

---

**Directives**

---

**Sélection**

---

**et Emploi**

---

**de Consultants**

---

**par les Emprunteurs**

---

**de la Banque mondiale**

---

Mai 2004



**Directives  
Sélection  
et Emploi  
de Consultants  
par les Emprunteurs  
de la Banque mondiale**

Banque mondiale  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433

Copyright © 2004  
Banque internationale pour la reconstruction  
et le développement / BANQUE MONDIALE  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433, U.S.A.  
Premier tirage en français : mai 2004  
Tous droits réservés  
ISBN 0-8213-

# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos.....	vi
-------------------	----

## I. Introduction ..... 1

1.1	Objet.....	1
1.4	Considérations générales .....	2
1.7	Champ d'application des Directives.....	4
1.9	Conflit d'intérêts.....	4
1.10	Avantage compétitif inéquitable.....	6
1.11	Critères de provenance.....	7
1.12	Passation anticipée des marchés et financement rétroactif.....	8
1.13	Associations de consultants .....	9
1.14	Examen par la Banque, aide et suivi par la Banque.....	9
1.17	Passation non-conforme aux Directives.....	10
1.18	Mention de la Banque.....	11
1.19	Formation ou transfert de connaissances .....	12
1.20	Choix de la langue .....	12
1.22	Fraude et corruption .....	13
1.24	Plan de passation des marchés.....	15

## II. Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) ..... 17

2.1	La procédure de sélection.....	17
2.3	Termes de référence .....	18
2.4	Estimation des coûts (budget).....	18
2.5	Publicité.....	19
2.6	Liste restreinte de consultants.....	20
2.9	Préparation et émission des Demandes de propositions .....	22
2.10	Lettre d'invitation.....	22
2.11	Instructions aux consultants .....	22
2.12	Marché.....	23
2.13	Réception des propositions.....	24
2.14	Évaluation des propositions : prise en compte de la qualité technique et du coût .....	25
2.15	Évaluation de la qualité technique .....	26
2.20	Évaluation financière (coût) .....	28
2.23	Évaluation technique et financière combinée .....	29
2.24	Négociations et attribution du marché .....	30
2.28	Publication de l'attribution du marché....	32

2.29	Rapport oral.....	32
2.30	Rejet de toutes les propositions et réinvitation.....	32
2.31	Confidentialité.....	33
<b>III. Autres modes de sélection.....</b>		<b>34</b>
3.1	Généralités.....	34
3.2	Sélection fondée sur la qualité (SFQ).....	34
3.5	Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD).....	36
3.6	Sélection au « moindre coût » (SMC).....	36
3.7	Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC).....	37
3.9	Sélection par entente directe (SED).....	38
3.14	Pratiques commerciales.....	39
3.15	Sélection de catégories particulières de consultants.....	40
<b>IV. Types de marchés et dispositions importantes.....</b>		<b>44</b>
4.1	Types de marchés.....	44
4.5	Dispositions contractuelles importantes.....	46
<b>V. Sélection de consultants individuels.....</b>		<b>50</b>
<b>Annexe 1 : Examen par la Banque du processus de sélection des consultants.....</b>		<b>52</b>
1.	Calendrier du processus de sélection.....	52
2.	Examen préalable.....	52
5.	Examen a posteriori.....	55
<b>Annexe 2 : Instructions aux consultants.....</b>		<b>57</b>
<b>Annexe 3 : Recommandations aux consultants.....</b>		<b>60</b>
1.	Objet.....	60
2.	Responsabilité de la sélection des consultants.....	60
3.	Rôle de la Banque.....	61
5.	Informations sur les services de consultants.....	62
7.	Rôle des consultants.....	63
10.	Caractère confidentiel de la procédure.....	64
11.	Action de la Banque.....	64
15.	Échange d'informations après l'attribution du marché.....	66

## **Abréviations**

BIRD	Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement (Banque mondiale)
DP	Demande de propositions
IC	Instructions aux Consultants
IDA	Association internationale pour le Développement
LI	Lettre d'Invitation
ONG	Organisation non gouvernementale
PAD	Project Appraisal Document
PID	Project Information Document
QC	Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants
SCBD	Sélection dans le cadre d'un budget déterminé
SED	Sélection par entente directe
SFQC	Sélection fondée sur la qualité et le coût
SFQ	Sélection fondée sur la qualité
SMC	Sélection au moindre coût
SWAps	Sector Wide Approaches
UNDB	United Nations Development Business

# I. INTRODUCTION

## Objet

1.1 Les présentes *Directives* ont pour objet de définir les politiques et les procédures de sélection, de passation de marchés et de suivi des consultants requis par les projets financés, pour tout ou partie, par les prêts de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), par les crédits de l'Association internationale de développement (IDA)<sup>1</sup>, par les dons de la Banque ou par les fonds fiduciaires<sup>2</sup> administrés par la Banque et exécutés par le bénéficiaire.

1.2 L'Accord de prêt régit les relations juridiques entre l'Emprunteur et la Banque, et les Directives s'appliquent à la sélection et à l'emploi des consultants nécessaires au projet comme stipulé dans l'Accord. Ce sont la Demande de proposition (DP)<sup>3</sup> propre au marché, publiée par l'Emprunteur, et le marché signé par l'Emprunteur avec le Consultant qui régissent les droits et obligations de l'Emprunteur<sup>4</sup> et du Consultant, et non pas les

---

<sup>1</sup> Les conditions de la BIRD et de l'IDA sont identiques. Chaque fois qu'il est fait mention de *la Banque* dans les présentes Directives, ce terme désigne à la fois la *BIRD* et l'*IDA* ; et, quand il est fait mention de *prêt*, ce terme désigne un prêt de la BIRD de même qu'un crédit et un don de l'IDA et une Avance de préparation de projet. Le terme *Accord de prêt* désigne également un Accord de crédit de développement, un Accord de financement du développement et un Accord de don pour le développement et un Accord de projet. Quand il est fait mention de "l'Emprunteur", ce terme désigne également le bénéficiaire d'un don de l'IDA.

<sup>2</sup> Dans la mesure où l'Accord qui prévoit le fonds fiduciaire ou le don est compatible avec les présentes dispositions, sinon c'est ledit Accord qui prévaut.

<sup>3</sup> Voir l'Annexe 2

<sup>4</sup> Dans certains cas, l'Emprunteur n'intervient qu'à titre d'intermédiaire et le projet est exécuté par un autre organisme ou une autre entité. Chaque fois qu'il est fait mention dans les présentes Directives de l'Emprunteur, ce terme désigne également ces organismes et entités, ainsi que les Emprunteurs

présentes Directives ou l'Accord de Prêt. Aucune partie autre que les parties à l'Accord de Prêt ne peut se prévaloir des droits stipulés dans ledit Accord ni prétendre détenir une créance sur les fonds provenant du prêt.

1.3 Aux fins des présentes Directives, le terme *consultants* désigne une vaste gamme d'entités publiques et privées : bureaux d'études, firmes d'ingénierie, coordinateurs d'entreprises de travaux, cabinets d'organisation, spécialistes de la passation des marchés, sociétés d'inspection technique, cabinets d'audit, institutions des Nations Unies et autres organisations multinationales, banques d'affaires, universités, instituts de recherche, organismes publics, organisations non gouvernementales (ONG), consultants individuels<sup>5</sup>. Les Emprunteurs de la Banque font appel à ces *consultants* pour les aider dans toute une gamme d'activités — conseil, réformes institutionnelles, gestion, services d'ingénierie, supervision de travaux, services financiers, services d'achats, études environnementales et sociales ; et identification, préparation et exécution de projets — et compléter ainsi les capacités dont ils disposent dans ces domaines.

### **Considérations générales**

1.4 Il appartient à l'Emprunteur de préparer et d'exécuter le projet et, par conséquent, de choisir le Consultant, et d'attribuer, puis d'administrer le marché. Si les règles et procédures à suivre pour l'emploi des consultants dépendent des circonstances propres à chaque cas, la ligne de conduite de la Banque en matière de sélection de consultants est guidée par cinq considérations majeures :

- a) la nécessité d'obtenir des services de haute qualité,

---

secondaires prévus dans le cadre de « dispositions de rétrocession ».

<sup>5</sup> Voir les paragraphes 3.15 à 3.20 pour les consultants d'un type particulier. Le cas des consultants individuels est traité à la section V.

- b) la nécessité d'obtenir ces services dans de bonnes conditions financières et d'efficacité,
- c) la nécessité de donner à tous les consultants ayant les qualifications requises, la possibilité de concourir pour l'obtention des marchés de services financés par la Banque,
- d) la volonté de la Banque de favoriser le développement et l'utilisation des consultants nationaux dans ses pays membres en développement, et
- e) la nécessité de la transparence du processus de sélection.

1.5 La Banque estime que, dans la majorité des cas, le meilleur moyen de prendre en compte ces considérations est de mettre en concurrence des consultants qualifiés en utilisant une liste restreinte, puis de choisir entre eux sur la base de la qualité technique de la proposition et, le cas échéant, du coût des services devant être fournis. Les Sections II et III des présentes Directives décrivent les différentes méthodes de sélection des consultants acceptées par la Banque de même que les circonstances dans lesquelles elles s'appliquent. Du fait que la méthode de Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC) est la méthode la plus fréquemment recommandée, la section II des présentes Directives décrit cette méthode en détail. Toutefois, la méthode SFQC ne convient pas dans tous les cas, c'est pourquoi la section III décrit d'autres méthodes de sélection et les circonstances dans lesquelles elles sont mieux adaptées que la méthode SFQC.

1.6 Les méthodes particulières qui peuvent être appliquées pour la sélection des consultants dans le cadre d'un projet donné sont spécifiées dans l'Accord de prêt. Les marchés spécifiques à financer dans le cadre d'un projet donné et leur méthode de sélection, conformément aux dispositions de l'Accord de prêt, seront convenus avec la Banque et seront précisés dans le Plan de passation des marchés, tel qu'indiqué au paragraphe 1.24 des présentes Directives.

## **Champ d'application des Directives**

1.7 Les présentes Directives s'appliquent aux services de conseil à caractère intellectuel. Elles ne portent pas sur d'autres types de services où dominent les aspects matériels (réalisation de travaux, fabrication de biens, exploitation et entretien d'installations ou d'usines, établissement de relevés cartographiques, forages d'exploration, photographies aériennes, imagerie satellite et services visant à l'obtention d'un résultat matériel mesurable).<sup>6</sup>

1.8 Les procédures décrites dans les présentes Directives sont applicables à tous les marchés de services de consultants financés pour tout ou partie par des prêts ou des dons de la Banque ou par des fonds fiduciaires<sup>7</sup> exécutés par le bénéficiaire. Pour les services de consultants qui ne sont pas financés sur ces ressources, le bénéficiaire peut avoir recours à d'autres procédures. En pareils cas, la Banque doit s'assurer : a) que les procédures adoptées conduiront à la sélection de consultants possédant les qualifications professionnelles requises, b) que le Consultant retenu s'acquittera de la tâche qui lui a été confiée conformément au calendrier convenu, et c) que les services correspondent aux besoins du projet.

## **Conflit d'intérêts**

1.9 Les règlements de la Banque exigent des consultants qu'ils fournissent des conseils professionnels, objectifs et impartiaux, qu'en toutes circonstances ils servent avant tout les intérêts de leur client sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission

---

<sup>6</sup> Ces derniers services font l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue de l'exécution d'une prestation physique quantifiable conformément aux dispositions des *Directives : Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA* (novembre 2003), ci-après dénommées Directives sur la passation des marchés.

<sup>7</sup> Dans la mesure où l'Accord de fonds fiduciaire est compatible avec les présentes dispositions, sinon c'est ledit Accord qui prévaut.

ultérieure et que lorsqu'ils dispensent leurs avis, ils évitent toute possibilité de conflit avec d'autres activités et avec les intérêts de leur société. Les consultants ne doivent pas être engagés pour des missions qui seraient incompatibles avec leurs obligations présentes ou passées envers d'autres clients ou qui risqueraient de les mettre dans l'impossibilité d'exécuter leur tâche au mieux des intérêts de l'Emprunteur. Sans préjudice du caractère général de ce qui précède, les consultants ne sont pas engagés dans les circonstances stipulées ci-après :

- a) Conflit entre les activités de consultant et la fourniture de biens, de travaux ou de services (autres que les services de consultants couverts par les présentes Directives<sup>8</sup>) : une entreprise qui a été engagée par l'Emprunteur pour réaliser des travaux ou fournir des biens ou des services (autres que les services de conseil couverts par les présentes Directives) pour un projet, et toutes les entreprises qui lui sont affiliées, ne pourront fournir des services de conseil relatifs à ces biens, travaux ou services. De la même manière, une entreprise engagée pour fournir des services de conseil en vue de la préparation ou de l'exécution d'un projet, et toutes les entreprises qui lui sont affiliées, ne sont pas ultérieurement admises à réaliser des travaux ou fournir des biens ou des services (autres que les services de conseil couverts par les présentes Directives) qui font suite ou sont directement liés aux services de conseil précédemment fournis par l'entreprise pour ladite préparation ou exécution.
- b) Conflit entre les missions de conseil : les consultants (y compris leur personnel et leurs sous-traitants) ni aucune des entreprises qui leur sont affiliées ne peuvent être engagés pour une mission qui, par sa nature, risque de s'avérer incompatible avec une autre de leurs missions de conseil. Ainsi, des

---

<sup>8</sup> Voir paragraphe 1.7 des présentes Directives.

consultants engagés pour préparer le dossier technique d'un projet d'infrastructure ne peuvent être engagés pour préparer une évaluation indépendante des aspects environnementaux du même projet ; et les consultants qui aident un client à privatiser des actifs publics ne peuvent acquérir lesdits actifs ni conseiller les acheteurs de ces actifs. De même, les consultants engagés pour préparer les Termes de référence d'une mission ne peuvent être retenus pour la mission en question.

- c) Relation avec le personnel de l'Emprunteur: Les consultants (y compris leur personnel et leurs sous-traitants) qui ont une relation d'affaires ou familiale avec un membre du personnel de l'Emprunteur (ou du personnel de l'organe d'exécution du projet ou d'un bénéficiaire du prêt) qui intervient directement ou indirectement dans (i) la préparation des Termes de référence du marché, (ii) le processus de sélection pour ledit marché ou (iii) la supervision de ce même marché, ne pourront se voir attribuer un marché sauf si le conflit qui découle de cette relation a été réglé d'une manière acceptable par la Banque pour la durée du processus de sélection et de l'exécution du marché.

### **Avantage compétitif inéquitable**

1.10 Pour assurer l'équité et la transparence du processus de sélection, les consultants ou leurs filiales qui concourent pour une mission spécifique ne doivent pas bénéficier d'un avantage compétitif du fait qu'ils ont fourni des services de conseil liés à la mission en question. A cette fin, l'Emprunteur doit communiquer à tous les consultants qui figurent sur la liste restreinte, en même temps que la Demande de proposition, tous les renseignements qui donneraient à cet égard à un consultant un avantage compétitif par rapport aux autres candidats.

## Critères de provenance

1.11 En vue d'encourager la concurrence, la Banque autorise les entreprises et les ressortissants de tous les pays à offrir des services de conseil pour les projets qu'elle finance. Les conditions de participation seront limitées à celles qui sont essentielles pour garantir que l'entreprise est capable d'exécuter le marché en question<sup>9</sup>. Toutefois,

- a) les consultants peuvent ne pas être admis à concourir si i) la législation ou la réglementation publique du pays de l'Emprunteur interdit les relations commerciales avec le pays du Consultant, sous réserve qu'il soit établi à la satisfaction de la Banque que cette exclusion n'empêche pas le jeu efficace de la concurrence pour la passation des marchés de services de consultants requis, ou si ii) en application d'une décision prise par le Conseil de sécurité des Nations Unies au titre du chapitre VII de la Charte des Nations Unies, le pays de l'Emprunteur interdit tout paiement à des personnes physiques ou morales du pays du Consultant. Lorsque le pays de l'Emprunteur interdit les paiements à une entreprise particulière ou pour des fournitures particulières en application d'une telle décision, cette entreprise peut être exclue.
- b) les entreprises publiques ou les institutions du pays de l'Emprunteur sont admises à participer, dans leur pays uniquement, si elles peuvent établir :
  - i) qu'elles jouissent de l'autonomie juridique et financière ; ii) qu'elles sont gérées selon les règles du droit commercial et (iii) qu'elles ne sont pas des organes qui dépendent de l'Emprunteur ou de l'Emprunteur secondaire.

---

<sup>9</sup> La Banque autorise les entreprises et les ressortissants de Taiwan, Chine à offrir des services de consultants pour des projets financés par la Banque.

- c) A titre d'exception au b), lorsque les services des universités publiques ou des centres de recherche publics du pays de l'Emprunteur sont d'une nature unique et exceptionnelle et que leur participation est critique pour l'exécution du projet, la Banque peut accepter que ces institutions soient retenues au cas par cas. Pour les mêmes raisons, les professeurs d'université ou les scientifiques des instituts de recherche peuvent être retenus individuellement dans le cadre d'un financement de la Banque.
- d) Les représentants du gouvernement et les fonctionnaires peuvent être engagés pour des marchés portant sur des services de conseil, à titre individuel ou en tant que membres de l'équipe d'un bureau de consultants, uniquement (i) s'ils sont en congé sans solde ; (ii) s'ils ne sont pas engagés par l'organisme pour lequel ils travaillaient immédiatement avant leur départ en congé et (iii) si leur emploi ne donne pas lieu à un conflit d'intérêts (voir paragraphe 1.9).
- e) Une entreprise déclarée non admissible par la Banque en vertu de l'alinéa (d) du paragraphe 1.22 des présentes Directives, ne pourra se voir attribuer un marché financé par la Banque pendant la période qui aura été déterminée par la Banque.

### **Passation anticipée des marchés et financement rétroactif**

1.12 Dans certaines circonstances, par exemple pour accélérer l'exécution du projet, l'Emprunteur peut souhaiter, avec l'approbation de la Banque, procéder à la sélection des consultants avant la signature de l'Accord de prêt concernant ledit projet. On parle alors de passation anticipée des marchés. En pareils cas, les procédures de sélection suivies, y compris la publication d'annonces, doivent être conformes aux présentes Directives et la Banque examinera le processus suivi par l'Emprunteur. L'Emprunteur qui passe des marchés par anticipation le fait à ses risques, et le fait

d'avoir émis un « avis de non-objection » sur les procédures, les documents ou les propositions d'attribution de marchés n'engage en rien la Banque à consentir un prêt pour le projet en question. Si le marché est signé, le remboursement par la Banque de toute somme payée par l'Emprunteur au titre du marché avant la signature du prêt est appelé financement rétroactif et n'est autorisé que dans les limites prévues par l'Accord de prêt.

### **Associations de consultants**

1.13 Des consultants peuvent s'associer sous la forme d'une co-entreprise ou d'un accord de sous-traitance pour mettre en commun leurs compétences respectives, renforcer la conformité technique de leurs propositions et donner accès à un vivier plus important d'experts, offrir des approches et des méthodologies meilleures et dans certains cas, offrir des prix inférieurs. Il peut s'agir d'une association de longue durée (indépendante de toute mission précise) ou d'une association limitée à une mission donnée. Si l'Emprunteur engage une association sous la forme d'une co-entreprise, ladite association doit désigner l'une des entreprises pour représenter l'association. Tous les participants à la co-entreprise doivent signer le marché et sont conjointement et solidairement responsables de la réalisation de l'ensemble de la mission. Une fois la liste restreinte finalisée et les Demandes de propositions adressées aux consultants figurant sur la liste restreinte, toute association sous forme de co-entreprise ou de sous-traitance entre les consultants figurant sur cette liste n'est possible qu'avec l'accord de l'Emprunteur. Les Emprunteurs ne peuvent exiger des consultants qu'ils s'associent avec un consultant particulier ou choisi parmi un groupe de consultants, mais ils peuvent encourager la création d'associations avec des consultants qualifiés du pays.

### **Examen par la Banque, aide et suivi par la Banque**

1.14 La Banque examine les procédures suivies par l'Emprunteur pour s'assurer que le processus de sélection des consultants est mené

conformément aux dispositions des présentes Directives. Les procédures d'examen sont décrites à l'Annexe 1.

1.15 Dans certaines circonstances et en réponse à une demande écrite de l'Emprunteur, la Banque peut fournir à l'Emprunteur des listes restreintes<sup>10</sup> ou des listes longues<sup>11</sup> d'entreprises qu'elle juge capables d'accomplir la mission en cause. La communication de la liste à l'Emprunteur ne constitue pas un aval donné aux consultants. L'Emprunteur peut modifier la liste en éliminant l'un quelconque des noms ou en ajoutant d'autres à son gré ; toutefois, la liste restreinte finale est soumise à la Banque pour approbation avant envoi de la Demande de propositions par l'Emprunteur.

1.16 Il appartient à l'Emprunteur de contrôler la performance des consultants et de veiller à ce qu'ils s'acquittent de leur mission conformément au marché. Sans pour autant assumer les responsabilités de l'Emprunteur ou des consultants, le personnel de la Banque suit le travail effectué en tant que de besoin pour s'assurer qu'il est bien accompli, conformément aux normes de la profession et sur la base de données satisfaisantes. Le cas échéant, la Banque peut participer aux discussions entre l'Emprunteur et les consultants et, si besoin est, aider l'Emprunteur à résoudre les problèmes liés à la mission. Si une bonne part des travaux de préparation du projet est effectuée au siège des consultants, le personnel de la Banque peut, avec l'accord de l'Emprunteur, s'y rendre pour examiner le travail des consultants.

### **Passation non conforme aux Directives**

1.17 La Banque ne finance pas les dépenses effectuées au titre de marchés de services de consultants si les consultants n'ont pas été sélectionnés ou si les services n'ont pas été obtenus, conformément aux dispositions de l'Accord de prêt et détaillées dans le Plan de

---

<sup>10</sup> Liste restreinte : voir paragraphes 2.6, 2.7 et 2.8.

<sup>11</sup> Liste longue : liste préliminaire de consultants à partir de laquelle la liste restreinte sera établie.

passation des marchés<sup>12</sup> approuvé par la Banque. En pareils cas, la Banque déclare la passation du marché non conforme, et elle a pour principe d'annuler la fraction du prêt affectée aux services qui ont été obtenus en contravention aux procédures convenues. La Banque peut en outre exercer d'autres recours en vertu de l'Accord de prêt. Même si le marché a été attribué après émission d'un « avis de non-objection » de sa part, la Banque peut encore déclarer que la passation n'a pas été conforme aux procédures si elle conclut que l'« avis de non-objection » a été émis sur la base de renseignements incomplets, inexacts ou trompeurs fournis par l'Emprunteur ou que les termes et conditions du marché ont été modifiés sans l'approbation de la Banque.

### **Mention de la Banque**

1.18 L'Emprunteur utilise la formulation<sup>13</sup> suivante lorsqu'il fait mention de la Banque dans la Demande de propositions et dans les documents du marché:

« [Nom de l'Emprunteur] a obtenu [ou, « a demandé »] un [prêt] de la Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement (la Banque) d'un montant équivalant à \_\_\_\_\_ dollars, en vue de financer le coût de [nom du projet] et se propose d'utiliser une partie du produit de ce [prêt] pour effectuer des paiements autorisés au titre du présent Marché. La Banque n'effectue de paiements qu'à la demande de [nom de l'Emprunteur ou de la personne désignée] et après avoir approuvé lesdits paiements, lesquels sont régis, à tous égards, par les dispositions de l'Accord de [prêt]. L'Accord de [prêt] interdit tout retrait du Compte [de prêt] destiné au paiement de toute personne physique ou morale, ou de toute importation de fournitures si, à la connaissance de la Banque, ledit paiement ou ladite

---

<sup>12</sup> Voir paragraphe 1.24.

<sup>13</sup> À modifier comme il convient s'il s'agit d'un crédit de l'IDA ou d'un don ou d'un fonds fiduciaire.

importation est interdit en vertu d'une décision du Conseil de sécurité des Nations Unies prise au titre du chapitre VII de la Charte des Nations Unies. Aucune partie autre que [nom de l'Emprunteur] ne peut se prévaloir d'aucun droit stipulé dans l'Accord de [prêt] ni prétendre détenir une créance sur le produit du [prêt]. »

### **Formation ou transfert de connaissances**

1.19 Si la mission comporte un élément important de formation ou de transfert de connaissances au personnel de l'Emprunteur ou à des consultants du pays, les Termes de référence des consultants doivent indiquer les objectifs, la nature, l'ampleur et les buts précis de cet élément, en fournissant notamment des détails sur les formateurs et les bénéficiaires de la formation, les compétences à transférer, les délais et les dispositions prises pour le suivi et l'évaluation de cet élément. Le coût de cet élément doit figurer dans le marché du Consultant et dans le budget de la mission.

### **Choix de la langue**

1.20 La Demande de propositions doit être préparée dans l'une des trois langues suivantes et qui sera sélectionnée par l'Emprunteur : l'anglais, le français ou l'espagnol. Le marché signé avec le consultant retenu sera rédigé dans la langue qui aura été ainsi sélectionnée dans la Demande de propositions et ladite langue régira les relations contractuelles entre l'Emprunteur et le consultant retenu.

1.21 Outre l'une des trois langues d'usage international (l'anglais, le français, ou l'espagnol), la Demande de propositions peut, si l'Emprunteur le décide, être préparée dans la langue nationale du pays de l'Emprunteur (ou dans la langue utilisée dans le pays de l'emprunteur dans les transactions commerciales).<sup>14</sup> Si la demande de propositions et les documents d'appel d'offres sont préparés en deux langues, les consultants

---

<sup>14</sup> La Banque devra juger la langue utilisée acceptable.

seront autorisés à soumettre leur proposition dans l'une de ces deux langues. Dans ce cas, le marché signé avec le consultant retenu sera rédigé dans la langue dans laquelle la proposition a été soumise, auquel cas ladite langue régira les relations contractuelles entre l'Emprunteur et le consultant retenu. Si le marché est signé dans une langue autre que l'anglais, le français, ou l'espagnol et si le marché est soumis à l'examen préalable de la Banque, l'Emprunteur communiquera à la Banque une traduction du marché dans la langue d'usage international dans laquelle la Demande de propositions a été préparée. Les consultants ne seront ni tenus ni autorisés à signer des marchés dans deux langues.

### **Fraude et corruption**

1.22 La Banque, a pour principe de demander aux Emprunteurs (y compris les bénéficiaires de ses prêts) comme aux consultants le respect des normes d'éthique les plus strictes lors de la sélection des consultants dans le cadre des marchés qu'elle finance et de l'exécution desdits marchés. En vertu de ce principe, la Banque :

- a) définit, aux fins d'application de la présente disposition, les expressions ci-dessous de la façon suivante :
  - i) est coupable de « corruption » quiconque offre, donne, sollicite ou accepte, directement ou indirectement, un quelconque avantage en vue d'influencer l'action d'un agent public<sup>15</sup> au cours de la sélection ou de l'exécution d'un marché ;
  - ii) se livre à des « manœuvres frauduleuses » quiconque déforme, dénature ou omet des faits afin d'influencer l'attribution ou l'exécution d'un marché;

---

<sup>15</sup> Inclut le personnel de la Banque et les employés des autres organisations qui prennent les décisions de passation des marchés ou les examinent.

- iii) on entend par « pratiques collusoires » un système ou un arrangement entre deux consultants ou plus, l'Emprunteur en étant informé ou non, destiné à fixer les prix à des niveaux artificiels et non concurrentiels ;
  - iv) on entend par « pratiques coercitives » les préjudices ou les menaces de préjudices portés directement ou indirectement à des personnes ou à leurs biens en vue d'influer sur leur participation au processus de passation des marchés ou d'affecter l'exécution du marché;
- b) rejettera la proposition d'attribution du marché si elle établit que le Consultant auquel il est recommandé d'attribuer le marché est coupable, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, de corruption ou s'est livré à des manœuvres frauduleuses, collusoires ou coercitives en vue de l'obtention du marché en question ;
- c) annulera la fraction du prêt allouée à un marché si elle détermine à un moment quelconque que des représentants de l'Emprunteur ou d'un bénéficiaire du prêt s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, collusoires ou coercitives au stade du processus de sélection ou de l'exécution dudit marché, sans que l'Emprunteur ait pris, en temps voulu et à la satisfaction de la Banque, les mesures nécessaires pour remédier à cette situation ;
- d) sanctionnera un Consultant indéfiniment ou pour une période déterminée y compris en l'excluant de toute attribution des marchés financés par la Banque, si la Banque établit, à un moment quelconque, que ledit Consultant s'est livré, directement ou par l'intermédiaire d'un agent, à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, collusoires ou coercitives en vue de l'obtention ou au cours de l'exécution d'un marché financé par la Banque ; et

- e) pourra exiger que les marchés financés sur un prêt de la Banque contiennent une clause demandant aux consultants d'autoriser la Banque à examiner les documents et pièces comptables et autres documents relatifs à la soumission des propositions et à l'exécution du marché et de les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par la Banque.
- 1.23 Pour les marchés d'un montant élevé financés par la Banque, un Emprunteur peut, avec l'accord exprès de la Banque, inclure dans les Demandes de propositions une disposition par laquelle le Consultant s'engage à soumissionner et à exécuter ces marchés en respectant les lois du pays contre la fraude et la corruption (y compris les paiements illicites) énumérées dans les Demandes de propositions<sup>16</sup>. La Banque accepte l'inclusion d'une telle disposition à la demande du pays de l'Emprunteur, à condition que les dispositions qui régissent cet engagement satisfassent la Banque.

### **Plan de passation des marchés**

- 1.24 Dans le cadre de la préparation du projet, l'Emprunteur préparera et, avant les négociations du prêt, communiquera à la Banque pour approbation un Plan de passation des marchés<sup>17</sup> acceptable par la

---

<sup>16</sup> Cet engagement pourrait être libellé comme suit: « Nous nous engageons à préparer et à présenter notre offre (et, si le marché nous est attribué, à l'exécuter), dans le respect des lois contre la fraude et la corruption en vigueur dans le pays du Client, lois dont la liste a été incluse par le Client dans la Demande de propositions relative audit marché. »

<sup>17</sup> Si le projet prévoit la réalisation de travaux et la passation de marchés de biens et de services autres que des services de consultants, le Plan de passation des marchés doit aussi inclure les méthodes pour la réalisation de travaux ou la passation de marchés de biens et de services autres que les services de consultants conformément aux Directives: Passation de marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA. La Banque rendra public le Plan de passation des marchés après que le prêt aura été

Banque qui énoncera : (a) les marchés particuliers de services de consultants requis pour réaliser le projet pendant la période initiale d'au moins 18 mois ; (b) les méthodes proposées pour la sélection des services de consultants et (c) les procédures d'examen de la Banque y afférentes.<sup>18</sup> L'Emprunteur actualisera le Plan tous les ans ou selon que de besoin pendant toute la durée du projet. L'Emprunteur mettra en oeuvre le Plan de passation des marchés tel qu'il aura été approuvé par la Banque.

---

approuvé ; les mises à jour seront rendues publiques après leur approbation par la Banque.

<sup>18</sup> Voir Annexe 1.

## **II. SELECTION FONDEE SUR LA QUALITE ET LE COUT (SFQC)**

### **La procédure de sélection**

2.1 La méthode SFQC consiste à mettre en concurrence les consultants figurant sur une liste restreinte, en prenant en compte la qualité de la proposition et le coût des services pour choisir le Consultant à retenir. Le critère coût est un facteur de sélection à utiliser judicieusement. La pondération relative des critères de qualité et de coût est fixé au cas par cas, selon la nature de la mission.

2.2 La procédure de sélection comprend les étapes suivantes :

- a) rédaction des termes de référence ;
- b) estimation des coûts et établissement du budget ;
- c) publicité ;
- d) établissement de la liste restreinte de consultants ;
- e) préparation et émission de la Demande de proposition (DP) qui doit inclure : la Lettre d'invitation, les Instructions aux consultants (IC), les Termes de référence et le projet de marché proposé ;
- f) réception des propositions ;
- g) évaluation des propositions techniques : prise en compte de la qualité ;
- h) ouverture publique des propositions financières
- i) évaluation des propositions financières ;
- j) évaluation finale consolidée de la qualité et du coût; et

- k) négociations et attribution du marché au Consultant retenu.

### **Termes de référence**

2.3 Il appartient à l'Emprunteur d'élaborer les Termes de référence de la mission. Ces Termes de référence sont établis par une (des) personne(s) ou une entreprise spécialisée dans le domaine dont relève la mission. L'ampleur des services décrits dans les Termes de référence doit être compatible avec le budget disponible. Les Termes de référence définissent clairement les objectifs, les buts et l'ampleur de la mission, et ils fournissent des informations d'ordre général (y compris une liste des études pertinentes et des données de base existantes) afin de faciliter aux consultants la préparation de leurs propositions. Si le transfert de connaissances ou la formation sont des objectifs de la mission, il conviendra que cela soit indiqué précisément, avec le détail des effectifs à former, etc., pour permettre aux consultants d'estimer les moyens à mettre en oeuvre. Les Termes de référence énuméreront les services et enquêtes nécessaires à l'accomplissement de la mission et les résultats escomptés (par exemple, rapports, données, cartes, relevés). Toutefois, les Termes de référence ne doivent pas être trop détaillés ni rigides, de manière que les consultants en concurrence soient en mesure de proposer la méthodologie et le personnel de leur choix. Les consultants doivent être encouragés à émettre des observations sur les Termes de référence dans leur proposition. Les responsabilités respectives de l'Emprunteur et des consultants doivent être clairement définies dans les Termes de référence.

### **Estimation des coûts (budget)**

2.4 Il est indispensable d'estimer les coûts de manière minutieuse pour pouvoir établir des dotations budgétaires réalistes. Cette estimation sera basée sur l'évaluation par l'Emprunteur des ressources nécessaires pour accomplir la mission : temps consacré par le personnel, appui logistique et moyens matériels (véhicules, matériel de laboratoire, par exemple). Les coûts doivent d'abord être répartis en deux grandes catégories : a) honoraires ou rémunération

(selon le type de marché), et b) frais remboursables ; ils doivent ensuite être répartis entre coûts en devises et coûts en monnaie nationale. La rémunération du personnel doit être estimée de façon réaliste, pour le personnel tant national qu'étranger.

## **Publicité**

2.5 Pour tous les projets, l'Emprunteur est tenu de préparer et de soumettre à la Banque un projet d'Avis général de passation de marchés. La Banque se charge de le faire publier dans *Development Business online (UNDB online)* et dans *Development Gateway Market (dgMarket)*<sup>19</sup>. Pour obtenir des « manifestations d'intérêt », l'Emprunteur insérera la liste des missions de consultants prévues dans l'Avis général de passation des marchés<sup>20</sup>, et publiera une demande de manifestations d'intérêt pour chaque marché à l'intention des bureaux de consultants dans le Journal officiel ou un journal de diffusion nationale ou sur un portail électronique dont l'accès est libre. En outre, les marchés dont le coût estimatif est supérieur à 200.000 dollars E.U. seront publiés dans *UNDB online* et dans *dgMarket*. Les Emprunteurs peuvent également publier les demandes de manifestations d'intérêt dans un journal de diffusion internationale ou une revue technique. L'information demandée dans les annonces doit être limitée au minimum nécessaire pour juger des qualifications des consultants pour la mission en cause et ne doit pas, par sa complexité, dissuader les consultants de manifester leur intérêt. La liste restreinte ne

---

<sup>19</sup> L'UNDB est une publication des Nations Unies. On trouvera les renseignements relatifs à l'abonnement dans : Development Business, United Nations GCPO Box 5850, New York, NY 10163-5850 (Site web : [www.devbusiness.com](http://www.devbusiness.com); adresse électronique : [dbsubscribe@un.org](mailto:dbsubscribe@un.org)). Development Gateway Market est un portail électronique de la Development Gateway Foundation, 1889 F Street NW, Washington, DC 20006, USA (Site web : [www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com)).

<sup>20</sup> L'Avis général de passation des marchés pour un projet donné financé par la Banque est préparé par l'Emprunteur et communiqué à la Banque qui se charge de le faire publier dans la revue des Nations Unies, *Development Business (UNDB on line)* et dans *Development Gateway Market (dgMarket)*.

sera établie qu'à l'issue d'un délai minimum de 14 jours à compter de la date de publication dans UNDB *on-line* pour obtenir des manifestations d'intérêt.

### **Liste restreinte de consultants**

2.6 Il appartient à l'Emprunteur d'établir la liste restreinte. L'Emprunteur considérera en priorité les consultants ayant manifesté leur intérêt et possédant les qualifications pertinentes. Les listes restreintes seront constituées de six consultants d'origine géographique très diverse, dont au maximum deux d'un même pays et au moins un d'un pays en développement, à moins qu'on ne parvienne pas à identifier de consultants qualifiés dans les pays en développement. La Banque peut accepter qu'une liste restreinte compte moins d'entreprises dans des circonstances particulières, par exemple lorsque seules quelques entreprises qualifiées ont manifesté leur intérêt pour la mission spécifique ou lorsque la taille du marché ne justifie pas une concurrence plus large. Aux fins d'établissement de listes restreintes, la nationalité d'un Consultant est celle du pays dans lequel il est enregistré ou constitué en société et dans le cas d'une co-entreprise, la nationalité de l'entreprise désignée pour représenter ladite co-entreprise. La Banque peut convenir avec l'Emprunteur d'allonger ou de réduire la liste restreinte ; mais, après que la Banque a émis un « avis de non-objection » sur la liste restreinte, l'Emprunteur ne doit ni ajouter ni supprimer de noms sans l'approbation de la Banque. La liste restreinte finale sera communiquée aux consultants ayant manifesté leur intérêt, ainsi qu'à tout autre entreprise qui en aura fait la demande.

2.7 La liste restreinte peut ne comporter que des consultants du pays de l'Emprunteur (consultants dont la majorité du capital appartient à des ressortissants du pays, et qui sont enregistrés ou constitués en sociétés dans ce pays), à condition qu'il s'agisse d'un marché d'un montant inférieur au plafond établi (ou aux plafonds établis) dans le Plan de passation des

marchés approuvé par la Banque<sup>21</sup>, lorsqu'il y a un nombre suffisant d'entreprises qualifiées disponibles pour dresser une liste restreinte d'entreprises qui offrent des prix compétitifs et lorsqu'il n'est pas justifié de prime abord d'élargir la concurrence aux consultants étrangers ou lorsque les consultants étrangers n'ont pas manifesté leur intérêt. Les mêmes plafonds seront utilisés dans les opérations de prêt de la Banque de type programmatique (Sector Wide Approaches – SWAps<sup>22</sup>) pour lesquelles les fonds provenant du gouvernement et des bailleurs de fonds ne sont pas administrés séparément afin d'établir le seuil en deçà duquel les listes restreintes seront constituées d'entreprises nationales sélectionnées selon les procédures convenues avec la Banque. Toutefois, si les entreprises étrangères manifestent leur intérêt, elles seront prises en compte.

2.8 Il est préférable que la liste restreinte inclue des consultants de la même catégorie et dont les capacités et les objectifs commerciaux sont similaires. C'est pourquoi la liste restreinte doit normalement inclure des entreprises dont l'expérience est similaire ou des organisations sans but lucratif (ONG, universités, agences des Nations Unies, etc.) qui ont les mêmes domaines d'expertise. S'il y a panachage, la sélection doit avoir lieu à l'aide de la méthode de Sélection fondée sur la qualité (SFQ) ou de Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC) (pour les missions de montant

---

<sup>21</sup> Les seuils exprimés en dollars seront déterminés au cas par cas, compte tenu de la nature et de la complexité de la mission, sans jamais toutefois dépasser le montant défini (ou les montants définis) dans le Rapport Analytique de la Passation des marchés publics (CPAR) du Pays de l'Emprunteur. Le plafond (en dollars) pour chaque pays sera publié dans le site Internet de la Banque.

<sup>22</sup> Le SWAp constitue une approche que les agences de développement utilisent afin d'assister un programme de développement dirigé par le pays bénéficiaire dont l'ampleur dépasse le cadre d'un projet spécifique. Typiquement, un SWAp couvre un secteur entier ou la grande partie d'un secteur.

faible).<sup>23</sup> La liste restreinte n'inclura pas de consultants individuels.

### **Préparation et émission des Demandes de propositions**

2.9 La Demande de propositions doit inclure : a) une Lettre d'invitation, b) les Instruction aux consultants (IC), c) les Termes de référence, et d) le marché envisagé. Dans la mesure du possible, les Emprunteurs utilisent l'un des modèles de Demandes de propositions publiés par la Banque, si nécessaire avec des changements mineurs acceptables à la Banque, pour tenir compte des conditions spécifiques relatives au projet . De tels changements ne peuvent se faire qu'à travers les Données particulières de la Demande de propositions. Les Emprunteurs doivent énumérer toutes les pièces figurant dans la Demande de propositions. L'Emprunteur peut avoir recours à un système électronique pour diffuser la Demande de propositions, à condition que la Banque estime qu'il est adéquat. Si la Demande de propositions est diffusée électroniquement, le système électronique sera protégé afin d'éviter les modifications à la Demande de propositions et il ne limitera pas l'accès des consultants qui figurent sur la liste restreinte à la Demande de propositions.

### **Lettre d'invitation**

2.10 La Lettre d'invitation indique l'intention de l'Emprunteur de conclure un marché en vue d'obtenir des services de consultants ; elle donne des informations sur : l'origine des fonds, le client, la date, l'heure et l'adresse auxquelles doivent être remises les propositions.

### **Instructions aux consultants (IC)**

2.11 Ce document doit comporter tous les renseignements susceptibles d'aider les

---

<sup>23</sup> Les seuils exprimés en dollars des Etats-Unis qui définissent ce que l'on entend par « montant faible » seront fixés dans chaque cas en tenant compte de la nature et de la complexité de la mission, mais ils ne dépasseront pas 200.000 dollars E.U.

consultants à établir des propositions conformes ; elle doit rendre la procédure de sélection aussi transparente que possible, en donnant des informations sur le processus d'évaluation et en indiquant les critères d'évaluation et leurs poids respectifs, ainsi que le score correspondant à la qualité minimum requise. Les IC indiqueront une estimation du volume de travail attendu du personnel clé des consultants (en personnes x mois) ou le budget total, mais pas les deux. Les consultants seront néanmoins libres de préparer leur propre estimation du volume de travail pour le personnel nécessaire à la réalisation de la mission et d'offrir le coût correspondant dans leur proposition. Les IC spécifieront la période de validité de la proposition qui doit être suffisante pour permettre l'évaluation des propositions, la décision d'attribution, l'examen par la Banque et la finalisation des négociations du marché. Une liste détaillée des renseignements qui doivent figurer dans ce document est donnée à l'Annexe 2.

## **Marché**

2.12 La section IV des présentes Directives analyse brièvement les types de marchés les plus courants. Les Emprunteurs doivent utiliser celui des Marchés types publiés par la Banque qui convient et ne lui apporter, avec l'accord de la Banque, que les changements strictement indispensables pour l'adapter aux besoins particuliers du pays et du projet. Ces changements seront introduits exclusivement par le canal des Données du Marché ou des Conditions particulières du marché, et non par le canal de modifications aux Conditions générales du Marché figurant dans le Marché type publié par la Banque. Les Marchés types de la Banque couvrent la majorité des services de consultants; lorsqu'ils ne sont pas utilisables (par exemple, dans le cas de marchés d'inspection préalable à l'expédition, de services de spécialistes de la passation des marchés, de formation d'étudiants en université, d'opérations publicitaires en vue de privatisations, ou de jumelages), les Emprunteurs doivent utiliser d'autres modèles de marché jugés acceptables par la Banque.

## Réception des propositions

2.13 L'Emprunteur donnera aux consultants suffisamment de temps pour établir leur proposition. Ce délai sera fonction de la mission, mais en général ne sera pas inférieur à quatre semaines ou supérieur à trois mois (cas des missions exigeant l'élaboration d'une méthodologie sophistiquée ou concernant la préparation d'un plan directeur pluridisciplinaire). Pendant cette période, les consultants pourront demander des éclaircissements sur les renseignements fournis dans la Demande de propositions. L'Emprunteur fournira ces éclaircissements par écrit et les diffusera à tous les consultants figurant sur la liste restreinte (qui ont fait savoir leur intention de soumettre des propositions). Le cas échéant, l'Emprunteur reportera la date limite de remise des propositions. Les propositions technique et financière devront être soumises simultanément. Aucune modification à la proposition technique ou financière ne sera acceptée après la date limite de remise des propositions. Pour préserver l'intégrité du processus, les propositions technique et financière devront être remises dans des enveloppes cachetées séparées. Les enveloppes contenant les propositions techniques seront ouvertes par un comité de personnes appartenant aux départements intéressés (départements technique, financier, juridique, selon le cas), immédiatement après l'expiration du délai de remise des propositions. Les propositions financières resteront cachetées et seront déposées auprès d'un auditeur ou d'un organisme indépendant digne de confiance jusqu'à leur ouverture en public. Toute proposition reçue après expiration du délai de remise des propositions sera retournée à l'expéditeur sans avoir été ouverte. Les Emprunteurs peuvent avoir recours à des systèmes permettant aux consultants de soumettre leurs propositions par des moyens électroniques, à condition que la Banque estime que lesdits systèmes sont adéquats, y compris, entre autres, qu'ils sont protégés, garantissent la confidentialité et l'authenticité des propositions soumises, utilisent un système de signature électronique ou l'équivalent pour que les consultants soient liés par leur signature et

permettent que les plis soient ouverts uniquement avec l'autorisation électronique simultanée du consultant et de l'Emprunteur. Dans ce cas, les consultants continueront d'avoir la possibilité de soumettre leur offre sur une copie dure.

### **Évaluation des propositions: prise en compte de la qualité et du coût**

2.14 L'évaluation des propositions se fera en deux étapes : premièrement, du point de vue de la qualité technique, puis du point de vue du coût. Les personnes chargées d'évaluer les propositions techniques n'auront accès aux propositions financières qu'à l'issue de l'évaluation technique, y compris examens et « avis de non-objection » éventuels de la Banque. Alors seulement les propositions financières seront ouvertes. L'évaluation sera effectuée en pleine conformité avec les dispositions de la Demande de propositions.

### **Évaluation de la qualité**

2.15 L'Emprunteur évaluera chaque proposition technique (en faisant appel à un comité d'évaluation d'au moins trois spécialistes du secteur), sur la base de plusieurs critères : a) l'expérience du Consultant applicable à la mission en cause, b) la qualité de la méthodologie proposée, c) les qualifications du personnel clé proposé, d) le transfert de connaissances, s'il est exigé par les Termes de référence et e) le niveau de participation de nationaux parmi le personnel clé proposé pour l'exécution de la mission. On attribuera à chaque critère une note comprise entre 1 et 100. Puis ces notes seront ensuite pondérées pour aboutir à un score. Les pondérations figurant ci-après sont données à titre indicatif. Les chiffres réels en pourcentage qui seront utilisés seront adaptés à la mission spécifique et seront inclus dans les fourchettes indiquées ci-après, toute exception étant approuvée par la Banque. Les pondérations applicables seront divulguées dans chaque Demande de propositions :

Expérience du Consultant applicable à la mission :	0 à 10 points
Méthodologie :	20 à 50 points
Personnel clé :	30 à 60 points
Transfert de connaissances <sup>24</sup> :	0 à 10 points
Participation de nationaux <sup>25</sup> : (ne peut excéder 10 points)	0 à 10 points
Total :	100 points

2.16 L'Emprunteur affine généralement les critères d'évaluation en les subdivisant en sous-critères. Ainsi, les sous-critères relatifs à la méthodologie pourront être *innovation et degré de détail*. Il convient de limiter le nombre de ces sous-critères : la Banque met en garde contre l'utilisation de trop longues listes de sous-critères, qui risque de réduire l'évaluation professionnelle des propositions à un exercice purement mécanique. Le poids accordé à l'expérience peut être relativement modeste, puisque ce critère a déjà été pris en compte lors de l'établissement de la liste restreinte des consultants. La méthodologie revêtira une importance d'autant plus grande que la mission sera complexe (par exemple, études de faisabilité pluridisciplinaires ou études de gestion).

2.17 Il est recommandé de n'évaluer que le personnel clé. Dans la mesure où c'est lui qui, en fin de compte, détermine la qualité des

---

<sup>24</sup> Le transfert de connaissances peut être le principal objectif de certaines missions ; en pareils cas, il sera précisé dans les Termes de référence et il pourra se voir accorder un poids plus fort, qui reflète son importance, uniquement avec l'autorisation préalable de la Banque.

<sup>25</sup> Mesurée par le nombre de ressortissants du pays parmi le personnel clé présenté par les entreprises nationales ou étrangères.

prestations, il conviendra d'accorder d'autant plus de poids à ce critère que la mission proposée sera complexe. L'Emprunteur jugera des qualifications et de l'expérience du personnel clé proposé à partir des curriculum vitae, qui devront être exacts, complets et signés par un responsable habilité du Consultant et par la personne proposée elle-même. Les personnes seront jugées en fonction des trois sous-critères qui suivent :

- a) qualifications à caractère général: niveau d'instruction et formation, années d'expérience, postes occupés, durée d'emploi auprès de l'entreprise candidate, expérience dans les pays en développement, etc. ;
- b) qualifications pour la mission: études, formation et expérience dans le secteur, le domaine, le sujet en cause, etc., pertinentes pour la mission ; et
- c) expérience de la région: connaissance de la langue du pays, de sa culture, de son organisation administrative et politique, etc.

2.18 Les Emprunteurs évalueront chaque proposition sur la base de sa conformité aux Termes de référence. Toute proposition qui ne satisfait pas à des éléments importants des Termes de référence ou n'atteint pas le score technique minimum spécifié dans la Demande de propositions sera jugée inacceptable et rejetée dès ce stade.

2.19 À l'issue du processus, l'Emprunteur préparera un rapport d'évaluation technique de la « qualité » des propositions et, dans les cas de marchés qui sont soumis à un examen préalable, il le soumettra à la Banque qui l'examinera et émettra son « avis de non-objection ». Ce rapport justifiera les résultats de l'évaluation en décrivant les points forts et les points faibles respectifs des propositions. Tous les documents relatifs à l'évaluation, tels que feuilles de notes individuelles, seront conservés jusqu'à l'achèvement du projet et de son audit.

## **Évaluation financière (coût)**

2.20 A l'issue de l'évaluation de la qualité et lorsque la Banque a émis son « avis de non-objection », l'Emprunteur informera les consultants qui ont soumis une offre des points techniques attribués à chaque Consultant et avertira ceux dont les propositions n'auront pas obtenu la note de qualité minimum ou auront été jugées non conformes à la Demande de propositions et aux Termes de référence et leur fera savoir que leur proposition financière leur sera retournée sans avoir été ouverte après la signature du marché. L'Emprunteur, dans le même temps, avisera les consultants qui ont obtenu la note de qualification minimum de la date, l'heure et le lieu d'ouverture des propositions financières. Cette date sera fixée de manière à permettre aux consultants de prendre les dispositions nécessaires pour assister à l'ouverture de la proposition financière. Les propositions financières seront ouvertes en public en présence des représentants des consultants qui désirent assister (en personne ou en ligne). Le nom du consultant, le nombre de points techniques et les prix proposés seront lus à haute voix (et affichés en ligne lorsque les propositions ont été soumises par voie électronique) et consignés par écrit lors de l'ouverture des propositions financières, et une copie de ce procès-verbal sera adressé à la Banque dans les meilleurs délais. L'Emprunteur préparera le procès-verbal de l'ouverture en public et une copie sera envoyée à la Banque et à tous les consultants qui ont soumis des propositions dans les meilleurs délais.

2.21 L'Emprunteur examinera alors les propositions financières. Si celles-ci contiennent des erreurs de calcul, elles seront corrigées. Aux fins de comparaison des propositions, les coûts seront convertis en une seule monnaie choisie par l'Emprunteur (monnaie nationale ou monnaie étrangère librement convertible), spécifiée dans la Demande de propositions. L'Emprunteur procédera à cette conversion sur la base des cours de vente de ces monnaies fournis par une source officielle (par exemple, la Banque centrale) ou par une banque commerciale, ou

par un journal de diffusion internationale pour des transactions analogues. La Demande de propositions spécifiera la source à utiliser pour la détermination de ces taux de change ainsi que la date à considérer ; il est toutefois entendu que cette date ne pourra pas être antérieure de plus de quatre semaines à la date limite de remise des propositions, ni postérieure à la date initiale d'expiration de la validité des propositions.

2.22 Aux fins d'évaluation, le terme « coût » exclut les taxes locales indirectes identifiables<sup>26</sup> du marché et les impôts sur les revenus à verser au pays de l'Emprunteur sur la rémunération des services offerts dans le pays de l'Emprunteur par le personnel non résident du Consultant. Le coût inclura la totalité de la rémunération du consultant de même que les autres dépenses telles que les frais de déplacement, de traduction, d'impression des rapports ou les dépenses administratives. La proposition la moins chère peut se voir attribuer un score financier de 100 et les autres propositions des scores financiers inversement proportionnels à leur coût. Les scores financiers peuvent également être déterminés à l'aide d'autres méthodes (variations linéaires ou autres). La méthode à utiliser sera décrite dans la Demande de propositions.

### **Évaluation technique et financière combinée**

2.23 Le score total sera obtenu par l'addition des scores techniques et financiers, après introduction d'une pondération. La pondération attribuée au « coût » sera déterminée compte tenu de la complexité de la mission et du niveau de qualité technique voulu. Sauf pour les types de services spécifiés à la Section III, la pondération attribuée au facteur coût sera généralement de 20 points, sur un score total de 100. Les pondérations proposées pour la qualité technique et le coût seront précisées dans la Demande de propositions. L'entreprise ayant

---

<sup>26</sup> Toutes les taxes indirectes perçues sur les factures du marché, aux niveaux national, de l'Etat (ou de la Province) et municipal.

obtenu le score total le plus élevé sera invitée pour des négociations.

### **Négociations et attribution du marché**

2.24 Les négociations porteront sur les Termes de référence, la méthodologie proposée pour exécuter la mission, le personnel, les moyens mis à la disposition du Consultant par l’Emprunteur, et les conditions particulières du marché. Ces discussions ne modifieront pas de manière significative les Termes de référence initiaux ni les conditions du marché, pour éviter d’affecter la qualité technique du produit final, son coût, et la pertinence de l’évaluation initiale. Les moyens en personnel prévus ne doivent pas être réduits de façon sensible dans le seul but de se conformer au budget disponible. Les Termes de référence finaux et la méthodologie convenue seront intégrés dans la « Description des services », qui fera partie du marché.

2.25 Le Consultant retenu ne sera pas autorisé à remplacer le personnel clé, à moins que les deux parties ne conviennent que ce remplacement a été rendu inévitable par un trop grand retard du processus de sélection, ou que ce(s) remplacement(s) est (sont) indispensable(s) à la réalisation des objectifs de la mission<sup>27</sup>. Si tel n’est pas le cas, et s’il est établi que le Consultant a inclus dans la proposition une personne clé sans s’être assuré de sa disponibilité, ce Consultant peut être disqualifié et le processus de sélection poursuivi avec le Consultant classé en deuxième position. La personne clé proposée en remplacement doit posséder des qualifications égales ou supérieures à celles de la personne initialement proposée.

2.26 Les négociations financières viseront notamment à déterminer quelles seront les obligations fiscales des consultants dans le pays de l’Emprunteur (le cas échéant) et de quelle manière cet assujettissement à l’impôt sera pris en compte dans le marché. Du fait que les

---

<sup>27</sup> La définition d’une durée réaliste de validité des offres dans la Demande de propositions et la réalisation d’une évaluation efficace minimisent ce risque.

paiements des marchés à rémunération forfaitaire sont basés sur la fourniture des résultats (ou produits), le prix proposé inclura tous les coûts (personnel, frais généraux, déplacements, hébergement, etc.). Par conséquent, si la méthode de sélection pour un marché forfaitaire a inclus le prix à titre de composante, ce prix ne pourra pas être négocié. Dans le cas de marchés rémunérés au temps passé, le paiement est basé sur les intrants (le temps du personnel et les frais remboursables) et le prix offert inclura la rémunération du personnel et une estimation du montant des frais remboursables. Si la méthode de sélection inclut le prix à titre de composante, la rémunération du personnel ne pourra être négociée, sauf dans des conditions exceptionnelles par exemple, lorsque la rémunération du personnel est proposée à des niveaux beaucoup plus élevés que ceux qui sont habituellement facturés par les consultants pour des marchés similaires. C'est pourquoi l'interdiction de négociation ne retire pas au client le droit de demander des éclaircissements et, si les tarifs sont très élevés, de demander des modifications de la rémunération après consultation avec la Banque. Les frais remboursables doivent être payés sur la base des coûts réellement encourus sur présentation de reçus ; ils ne peuvent donc pas être négociés. Toutefois, si le client veut fixer des plafonds pour les prix unitaires de certains frais remboursables (tels que les déplacements ou l'hébergement), il doit indiquer les niveaux maximum de ces tarifs dans la Demande de propositions ou fixer une indemnité journalière dans la Demande de propositions.

2.27 Si les négociations n'aboutissent pas à un marché satisfaisant, l'Emprunteur y mettra fin et invitera le Consultant classé en seconde position à négocier, après avoir consulté la Banque. Le Consultant sera informé des motifs ayant conduit à la rupture des négociations. Ces négociations ne pourront être reprises dès lors que les négociations avec le Consultant classé en seconde position seront engagées. Dès conclusion des négociations, et après émission de l'avis de non-objection de la Banque relatif au marché négocié paraphé, l'Emprunteur avisera les autres consultants figurant sur la

liste restreinte qu'ils n'ont pas été retenus, et ce dans les meilleurs délais.

### **Publication de l'attribution du marché**

2.28 Après attribution du marché, l'emprunteur publiera dans *UNDB online* et *dgMarket* les informations qui suivent: (i) les noms de tous les Consultants qui ont soumis des offres ; (ii) les scores techniques attribués à chaque Consultant; (iii) les prix évalués de chaque Consultant; (iv) le classement de chaque Consultant selon le nombre de points obtenus; (v) le nom du Consultant retenu, le prix, la durée et une synthèse de l'objet du marché. Les mêmes informations seront envoyées à tous les Consultants qui ont soumis des propositions.

### **Rapport oral**

2.29 Dans la publication de l'attribution du marché mentionnée au paragraphe 2.28, l'Emprunteur précisera que tout consultant qui souhaite connaître les raisons pour lesquelles sa proposition n'a pas été retenue doit en faire la demande à l'Emprunteur. L'Emprunteur communiquera dans les meilleurs délais l'explication du rejet de la proposition, soit par écrit, soit/et lors d'une réunion, au choix de l'Emprunteur. Le consultant demandeur devra assumer tous les coûts de sa participation à cette réunion.

### **Rejet de toutes les propositions et réinvitation**

2.30 L'Emprunteur sera en droit de rejeter toutes les propositions uniquement si elles ne sont pas conformes parce qu'elles ne respectent pas les Termes de référence en ce qui concerne les aspects importants, ou si les propositions financières sont sensiblement supérieures à l'estimation initiale de manière significative. Dans ce dernier cas, il faudra étudier, en consultation avec la Banque, s'il est possible d'augmenter le budget ou de réduire l'ampleur des services. Avant de rejeter toutes les propositions et d'en solliciter de nouvelles, l'Emprunteur notifiera à la Banque les motifs du rejet et obtiendra d'elle un avis de « non-objection ». Le nouveau processus de sélection

pourra être basé sur une révision de la Demande de propositions (y compris de la liste restreinte) et du budget. Ces révisions seront convenues avec la Banque.

### **Confidentialité**

2.31 Aucun renseignement concernant l'évaluation des propositions et les recommandations d'attribution ne doit être communiqué aux consultants ayant soumis une proposition ou à toute autre personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection, tant que l'attribution du marché n'a pas été publiée, sauf dans les cas visés dans les paragraphes 2.20 et 2.27.

### **III. AUTRES MODES DE SELECTION**

#### **Généralités**

3.1 La présente section décrit les méthodes de sélection autres que la procédure fondée sur la qualité et le coût et les cas dans lesquels elles sont acceptables. Toutes les dispositions<sup>28</sup> pertinentes de la section II « Sélection fondée sur la qualité et le coût » s'appliquent chaque fois qu'il est fait appel à la concurrence.

#### **Sélection fondée sur la qualité (SFQ)**

3.2 La méthode de Sélection fondée sur la qualité convient aux types de missions suivants :

- a) les missions complexes ou très spécialisées pour lesquelles il est difficile de définir précisément les Termes de référence des consultants et ce qu'ils sont censés fournir, et pour lesquelles le client attend des consultants qu'ils fassent preuve d'innovation dans leurs propositions (par exemple, études économiques ou sectorielles sur un pays donné, études de faisabilité plurisectorielles, conception d'une usine de traitement de déchets dangereux, préparation d'un schéma directeur d'aménagement urbain, définition des réformes du secteur financier) ;
- b) les missions ayant un impact très marqué en aval et pour lesquelles l'objectif est d'obtenir les services des meilleurs experts (par exemple, études de faisabilité et dossiers techniques d'importants projets d'infrastructure, comme la construction de grands barrages, études de politique générale de

---

<sup>28</sup> Toutes les dispositions de la Section II doivent être appliquées en faisant des modifications et éliminations requises par la méthode de sélection de consultants utilisée dans un cas spécifique. La publicité en vue de solliciter des manifestations d'intérêt n'est pas requise lorsqu'on a recours à un mode de sélection par entente directe.

portée nationale, études de la gestion de grands organismes publics) ; et

- c) les missions pouvant être réalisées de manière sensiblement différente et pour lesquelles les propositions seront difficilement comparables (par exemple, conseils en gestion, études de politique générale ou sectorielle pour lesquelles la valeur des services dépend de la qualité de l'analyse).

3.3 Dans le cadre de la méthode SFQ, la Demande de propositions peut n'exiger que la remise d'une proposition technique (sans proposition financière), ou la remise simultanée de propositions technique et financière mais sous plis séparés (système de la double enveloppe). La Demande de propositions fournira soit le budget estimatif, soit des estimations du temps de travail du personnel clé (par exemple, en personnes-mois), en précisant toutefois que ces données sont fournies à titre purement indicatif et que les consultants sont libres de soumettre leurs propres estimations.

3.4 Si la Demande de propositions n'exige que la remise de propositions techniques, l'Emprunteur évalue ces propositions techniques selon la même méthodologie que celle de la méthode SFQC, puis demande au Consultant qui a remis la proposition technique ayant obtenu le score le plus élevé de remettre une proposition financière détaillée. L'Emprunteur et le Consultant négocient alors les propositions technique et financière<sup>29</sup> et le marché. Tous les autres aspects du processus de sélection sont identiques à ceux de la méthode SFQC, y compris la publication de l'attribution du marché, telle que décrite au paragraphe 2.28, mais dans ce cas, seul le prix offert par l'entreprise retenue est publié. Si les consultants ont été initialement invités à remettre simultanément une proposition technique et une proposition financière, des mesures identiques à celles prises dans le cadre de la méthode SFQC

---

<sup>29</sup> Les négociations financières dans le cadre de la sélection fondée sur la qualité (SFQ) incluent des négociations de la rémunération et des autres dépenses de tous les consultants.

doivent être prévues pour veiller à ce que seule la proposition financière correspondant à l'entreprise retenue soit ouverte, les autres étant renvoyées cachetées à l'issue des négociations.

### **Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (SCBD)**

3.5 Cette méthode convient uniquement pour une mission simple, qui peut être définie de manière précise et dont le budget est prédéterminé. La Demande de propositions doit indiquer le budget disponible, en invitant les consultants à soumettre, sous plis séparés, leurs meilleures propositions technique et financière dans les limites de ce budget. Il faut établir les Termes de référence avec un soin particulier, pour s'assurer que le budget est suffisant pour permettre aux consultants d'exécuter les prestations. Les propositions techniques sont évaluées d'abord, comme dans le cas de la méthode SFQC, puis les propositions de prix sont ouvertes en séance publique et les prix sont lus à voix haute. Les propositions financières d'un montant supérieur au budget indiqué sont rejetées, celle correspondant à la proposition technique la mieux classée est retenue, et le Consultant qui l'a soumise est invité à négocier un marché. La publication de l'attribution du marché se fera telle que décrite dans le paragraphe 2.28.

### **Sélection au « moindre coût» (SMC)**

3.6 Cette méthode ne s'applique qu'à la sélection de consultants pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies. Elle consiste à fixer une note de qualification technique minimum et à inviter les consultants figurant sur une liste restreinte à remettre des propositions sous deux enveloppes séparées. Les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu et sont évaluées. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum<sup>30</sup> sont

---

<sup>30</sup> Cette méthode ne sera pas utilisée pour remplacer la méthode de SFQC, mais uniquement pour les cas précis de nature technique très normale et routinière

éliminées et les propositions financières des consultants restants sont alors ouvertes en séance publique, et la proposition dont le prix est le plus bas est retenue et la publication de l'attribution du marché se fera tel que décrit dans le paragraphe 2.28. Lorsqu'on suit cette méthode, il s'agit de déterminer la note de qualification technique minimum en gardant à l'esprit que les propositions obtenant une note technique supérieure à ce minimum concourent selon le seul critère « coût ». La note de qualification technique minimum doit être spécifiée dans la Demande de propositions.

### **Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC)**

3.7 Cette méthode peut être utilisée pour des marchés d'un montant faible<sup>31</sup>, pour lesquels il n'est pas justifié de faire établir et d'évaluer des propositions concurrentes. L'Emprunteur doit alors établir les Termes de référence, inviter les consultants intéressés à se faire connaître et à fournir des informations sur leur expérience et leurs compétences en rapport avec la nature de la mission, établir une liste restreinte et choisir le Consultant ayant les qualifications et références les plus adéquates pour la mission. Le Consultant retenu doit être invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le marché.

3.8 L'Emprunteur publiera dans *UNDB online* et dans *dgMarket* le nom du Consultant auquel le marché a été attribué, le prix, la durée et l'objet du marché. Cette publication peut avoir lieu tous les trimestres et sous le format d'un tableau résumé qui couvre la période qui précède.

---

dans lesquels la composante intellectuelle est minime. Pour cette méthode, le score de qualification technique minimum sera de 70 points ou plus.

<sup>31</sup> Les seuils en deçà desquels les marchés sont considérés comme étant « d'un montant faible » sont déterminés au cas par cas, compte tenu de la nature et de la complexité de la mission, sans toutefois dépasser 200 000 dollars E.U.

### **Sélection par entente directe (SED)**

3.9 Outre le fait de ne pas procurer les avantages d'un appel à la concurrence en termes de qualité technique et de coût, la sélection de consultants par entente directe manque de transparence et risque d'encourager des pratiques inacceptables. Elle n'est donc à utiliser qu'exceptionnellement. La justification de cette méthode est à considérer dans le contexte des intérêts globaux du client et du projet, et de la responsabilité qu'a la Banque de veiller au respect des principes d'économie et d'efficacité et d'assurer dans toute la mesure du possible des chances égales aux consultants qui présentent les qualifications requises.

3.10 Cette méthode de sélection n'est acceptable que si elle présente un net avantage par rapport à l'appel à la concurrence : a) pour les missions qui sont le prolongement naturel d'activités menées par le Consultant concerné (voir paragraphe suivant) ; b) dans les cas d'urgence, comme dans le cadre d'une intervention faisant suite à une catastrophe ou pour des services de consultants pendant la période qui suit immédiatement une urgence ; c) pour les marchés d'un montant très faible<sup>32</sup>; ou d) lorsqu'une entreprise est la seule à posséder les qualifications voulues ou présente une expérience d'un intérêt exceptionnel pour la mission considérée.

3.11 Lorsqu'il est essentiel d'assurer la continuité pour des activités en aval, la Demande de propositions initiale doit en faire état et les critères utilisés dans la sélection du Consultant doivent, si possible, prendre en compte la probabilité d'une reconduction. Il peut être préférable de reconduire un Consultant dans ses fonctions, plutôt que de faire à nouveau appel à la concurrence, pour bénéficier de la même approche technique, de l'expérience acquise et de la responsabilité professionnelle du même Consultant, une telle

---

<sup>32</sup> Les seuils en deçà desquels les marchés sont considérés comme étant « d'un montant très faible » sont déterminés au cas par cas, compte tenu de la nature et de la complexité de la mission, sans toutefois dépasser 100 000 dollars E.U.

reconduction supposant toutefois un déroulement satisfaisant de la mission initiale. Ces reconductions doivent faire l'objet de propositions technique et financière préparées par le Consultant sur la base des Termes de référence fournis par l'Emprunteur. La proposition fera l'objet de négociations.

3.12 Si le marché relatif à la mission initiale n'a pas été attribué par appel à la concurrence ou l'a été dans le cadre d'un financement lié, ou si la mission de suivi donne lieu à un marché d'un montant sensiblement plus élevé que le montant du marché initial, une procédure d'appel à la concurrence, dans des conditions jugées acceptables par la Banque, doit normalement être suivie ; le Consultant chargé d'exécuter le travail initial, s'il se déclare intéressé, n'a pas lieu d'être exclu de la compétition. La Banque n'acceptera d'éventuelles dérogations à cette règle que dans des cas exceptionnels et lorsqu'il n'est pas possible de faire de nouveau appel à la concurrence.

3.13 L'Emprunteur publiera dans *UNDB online* et dans *dgMarket* le nom du Consultant auquel le marché a été attribué, le prix, la durée et l'objet du marché. Cette publication peut avoir lieu tous les trimestres et sous le format d'un tableau résumé qui couvre la période qui précède.

### **Pratiques commerciales**

3.14 Dans le cas de prêts rétrocédés par un intermédiaire financier à des entreprises du secteur privé ou à des entreprises publiques autonomes gérées sur une base commerciale, l'Emprunteur final peut suivre les pratiques qui sont couramment en usage dans le secteur privé ou dans le domaine commercial, et que la Banque juge acceptables. L'utilisation des procédures d'appel à la concurrence décrites dans les présentes Directives est également à envisager, notamment pour les marchés d'un montant élevé.

## **Sélection de catégories particulières de consultants**

3.15 *Sélection d'organismes des Nations Unies en tant que consultants.* Des organismes des Nations Unies peuvent être engagés comme consultants s'ils sont qualifiés pour fournir une assistance technique et des conseils dans leur domaine de compétence. Ils ne doivent cependant bénéficier d'aucun traitement préférentiel dans le cadre d'une procédure d'appel à la concurrence, si ce n'est que les Emprunteurs peuvent accepter de faire droit aux privilèges et immunités accordés aux organismes des Nations Unies et à leurs agents dans le cadre des conventions internationales en vigueur, et convenir avec ces organismes de modalités de paiement particulières si les statuts de ces derniers l'exigent, à condition que ces modalités soient jugées acceptables par la Banque. En vue de neutraliser les privilèges des agences des Nations Unies, de même que les autres avantages, tels que les exonérations fiscales et autres facilités de même que les autres dispositions particulières relatives aux paiements, on aura recours à la méthode de SFQ. Un organisme des Nations Unies peut être engagé par entente directe si les critères définis dans le paragraphe 3.10 des présentes Directives sont remplis.

3.16 *Recours à des organisations non gouvernementales (ONG).* Organismes bénévoles à but non lucratif, les ONG peuvent être idéalement placées pour aider à la préparation, à la gestion et à l'exécution de projets, essentiellement du fait qu'elles sont en prise directe sur les problèmes locaux, les besoins communautaires et/ou les approches participatives. Une ONG peut figurer sur une liste restreinte si elle en exprime le désir et si l'Emprunteur et la Banque sont satisfaits de ses qualifications. Il est préférable que les Emprunteurs n'incluent pas de bureaux de conseil dans la liste restreinte pour des services pour lesquels les ONG sont mieux qualifiées. Pour les missions mettant l'accent sur la participation et sur une connaissance approfondie du contexte local, la liste restreinte peut être entièrement composée d'ONG. En pareil cas, il convient de suivre la méthode

SFQC, et les critères d'évaluation doivent refléter ce en quoi les qualifications des ONG sont uniques (bénévolat, statut d'organisme à but non lucratif, connaissance du milieu local, taille des opérations, réputation, etc.). Les Emprunteurs peuvent sélectionner des ONG par entente directe à condition que les critères définis au paragraphe 3.10 des présentes Directives soient remplis.

3.17 *Agents spécialistes de la passation des marchés.* Lorsqu'un Emprunteur n'a ni les moyens ni l'expérience voulus, il peut, dans un souci d'efficacité, engager comme agent une entreprise spécialisée dans la passation des marchés. Lorsque ces agents spécialisés sont utilisés pour s'occuper de la passation de marchés d'éléments spécifiques et travaillent généralement à partir de leurs propres bureaux, ils perçoivent en général un pourcentage du montant du (ou des) marché(s) passé(s), ou une rémunération comprenant à la fois un tel pourcentage et des honoraires fixes. Dans ces cas, la sélection de tels agents doit se faire sur la base de la méthode SFQC, avec application au critère coût d'une pondération allant jusqu'à 50 %. Toutefois, lorsqu'un spécialiste de la passation des marchés fournit un service purement de conseil ou joue le rôle « d'agent » pour le projet dans son ensemble dans un bureau précis pour ledit projet, il est en général rémunéré au temps passé auquel cas, il sera sélectionné conformément aux procédures qui correspondent aux autres missions de consultants à l'aide de la méthode SFQC et d'un marché rémunéré au temps passé spécifiés dans les présentes Directives. L'agent suivra, au nom de l'Emprunteur, toutes les procédures de passation des marchés spécifiées dans l'Accord de prêt et dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque, y compris la *Demande type d'appel d'offres*, les procédures d'examen et la documentation de la Banque.

3.18 *Sociétés d'inspection.* L'Emprunteur peut vouloir confier à des sociétés spécialisées l'inspection et la certification des fournitures avant leur expédition ou à leur arrivée dans son pays. En général, l'inspection par ce type de société porte sur la quantité et la qualité des fournitures en question, et cherche à déterminer si leur prix est raisonnable. La sélection de

sociétés d'inspection doit se faire sur la base de la méthode SFQC, avec application au critère coût d'une pondération allant jusqu'à 50 %, le marché type utilisé devant prévoir des paiements fondés sur un pourcentage de la valeur des fournitures inspectées et certifiées.

3.19 *Banques.* Les banques d'investissement ou commerciales, les institutions financières et les gestionnaires de fonds engagés par les Emprunteurs pour la vente d'actifs, l'émission d'instruments financiers et autres transactions financières de sociétés, notamment dans le contexte de programmes de privatisation, doivent être sélectionnés sur la base de la méthode SFQC. La Demande de propositions doit spécifier les critères de sélection en rapport avec l'activité considérée — par exemple, l'expérience de missions analogues ou l'existence d'un réseau d'acheteurs potentiels — et le coût des services. Outre le mode de paiement courant (appelé « provision » ou « retainer fee », la rémunération de ce type de services comprend une « commission finale » (« success fee »), qui peut être fixe mais qui est le plus souvent exprimée en pourcentage de la valeur des actifs et autres instruments financiers destinés à être vendus. La Demande de propositions doit indiquer que l'évaluation financière prendra en compte la « commission finale », soit avec la provision, soit seule. Si la commission finale est considérée séparément, une « provision » standard doit être spécifiée pour tous les consultants figurant sur la liste restreinte et indiquée dans la Demande de propositions, et les notes attribuées aux propositions financières doivent être fondées sur la commission finale. Pour l'évaluation technique et financière combinée (notamment pour les marchés d'un montant élevé), on peut attribuer au coût une pondération supérieure à celle recommandée au paragraphe 2.23, ou même effectuer la sélection en fonction du critère coût uniquement pour les entreprises ayant obtenu la note minimale de qualité pour leur proposition technique. La Demande de propositions doit spécifier clairement les conditions de présentation et d'évaluation des propositions.

3.20 *Auditeurs.* En règle générale, les auditeurs remplissent leur mission

conformément à des normes professionnelles et à des Termes de référence bien définis. Ils doivent être sélectionnés sur la base de la méthode SFQC, le critère coût étant alors un facteur de sélection important (40-50 points), ou selon la méthode « du moindre coût » définie au paragraphe 3.6. Pour les missions d'un montant très faible<sup>33</sup>, on peut utiliser la méthode QC.

3.21 « *Prestataires de services* ». Les projets concernant les secteur sociaux, en particulier, peuvent nécessiter l'engagement d'un grand nombre de personnes chargées d'assurer des prestations de services sur une base contractuelle (par exemple, travailleurs sociaux tels que personnel infirmier ou paramédical). Les descriptions de tâches de ces prestataires, les qualifications minimums requises, les conditions d'emploi, les procédures de sélection, ainsi que l'ampleur de l'examen de ces procédures et documents par la Banque, devront être décrits dans les documents du projet. Le marché correspondant sera inclus dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque.

---

<sup>33</sup> Voir note en bas de page No. 31.

## IV. TYPES DE MARCHES ET DISPOSITIONS IMPORTANTES

### Types de marchés

#### 4.1 *Marchés à rémunération forfaitaire*<sup>34</sup>.

Ces marchés s'utilisent principalement pour des missions où la nature des services, leur durée et les prestations que les consultants sont censés fournir sont clairement définies. Il y est largement fait appel pour les études de planification ou de faisabilité peu complexes, les études environnementales, les études détaillées de conception et d'exécution d'installations de type standard ou courant, la préparation de systèmes de traitement de données, etc. Les paiements sont liés aux prestations fournies, qu'il s'agisse de rapports, de plans, de devis quantitatifs, de documents d'appel d'offres ou de programmes logiciels. Un marché à rémunération forfaitaire est facile à administrer, les paiements venant à échéance sur la base de prestations bien spécifiées.

#### 4.2 *Marchés rémunérés au temps passé*<sup>35</sup>.

Ce type de marché convient aux services dont il est difficile de définir l'étendue ou la durée, soit qu'il s'agisse de services liés aux activités d'autres prestataires dont les délais d'exécution peuvent varier, soit que l'on ait du mal à déterminer l'ampleur des prestations que les consultants ont à fournir pour atteindre les objectifs fixés. Il y est largement fait appel pour les études complexes, la supervision de travaux, les services de conseil et la plupart des activités de formation. Les paiements portent sur : a) la rémunération du personnel (lequel est normalement désigné dans le marché), sur la base de taux unitaires préalablement convenus (taux horaires, journaliers, hebdomadaires ou mensuels), et b) les frais remboursables établis à partir des dépenses effectives et/ou de prix unitaires convenus. Les taux de rémunération du personnel comprennent les salaires, les charges sociales, les frais généraux, les honoraires (ou bénéfiques) et, le cas échéant, des

---

<sup>34</sup> Marché type, *Services de consultants (Marché à rémunération forfaitaire)*.

<sup>35</sup> Marché type, *Services de consultants (Tâches rémunérées au temps passé)*.

indemnités spéciales. Ce type de marché comporte un montant « plafonné » qui inclut une provision pour aléas d'exécution et, le cas échéant, une clause de révision des prix, ledit montant ne devant pas être dépassé. Un marché rémunéré au temps passé doit être suivi et administré de près par le client, qui s'assurera ainsi du bon déroulement de la mission et de ce que les paiements facturés par le Consultant sont corrects.

4.3 *Marchés avec provision et/ou commission finale.* Ces marchés s'utilisent généralement dans les cas où les consultants (banques ou établissements financiers) sont chargés de préparer des cessions ou fusions d'entreprises, notamment dans le cadre d'opérations de privatisation. La rémunération du Consultant comprend une « provision » ou un « retainer fee » et une « commission finale » ou « success fee », laquelle est normalement exprimée en pourcentage du prix de vente des actifs.

4.4 *Marchés au pourcentage.* Communément utilisés pour les services d'architecture, ces marchés peuvent aussi s'appliquer aux sociétés d'inspection ou aux agents spécialistes de la passation des marchés. Les honoraires versés au Consultant dans ce type de marché sont directement liés au coût estimatif ou effectif des travaux, ou au coût des fournitures achetées ou inspectées. Ces marchés sont négociés sur la base de normes applicables aux services et/ou des taux de rémunération exprimés en personnes-mois de ces services, ou font l'objet d'un appel à la concurrence. Il est à noter qu'en ce qui concerne les services d'architecture ou d'ingénierie, les marchés au pourcentage, de par leur nature même, n'incitent pas à une conception économique des projets ; ils sont, par conséquent, déconseillés ; leur utilisation pour des services d'architecture n'est recommandée que si ces marchés reposent sur un coût objectif fixe et couvrent des services bien définis (excluant, par exemple, la supervision des travaux).

4.5 *Marchés à prestations indéterminées.* Ce type de marché est utilisé lorsqu'un Emprunteur a besoin de services spécialisés « à la demande » pour obtenir des conseils dans un

domaine particulier, l'ampleur et le calendrier de réalisation de ces services ne pouvant être définis à l'avance. On y fait communément appel pour s'attacher les services de « conseillers » en vue de l'exécution de projets complexes : panel d'experts pour la construction d'un barrage, panel de médiateurs spécialisés pour la résolution de différends, experts pour des réformes institutionnelles, experts en matière de passation des marchés, experts pour résoudre des problèmes techniques ; en principe, ces marchés portent sur des périodes d'au moins un an. En pareil cas, l'Emprunteur et le Consultant se mettent d'accord sur les taux unitaires de rémunération des experts, et les paiements sont effectués sur la base du temps de travail réel de ces derniers.

### **Dispositions contractuelles importantes**

4.6 *Monnaie.* Les Demandes de propositions doivent indiquer clairement que les consultants peuvent libeller le prix de leurs services dans toute monnaie librement convertible de son choix. Les consultants peuvent, s'ils le souhaitent, présenter une proposition financière sous la forme d'une somme de montants libellés en monnaies étrangères, à condition que le nombre desdites monnaies ne dépasse pas trois. L'Emprunteur peut demander aux consultants de libeller la partie du prix de leur proposition financière représentant les dépenses locales dans la monnaie du pays de l'Emprunteur. Les paiements au titre du marché doivent être effectués dans la (ou les) monnaie(s) dans laquelle (lesquelles) le prix figurant dans la proposition est libellé.

4.7 *Révision des prix.* Afin d'ajuster la rémunération pour tenir compte de l'inflation étrangère et/ou locale, il convient d'insérer une clause d'ajustement des prix dans les marchés d'une durée prévisionnelle supérieure à 18 mois. Une telle clause pourra figurer dans des marchés de moindre durée si le taux d'inflation locale ou étrangère risque d'être élevé et imprévisible.

4.8 *Dispositions relatives aux paiements.* Les dispositions relatives aux paiements (montants, calendrier et procédures) doivent être arrêtées d'un commun accord durant les

négociations. Les paiements peuvent être effectués à intervalles réguliers (comme dans le cas des marchés rémunérés au temps passé) ou en échange de prestations convenues (comme dans le cas des marchés à rémunération forfaitaire). Les avances (pour frais de démarrage, par exemple) supérieures à 10 % du montant du marché devraient normalement être couvertes par des cautions de restitution d'avances.

4.9 Les paiements doivent être effectués dans les meilleurs délais, conformément aux dispositions du marché. À cette fin,

- a) les consultants peuvent être réglés directement par la Banque à la demande de l'Emprunteur ou, à titre exceptionnel, au moyen d'une Lettre de crédit ;
- b) seuls les montants en litige doivent faire l'objet d'une retenue de paiement, le solde de la facture étant réglé conformément aux termes du marché ; et
- c) le marché doit prévoir le paiement de frais financiers (intérêts moratoires) si un paiement est retardé, par la faute du client, au-delà du délai prévu dans le marché ; le taux applicable en la matière doit être spécifié dans le marché.

4.10 *Garanties d'offre et de bonne exécution.*  
L'utilisation de garanties d'offre et de bonne exécution n'est pas recommandée pour les services de consultants. Ces garanties donnent souvent lieu, dans leur application, à des jugements subjectifs, et peuvent donc aisément engendrer des abus ; elles ont également tendance à entraîner, au niveau de l'ensemble des consultants, des surcoûts sans contreparties évidentes et qui sont finalement répercutés sur l'Emprunteur.

4.11 *Contribution de l'Emprunteur.*  
L'Emprunteur peut affecter des membres de son propre personnel à diverses fonctions requises pour la mission. Le marché conclu entre l'Emprunteur et le Consultant doit spécifier les dispositions régissant ce personnel, dit de contrepartie, ainsi que les installations et services devant être fournis par l'Emprunteur

(logements, bureaux, services de secrétariat, équipements collectifs, matériels, véhicules, etc.). Le marché doit en outre indiquer les mesures pouvant être prises par le Consultant si l'un quelconque de ces éléments ne peuvent être fournis ou doivent cesser de l'être durant la mission, et ce qu'il recevra à titre de compensation en pareil cas.

4.12 *Conflit d'intérêts.* Le Consultant ne doit recevoir, au titre de la mission, aucune autre rémunération que celle prévue dans le marché. Le Consultant et les entreprises qui lui sont affiliées ne doivent pas entreprendre d'activités de conseil ou autres activités incompatibles avec les intérêts du client au titre du marché. Le marché doit inclure des dispositions qui limitent les engagements futurs du Consultant pour les autres services en rapport avec la mission initiale ou directement liés aux services de conseil de l'entreprise, en application des dispositions des paragraphes 1.9 et 1.10 des Directives.

4.13 *Responsabilité professionnelle.* Le Consultant est censé s'acquitter de sa mission avec la diligence voulue et selon les règles de l'art. La responsabilité du Consultant envers l'Emprunteur étant régie par le droit applicable, le marché n'a pas à traiter de cette question, à moins que les parties ne désirent limiter cette responsabilité. Si tel est le cas, les parties doivent veiller : a) à ce qu'il n'y ait aucune limitation de responsabilité en cas de négligence grave ou de faute intentionnelle de la part du Consultant ; b) à ce que la responsabilité du Consultant envers l'Emprunteur ne soit en aucun cas inférieure à un multiplicateur du montant total du marché à préciser dans la Demande de propositions et dans les Clauses administratives particulières du marché (ce plafond étant différent pour chaque cas)<sup>36</sup> ; et c) à ce que toute limitation de responsabilité porte uniquement sur la responsabilité du Consultant envers le client, et non sur sa responsabilité à l'égard des tiers.

---

<sup>36</sup> Au-delà de ces limites, l'Emprunteur est encouragé à prendre une assurance contre les risques potentiels.

4.14 *Remplacement du personnel.* S'il est nécessaire de remplacer du personnel en cours de mission (par exemple, en cas de maladie, ou si un membre du personnel s'avère inadéquat), le Consultant doit proposer à l'Emprunteur, pour approbation, du personnel nouveau possédant un niveau de qualifications au moins égal à celui du personnel initial.

4.15 *Droit applicable et règlement des différends.* Le marché doit indiquer quel est le droit applicable et l'instance compétente pour le règlement des différends. Les marchés de consultants incluront toujours une clause pour le règlement des différends. L'arbitrage commercial international présente certains avantages pratiques par rapport à d'autres modes de règlement des différends. Les Emprunteurs sont donc encouragés à prévoir cette forme d'arbitrage. La Banque ne doit pas être désignée comme arbitre ni être invitée à en désigner un<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Il est toutefois entendu que les agents du Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) demeurent libres, en cette qualité, de désigner des arbitres.

## **V. SELECTION DE CONSULTANTS INDIVIDUELS**

5.1 Il est fait appel à des consultants individuels dans le cas des missions pour lesquelles : a) le travail en équipe n'est pas nécessaire ; b) aucun appui technique n'est requis de l'extérieur (siège) ; et c) l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère de choix majeur. Si les experts sont trop nombreux et qu'il risque d'être difficile de coordonner et d'administrer leurs activités ou de définir leur responsabilité collective, il sera préférable d'avoir recours à un bureau de consultants.

5.2 Les consultants individuels sont choisis en fonction de leurs qualifications eu égard à la nature de la mission. La publicité n'est pas obligatoire<sup>38</sup> et les consultants n'ont pas à soumettre de propositions. Ils sont sélectionnés par comparaison des qualifications entre ceux qui se sont déclarés intéressés par la mission ou qui ont été contactés directement par l'Emprunteur. Les consultants individuels dont les qualifications feront l'objet d'une comparaison doivent posséder toutes les qualifications minimum pertinentes requises et ceux qui sont sélectionnés pour le recrutement par l'Emprunteur doivent être les mieux qualifiés et être pleinement capables de mener à bien la mission. L'évaluation de leurs capacités se fait sur la base de leurs diplômes, de leur expérience antérieure et, s'il y a lieu, de leur connaissance du contexte local (langue, culture, organisation administrative et politique).

5.3 Il peut arriver que des associés ou des membres permanents du personnel d'un bureau de consultants soient disponibles à titre de consultants individuels. En pareil cas, les dispositions relatives aux conflits d'intérêts figurant dans les présentes Directives s'appliquent à leur maison mère.

---

<sup>38</sup> Toutefois dans certains cas, les Emprunteurs pourront prendre en compte les avantages de la publication de l'annonce et y recourir.

5.4 Les consultants individuels peuvent être sélectionnés par entente directe dans des cas exceptionnels, à savoir: (a) pour des missions qui constituent une continuation des activités antérieures du consultant pour lesquelles le consultant était choisi après appel à la concurrence ; (b) pour des missions dont la durée ne devrait pas dépasser six mois; (c) dans des cas d'une situation d'urgence suite à une catastrophe naturelle, et (d) lorsque le consultant en question est le seul à posséder les qualifications voulues.

## ANNEXE 1

### EXAMEN PAR LA BANQUE DU PROCESSUS DE SÉLECTION DES CONSULTANTS

#### Calendrier du processus de sélection

1. La Banque examine les modalités de sélection proposées par l'Emprunteur dans le Plan de passation des marchés pour s'assurer qu'elles sont conformes à l'Accord de prêt et aux présentes Directives. Le Plan de passation des marchés couvrira une période initiale d'un minimum de 18 mois. L'Emprunteur devra actualiser le Plan de passation des marchés tous les ans ou selon que de besoin, en couvrant toujours la période de 18 mois suivant de l'exécution. Toute proposition de révision du Plan de passation des marchés sera soumise à l'approbation préalable de la Banque.

#### Examen préalable

2. Pour tous les marchés qui font l'objet d'un examen préalable :

- a) Avant de demander des propositions, l'Emprunteur communique à la Banque, pour examen et avis de « non-objection », l'estimation du coût et la Demande de propositions qu'il se propose d'utiliser (y compris la liste restreinte). L'Emprunteur apporte à la liste restreinte et aux documents faisant partie de la Demande de propositions toutes les modifications que la Banque peut raisonnablement demander. Toute modification ultérieure doit faire l'objet d'un « avis de non-objection » de la Banque avant que la Demande de propositions soit envoyée aux consultants figurant sur la liste restreinte.

<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Dans le cas de marchés dont il est envisagé l'attribution dans le cadre du paragraphe 3.12, lorsqu'un nouvel appel à la concurrence n'est pas

- b) Après évaluation des propositions techniques, l'Emprunteur communique à la Banque un rapport d'évaluation technique (établi, si la Banque le demande, par des experts qu'elle juge acceptables), de même qu'une copie des propositions si la Banque le lui demande. Ces documents sont communiqués à la Banque suffisamment à l'avance pour qu'elle ait le temps de les examiner. Si la Banque détermine que l'évaluation technique est incompatible avec les dispositions de la Demande de propositions, elle en avise l'Emprunteur dans les meilleurs délais en indiquant les raisons de sa décision. Si non, la Banque donne son « avis de non-objection ». L'Emprunteur doit également demander à la Banque son « avis de non-objection » au cas où le rapport d'évaluation recommande de rejeter toutes les propositions.
- c) L'Emprunteur ne peut procéder à l'ouverture des propositions financières qu'après avoir reçu « l'avis de non-objection » de la Banque concernant l'évaluation technique. Lorsque le coût est un facteur de sélection du consultant, l'Emprunteur peut alors procéder à l'évaluation financière des propositions conformément aux dispositions de la Demande de propositions. L'Emprunteur fournit à la Banque pour information le rapport final d'évaluation et sa recommandation concernant le Consultant à retenir. L'Emprunteur informe le consultant ayant reçu le score le plus élevé dans l'évaluation finale de son intention de lui attribuer le marché et l'invite à négocier un marché.
- d) Si l'Emprunteur reçoit des plaintes des consultants, une copie de la plainte et

---

possible, l'Emprunteur ne devra pas engager de négociations avant d'avoir au préalable fourni à la Banque pour examen la justification requise, et avant d'avoir obtenu un avis de non-objection de la Banque ; Il doit par ailleurs suivre les dispositions de ce paragraphe 2 à tous égards pertinents.

une copie de la réponse de l'Emprunteur seront envoyées à la Banque pour information.

- e) Si à l'issue de l'analyse d'une plainte, l'Emprunteur modifie sa recommandation d'attribution du marché, les raisons de cette décision et un rapport d'évaluation révisé doivent être soumis à la Banque pour Avis de non-objection. L'Emprunteur assurera une nouvelle publication de l'attribution du marché dans le format spécifié dans le paragraphe 2.28 des présentes Directives.
- f) À l'issue des négociations, l'Emprunteur communique à la Banque, suffisamment à l'avance pour qu'elle ait le temps d'examiner ces documents, une copie du marché négocié et paraphé. Au cas où le marché négocié a conduit à des substitutions au personnel clé ou à des changements aux Termes de référence et au marché initialement proposé, l'Emprunteur signale les modifications et en fournit la justification.
- g) Si la Banque détermine que le rapport final de l'évaluation, l'attribution proposée et/ou le marché négocié sont incompatibles avec les dispositions de la Demande de Propositions, elle en avise l'Emprunteur dans les meilleurs délais en indiquant les raisons de sa décision. Si non, elle envoie à l'Emprunteur son « avis de non-objection finale » à l'attribution du marché. L'Emprunteur ne confirmera l'attribution du marché qu'après avoir reçu l'« avis de non-objection » de la Banque.
- h) Après la signature du marché, l'Emprunteur fournit à la Banque copie du marché final avant de lui remettre sa première demande de décaissement au titre dudit marché.
- i) Dès que l'Emprunteur a reçu un exemplaire signé du marché, la Banque peut publier la teneur et le montant du

marché, ainsi que le nom et l'adresse de l'attributaire.

3. *Modifications du marché signé.* Pour les marchés soumis à l'examen préalable susmentionné, avant d'accorder une prorogation importante du délai d'exécution du marché, d'approuver toute modification importante de l'ampleur des services, des remplacements de personnel clé, de déroger aux conditions du marché ou d'apporter au marché tous changements qui auraient pour effet cumulatif de majorer le montant du marché de plus de 15 % par rapport à son prix initial, l'Emprunteur sollicitera un Avis de non-objection auprès de la Banque à son projet de prorogation, de modification, de remplacement, de dérogation ou de changement. Si la Banque détermine que cette proposition est incompatible avec les dispositions de l'Accord de prêt et/ou le Plan de passation des marchés, elle en avise promptement l'Emprunteur en indiquant les raisons de sa décision. Copie de tous les amendements au marché doit être remise à la Banque.

4. *Traductions.* Si un marché soumis à examen préalable est rédigé dans la langue nationale (ou dans la langue qui est couramment utilisée dans le pays de l'Emprunteur pour les transactions commerciales), une traduction certifiée des rapports d'évaluation et du projet de marché négocié paraphé dans la langue d'usage international spécifiée dans la Demande de propositions (l'anglais, le français ou l'espagnol) doit être fournie à la Banque afin d'en faciliter l'examen. En outre, la Banque devra recevoir une traduction certifiée de toute modification ultérieure dudit marché.

#### **Examen a posteriori**

5. L'Emprunteur conservera tous les documents relatifs aux marchés qui ne sont pas régis par le paragraphe 2 pendant l'exécution du Projet et jusqu'à deux ans après la date de clôture de l'Accord de prêt. Ces documents devront inclure, sans pour autant y être limité, l'original du marché signé, et l'analyse des diverses propositions et recommandations d'attribution de marché et pourront être examinés

par la Banque ou par ses consultants. Pour les marchés passés par entente directe, la documentation doit inclure le rapport justifiant le recours à la méthode d'entente directe, les qualifications et l'expérience des consultants et l'original du marché signé. L'Emprunteur doit aussi fournir ladite documentation à la Banque sur sa demande. Si la Banque détermine que le marché n'a pas été attribué conformément aux procédures convenues telles que spécifiées dans l'Accord de prêt et détaillées dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque, ou que le marché lui-même n'est pas compatible avec lesdites procédures, elle avise promptement l'Emprunteur que le paragraphe 1.17 des présentes Directives s'applique, en indiquant les motifs de sa décision.

## ANNEXE 2

### INSTRUCTIONS AUX CONSULTANTS (IC)

1. L'Emprunteur doit utiliser les Demandes types de propositions publiées par la Banque et qui couvrent la majorité des missions de consultation. Ces Demandes types comprennent un modèle d'IC. Si, dans des circonstances exceptionnelles, l'Emprunteur doit modifier la Demande type, ces changements seront introduits exclusivement par le canal de Données particulières et non par le canal de modifications des dispositions générales de la Demande type. L'IC type doit fournir des informations suffisantes sur les aspects ci-après de la mission :

- a) description succincte de la mission ;
- b) formulaires types de présentation des propositions technique et financière;
- c) nom et adresse des personnes auxquelles les consultants doivent s'adresser pour obtenir des éclaircissements et que leurs représentants pourront éventuellement rencontrer ;
- d) détails de la procédure de sélection qui sera suivie, y compris : i) la description de la procédure en deux étapes, le cas échéant ; ii) la liste des critères d'évaluation technique et la pondération attribué à chaque critère ; iii) les détails de l'évaluation financière ; iv) la pondération relative de la qualité technique et du coût en cas de Sélection fondée sur la qualité et le coût ; v) la note de qualité minimum acceptable; et vi) des détails sur l'ouverture des propositions financières en séance publique ;

- e) estimation indicative (exprimée en personnes x mois) du personnel clé que devra fournir le Consultant ou le budget total, mais pas les deux ;
- f) indication de l'expérience minimum, des diplômes obtenus et autres, attendus du personnel clé ;
- g) détail et situation de tout financement extérieur ;
- h) renseignements sur les négociations ; et informations financières et autres que le bureau de consultants sélectionné devra fournir durant la négociation du marché ;
- i) date et heure limites de remise des propositions ;
- j) monnaie(s) dans laquelle (lesquelles) le coût des services devra être exprimé et sera comparé et réglé ;
- k) référence à toute législation ou réglementation du pays de l'Emprunteur applicable au marché ;
- l) note informant les consultants que ni eux, ni aucune organisation qui leur est affiliée, ne seront ultérieurement autorisés à exécuter des travaux, ou à fournir des biens ou des services au titre du projet si, de l'avis de la Banque, lesdites activités créent un conflit d'intérêts avec les services fournis au titre de la mission ;
- m) méthode de soumission de la proposition ; cette méthode impliquera notamment l'obligation pour les consultants de cacheter et de présenter séparément leurs offres technique et financière de sorte que l'évaluation technique ne soit pas influencée par le prix ;
- n) demande au bureau d'études :
  - i) d'accuser réception de la Demande de propositions ; et ii) d'informer l'Emprunteur de son intention de remettre ou non une proposition ;

- o) liste restreinte des consultants invités à remettre des propositions ; il sera indiqué si ces consultants ont le droit ou non de former une association ;
- p) période durant laquelle les propositions des consultants devront rester valides et pour la durée de laquelle les consultants s'engageront à maintenir, sans changement, la composition du personnel clé, ainsi que les taux unitaires et le prix total de leurs offres ; il sera indiqué aux consultants qu'en cas de prorogation de la validité des propositions, ils auront le droit de ne pas maintenir leur proposition ;
- q) date prévisionnelle à laquelle il sera demandé au Consultant sélectionné de commencer sa mission ;
- r) note indiquant : i) si le marché du Consultant et son personnel seront ou non assujettis à l'impôt ; ii) le montant probable de ces impôts ou le service à contacter pour obtenir cette information dans les délais requis, et une note demandant au Consultant d'indiquer clairement et séparément dans sa proposition financière le montant destiné à couvrir les impôts ;
- s) si ces renseignements ne figurent pas dans les Termes de référence ou dans le projet de marché, des indications détaillées sur les services, installations, matériels et personnel qui seront fournis par l'Emprunteur ;
- t) le calendrier de la mission (différentes phases), le cas échéant, et la probabilité de mission consécutive;
- u) la procédure à suivre pour obtenir des éclaircissements sur les informations données dans la Demande de propositions ;
- v) toutes conditions relatives à la délégation d'une partie de la mission à des sous-traitants.

## ANNEXE 3

### RECOMMANDATIONS AUX CONSULTANTS

#### Objet

1. La présente Annexe s'adresse aux consultants qui souhaitent fournir des services financés par la Banque ou par des fonds fiduciaires.

#### Responsabilité de la sélection des consultants

2. L'Emprunteur seul assume la responsabilité de l'exécution du projet et donc du paiement des services de consultant dans le cadre du projet. Pour sa part, la Banque, conformément à ses Statuts, doit veiller à ce que les fonds provenant d'un prêt de la Banque soient versés uniquement à mesure que les dépenses sont encourues. Les décaissements du produit d'un prêt ou d'un don ne sont effectués qu'à la demande de l'Emprunteur.<sup>40</sup> Les pièces justifiant que les fonds sont utilisés conformément à l'Accord de prêt et/ou au Plan de passation des marchés (ou à l'Accord de fonds fiduciaire) doivent être soumises conjointement à la demande de retrait de l'Emprunteur. Le paiement doit être effectué (i) pour rembourser l'Emprunteur des paiements déjà effectués sur ses propres ressources, (ii) directement à une partie tierce (au consultant) ou (iii) à une banque commerciale pour les dépenses qui correspondent à un Engagement spécial de la Banque mondiale et qui couvre la lettre de crédit d'une banque commerciale (procédure qui est exceptionnelle dans le cas des consultants). Comme le souligne le paragraphe 1.4 des présentes Directives, l'Emprunteur est l'entité légalement responsable de la sélection et du recrutement

---

<sup>40</sup> On trouvera une description complète des procédures de décaissement dans le Manuel de décaissement, disponible à l'adresse : <http://www.worldbank.org/projects>.

des consultants. C'est lui qui sollicite des propositions, les reçoit et les évalue, et attribue le marché. Le marché engage l'Emprunteur et le Consultant. La Banque n'est pas partie au marché.

### **Rôle de la Banque**

3. Ainsi qu'il est dit dans les présentes Directives (annexe 1), la Banque examine la Demande de propositions, l'évaluation des propositions, les recommandations relatives à l'attribution du marché et le marché lui-même pour s'assurer du respect des procédures convenues, conformément aux dispositions de l'Accord de prêt, tel que détaillé dans le Plan de passation des marchés. Pour tous les marchés soumis à l'examen préalable de la Banque, les documents sont examinés par la Banque avant leur mise à la disposition des consultants, comme il est indiqué à l'annexe 1. En outre, si la Banque, à un stade quelconque du processus de sélection (et ce, même après l'attribution du marché), détermine que les procédures convenues n'ont pas été respectées sur un point essentiel, elle peut faire état de la non-conformité de la passation du marché, comme il est indiqué au paragraphe 1.17. Cependant, si l'Emprunteur a attribué le marché après avoir reçu de la Banque un « avis de non-objection », la Banque ne déclarera la passation du marché non conforme que si elle a donné cet avis sur la base de la communication par l'Emprunteur d'informations incomplètes, erronées ou volontairement inexactes. En outre, si la Banque détermine que les représentants de l'Emprunteur ou du Consultant se sont livrés à des manœuvres de corruption ou à des pratiques frauduleuses, la Banque peut imposer les sanctions spécifiées au paragraphe 1.22 des présentes Directives.

4. La Banque publie des Demandes types de propositions et des marchés types pour diverses catégories de services de consultants. Comme l'indiquent les paragraphes 2.9 et 2.12 des présentes Directives, l'Emprunteur est tenu d'utiliser ces documents, en ne leur apportant que le minimum de modifications jugées acceptables par la Banque pour satisfaire aux exigences particulières du projet et du pays. Ces documents sont définitivement mis au point et

publiés par l'Emprunteur dans le cadre de la Demande de propositions.

### **Informations sur les services de consultants**

5. Le document, intitulé « Document d'information sur le projet » ou « Project Information Document – PID » publié pour chaque projet en préparation, donne des informations sur les services de consultants, y compris une brève description de la nature des services, de la date des missions, du coût estimatif, du nombre de personnes x mois requis, etc. En outre, des informations similaires sont incluses dans la description de chaque projet figurant dans l'état mensuel des projets (ou « Monthly Operations Summary – MOS »). Ces informations sont mises à jour régulièrement. Chaque projet nécessite la publication d'un Avis général de passation de marchés dans la revue des Nations Unies intitulée *United Nations Development Business (UNDB online)*<sup>41</sup> et dans *dgMarket* qui donne plus de détails sur les services nécessaires, l'organisme client et le coût estimatif inscrit au budget. Dans le cas de marchés d'un montant élevé<sup>42</sup>, cet avis général est suivi de la publication d'une demande de « manifestation d'intérêt » dans *UNDB online* et dans *dgMarket*. Des informations encore plus détaillées sont ensuite incluses dans le Document d'évaluation du projet ou « Project Appraisal Document – PAD ».

6. Le Document d'information du projet (PID) et l'état mensuel des projets (MOS) sont disponibles sur Internet et à la Banque auprès de son Infoshop.<sup>43</sup> Les Documents d'évaluation

---

<sup>41</sup> L'UNDB est une publication des Nations Unies. Pour toute information sur les abonnements, s'adresser à Development Business, United Nations, GCPO Box 5850, New York, NY 10163-5850, USA (site web : [devbusiness.com](http://devbusiness.com) ; adresse électronique : [dbsubscribe@un.org](mailto:dbsubscribe@un.org)). *dgMarket* : [www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com) est un service de la Development Gateway Foundation, 1889 F Street, N.W., Washington, D.C. 20006.

<sup>42</sup> Marchés dont le coût estimatif est supérieur à l'équivalent de 200 000 dollars EU

<sup>43</sup> L'Infoshop se trouve à la même adresse que la Banque : 1818 H Street, N.W., Washington D.C.,

de projet (PAD) sont disponibles après l'approbation du prêt. Les consultants intéressés peuvent s'abonner en ligne à l'UNDB et à dgMarket.

### **Rôle des consultants**

7. Lorsqu'ils ont reçu la Demande de propositions, et s'il leur est possible de satisfaire aux exigences des Termes de référence et aux diverses conditions commerciales et contractuelles, les consultants doivent prendre les dispositions nécessaires pour préparer une offre conforme (en se rendant dans le pays en cause, en cherchant à former des associations, en réunissant de la documentation, en formant une équipe de préparation de la proposition). Ils doivent demander des éclaircissements à l'Emprunteur par écrit, dans les délais spécifiés à cet effet dans la Demande de propositions, sur toute ambiguïté, omission ou contradiction interne relevée dans la Demande de propositions — et, en particulier, dans la description des procédures de sélection et les critères d'évaluation — ou sur tout élément de ces documents qui leur paraîtrait peu clair, discriminatoire ou restrictif.

8. À ce sujet, il importe de souligner, comme il est précisé au paragraphe 1.2 des présentes Directives, que chaque processus de sélection est régi par la Demande de propositions publiée par l'Emprunteur en vue de ladite sélection. Si l'une quelconque des dispositions de la Demande de propositions leur paraît incompatible avec les Directives, les consultants doivent également s'adresser à l'Emprunteur.

9. Les consultants doivent veiller à ce que leur proposition soit rigoureusement conforme et comporte toutes les pièces demandées dans la Demande de propositions. Il importe en outre de veiller à l'exactitude des curriculum vitae joints à la proposition pour chaque membre du personnel clé. Chaque curriculum vitae doit être

---

20433, USA. On trouvera la base de données des projets à l'adresse suivante :  
<http://www.worldbank.org/projects/>

daté et signé par la personne en cause et par la personne responsable du bureau de consultants. Le non-respect de conditions importantes entraînera le rejet de la proposition. Après réception et ouverture des propositions techniques, les consultants ne seront ni invités ni autorisés à modifier la teneur de leur proposition, la composition du personnel clé, etc. De même, après réception des propositions financières, les consultants ne seront ni invités, ni autorisés à modifier le prix demandé, etc., sauf durant les négociations engagées conformément aux dispositions de la Demande de propositions. Si le personnel clé n'était pas disponible dans une entreprise du fait de la prorogation de la validité des propositions, il sera possible de le remplacer par un personnel dont les qualifications sont équivalentes ou supérieures.

### **Caractère confidentiel de la procédure**

10. Comme il est indiqué au paragraphe 2.31, aucune information ne sera diffusée au sujet de l'évaluation en cours tant que l'attribution du marché n'aura pas été publiée, à l'exception des scores techniques tel qu'indiqué dans les paragraphes 2.20 et 2.27. Cette réserve totale est indispensable pour protéger ceux qui participent à l'évaluation du côté de l'Emprunteur et à l'examen de cette évaluation du côté de la Banque contre toute possibilité, réelle ou perçue, d'ingérences inappropriées. Les consultants qui, à ce stade, souhaiteraient apporter un complément d'information à l'Emprunteur et/ou à la Banque doivent le faire par écrit.

### **Action de la Banque**

11. Si les consultants désirent soulever une question ou un problème quelconque au sujet du processus de sélection, ils peuvent envoyer copie à la Banque des communications adressées à l'Emprunteur, ou écrire directement à la Banque s'ils n'obtiennent pas rapidement de réponse de l'Emprunteur ou si l'objet de la communication est une plainte contre l'Emprunteur. En pareils cas, ils doivent adresser toute correspondance au Responsable du projet (Task Team Leader), avec copie au

Directeur pour le pays emprunteur (Country Director) et au Conseiller régional pour la passation des marchés (Regional Procurement Advisor). Le nom du Responsable du projet figure dans le document d'évaluation du Projet (Project Appraisal Document).

12. Lorsqu'elle reçoit des questions des consultants figurant sur la liste restreinte avant la date limite de remise des propositions, la Banque, si elle le juge utile, transmet ces questions à l'Emprunteur, pour suite à donner, en lui faisant part de ses observations et avis.

13. Les communications reçues des consultants après l'ouverture des propositions techniques sont traitées de la manière indiquée ci-après. Si le marché en cause n'est pas soumis à l'examen préalable de la Banque, les communications sont transmises à l'Emprunteur, pour qu'il en tienne dûment compte et leur donne les suites qu'il convient, celles-ci devant être ultérieurement examinées par les services de la Banque au cours de leurs missions de supervision. Dans le cas de marchés devant faire l'objet d'un examen préalable, la Banque examine la communication, en consultation avec l'Emprunteur. Elle demande à l'Emprunteur les renseignements additionnels qui pourraient être nécessaires pour mener ce processus à bien. Si des éclaircissements ou des renseignements supplémentaires doivent être fournis par le Consultant, la Banque demande à l'Emprunteur de les obtenir, de commenter les éléments d'information reçus et, le cas échéant, de les incorporer dans le rapport d'évaluation. L'examen de la Banque ne sera pas considéré comme terminé tant que la communication n'aura pas été pleinement étudiée et prise en compte.

14. Sauf pour accuser réception des communications reçues, la Banque ne prend aucun contact et n'échange aucune correspondance avec les consultants tant que le processus de sélection et d'examen n'est pas achevé et que l'attribution du marché n'a pas été notifiée.

### **Échange d'informations après l'attribution du marché**

15. Si, après l'attribution du marché, un Consultant souhaite connaître les motifs pour lesquels sa proposition n'a pas été retenue, il doit s'adresser à l'Emprunteur, tel qu'indiqué dans le paragraphe 2.29. S'il n'est pas satisfait de l'explication reçue et s'il souhaite rencontrer un représentant de la Banque, il doit s'adresser au Conseiller régional pour la passation des marchés de la région dont relève le pays emprunteur, qui organisera une réunion avec les personnes de la Banque compétentes au niveau approprié. Au cours de cette réunion, seule sera examinée la proposition du Consultant, la discussion ne portera en aucun cas sur les propositions concurrentes.