>Les observations, recours et plaintes sont-ils traités dans les délais prescrits légalement ou par les règles spécifiques de l'agence ?</p> <p>Existe-t-il un recours de second niveau pour lequel la possibilité légale de force exécutoire existe ?</p> <p>Quelle est la fréquence des recours déposés par les Soumissionnaires ?</p>	<p>3 – Le système de traitement des recours est pourvu de conditions précises et raisonnables, et dispose de délais spécifiés pour les décisions, spécifie le pouvoir de décision ayant force exécutoire et le recours à un second niveau. Le traitement des recours est fondé sur les informations disponibles. Plus de 90% des recours sont traités dans les délais prescrits et les décisions sont publiées.</p> <p>2 – Il existe des dispositions et des délais prescrits pour le traitement des recours, mais le pouvoir d'exécution manque de clarté. Plus de 75% des recours sont traités dans les délais prescrits.</p> <p>1 – Les dispositions et conditions sont vaguement définies. Le délai de résolution des recours est suivi par l'agence.</p> <p>0 – Il n'existe pas de mécanisme de traitement des recours effective ou fonctionnel.</p>
<p>4. Intégrité, Responsabilité et Transparence</p>		
<p>4.1 Existe-t-il un cadre formalisé de contrôles interne et d'audit externe pour l'agence qui couvre les opérations de passation de marchés?</p>	<p>L'agence dispose-t-elle d'une fonction d'audit interne indépendant ?</p> <p>Y-a-t-il des mécanismes de contrôle interne adéquats pour la fonction Acquisitions ?</p> <p>L'agence est-elle sujette à des audits périodiques par une entité extérieure, portant sur les aspects</p>	<p>3 – L'agence dispose d'un cadre de contrôle interne effectif, incluant la fonction d'audit interne indépendante. Des audits financiers sont effectués annuellement, et les résultats sont disponibles au plus tard 6 mois après la clôture de l'année fiscale. Ils sont publiés. Les recommandations sont l'objet de suivi, et aucun résultat</p>

	<p>de performance, financiers ou d'optimisation des ressources ?</p> <p>Les états financiers de l'agence sont-ils produits avec ponctualité après la clôture de l'année fiscale, et rendus disponibles pour l'audit ?</p> <p>Les résultats et recommandations de l'auditeur sont-ils suivis par la direction et actés avec promptitude ?</p> <p>Les résultats de l'audit sont-ils publiés ?</p>	<p>important de l'audit n'est laissé sans suite durant plus de 6 mois.</p> <p>2 – L'agence a une séparation effective des responsabilités, la fonction d'audit interne existe mais sa capacité est faible, ou elle n'est pas suffisamment indépendante. Les résultats des audits financiers sont habituellement retardés au-delà de 6 mois.</p> <p>1 – L'agence a une séparation effective des responsabilités, et fait l'objet d'audit annuel. Il n'y a pas de fonction d'audit interne et/ou les résultats des audits ne font pas l'objet de suivi régulier ; ils ne sont pas publiés.</p> <p>0 – Le système de contrôle interne est faible, et il n'y a pas d'audit interne. Les audits externes sont limités, les états financiers sont présentés en retard pour l'audit, retardant d'autant les résultats des audits, qui ne sont pas publiés. Les résultats ne font pas l'objet de suivi avec ponctualité.</p>
<p>4.2 L'information sur les activités d'acquisitions de l'agence est-elle aisément accessible, librement de manière compréhensive et pertinente?</p>	<p>Quel est le pourcentage des appels d'offres publiés dans un support médiatique accessible aisément et gratuitement ?</p> <p>Les Soumissionnaires peuvent-ils accéder aisément et gratuitement aux informations concernant les appels d'offres ?</p> <p>Les attributions de marchés sont-ils systématiquement annoncés sur un support médiatique accessible aisément et gratuitement ?</p>	<p>3 – Au minimum 80% des appels d'offres et des attributions de contrats sont publiés et accessibles aisément et gratuitement à tout moment sur un système d'e-achat ou un site en ligne. Les Soumissionnaires y ont accès aisément et gratuitement. Il existe des exceptions limitées pour motif de confidentialité.</p> <p>2 – Au minimum 60% des appels d'offres et des attributions de contrats sont publiés et accessibles en ligne avec ponctualité.</p> <p>1 – Au minimum 20% des appels d'offres et des attributions de contrats (en montant) sont publiés. Les données statistiques sont mises en ligne après un certain temps, mais il y a des retards dans la publication et les données ne sont pas vérifiées et peuvent comporter des erreurs.</p>

		0 – Moins de 20% des appels d'offres et des attributions de contrats (en montant) sont publiés. Les données statistiques ne sont pas disponibles en ligne, souffrent de retards dans la publication et peuvent comporter des erreurs.
4.3 Les organisations de la société civile et les communautés locales participant-elles à des consultations publiques, au suivi et à la supervision des activités d'acquisitions?	<p>Des observateurs tiers sont-ils invités à assister aux séances publiques et à l'ouverture des soumissions ?</p> <p>Les parties tierces, incluant les organisations de la société civile, les chercheurs, les groupes d'utilisateurs, les défenseurs de la politique d'intérêt public, etc., ont-ils accès libre et sans restriction aux informations relatives à l'e-achat et/ou en ligne ?</p> <p>Y-a-t-il des consultations avec les organisations de la société civile, les groupes locaux d'utilisateurs et des experts indépendants concernant le projet, les spécifications, les études détaillées et le plan de Passation des Marchés.</p> <p>Ces organisations sont-elles engagées ou consultées durant la mise en œuvre, concernant l'avancement du projet, son exécution et des jalons?</p>	<p>3 – Des parties tierces sont régulièrement invitées à assister à des séances publiques d'ouverture de soumissions. En outre, des organisations de la société civile, des chercheurs, des experts techniques, des groupes d'utilisateurs, des défenseurs de la politique d'intérêt public, sont régulièrement invités à contribuer à la conception et à la formulation des spécifications de projet. De tels groupes sont souvent invités à participer en tant qu'observateurs dans le processus d'acquisition, en particulier aux étapes de spécification et d'évaluation, et durant l'exécution de projet. Les consultations sont régulièrement entreprises durant la mise en œuvre de projet. Les parties tierces ont plein accès aux mécanismes de résolutions de disputes, hotlines, etc., et à d'autres aspects du cadre de responsabilisation du projet.</p> <p>2 – Des parties tierces sont régulièrement invitées à des ouvertures d'offres publiques spécifiques, et elles sont occasionnellement sollicitées pour contribuer ou faire des observations sur des projets ou des acquisitions spécifiques. Elles ne sont généralement pas impliquées directement pour la formulation de spécifications ou l'évaluation de soumissions. Elles interviennent souvent en tant qu'observateur durant le suivi de l'exécution. Les parties tierces ont plein</p>

		<p>accès aux mécanismes de responsabilisation du projet.</p> <p>1 – Il n'existe pas de processus formel pour impliquer les tierces parties et un accès limité pour elles au projet en général et aux activités d'acquisitions en particulier. Des consultations ont lieu uniquement s'il y a une plainte formelle et/ou en réponse à un incident.</p> <p>0 – Il n'existe pas de processus formel pour impliquer les tierces parties et un accès limité pour elles au projet en général et aux activités d'acquisitions en particulier. Il n'existe pas de mécanisme permettant aux tierces parties de faire part de leurs préoccupations auprès de l'agence.</p>
<p>4.4 L'agence dispose-t-elle de mesures de promotion de l'éthique et de lutte contre la corruption, qui font l'objet de mise en œuvre effective?</p>	<p>L'agence entreprend-elle des vérifications ?</p> <p>Existe-t-il des procédures spécifiques pour vérifier l'existence d'un Soumissionnaire, de son expérience, de sa capacité financière et de sa capacité à réaliser un travail ?</p> <p>Existe-t-il des procédures pour évaluer/noter la performance ou pour exclure un Soumissionnaire ?</p> <p>Existe-t-il une hotline pour les utilisateurs, parties tierces, et autres afin de dénoncer la fraude, les comportements contraires à l'éthique, le détournement de fonds, et les défauts d'exécution par les entreprises, les officiels ou d'autres parties ?</p> <p>Existe-t-il des procédures de protection des lanceurs d'alerte et de confidentialité ?</p> <p>L'agence a-t-elle sa politique propre relative à l'intégrité, un</p>	<p>3 – L'agence possède des règles et procédures robustes et compréhensives concernant les violations de l'intégrité et les comportements contraires à l'éthique, afin de protéger l'intégrité de sa fonction Acquisitions, supérieures à celles adoptées au niveau national. Elle pratique les vérifications utiles. Elle dispose d'une hotline afin de recueillir les plaintes de manière confidentielle et de protéger les lanceurs d'alerte, complétée par des dispositions destinées à assurer l'intégrité de ses procédures internes, incluant des codes de conduite, des dispositions pour traiter des conflits d'intérêt et les déclarations financières. Il est démontré que l'agence collabore bien avec les personnes chargées d'enquêter suite à des allégations. L'agence prend des mesures administratives internes pour donner suite aux plaintes et aux violations qui ne nécessitent pas de procédure pénale. Le personnel des acquisitions reçoit une formation en matière de lutte contre la corruption et d'éthique.</p>

	<p>code de conduite, et des mesures de prévention de la corruption ? Cela couvre-t-il les conflits d'intérêts, la divulgation financière, un délai de refroidissement et l'acceptation de cadeaux ou d'avantages?</p>	<p>2 – L'agence entreprend des vérifications concernant les Soumissionnaires et a des règles formelles concernant l'intégrité, la lutte contre la fraude et la corruption, conformes avec les règles et procédures obligatoires au plan national et applicables au secteur. Cette politique est appuyée par des mesures spécifiques, telles qu'une hotline, la protection des lanceurs d'alerte et l'interdiction de conflits d'intérêts. Cependant, il n'est pas démontré que ces mesures sont effectivement appliquées ou mises en pratique avec les effets désirés. Certains personnels des acquisitions, mais pas tous, reçoivent une formation en matière de lutte contre la corruption.</p> <p>1 – L'agence entreprend des vérifications concernant les Soumissionnaires et a des règles limitées pour lutter contre les violations de l'intégrité. Il existe un code de conduite spécifique, mais pas de hotline, ni de protection des lanceurs d'alerte. Il n'existe pas de mécanisme administratif pour traiter les plaintes, ni pour les violations du code de conduite. Les personnels des acquisitions ne reçoivent pas de formation spécifique sur ces sujets.</p> <p>0 – L'agence entreprend des vérifications concernant les Soumissionnaires. Il n'existe pas de règles ou de programmes spécifiques à l'agence concernant les violations de l'intégrité, ou les comportements contraires à l'éthique. Les seules mesures sont celles exigées au plan national. Il n'est pas démontré que ces mesures ont été adoptées ou internalisées au sein de l'agence ou qu'elle collabore avec les entités</p>
--	---	---

		pertinentes qui mènent des investigations.
4.5 Les parties ont-elles accès à un second niveau de traitement des recours concernant les décisions prises concernant les plaintes et la résolution des différends ?	<p>Les décisions prises au premier niveau de revue des recours peuvent-elles faire l'objet d'un appel à un second niveau, une entité indépendante juridiquement établie ?</p> <p>Le second niveau d'examen des recours a-t-il pouvoir exécutoire ou peut-il faire rendre ses décisions exécutoires ?</p> <p>Les dispositions juridiques assurent-elles un examen dans des délais acceptables à ce niveau ?</p> <p>Cette entité de second niveau a-t-elle la capacité de prendre des décisions sur la base des informations disponibles ?</p>	<p>3 – Une telle entité indépendante, spécialisée existe. Elle est juridiquement constituée et dotée d'un mandat et de procédures claires. Elle n'est impliquée d'aucune manière dans le processus d'acquisition aboutissant à l'attribution du contrat. Ses décisions sont prises dans les délais prescrits (soit 80% des recours sont résolus dans les délais prescrits). Ses décisions sont publiées, ainsi que les informations sur les procédures de soumission des recours. Il n'est pas démontré que les décisions sont appliquées, que les participants font confiance au système et que le processus ne retarde pas la procédure d'acquisition de manière indue.</p> <p>2 – Il existe la possibilité d'examen de recours indépendant par le système judiciaire. Les instances judiciaires inspirent généralement confiance, mais elles ne sont pas spécialisées en Acquisitions et ne disposent pas nécessairement de l'expertise technique requise. Les décisions peuvent prendre un temps considérable, mais elles sont appliquées. Cette voie peut être coûteuse. Les décisions sont publiées en fin de procédure, y compris les motifs de la décision.</p> <p>1 – Il existe la possibilité d'examen de recours par le système judiciaire. Cependant le système n'est pas équipé pour traiter des Acquisitions, est susceptible de coûts élevés pour les participants et d'encourir des retards considérables. Il n'y a pas de limites de temps de traitement. Les décisions sont rarement appliquées et les motifs des décisions ne sont pas publiés.</p>

		<p>0 – Le cadre juridique n'est pas clair quant à la possibilité de faire appel de l'examen de premier niveau, quant à l'instance compétente et quant à quelle procédure doit être suivie. Il existe la possibilité de recours limité auprès du système judiciaire. Cependant, même dans ce cas, la voie de recours n'inspire pas confiance et est coûteuse et nécessite du temps. Les décisions sont rarement appliquées.</p>
--	--	--

Annexe IV. Liste de Contrôle de l'Évaluation des Risques de l'Agence

Question		Réponse	Risque
A.	Capacité de l'Organisation et du Personnel		
A.1	L'agence a-t-elle une commission des acquisitions indépendante de la direction générale de l'agence ?		
A.2	L'agence a-t-elle un département ou une unité des Acquisitions, incluant un bureau permanent qui assure les fonctions de secrétariat de la commission des acquisitions ?		
A.3a	Si oui, quels types d'acquisitions cette unité pratique-t-elle ?		
A.3b	Cette unité est-elle centralisée ou décentralisée ? Si elle est décentralisée, combien de sites a-t-elle ? Qui dirige ces sites ?		
A.3c	Qui d'autre dans l'agence est autorisé à entreprendre des activités d'acquisition ? Quels types d'acquisition ?		
A.4	Combien d'années d'expérience en matière d'acquisitions le chef de département ou d'unité des acquisitions possède-t-il ? Quelle est l'expérience de ceux dirigeant les sites décentralisés, le cas échéant ?		
A.5	Combien de personnels dans le département sont à plein temps, à temps partiel ou détachés ? Combien dans l'unité centrale ? Combien dans les sites décentralisés ?		
A.6	Les personnels des acquisitions ont-ils un niveau élevé de compétence linguistique en anglais (oral et écrit) ?		
A.7	Le nombre et la qualification des personnels sont-ils suffisants pour entreprendre les acquisitions additionnelles qui seront nécessaires pour le projet envisagé ?		
A.8	L'unité possède-t-elle les moyens matériels adéquats, tels que PC, connexion internet, photocopieur, imprimantes, etc., afin de réaliser les acquisitions envisagées ?		
A.9	L'agence dispose-t-elle ou a-t-elle accès à un programme de formation en acquisitions ?		

ANNEXE IV. LISTE DE CONTROLE DE L' EVALUATION DES RISQUES DE L'AGENCE

A.10	A quel niveau de la hiérarchie le département des acquisitions est-il rattaché (au directeur général, à son adjoint, etc.) ?		
A.11a	Les postes de responsabilité en acquisitions sont-ils des descriptions de poste qui soulignent les rôles spécifiques, les exigences techniques minimales, et les filières de carrière ?		
A.11b	Les recrutements pour ces postes sont-ils compétitifs ? Fondés sur le mérite ?		
A.11c	La fonction acquisition est-elle intégrée à la fonction ressources humaines de l'agence ? Couvre-t-elle le recrutement, la rémunération, l'évaluation de performance, les promotions, etc. ?		
A.12	Y-a-t'il un manuel des procédures d'acquisition pour les Biens, Travaux et Services physiques (autres que les Services de Consultants) ?		
A.13	S'il y a un manuel, est-il tenu à jour et couvre-t-il les projets à financement extérieur ?		
A.14	Y-a-t'il un manuel des procédures d'acquisition pour les Services de Consultants?		
A.15	S'il y a un manuel, est-il tenu à jour et couvre-t-il les projets à financement extérieur ?		
A.16	Existe-t-il des Documents Types d'Appels d'Offres, des contrats types, des formulaires types, etc. ?		
A.17	L'agence dispose-t-elle d'un système d'e-achat ?		
A.18	La fonction Acquisition a-t-elle accès à, ou est-elle appuyée par, des compétences techniques (autre qu'en acquisition, par ex. ingénieurs, architectes) et des conseils juridiques ? Ces compétences sont-elles disponibles en interne ?		
A.19	Les activités d'acquisition dans le cadre du projet envisagé seront-elles menées par un groupe spécifique ou une unité de gestion de projet distincte ? Si oui, y aura-t-il un personnel et des moyens adéquats pour traiter les acquisitions additionnelles ? Reprendre les questions A.1 à A.17.		
B.	Gestion de l'Information		
B.1a	Existe-t-il un système de référencement pour les dossiers d'acquisitions ?		

B.1b	Le système définit-il quels documents doivent être traités comme confidentiels et maintient-il la confidentialité ?		
B.2	Y-a-t'il des ressources adéquates allouées à l'infrastructure de conservation des documents et archives, incluant le système d'archivage, l'espace, les équipements et le personnel pour administrer la fonction archivage des acquisitions au sein de l'agence?		
B.3	L'agence observe-t-elle une règle de conservation des documents (c'est-à-dire quel est le délai durant lequel les documents doivent être conservés) ?		
B.4	Des copies des Soumissions ou des Propositions sont-elles conservées avec les rapports d'évaluation ?		
B.5	Des copies des publicités initiales sont-elles conservées dans la documentation préalable à l'attribution du marché ?		
B.6	Existe-t-il un dossier unique pour le marché, comprenant le marché et toutes les correspondances ultérieures concernant le marché?		
B.7	Des copies des factures sont-elles insérées dans la documentation relative au marché?		
B.8	La fonction archivage de l'agence est-elle appuyée par la technologie de l'information ?		
B.9	Le système produit-il et maintient-il des archives adéquates pour les contrôles internes et l'audit externe, les inspections, les investigations et autres fins ?		
C.	Planification et Stratégie de Passation des Marchés		
C.1	Existe-t-il un processus systématique pour identifier les besoins en acquisitions (pour une période de 1 an ou plus) ?		
C.2	Si oui, ce processus est-il relié au cycle de planification et de budget de l'agence ?		
C.3	Le processus de planification des acquisitions comprend-il l'identification des risques liés aux acquisitions ? Reflète-t-il la connaissance du marché économique ainsi que des recherches et études des marchés fournisseurs ?		

C.4	Le plan ou la stratégie de passation de marchés indique-t-il quelle méthode doit être utilisée et pourquoi ? Existe-t-il des seuils (par type d'acquisition, montant, risque) pour déterminer quand il convient d'utiliser une méthode plutôt qu'une autre ?		
C.5a	La mise en concurrence ouverte est-elle la méthode à utiliser par défaut ?		
C.5b	Quelles sont les exceptions? Quand sont-elles permises et par qui ?		
C.6a	Qui prépare les spécifications en vue de l'acquisition et qui identifie les besoins ? A quel stade est-ce réalisé (par ex. Avant-projet détaillé disponible) ?		
C.6b	Quelle est la fiabilité des estimations de coûts ? Qui les prépare ? Sur quelle base ?		
C.6c	Les utilisateurs et/ou experts techniques pertinents ont-ils une contribution ?		
C.7	Qui approuve les spécifications et estimations de coûts des acquisitions ?		

D.	Pratiques d'Acquisitions		
<i>Biens, Travaux et Services autres que ceux de Consultants</i>			
D.1	Qui prépare les dossiers d'appel d'offres ?		
D.2	Existe-t-il un délai minimum pour la préparation des Soumissions et si oui, quel est-il ? Y a-t'il des divergences?		
D.3	Toute question formulée par les Soumissionnaires reçoit-elle une réponse écrite ?		
D.4	Le dossier d'appel d'offres indique-t-il la date et l'heure d'ouverture des offres ?		
D.5	L'état de distribution/vente du dossier d'appel d'offres est-il disponible en temps réel ?		
D.6	Les soumissions sont-elles ouvertes en séance publique ?		
D.7	Les soumissions reçues en retard peuvent-elles être acceptées?		
D.8	Les soumissions (à l'exception des soumissions reçues en retard) peuvent-elles être rejetées en séance d'ouverture ?		
D.9	Un procès-verbal est-il dressé en séance d'ouverture ?		
D.10	Les soumissionnaires reçoivent-il copie du procès-verbal ?		
D.11	Le procès-verbal est-il remis gratuitement?		
D.12	Qui procède à l'évaluation des Soumissions (des individus, un comité permanent, ou un comité ad hoc) ?		
D.13a	Quelles sont les qualifications des évaluateurs, concernant la Passation des Marchés et les Biens, Travaux et/ou Services physiques faisant l'objet de l'évaluation ?		
D.13b	Les utilisateurs ou les organisations de la société civile sont-ils impliqués ? en tant qu'observateurs ? en tant que participants ?		
D.14	La décision des évaluateurs est-elle finale ou l'évaluation fait-elle l'objet d'approbations additionnelles ? Si oui, par qui ?		
D.15	En se référant au pire scénario de l'année écoulée, combien de temps après la publication de l'invitation		

	à soumissionner, le contrat est-il susceptible d'être attribué ?		
D.16	Les procédures sont-elles en place pour la réception et le passage en douane du fret au port d'entrée ?		
D.17	Existe-t-il des procédures établies pour la réception des Biens ? Comprennent-elles l'assurance qualité ?		
D.18	Existe-t-il des procédures établies pour la réception des Travaux ou Services physiques? Qui certifie ? Comment les déficiences sont-elles traitées ?		
D.19	Tous les Biens ou Travaux réceptionnés sont-ils enregistrés en tant qu'actifs ou inventoriés dans un registre d'inventaire ?		
D.20	L'agence ou l'unité d'acquisition maîtrise-t-elle les crédits documentaires et les garanties ou cautionnement de bonne exécution ?		
D,21	L'unité d'acquisition enregistre-t-elle et assure-t-elle le suivi des garanties et des périodes de garantie concernant les vices cachés ?		
Services de Consultants			
D.22	Les termes de référence pour les services de consultants suivent-ils un format standard, tels que contexte, description des tâches, efforts de travail nécessaires, objectifs et livrables ?		
D.23	Qui identifie le besoin de services de consultants ? Pour consultants individuels ou firmes ?		
D.24	Qui prépare les termes de référence ?		
D.25	Qui prépare les Demandes de Propositions (DP)?		
D.26	Existe-t-il un comité de sélection de Consultants formé d'individus appropriés, et quelle est sa composition (le cas échéant) ?		
D.27a	Quels critères sont utilisés pour évaluer les MI ?		
D.27b	Quelle est la méthode la plus utilisée (sélection fondée sur la qualité et le coût, sélection fondée sur la qualité, etc.) pour le recrutement de Consultants ?		
D.28	Les firmes doivent-elles acquérir le dossier de DP ?		
D.29	Les critères d'évaluation suivent-ils une structure prédéterminée et sont-ils détaillés dans la DP ?		
D.30	Des visites et des réunions préalables au dépôt des propositions sont-elles organisées ?		

D.31	Un compte-rendu est-il rédigé et distribué après la réunion préalable au dépôt des propositions ?		
D.32	A qui le compte-rendu est-il distribué?		
D.33	Toute question formulée par les Candidats reçoit-elle une réponse écrite ?		
D.34	Est-il exigé que les propositions techniques et financières soient remises dans des enveloppes distinctes, et que les propositions financières demeurent scellées jusqu'à ce que l'évaluation technique soit achevée ?		
D.35	Des garanties de propositions sont-elles exigées ?		
D.36	Les propositions techniques sont-elles ouvertes en séance publique ?		
D.37	Un procès-verbal de la séance d'ouverture des propositions techniques est-il distribué?		
D.38	A qui est-il distribué?		
D.39	Qui établit le classement technique final et comment ?		
D.40	Les scores techniques sont-ils envoyés à toutes les firmes candidates ?		
D.41	Les propositions financières sont-elles ouvertes en séance publique ?		
D.42	Un procès-verbal de la séance d'ouverture des propositions financières est-il distribué?		
D.43	Comment l'évaluation financière est-elle réalisée ?		
D.44	Des négociations en personne sont-elles organisées ?		
D.45	Dans quel délai après l'évaluation financière se tiennent les négociations avec la firme retenue ?		
D.46	Sur quelle base se tiennent les négociations, habituellement?		
D.47	Un procès-verbal de la négociation est-il rédigé et signé?		
D.48	Dans quel délai après la négociation le contrat est-il signé, en moyenne?		
D.49	Existe-t-il un système pour mesurer la production des Consultants ?		
Paiements			

D.50	Des paiements d'avance de démarrage sont-ils effectués ?		
D.51	Quel est le délai type de paiement indiqué dans les contrats ?		
D.52	En moyenne, quel est le délai entre la réception de la facture d'une firme et le paiement effectif ?		
D.53	En cas de paiement tardif, le bénéficiaire du paiement reçoit-il des intérêts moratoires ?		
D.54	Avant que le paiement soit effectué, qui vérifie que les Biens, Travaux et services sont satisfaisants et correspondent aux termes du contrat ?		
E.	Efficacité		
E.1	L'exécution du contrat est-elle systématiquement suivie et rapportée ? Qui entreprend l'inspection et l'assurance qualité ?		
E.2	L'agence effectue-t-elle le suivi et le contrôle de ses obligations de paiement. ?		
E.3	Un mécanisme de règlement des différends est-il stipulé dans les documents de passation des marchés de l'agence ?		
E.4	Existe-t-il un mécanisme extra-judiciaire pour traiter des recours ?		
E.5	Les décisions d'acquisitions et les différends sont-ils documentés par l'information disponible, des justifications écrites, telles que le procès-verbal d'évaluation, de négociation et les notifications de défaut ou de retenue de paiement ?		
E.6	Les différends sont-ils l'objet d'un suivi et leur règlement est-il suivi ? Quelle est la proportion des recours traités dans le délai prescrit ?		
E.7	Existe-t-il un mécanisme offrant la possibilité de recourir à un second niveau, dont les décisions sont applicables ?		
F.	Mesures de Responsabilisation		
F.1a	Existe-t-il une déclaration type relative à l'éthique ou un code de conduite, et les personnels impliqués dans les acquisitions sont-ils requis de prendre un engagement formel à leur égard ? Cela traite-t-il des cadeaux ?		

F.1b	Existe-t-il des dispositions de protection des lanceurs d'alerte ? Existe-t-il une hotline confidentielle? Certains responsables sont-ils requis de fournir une déclaration financière exhaustive ?		
F.1c	Les personnels sont-ils tenus de rapporter toute allégation de violation de l'intégrité ou de comportement contraire à l'éthique ? L'agence est-elle tenue d'y donner suite ? Existe-t-il un protocole, avec une entité nationale responsable des investigations auprès de laquelle ces cas doivent être déclarés, et définissant la manière dont l'agence doit y collaborer ?		
F.1d	En l'absence d'infraction pénale, l'agence peut-elle recourir à des mesures d'ordre administratif pour réagir à un comportement contraire à l'éthique ?		
F.2	Les personnels engagés dans les acquisitions sont-ils tenus de déclarer tout conflit d'intérêt potentiel et de se retirer du processus d'acquisition ? Existe-t-il un délai de refroidissement pour les personnes exerçant une responsabilité ?		
F.3	L'initiation d'une acquisition est-elle conditionnée par des approbations externes (formellement ou de facto), en dehors du processus budgétaire ?		
F.4	Qui approuve les transactions d'acquisitions et ces personnes ont-elles l'expérience et les qualifications en acquisitions ?		
F.5	Parmi les actions ci-après, quelles sont celles qui nécessitent des approbations extérieures à l'unité des acquisitions ou à la commission d'évaluation, et qui sont les personnes accordant l'approbation ? (a) Dossier d'appel d'offre, invitation à pré-qualification ou DP (b) Publicité d'appel d'offres, de pré-qualification ou d'AMI (c) Rapports d'évaluation (d) Notification d'attribution (e) Invitation aux Consultants pour négocier (f) Contrats		
F.6	Le même officiel est-il responsable pour (i) autoriser les transactions d'acquisitions, les documents d'invitation à soumissionner, les évaluations et les		

	contrats ; (ii) autoriser les paiements ; (iii) enregistrer les transactions et évènements relatifs aux acquisitions ; et (iv) la garde des actifs ?		
F.7	Existe-t-il une documentation écrite des décisions relative aux acquisitions, susceptibles d'être auditée et identifiant les personnes physiques et les commissions les ayant prises ?		



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

www.isdb.org/Procurement

