GUIDE DE PASSATION DE MARCHÉS

ÉVALUATION DES OFFRES ET DES PROPOSITIONS

Y compris l'utilisation de critères notés pour la passation des marchés de fournitures, de travaux et de services autres que les services de consultants

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP

AVRIL 2023

Publié en avril 2023 - Deuxième édition

Copyright © 2023

Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
Téléphone : 202-473-1000
Internet : www.worldbank.org

Déni de responsabilité
Cet ouvrage a été réalisé par le personnel de la Banque mondiale. Les observations, interprétations et conclusions qu'il contient ne reflètent pas nécessairement l'opinion de la Banque mondiale, de son Conseil d'administration ou des pays qu'ils représentent.

Droits et licences
Le contenu de la présente publication fait l'objet d'un dépôt légal. La Banque mondiale encourageant la diffusion de ses travaux, cet ouvrage peut être reproduit, en totalité ou en partie, à des fins non commerciales, à condition d'en mentionner la source. Pour tous renseignements sur les droits et les licences, y compris les droits subsidiaires, s'adresser à :

Bureau des publications
Banque mondiale
1818 H Street NW
Washington, DC
20433 USA
Télécopie : 202-522-2422

Courriel : pubrights@worldbank.org.

Sigles et abréviations courants et termes définis

Cette section explique les abréviations courantes et les termes définis qui sont utilisés dans ce Guide. Les termes définis sont écrits en lettres majuscules.

Sigle, abréviation ou terme	Développement du sigle ou de l'abréviation ; définition
ALB	Offre ou Proposition anormalement basse. Une Offre ou une Proposition est anormalement basse lorsque son prix, ajouté aux autres éléments qui la constituent, paraît si bas qu'il suscite de vives préoccupations chez l'Emprunteur quant à la capacité du Soumissionnaire ou du Proposant à exécuter le contrat au prix annoncé.
Banque	La BIRD et/ou l'IDA (agissant pour son propre compte ou en sa qualité d'administrateur de fonds fiduciaires fournis par d'autres bailleurs de fonds).
Candidat	Entreprise ou coentreprise qui soumet une Candidature en réponse à une invitation pour Préqualification ou Sélection Initiale.
Candidature	Document présenté par un Candidat en réponse à une invitation pour Préqualification ou Sélection Initiale.
Conflit d'intérêts	Un conflit d'intérêts survient lorsqu'un membre d'une partie prenante a un autre intérêt susceptible d'interférer substantiellement avec son devoir d'agir de manière impartiale dans le cadre du processus d'évaluation.
Consultant	Variété d'entités privées, de coentreprises ou d'individus qui fournissent des services à caractère consultatif ou professionnel. Lorsque le consultant est un particulier, il n'est pas engagé en tant qu'employé.
Critères d'évaluation	Critères qui définissent comment le pouvoir adjudicateur évaluera le soumissionnaire qui fournit la meilleure réponse aux exigences.
Critères notés	Les critères notés sont utilisés pour évaluer les attributs non tarifaires des Offres ou des Propositions, y compris la qualité, les risques ou mesures d'atténuation, les opportunités, la durabilité et d'autres aspects techniques.
Dossier de passation de marchés	Terme générique utilisé dans le Règlement de passation de marchés pour désigner l'ensemble des documents de passation de marchés publiés par l'Emprunteur. Le Dossier de passation de marchés comprend : L'avis général de passation de marché, l'avis particulier de passation de marché, l'appel à manifestation d'intérêt, le dossier de Préqualification, le dossier de Sélection initiale, les dossiers d'Appel d'offres et de Demande de propositions, y compris tout avenant.
Dossier type de passation de marchés (DTPM)	Documents de Passation de marchés publiés par la Banque et à utiliser par les Emprunteurs aux fins de projets financés par un FPI. Ces documents incluent l'AGPM, l'APPM, l'AMI, les dossiers types de Pré-qualification, les dossiers de Sélection Initiale, les dossiers d'Appel d'Offres, et les dossiers d'Appel à Propositions.

Sigle, abréviation ou terme	Développement du sigle ou de l'abréviation ; définition
Emprunteur	Emprunteur ou bénéficiaire d'un financement de projets d'investissement (FPI) et toute autre entité participant à la mise en œuvre d'un projet financé au moyen d'un FPI.
FCV	Situation de fragilité, de conflit et de violence Les pays en situation de fragilité, de conflit ou de violence sont des pays présentant des niveaux élevés de fragilité institutionnelle et sociale, identifiés sur la base d'indicateurs mesurant la qualité des politiques et des institutions et les manifestations de fragilité, ou des pays touchés par des conflits violents, identifiés sur la base d'un nombre seuil de décès liés à des conflits par rapport à la population.
Financement de projets d'investissement (FPI)	Financement par la Banque de projets d'investissement visant à promouvoir la réduction de la pauvreté et le développement durable. Le FPI appuie les projets à travers des objectifs de développement, des activités et des résultats précis, et permet de décaisser les fonds du financement de la Banque sur la base de dépenses éligibles précises.
Fournitures	Catégorie de marché englobant les produits de base, les matières premières, les machines, les équipements, les véhicules, les ouvrages et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation des fournitures, la mise en service, la formation et l'entretien initial.
Fraude et Corruption	Les pratiques répréhensibles de corruption, de fraude, de collusion, de coercition et d'obstruction définies dans les Directives pour la lutte contre la corruption et visées au paragraphe 2.2.a de l'annexe IV du Règlement de passation des marchés.
Garant de Probité	Tierce partie qui fournit des services spécialisés d'assurance de la probité pour garantir la bonne qualité du Processus de passation des marchés.
Méthodologie de notation comparative	Procédure mathématique permettant une comparaison équitable entre un ensemble de résultats chiffrés.
MOF	Meilleure Offre Finale.
Offre	Proposition soumise par une entreprise ou une coentreprise, en réponse à un Appel d'offres, pour la livraison de Fournitures, l'exécution de Travaux ou la prestation de Services autres que des Services de consultants.
Passation de marchés	La fonction de planification et d'approvisionnement en Fournitures, Travaux, Services autres que les Services de consultants et/ou les Services de consultants afin d'atteindre les objectifs fixés.
Préqualification	Processus de présélection pouvant être utilisé avant le lancement d'un appel d'offres dans le cadre de la passation de marchés de Fournitures, de Travaux ou de Services autres que les services de consultants.
Processus de passation des marchés	Ensemble du cycle de vie de la passation des marchés qui commence par l'identification d'un besoin et se poursuit par la planification, la préparation du cahier des charges ou des exigences, les considérations budgétaires, la sélection, l'attribution des marchés ou contrats et la gestion des marchés et contrats.

Sigle, abréviation ou terme	Développement du sigle ou de l'abréviation ; définition
Proposant	Individu, entité ou coentreprise qui soumet une Proposition pour des Fournitures, des Travaux ou des Services autres que les Services de Consultants en réponse à une Demande de propositions.
Proposition	Offre soumise par une partie à une autre en réponse à une demande de propositions, pouvant inclure le prix ou pas, pour des Fournitures, des Travaux ou des Services autres que les services de consultants.
Sélection initiale	Processus de présélection utilisé avant le lancement d'un appel à propositions dans le cadre de la passation de marchés de Fournitures, de Travaux, ou de Services autres que les services de consultants.
Services autres que les services de consultants	Services qui ne sont pas des Services de consultants. Les Services autres que les services de consultants font normalement l'objet d'un Appel d'offres et d'un contrat sur la base de résultats mesurables et pour lesquels des normes de performance peuvent être clairement identifiées et appliquées de manière cohérente. Exemples : forage, photographie aérienne, imagerie par satellite, cartographie et opérations similaires.
Services de conseil	Terme couvrant une gamme de services à caractère consultatif ou professionnel fournis par des Consultants. Ces services consistent généralement en la fourniture d'avis d'expert ou de conseils stratégiques, à l'instar des consultants en gestion, des consultants en politiques publiques ou des consultants en communication. Les Services de consultants à caractère consultatif ou liés à un projet incluent, à titre d'exemple, des études de faisabilité, la gestion de projets, les services d'ingénierie, les services financiers et comptables, la formation et le perfectionnement.
Soumissionnaire	Entreprise ou coentreprise qui soumet une Offre pour des Fournitures, des Travaux ou des Services autres que des Services de consultants en réponse à un Appel d'offres.
Sous-critères	Sous-section des critères d'évaluation à laquelle un soumissionnaire est tenu de répondre.
Stratégie de passation des marchés du projet pour promouvoir le développement (PPSD)	Document de stratégie élaboré au niveau du projet par l'Emprunteur, qui décrit comment la passation des marchés dans le cadre des opérations de FPI soutiendra les objectifs de développement du projet et optimisera l'emploi des ressources.
Travaux	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, entre autres, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service, la formation, l'exploitation et l'entretien.
VfM	Optimisation des ressources. La VfM représente la combinaison optimale du coût total de la possession et de la qualité (ou de l'aptitude à l'emploi) pour répondre aux exigences de l'Emprunteur précisées dans le Dossier de Passation de marchés.

Table des matières

PARTIE 1 : Vue d'ensemble et détermination de la méthode d'évaluation 1

SECTION I. Vue d'ensemble 3

SECTION II. Déterminer la méthode d'évaluation 7

SECTION III. Déterminer l'utilisation des critères de préqualification, de sélection initiale et/ou de qualification 13

SECTION IV. Classer par ordre de priorité les critères techniques évalués et attribuer une pondération aux critères et aux sous-facteurs éventuels 17

SECTION V. Déterminer les éventuels seuils de qualité minimale 21

SECTION VI. Définir les pondérations finales à appliquer à l'évaluation technique globale par rapport à l'évaluation des coûts financiers pour déterminer la recommandation d'attribution 23

SECTION VII. Maintenir l'intégrité de la méthode d'évaluation 27

PARTIE 2 : Ouvrir et achever l'évaluation des Offres ou des Propositions en appliquant l'approche d'évaluation convenue (y compris l'utilisation de critères qualitatifs notés) 29

SECTION VIII. Réaliser l'évaluation préliminaire 31

SECTION IX. Réaliser l'évaluation technique et appliquer les pondérations techniques 33

SECTION X. Réaliser l'évaluation des coûts financiers 39

SECTION XI. Combiner l'évaluation technique et l'évaluation des coûts financiers en appliquant des pondérations globales pour déterminer la recommandation d'attribution 43

ANNEXE 1. Exemple d'évaluation : Projet routier et aéronautique, îles Salomon 45

ANNEXE 2. Exemple d'évaluation : Seuil de qualité minimum et coût cible maximum 49

ANNEXE 3. Exemple d'évaluation : Notation comparative 51

Notes 55

Pour plus d'exemples et d'outils pour soutenir l'application des critères notés, voir www.worldbank.org/procurement

PARTIE 1

Vue d’ensemble et définition de la méthode d’évaluation

SECTION I

Vue d'ensemble

Contexte

Les présentes lignes directrices doivent être lues en tenant compte du Règlement de passation des marchés de la Banque mondiale pour les Emprunteurs sollicitant un FPI[1] et des DTPM applicables au type de marché envisagé (Fournitures, Travaux, Services autres que les Services de consultants, etc.).

Les détails des applications spécifiques des critères d'évaluation sont précisés dans chacun des DTPM de la Banque[2]. En outre, compte tenu de la diversité des procédures de Passation des marchés, des options et des approches telles que les Procédures de passation des marchés en une ou deux étapes, les BAFO ou négociations, etc., le présent Guide n'entre pas dans les détails uniques et le traitement spécifique de ces diverses procédures qui, une fois encore, doivent être menées conformément aux Dossiers de passation des marchés applicables.

Pour aider le lecteur, le présent Guide utilise une approche chronologique basée sur la séquence typique des étapes de la Passation de marchés pour illustrer la création et l'application des critères d'évaluation au sens large et des critères notés au sens spécifique. En commençant par déterminer l'approche globale de l'évaluation, en considérant les critères d'évaluation généraux à appliquer et ensuite les critères notés spécifiques à utiliser, le Guide explique également l'application des critères de qualification lors de la Préqualification ou de la Sélection initiale, la priorisation des critères notés et l'attribution des pondérations. Ce Guide décrit également le processus d'examen préliminaire visant à déterminer la capacité des Candidats à satisfaire substantiellement aux exigences, y compris le processus d'application des Critères d'évaluation pour déterminer la conformité globale et les normes minimales acceptables. Il aborde ensuite, pour les Offres ou les Propositions conformes, l'évaluation des aspects techniques à l'aide de Critères qualitatifs notés, ainsi que le processus distinct d'évaluation du coût financier de l'Offre ou de la Proposition, et enfin la combinaison de l'évaluation technique et de l'évaluation des coûts financiers avec des pondérations pour déterminer le meilleur Soumissionnaire ou Proposant en vue de la recommandation finale d'attribution.

Le présent Guide se veut relativement facile à lire et, à ce titre, les procédures ont été simplifiées autant que possible pour faciliter la compréhension initiale. Le Guide se compose globalement de deux parties :

- **Partie 1 : Vue d'ensemble et définition de la méthode d'évaluation.** Cette partie présente tout le travail préparatoire nécessaire à l'élaboration de l'approche d'évaluation, comment les objectifs, les risques et les opportunités en matière de Passation de marchés décrits par l'Emprunteur dans la Stratégie de passation des marchés du projet pour promouvoir le développement (PPSD) peuvent être utilisés pour éclairer les critères notés, comment hiérarchiser les critères, en envisageant l'utilisation de seuils de qualité minimum, comment organiser le groupe d'évaluation, etc.

- **Partie 2 : Ouvrir et achever l'évaluation des Offres ou des Propositions en appliquant la méthode d'évaluation convenue.** Cette partie explique le processus d'examen préliminaire, la détermination du niveau de conformité, l'application des Critères d'évaluation, des Critères notés, etc. pour évaluer et noter les Offres ou les Propositions, ainsi que l'application de pondérations aux aspects techniques et au coût financier pour déterminer le Soumissionnaire ou le Proposant suggéré en vue de la recommandation d'attribution finale.

Des méthodes d'évaluation spécifiques pour des marchés plus complexes doivent être envisagées par l'Emprunteur dans la PPSD et discutées avec l'équipe du projet de la Banque. Le cas échéant, le présent Guide propose des exemples d'illustration pour faciliter la compréhension.

Élargissement de l'utilisation des critères notés

Depuis 2016, le Cadre de passation des marchés de la Banque mondiale permet aux Emprunteurs d'utiliser des Critères notés pour évaluer des facteurs non tarifaires, tels que les aspects techniques, la qualité, la durabilité, les aspects environnementaux, sociaux et novateurs des offres, etc. lors d'une décision d'attribution. L'annexe 1 présente un exemple de projet financé par la Banque dans les îles Salomon, qui a appliqué avec succès les Critères notés pour prendre en compte et traiter les risques liés à la durabilité.

L'un des principaux objectifs du Cadre de passation des marchés est de permettre aux Emprunteurs d'adopter une approche plus stratégique de la Passation des marchés, notamment en utilisant des critères notés qui donnent la priorité à des solutions adaptées aux besoins plutôt qu'au prix le plus bas.

Les nouveaux marchés internationaux[3] annoncés le 1er septembre 2023 ou après cette date, qui utilisent un DTPM de la Banque, doivent utiliser des critères notés.

Toutefois, l'application des critères notés ne sera pas obligatoire pour la passation de marchés de :

- produits pharmaceutiques ;
- vaccins ;
- produits prêts à l'emploi et matériel pédagogique ;
- matières premières.
- Autres exceptions approuvées par le responsable de la passation des marchés de la Banque mondiale en fonction des besoins.

Application des critères notés dans les situations de fragilité, de conflit et de violence (FCV)

Reconnaissant les défis particuliers que pose le travail dans des situations de fragilité, de conflit et de violence (FCV), y compris les contraintes opérationnelles et de capacité, la Banque mondiale peut, le cas échéant, offrir aux Emprunteurs une assistance technique supplémentaire et/ou une assistance directe à la mise en œuvre[4]. L'assistance directe à la mise en œuvre peut inclure l'appui de spécialistes pour aider davantage à la conception et à l'application de Critères notés pour améliorer la sélection des Soumissionnaires ou des Proposants, ainsi que la conception et la mise en œuvre des contrats.

L'application de Critères notés dans les situations de fragilité, de conflit et de violence est très utile pour attirer le(s) bon(s) Soumissionnaire(s) ou Proposant(s), ce qui les incite souvent à proposer de meilleures solutions. Lorsque des Critères notés sont utilisés, les meilleurs Soumissionnaires ou Proposants sont susceptibles d'être plus intéressés par l'appel d'offres parce que leurs méthodologies et capacités spécifiques pour opérer dans un environnement de fragilité, de conflit et de violence seront dûment prises en compte dans la décision finale d'attribution (ce qui élimine l'impression que seul le prix compte). Pour l'Emprunteur, l'application des Critères notés permet d'examiner de manière appropriée la méthodologie du Soumissionnaire ou du Proposant pour traiter les risques spécifiques aux situations de fragilité, de conflit et de violence. Cela devrait conduire à un contrat final plus susceptible d'être mis en œuvre avec succès et d'atteindre les objectifs de Passation de marchés, contribuant ainsi aux objectifs globaux de développement du projet dans une situation de fragilité, de conflit et de violence.

Justification de l'utilisation des critères notés

L'utilisation de Critères notés dans la Passation de marchés n'est pas un concept nouveau et constitue une bonne pratique dans de nombreux pays depuis plus de 30 ans. Dans de nombreuses Passations de marchés financées par la Banque, les Critères notés sont déjà utilisés par les Emprunteurs pour les marchés relatifs à des Services de consultants, à des installations (par exemple, stations d'épuration, centrales électriques, etc.), des activités liées aux technologies de l'information, des manuels spécialisés et des supports de lecture (qui impliquent le développement) et, en général, lorsque des Demandes de propositions sont sollicitées. Par conséquent, les Emprunteurs devraient être en mesure de tirer parti de leur expérience antérieure lorsqu'ils déterminent et appliquent des Critères notés pour les Fournitures, les Travaux et les Services autres que les Services de consultants.

Une utilisation plus large des Critères notés permettra aux Emprunteurs de disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour acquérir les Fournitures, les Travaux et les Services autres que les Services de consultants les mieux adaptés à leur situation spécifique et d'adopter une approche plus adaptée à leur objectif. Les Critères notés renforceront également la volonté des meilleurs Soumissionnaires ou Proposants de présenter des offres et de participer aux marchés financés par la Banque, sachant que leur valeur ajoutée sera dûment prise en compte dans le cadre du processus d'évaluation, ce qui augmentera les différentes options de passation de marchés, la concurrence mondiale et les solutions de marché efficaces pour résoudre les problèmes de passation des marchés de l'Emprunteur.

L'utilisation accrue des Critères notés contribue également à la réussite des contrats et à une gestion efficace des risques, y compris la gestion de questions telles que la durabilité, l'environnement, les questions sociales, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, la cybersécurité, les urgences sanitaires mondiales, etc. Les Critères notés contribuent également à lutter contre le truquage des offres et à réduire le risque de collusion dans les procédures de Passation de marchés.

Associée au coût financier (et, le cas échéant, aux formules du coût sur la durée de vie), l'application des Critères notés permet une évaluation plus juste de la valeur, axée sur la qualité, la durabilité et d'autres critères clés.

SECTION II

Déterminer la méthode d'évaluation

Déterminer les critères d'évaluation

Dans l'ensemble, différents types de Critères d'évaluation sont utilisés dans différents types de Passation de marchés, à différents stades de l'évaluation des Offres ou des Propositions. De manière générale, il s'agit de « critères d'évaluation » qui font partie de la méthode d'évaluation globale de l'Emprunteur. L'approche d'évaluation de l'Emprunteur doit être élaborée et décrite dans le cadre de la PPSD[5]. La méthode d'évaluation de l'Emprunteur doit décrire la méthodologie globale qu'il a l'intention d'appliquer pour évaluer les Offres ou les Propositions, les différentes étapes d'évaluation prévues et, si possible, les Critères d'évaluation effectifs envisagés à appliquer avec les pondérations proposées — par exemple, des critères techniques tels que la qualité, la durabilité, l'environnement, les aspects sociaux, l'innovation, etc. La méthode d'évaluation de l'Emprunteur devra également préciser la manière dont il entend évaluer le coût financier, ainsi que la pondération finale qu'il propose pour le coût technique et le coût financier afin de déterminer la recommandation d'attribution finale.

Les Critères d'évaluation doivent être établis dès les premières étapes de la Passation de marché afin de favoriser la transparence, l'optimisation des ressources et l'intégrité du processus de Passation de marché. Les mesures à prendre pour garantir l'optimisation des ressources, la transparence et l'intégrité du processus sont les suivantes :

a. les critères d'évaluation doivent être proportionnels et adaptés au type, à la nature, aux conditions du marché, à la complexité, au risque, à la valeur et à l'objectif de l'objet du marché ;

b. les Dossiers de passation de marché doivent comprendre l'ensemble des Critères d'évaluation, leur pondération et la manière spécifique dont ils seront appliqués ;

c. seuls les critères d'évaluation indiqués dans le Dossier de passation de marché seront appliqués ;

d. une fois qu'un Dossier de passation de marché a été publié, toute modification des Critères d'évaluation ne peut être apportée que par le biais d'addenda ;

e. les critères d'évaluation doivent être appliqués systématiquement à toutes les Offres ou Propositions soumises ; et

f. une ou plusieurs équipes d'évaluation appropriées doivent être mises en place.

En règle générale, les Critères d'évaluation doivent inclure des aspects techniques (par exemple, la qualité, la durabilité, l'environnement, les aspects sociaux, l'innovation, etc.) qui sont pris en compte lors de l'évaluation des Offres ou des Propositions afin de déterminer la recommandation d'attribution finale. Voir la figure I ci-dessous.

FIGURE I Exemples de différents types de Critères d'évaluation et des étapes successives de leur application

Type	Critères	Test	Quand
Étape 1. **Satisfait substantiellement aux exigences**	Critères de procédure	Répond aux exigences sans écart, réserve ou omission majeur(e)	Un contrôle préliminaire effectué lors de l'ouverture des Offres ou des Propositions afin d'établir leur conformité avec les procédures et processus requis prescrits dans le Dossier de passation de marché.
Étape 2. **Qualification**	Critères de qualification	Succès / échec	Doit satisfaire aux exigences de qualification obligatoires ou minimales fixées.
Étape 3. **Exigences minimales**	Exigences techniques ou de performance minimales	Succès / échec	Doit satisfaire aux exigences et normes techniques ou de performance minimales indiquées.
Étape 4. **Qualitatif**	Critères notés	Pondéré et noté	Critères qui évaluent et comparent les aspects qualitatifs des volets techniques, tels que les caractéristiques techniques, la qualité, le risque et l'innovation.

La méthode d'évaluation et la définition des différents critères d'évaluation qui s'appliquent de plus en plus (et/ou qui comprennent des aspects techniques détaillés plus appropriés en tant que Critères notés), comme indiqué dans la figure I, doivent s'appuyer sur les différentes analyses et conclusions présentées dans la PPSD de l'Emprunteur. La figure II ci-dessous détaille un flux logique simple permettant d'élaborer la méthode et les Critères d'évaluation en tenant compte des objectifs de l'Emprunteur en matière de Passation de marchés, des risques liés à la passation de marchés, des mesures d'atténuation et de la dynamique du marché décrite dans la PPSD.

La figure III est un exemple de Critères d'évaluation croissants ou ciblés qui pourraient être utilisés pour affiner en permanence l'évaluation d'une simple Offre ou Proposition de Travaux (comme cela devrait être décrit dans la méthode d'évaluation de la PPSD de l'Emprunteur), entre autres :

FIGURE II Réalisation des objectifs de Passation de marchés par le biais du Processus de passation de marchés

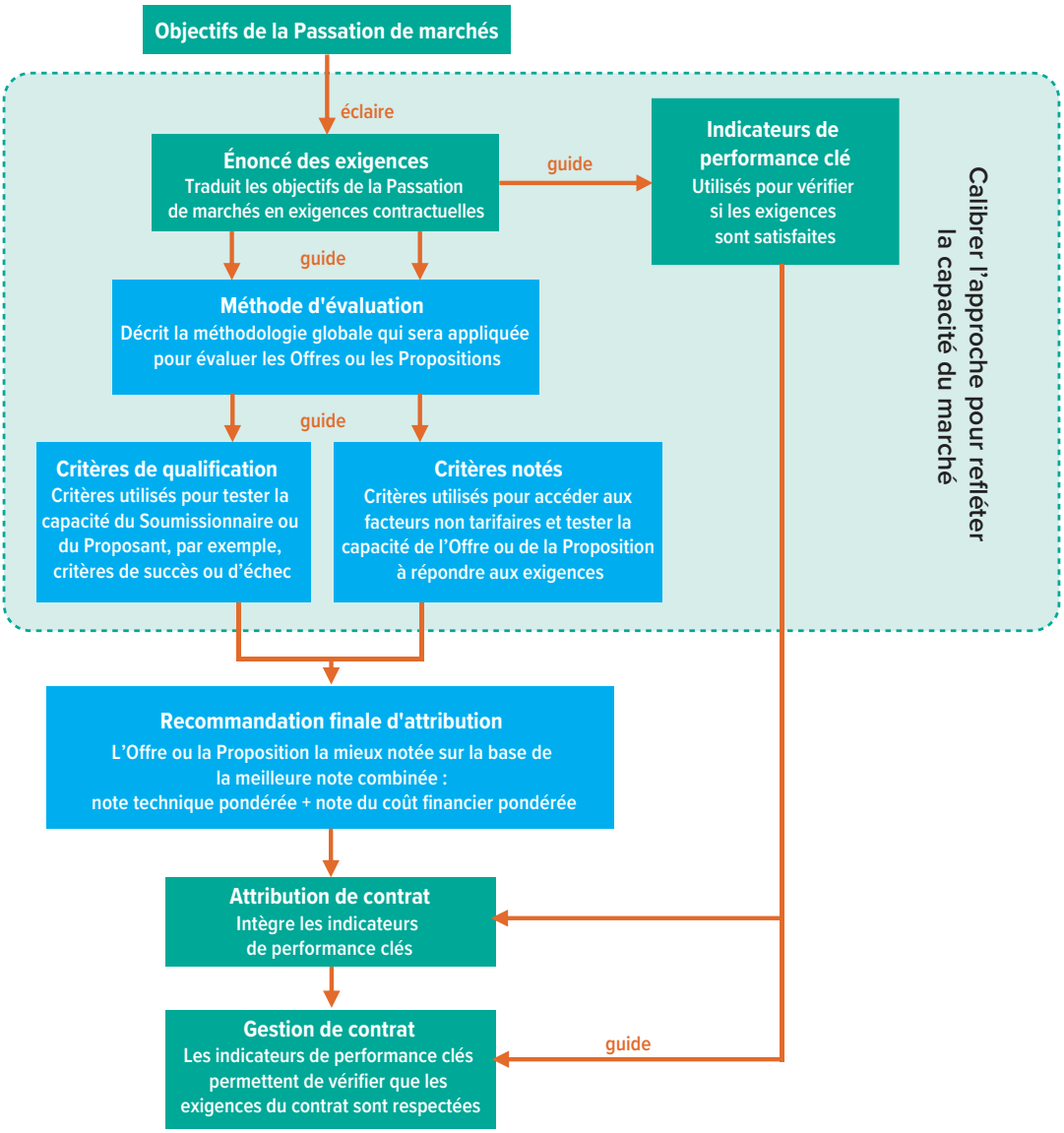


FIGURE III Exemple de Critères d'évaluation des Travaux de plus en plus appliqués ou ciblés sur une étape spécifique

Type/Critères	Exemple de critères d'évaluation appliqués à différentes étapes
Étape 1 **Satisfait substantiellement aux exigences** **(utiliser les critères du processus)**	Après l'examen préliminaire, les Offres ou les Propositions jugée complètes et ne présentant pas d'écarts importants sont ensuite évaluées pour déterminer si elles sont substantiellement satisfaisantes, entre autres : ▪ méthodes de travail détaillées pour l'évaluation ▪ plan détaillé de gestion de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuel (en cas de risque élevé de ces pratiques) ▪ code de conduite détaillé
Étape 2 **Qualification** **(appliquer les critères obligatoires)**	Entre autres : ▪ possède une expérience régionale ou mondiale pertinente similaire aux exigences du projet ▪ a fait la preuve de ses capacités financières ▪ possède une expérience dans le domaine de la construction et des résultats pertinents] ▪ possède une expérience spécifique dans la gestion des aspects environnementaux et sociaux des projets de travaux connexes
Étape 3 **Exigences techniques ou de performance minimales**	▪ possède une expérience spécifique dans la gestion des aspects environnementaux et sociaux des projets de travaux connexes
Étape 4 **Qualitatif** **(Critères notés)**	Entre autres : ▪ une conception rigoureuse, adaptée à l'objectif et aux conditions du site (peut inclure des possibilités de valeur ajoutée) ▪ méthodologie de travail pour l'exécution/la performance, qui fournit une explication complète des processus, une approche systémique crédible, réaliste et approfondie ▪ approche proposée pour gérer et contrôler les coûts pendant la mise en œuvre, qui est approfondie, crédible et intègre ▪ innovation globale dans l'offre ou la proposition ▪ structure et composition appropriées de l'équipe du site ▪ gestionnaire de projet très expérimenté, experts qualifiés et personnel adapté (profondeur technique et nombre approprié/ ressources allouées) ▪ analyse claire des risques liés aux travaux et mesures d'atténuation appropriées ▪ code de conduite comprenant des actions supplémentaires pertinentes qui démontrent la crédibilité de l'identification et de la prise en compte des aspects sociaux ▪ plans de gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement ▪ stratégies globales de gestion environnementale et sociale et plans de mise en œuvre ▪ plans appropriés pour gérer la sécurité et prévenir les accidents ▪ plans appropriés pour gérer les risques liés à la cybersécurité des infrastructures

Prendre en compte les risques liés à la Passation de marchés lors de la définition des Critères d'évaluation

La définition des Critères d'évaluation dans le cadre de la méthode d'évaluation globale, et en particulier lors de la définition des Critères notés qualitatifs, peut également être utilement éclairée par les risques liés au projet et à la Passation de marchés identifiés dans la PPSD ou détaillés dans le plan de Passation des marchés de l'Emprunteur.

L'atténuation de certains risques peut nécessiter une ou plusieurs actions liées à la Passation de marchés, l'utilisation de Critères d'évaluation et de Critères notés. La figure IV est un exemple simple qui envisage différentes options pour faire face au risque d'utilisation de bois non renouvelable dans le cadre d'un projet de Travaux.

FIGURE IV Exemple d'options pour faire face au risque de bois non renouvelable dans un projet de Travaux

Étape 1 :

a. Exigences selon lesquelles l'Offre doit être substantiellement conforme ; puis

Étape 2 (exemples illustrant la gestion des risques liés au bois durable) :

b. Définir une exigence de qualification concernant l'approche d'un Soumissionnaire ou d'un Proposant à l'égard d'une question spécifique, par exemple, exiger une politique d'achat de bois durable pour les travaux ; **et/ou**

c. Définir une exigence de qualification pour un Soumissionnaire ou un Proposant. Par exemple, il doit être certifié FSC, PEFC ou indépendamment au niveau international pour fournir du bois durable et certifié ; **et/ou**

d. Exposer en détail une exigence de cahier des charges pour les Travaux techniques dans le Dossier de passation de marché, par exemple, seul du bois certifié FSC, PEFC ou indépendamment à l'échelle internationale sera utilisé ; **ou**

e. Exposer en détail l'exigence de performance dans le cahier des charges pour les Travaux, par exemple, que le bois le plus durable possible est requis et que la méthodologie des Travaux et le plan de gestion de la chaîne d'approvisionnement doivent exposer en détail la manière dont cela sera réalisé ; **et, le cas échéant**

f. Définir un indicateur de performance clé pour mesurer les progrès accomplis au cours de la mise en œuvre du contrat, par exemple, suivre la quantité de bois certifié FSC, PEFC ou indépendamment au niveau international qui a été achetée, avec des audits pour vérifier les affirmations ; ou un indicateur pour signaler l'achat de bois durable avec une chaîne de contrôle complète, avec des audits pour vérifier les affirmations.

Étape 3 :

g. Définir des critères notés pour évaluer la méthodologie de travail et/ou le plan de gestion de la chaîne d'approvisionnement du Soumissionnaire ou du Proposant afin de déterminer sa crédibilité, sa rigueur et son efficacité probable en matière d'atténuation de l'utilisation non durable du bois.

L'exemple de la figure IV montre qu'il n'y a pas nécessairement de bonne ou de mauvaise façon d'atténuer un risque en utilisant des Critères d'évaluation et des Critères notés. Toutefois, l'approche adoptée doit tenir compte de la capacité du marché et de l'influence de l'Emprunteur sur le marché. Pour les Passations de marchés très concurrentielles, lorsque la capacité du marché est élevée et que l'Emprunteur a une grande influence, les exigences peuvent être nombreuses et plus contraignantes. En revanche, si le marché est limité, si la capacité du marché est mixte ou faible et/ou si l'Emprunteur a peu d'influence, le nombre de Critères d'évaluation et de Critères notés, ainsi que le niveau de la demande, devra être beaucoup plus ciblé. Si la dynamique du marché n'est pas prise en compte, l'Emprunteur risque de ne pas recevoir d'Offres ou de Propositions, ou bien de nombreuses Offres ou Propositions ne franchiront pas les seuils minimums acceptables pour être prises en considération. Il est donc essentiel de fixer un nombre optimal de Critères d'évaluation et de Critères notés, et d'être réaliste quant à la taille des exigences pour chaque critère et tout sous-critère (degré d'exigence de l'Emprunteur sur un aspect technique donné).

SECTION III

Déterminer l'utilisation des critères de préqualification, de sélection initiale et/ou de qualification

Préqualification

La Préqualification est utilisée normalement pour les Appels d'offres, selon la nature et la complexité des marchés de Fournitures, de Travaux ou de Services autres que les services de consultants, comme indiqué dans la PPSD. Au cours de la Préqualification, les qualifications des Candidats sont normalement évaluées sur la base de critères tels que :

a. L'éligibilité
   i. Nationalité
   ii. Conflit d'intérêts
   iii. Admissibilité auprès de la banque
   iv. Résolution des Nations Unies ou loi du pays de l'Emprunteur

b. L'historique en matière d'inexécution de contrats
   i. Historique des contrats non exécutés
   ii. Suspension basée sur l'exécution de la Déclaration de garantie d'Offre ou de Proposition par l'employeur
   iii. Litiges en cours
   iv. Antécédents de litiges
   v. Performances environnementales et sociales passées
   vi. Disqualification par rapport à la politique de la Banque en matière d'exploitation, d'abus et de harcèlement sexuels

c. La situation et les performances financières
   i. Capacités financières
   ii. Chiffre d'affaires annuel moyen

d. L'expérience
   i. Expérience générale
   ii. Expérience spécifique

e. Les performances passées
   i. Nombre de contrats similaires
   ii. Respect des échéances

Tous les Candidats à la Préqualification qui répondent pour l'essentiel aux conditions de qualification sont invités à soumettre une Offre ou une Proposition.

Sélection Initiale

La Sélection initiale est normalement utilisée pour les Demandes de propositions et pour tous les processus de dialogue compétitif[6]. Elle permet à l'Emprunteur de n'inviter à soumettre des Propositions que les Candidats les mieux classés.

La Sélection initiale se déroule en deux étapes. Voir l'exemple à la figure V.

Étape 1

La première étape est similaire au processus de Préqualification. Tous les Candidats à une Sélection initiale sont évalués en fonction des exigences minimales de qualification (note satisfaisante ou insatisfaisante).

Étape 2

Les Candidats qui répondent largement aux exigences de qualification sont ensuite évalués en fonction des Critères notés dans le document de Sélection initiale afin d'être classés en fonction de leur mérite. Les Critères notés de cette évaluation peuvent inclure des aspects tels que :

a. La capacité de gestion (politiques, systèmes, pratiques)
   i. Moyens de gestion
   ii. Gestion financière
   iii. Gestion des risques
   iv. Gestion de la santé et de la sécurité
   v. Innovation
   vi. Entreprise durable

b. La capacité de gestion des contrats et des projets (politiques, systèmes, pratiques)
   i. Gestion des contrats et des projets
   ii. Étendue des ressources humaines et de la structure affectées à la gestion des contrats et des projets
   iii. Gestion budgétaire et financière
   iv. Processus de gestion et d'atténuation des risques
   v. Analyse de la valeur, amélioration continue

c. Les exigences de l'Emprunteur
   i. Compréhension des exigences de l'Emprunteur
   ii. Approche et méthodologie préliminaires pratiques et réalistes
   iii. Calendrier préliminaire/d'exécution réaliste
   iv. Identification efficace des risques

Les pratiques durables de passation de marchés

i. Pratiques durables de passation de marchés (politiques et systèmes)

ii. Résultats antérieurs probants en matière de passation de marchés durables dans le cadre de projets similaires (fournir des exemples concrets de projets similaires)

FIGURE V Exemple de processus de Sélection initiale

ÉTAPE 1 : 20 Candidatures sont reçues et évaluées par rapport au tableau 1 : Critères de qualification et exigences.

Étape 2 : 9 Candidatures ne satisfont pas de manière substantielle aux exigences mentionnées au tableau 1 et sont éliminées.

Étape 3 : 11 Candidatures satisfont substantiellement aux exigences mentionnées au tableau 1 et sont présélectionnées.

NOTE : L'Emprunteur déclare dans la fiche ISDS :
x = 4 = nombre minimum
y = 8 = nombre maximum

ÉTAPE 4 - Évaluation du tableau 2 : Les 11 Candidatures présélectionnées sont évaluées sur la base du tableau 2 : Critères notés et exigences.

ÉTAPE 5 - Classement des Candidatures : L'Emprunteur calcule la note totale (c'est-à-dire les notes totales pour chaque Candidature). L'Emprunteur classe les Candidatures dans l'ordre de la note totale la plus élevée à la note totale la plus basse.

Classement	Candidature	Notes totales	Actions de l'Emprunteur
1er	Entreprise A	89	x = 4 Les quatre Candidatures les mieux classées sont sélectionnées initialement.
2e	Entreprise B	85	
3e	Entreprise C	80	
4e	Entreprise D	76	
5e=	Entreprise E	75	L'Emprunteur a le pouvoir discrétionnaire de sélectionner initialement une entreprise parmi ce groupe de Candidatures. La sélection initiale est contrôlée par le classement.
5e=	Entreprise F	75	
7e	Entreprise G	34	
8e	Entreprise H	30	
9e	Entreprise I	28	y = 8 Toutes les Candidatures classées à partir de y+1 sont éliminées (c'est-à-dire les 9e, 10e et 11e candidatures).
10e	Entreprise J	26	
11e	Entreprise K	23	

ÉTAPE 6 - Sélection initiale jusqu'à x=4 : L'Emprunteur sélectionne initialement les quatre Candidatures les mieux classées.

ÉTAPE 7 - Éliminer les Candidatures y+1 (y=8) : L'Emprunteur élimine les Candidatures classées 9e, 10e et 11e.

ÉTAPE 8 - Facultatif : L'entreprise D n'a qu'un point de plus que les entreprises suivantes au classement. Les entreprises E et F sont à égalité à la 5e place, avec seulement un point de moins que l'Entreprise D. Les entreprises G et H sont nettement moins bien notées que les Entreprises E et F. L'Emprunteur décide que cette situation justifie également la sélection initiale des Entreprises E et F. Les Entreprises G et H ne sont pas sélectionnées initialement.

Après avoir classé les Candidats sur la base de leurs notes, la liste des Candidats initialement sélectionnés est établie conformément au nombre (fourchette) indiqué dans le dossier de sélection initiale.

Critères de qualification

Si les Soumissionnaires ou les Proposants n'ont pas fait l'objet d'une Préqualification ou d'une Sélection initiale, l'Emprunteur doit indiquer les exigences de qualification appropriées dans les Appels d'offres ou les Demandes de propositions.

L'évaluation des qualifications d'un Soumissionnaire ou d'un Proposant ne prendra pas en compte les qualifications d'autres entreprises telles que ses filiales, maisons mères, entreprises apparentées, sous-traitants (autres que les sous-traitants spécialisés si le dossier de passation des marchés l'autorise), ou de toute autre entreprise différente de celle du Soumissionnaire ou du Proposant qui a soumis l'Offre ou la Proposition. Voir aussi la section VI pour plus de détails.

SECTION IV

Classer par ordre de priorité les critères techniques évalués et attribuer une pondération aux critères et aux sous-facteurs éventuels

Vue d'ensemble

Le présent Guide explique comment les Emprunteurs peuvent utiliser leur analyse dans la PPSD, y compris, entre autres, les objectifs de la Passation de marchés, l'évaluation des risques et l'évaluation du marché, pour définir la méthode d'évaluation globale, les Critères d'évaluation et les Critères notés. Dans le cadre de la méthode d'évaluation, lors de l'identification des Critères notés, les Emprunteurs doivent s'assurer que ces critères mettent l'accent sur les aspects techniques qualitatifs les plus essentiels de la Passation de marchés afin qu'ils aient l'impact approprié sur la décision d'attribution finale. Dans un souci de transparence, les éléments pertinents de la méthode d'évaluation et l'explication détaillée des Critères d'évaluation et des Critères notés (aspects techniques, y compris les éventuels Sous-critères), ainsi que la méthode d'évaluation du coût financier et toutes les pondérations qui seront appliquées doivent être clairement énoncés dans le Dossier de passation de marchés.

Hiérarchiser les critères notés et attribuer des pondérations techniques

Les Critères notés sont classés par ordre de priorité et pondérés en fonction de leur importance relative pour permettre à l'Emprunteur de répondre à ses besoins. Il peut être utile à ce stade de se référer aux risques liés à la Passation de marchés identifiés dans la PPSD et/ou le plan de Passation de marchés. L'un des moyens de gérer ou d'atténuer les risques liés à la Passation des marchés consiste à demander aux Soumissionnaires ou Proposants, dans l'Appel d'offres ou la Demande de propositions, comment ils comptent atténuer ces risques et s'ils prévoient d'autres risques et mesures d'atténuation applicables qui n'ont pas encore été identifiés par l'Emprunteur. Les Critères notés peuvent ensuite être inclus dans l'Appel d'offres ou la Demande de propositions afin d'attribuer des points à l'Offre ou à la Proposition, en fonction de la manière dont le Soumissionnaire ou le Proposant a recommandé d'atténuer le risque, avec des éléments supplémentaires pour l'identification d'autres risques pertinents anticipés et de mesures d'atténuation efficaces.

Généralement, le nombre global de critères notés doit être limité au strict minimum. L'existence d'un trop grand nombre de Critères notés a souvent pour effet de diluer les caractéristiques importantes des Offres ou des Propositions et de rendre plus difficile l'identification du meilleur Soumissionnaire ou Proposant.

Pour permettre l'évaluation des facteurs techniques globaux (par exemple, la qualité, la durabilité, l'environnement, les aspects sociaux, etc.), des Sous-critères techniques spécifiques avec les pondérations correspondantes peuvent également être inclus, le cas échéant. Il est important de s'assurer que le niveau de pondération technique est approprié, à la fois pour les aspects techniques généraux (et les Sous-critères, le cas échéant) et, bien sûr, pour l'évaluation finale lorsque les notes techniques totales sont combinées avec les notes relatives aux coûts financiers en appliquant une pondération globale aux coûts financiers par rapport aux aspects techniques.

Pour aider à hiérarchiser et à cibler les Critères notés pour les aspects techniques, l'Emprunteur peut utiliser une simple matrice de hiérarchisation. Voir figure VI.

FIGURE VI Exemple de matrice de hiérarchisation des Critères d'évaluation

	Critères A	Critères B	Critères C	Critères D
Critères A				
Critères B	B			
Critères C	C	C		
Critères D	D	D	D	

DÉCOMPTE TOTAL	PRIORITÉ	PONDÉRATIONS
A = 0	4e	10 %
B = 2	2e	30 %
C = 1	3e	20 %
D = 3	1e	40 %

Commencer par créer un tableau simple comme dans la figure VI, chaque Critère noté étant identifié par une lettre dans l'ordre alphabétique :

a. Insérer les Critères notés dans la matrice deux fois — une fois dans les lignes horizontales et une fois dans les colonnes verticales ;

b. Prendre chaque paire à tour de rôle. L'équipe de Passation de marchés de l'Emprunteur doit déterminer lequel des deux critères comparés l'un à l'autre est le plus important pour cette Passation de marchés, par exemple en comparant le Critère noté A au Critère noté B, et ainsi de suite. Si l'équipe décide que le B est le plus important, inscrire la lettre B dans la case. Si l'équipe d'évaluation décide que les deux critères sont égaux, inscrire A et B ;

c. Compter le nombre de A, de B, de C, etc. ;

d. La lettre qui compte le plus d'occurrences est la plus importante et celle qui en compte le moins est la moins importante ;

e. Classer par ordre de priorité (1er, 2e, 3e, etc.) sur la base du nombre le plus élevé, de manière à ce que chaque Critère soit classé par rapport aux autres ; et

f. Discuter et se mettre d'accord sur les pondérations en pourcentage. La pondération reflète l'importance des Critères d'évaluation pour la réussite du Projet ou de la Passation de marché.

Dresser une liste des Critères notés dans l'ordre de priorité convenu et déterminer l'importance de chaque critère par rapport aux autres. L'équipe de passation des marchés doit décider de l'importance du Critère D par rapport au Critère B, de l'importance du Critère B par rapport au Critère C, et ainsi de suite.

Engager une conversation au sein de l'équipe de passation des marchés de l'Emprunteur sur l'importance relative de chaque Critère noté constitue le point de départ du processus permettant de se mettre d'accord sur leur pondération finale. **La pondération de tous les Critères notés doit faire un total de 100 %.**

Dans l'exemple ci-dessus, il a été constaté que le Critère noté D était le plus important et que le Critère noté A l'était beaucoup moins. Si un Critère noté est beaucoup plus important que tous les autres, ce Critère noté pourrait se voir accorder 50 % de la pondération technique totale (la moitié du total des points techniques disponibles). Dans l'exemple ci-dessous, où, à l'exception du Critère A, la répartition de l'importance est plus équilibrée, les pondérations techniques pourraient être réparties comme suit : 40 %, 30 %, 20 % et 10 %.

SECTION V

Déterminer les éventuels seuils de qualité minimale

Vue d'ensemble

Normalement, le Dossier de Passation de marchés précise les exigences et normes techniques, fonctionnelles ou de performance minimales ou essentielles qui doivent être respectées avant l'application des Critères notés.

Dans certaines circonstances, les Emprunteurs peuvent également envisager de fixer un seuil de qualité minimum. Ce mécanisme est conçu pour garantir que seules les Offres ou les Propositions qui démontrent leur capacité à fournir la qualité minimale sont prises en considération pour l'attribution du contrat. Le processus comprend les étapes suivantes :

a. Identifier les Critères d'évaluation qui constituent la qualité minimale requise.

b. Fixer un seuil minimal de qualité en fonction des Critères d'évaluation.

c. Rejeter les Offres ou les Propositions qui n'atteignent pas le seuil minimal de qualité. Seules les Offres ou les Propositions qui atteignent ou dépassent le seuil minimal de qualité sont soumises à l'évaluation des coûts financiers.

Un seuil minimal de qualité peut être appliqué dans les cas suivants :

Note totale combinée de tous les Critères notés	L'Emprunteur est ainsi protégé contre une Offre ou une Proposition qui est la moins chère, mais qui n'atteint pas le niveau de qualité minimum requis.
Note combinée des Critères notés /Sous-critères	Cette approche empêche les Soumissionnaires et les Proposants d'ignorer certains Critères notés, même si elles ont une pondération relativement faible dans l'évaluation technique globale.
Note pour un Critère noté ou un Sous-critère individuel	Cela peut être utile lorsque les Critères notés ou les Sous-critères ont une pondération relativement faible, mais qu'ils sont importants ou essentiels pour les résultats de la Passation de marchés.

Lorsque cette approche est adoptée, le Dossier de passation de marché doit préciser qu'un seuil de qualité minimum s'applique et décrire la méthode du seuil minimal de qualité, préciser ce qui constitue la note du seuil de qualité minimum et, lorsque la note ne s'applique qu'à certains Critères notés ou Sous-critères, ou à un Critère noté ou Sous-critère en particulier, ces éléments doivent être indiqués clairement. Il est essentiel que les Dossiers de passation de marché stipulent clairement les conséquences du non-respect du seuil de qualité minimum, c'est-à-dire qu'il peut entraîner le rejet de l'Offre ou de la Proposition.

Il est essentiel de s'assurer que le ou les seuils de qualité minimum ne sont pas anticoncurrentiels ou discriminatoires. Il est également essentiel que les seuils de qualité minimum soient fixés à un niveau réaliste compte tenu de la capacité de réaction du marché. Un niveau trop élevé peut entraîner le rejet de la plupart ou de la totalité des Offres. Un exemple illustrant l'utilisation de seuils de qualité minimum est présenté à l'annexe 2.

SECTION VI

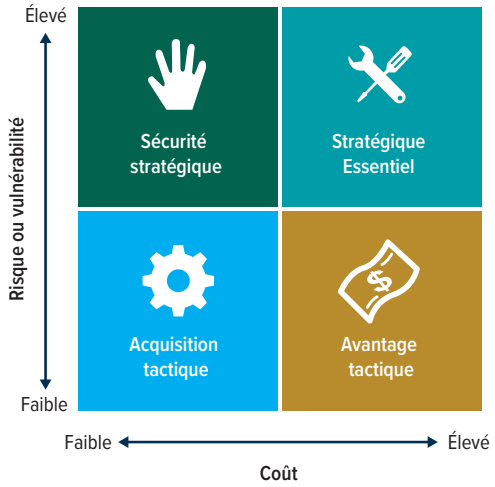
Définir les pondérations finales à appliquer à l'évaluation technique globale par rapport à l'évaluation des coûts financiers pour déterminer la recommandation d'attribution

Vue d'ensemble

La pondération globale des coûts techniques par rapport aux coûts financiers (par exemple : coûts techniques à 80 % et coûts financiers à 20 %) indique l'équilibre optimal déterminé entre les facteurs de qualité et les coûts dans une Passation de marché et conduit à l'évaluation de l'optimisation des ressources. La répartition en pourcentage des pondérations globales est déterminée au cas par cas, en tenant compte des risques, opportunités, problèmes et facteurs de qualité spécifiques présents dans la Passation de marché et tels que décrits dans la PPSD et/ou le plan de Passation de marché de l'Emprunteur.

La pondération des coûts techniques par rapport aux coûts financiers est calculée sur la base d'un certain nombre de facteurs spécifiques à chaque Passation de marché. Il n'y a pas de pondération « préscrite » pour les différentes catégories de Passation de marchés. Toutefois, le placement par l'Emprunteur d'une Passation de marchés spécifique dans le modèle de positionnement de l'offre (voir figure VII) détaillé dans sa PPSD peut utilement contribuer à orienter le calcul de la pondération globale des coûts techniques par rapport aux coûts financiers.

FIGURE VII Modèle de positionnement de l'offre, considéré comme faisant partie de la PPSD de l'Emprunteur



La figure VIII ci-dessous donne un exemple de pondération indicative des aspects techniques par rapport aux coûts financiers en fonction de l'emplacement des achats dans un modèle de positionnement de l'offre dans une PPSD (figure VII).

FIGURE VIII Exemple de pondération technico-financière indicative

Placement d'une Passation de marché dans le modèle de positionnement de l'offre dans la PPSD de l'Emprunteur	Caractéristiques	Pondérations indicatives des coûts techniques par rapport aux coûts financiers
Risque élevé et valeur élevée **Passations de marchés stratégiques essentiels dans le cadre d'un projet.** **Approche : examiner les pondérations avec soin** — étant donné l'importance cruciale de ces Passations de marchés sur le plan des coûts techniques et financiers, les pondérations doivent tenir compte de ces deux aspects. En règle générale, ces types de Passations de marchés sont pondérés à 50- 50 compte tenu de l'importance égale des risques et des coûts. Toutefois, les Emprunteurs doivent ajuster la pondération si les aspects techniques ou financiers sont plus importants.	• Les quelques Passations de marchés les plus importantes qu'il est essentiel de mener à bien • Les Passations de marchés stratégiquement critiques qui, en cas d'échec, auraient des conséquences graves et/ou permanentes pour le projet ou l'Emprunteur • En règle générale, les sources d'approvisionnement sont moins nombreuses • Les fournisseurs peuvent avoir plus de pouvoir ou d'influence sur la Passation de marchés • Le cahier des charges est souvent complexe • Approche de la Passation de marchés beaucoup plus approfondie en raison de sa complexité	Environ 60 : 40 à 40 : 60
Risque élevé et valeur faible **Passations de marchés stratégiques du point de vue de la sécurité dans le cadre d'un projet.** **Approche : examiner les pondérations des aspects techniques avec soin,** compte tenu du risque élevé que représente la Passation de marchés et de sa valeur relativement faible. L'augmentation des coûts pour compenser la réduction du risque d'approvisionnement et/ou l'amélioration des performances techniques est généralement un prix qui vaut la peine d'être payé. En règle générale, ces types de Passations de marchés accordent beaucoup plus d'importance aux aspects techniques qu'aux coûts financiers.	• En cas de défaillance de l'approvisionnement, l'impact sur l'Emprunteur et/ou le projet serait important • Les quelques Passations de marchés critiques, mais peu coûteuses, qu'il est essentiel de mener à bien en raison du niveau de risque élevé • Peu de sources d'approvisionnement ou oligopole, duopole, monopole • Peu d'alternatives de produits, services ou Travaux disponibles • Matériel, services ou Travaux spécialisés ou de niche • Les fournisseurs peuvent avoir plus de pouvoir ou d'influence sur la Passation de marchés • Cahier des charges complexe	Environ 90 : 1 0 à 60 : 40

(*à suivre*)

FIGURE VIII Exemple de pondération technico-financière indicative (suite)

Placement d'une Passation de marchés dans le modèle de positionnement de l'offre dans la PPSD de l'Emprunteur	Caractéristiques	Pondérations indicatives des coûts techniques par rapport aux coûts financiers
Risque faible et valeur élevée **Passations de marchés à avantage tactique dans le cadre d'un projet.** **Approche : examiner les pondérations des aspects relatifs aux coûts financiers avec soin**, compte tenu de la valeur élevée de cette Passation de marchés et du risque relativement faible qu'il présente. En raison des niveaux plus élevés de dépenses, la gestion des incidences des coûts financiers sera généralement plus importante que les aspects techniques détaillés, car ces risques sont globalement beaucoup plus faibles. En règle générale, ces types de Passation de marchés accordent beaucoup plus d'importance au coût financier qu'aux aspects techniques.	• Zone de dépenses élevées, d'où l'importance de la gestion des coûts financiers • Impact minimal ou nul en cas de défaillance de l'approvisionnement (il n'est pas essentiel au projet ou peut être facilement compensé en cas de problème) • Nombreuses sources d'approvisionnement • Nombreuses alternatives de produits, services ou Travaux disponibles • Plus de concurrence • L'Emprunteur peut avoir plus de pouvoir ou d'influence sur la Passation de marchés	Environ 10 : 90 à 40 : 60
Risque faible et valeur faible **Passations de marchés à acquisition tactique dans le cadre d'un projet.** **Approche : examiner attentivement la pondération des aspects liés aux coûts financiers et veiller à l'efficacité de la procédure de Passation de marchés**, compte tenu de la faible valeur et du faible risque de cette Passation de marchés. Ces Passations de marchés doivent être les moins prioritaires et doivent être effectuées de la manière la plus efficace possible (par exemple, achats ou simples devis, accords-cadres, etc.) La stratégie doit consister à minimiser le temps consacré à ces Passations de marchés, ce qui peut signifier payer un peu plus si cela permet au personnel de se concentrer sur les Passations de marchés à haut risque. En règle générale, ces Passations de marchés accordent un peu plus d'importance au coût financier qu'aux aspects techniques.	• Domaine à faible risque et à faibles coûts, il est donc primordial de minimiser le temps précieux du personnel pour les acquérir • Éviter les désagréments liés à la Passation de marchés qui pourraient absorber le temps du personnel en raison de leur faible impact • Impact minimal ou nul en cas de défaillance de l'approvisionnement (il n'est pas essentiel au projet ou peut être facilement compensé en cas de problème) • Nombreuses sources d'approvisionnement • Nombreuses alternatives de produits, services ou Travaux disponibles • Plus de concurrence • L'Emprunteur peut avoir plus de pouvoir ou d'influence sur la Passation de marchés	Environ 20 : 80 à 30 : 70

Les autres facteurs susceptibles d'influer sur la pondération technico-financière sont les suivants :

a. l'ampleur des risques liés à la Passation de marchés (plus le risque est important, plus la pondération technique est élevée) ;

b. le degré de possibilité de contribution de la Passation de marchés à des objectifs sociaux, économiques et environnementaux plus larges (plus la possibilité est grande, plus la pondération technique est élevée) ;

c. le potentiel d'innovation induit par le marché (plus le potentiel d'innovation est important, plus la pondération technique est élevée) ;

d. la complexité de la chaîne d'approvisionnement (plus la chaîne d'approvisionnement est complexe, plus la pondération technique est élevée).

SECTION VII

Maintenir l'intégrité de la méthode d'évaluation

Prévention des conflits d'intérêts

La politique de passation de marchés de la Banque[7] exige que toutes les parties impliquées dans la Passation de marchés ne soient pas en situation de conflit d'intérêts. Cela s'applique à tous les membres de l'équipe de Passation de marchés de l'Emprunteur, à tous les spécialistes et conseillers techniques à qui il est demandé de donner des conseils sur la Passation de marchés, à tous les membres du Comité d'évaluation et à toute personne impliquée dans la formulation d'une recommandation, l'approbation d'une recommandation ou la prise d'une décision importante dans le cadre de la Passation de marchés. Pour aider les Emprunteurs, la Banque a publié des orientations spécifiques sur les conflits d'intérêts[8], ainsi qu'un modèle de déclaration[9] que les Emprunteurs peuvent utiliser pour s'assurer, documents à l'appui, que les évaluateurs des Offres et des Propositions n'ont pas de conflits d'intérêts, réels, perçus ou autres.

Un Conflit d'intérêts affecte, ou peut être perçu comme affectant, l'indépendance, l'objectivité ou l'impartialité d'une personne. Il se produit lorsqu'un individu est soumis à deux intérêts coexistant qui sont en conflit direct l'un avec l'autre. Par exemple, une personne peut tirer une forme de bénéfice ou d'avantage personnel ou éviter un désavantage personnel si une décision prise dans le cadre de ses fonctions officielles aboutit à un résultat particulier.

Il est essentiel de prendre des mesures pour éviter qu'un conflit d'intérêts n'ait une incidence sur une Passation de marché. Cela signifie qu'il faut mettre en place des systèmes et des processus :

a. pour vérifier l'absence de conflits d'intérêts ;

b. pour identifier et signaler tout conflit réel, potentiel ou perçu comme tel ; et

c. pour résoudre tout conflit d'intérêts d'une manière acceptable pour la Banque.

L'évaluation des Offres et des Propositions sera généralement effectuée par un Comité d'évaluation composé d'un éventail approprié d'évaluateurs techniques et non d'une seule personne. Les comités d'évaluation contribuent à garantir que les Offres et les Propositions font l'objet d'une évaluation large, équilibrée, objective et équitable, plutôt que de s'en remettre à l'avis d'une seule personne.

Recours à des vérificateurs de probité indépendants

Dans les situations où il existe des risques d'intégrité, et/ou lorsqu'il est probable qu'il y ait de nombreuses contestations ou plaintes de la part des Soumissionnaires ou des Proposants, et/ou lorsqu'un Emprunteur souhaite obtenir une assurance indépendante supplémentaire sur le processus[10], l'Emprunteur peut engager un vérificateur de probité indépendant pour appuyer, observer ou documenter les processus d'évaluation des Offres ou des Propositions. Les vérificateurs de probité peuvent être présents à différents stades de la procédure de Passation de marchés, notamment :

a. la mobilisation précoce du marché ;

b. l'ouverture des plis ;

c. l'évaluation des Offres ou des Propositions ;

d. les négociations ; et

e. les décisions relatives à l'attribution des contrats.

La Banque peut exiger de l'Emprunteur qu'il désigne un vérificateur de probité. Dans ce cas, l'Emprunteur doit obtenir l'accord de la Banque pour la sélection et la nomination.

Confidentialité

Les informations relatives à l'évaluation des propositions techniques ne sont pas divulguées aux Soumissionnaires, aux Proposants ou à toute autre personne qui n'est pas officiellement concernée par la procédure de passation de marchés jusqu'à ce que les Soumissionnaires ou les Proposants soient informés du résultat de l'évaluation technique. De même, les informations relatives à l'évaluation des propositions financières, à l'évaluation des propositions techniques et financières combinées et à la recommandation d'attribution du marché ne sont pas divulguées aux Soumissionnaires, aux Proposants ou à toute autre personne qui n'est pas officiellement concernée par la procédure d'Appel d'offres ou de Demande de propositions jusqu'à ce que la notification de l'intention d'attribuer le marché soit émise.

PARTIE 2

Ouvrir et achever l'évaluation des Offres ou des Propositions en appliquant la méthode d'évaluation convenue

(y compris l'utilisation de critères qualitatifs notés)

SECTION VIII

Réaliser l'évaluation préliminaire

Vue d'ensemble

L'évaluation doit commencer immédiatement après l'ouverture de la Candidature, de l'Offre ou de la Proposition[11] par un examen préliminaire tel que requis par le Dossier de Passation de marché avant d'entreprendre une évaluation plus détaillée. Cette action permet au comité d'évaluation de gagner du temps et d'économiser des ressources en identifiant et en rejetant les Candidatures, les Offres ou les Propositions incomplètes ou invalides.

Les résultats de l'examen préliminaire doivent être présentés dans le rapport d'évaluation des Offres ou des Propositions. Si la Candidature, l'Offre ou la Proposition échoue à l'examen préliminaire, les raisons doivent être clairement expliquées dans le Rapport d'évaluation de l'Offre ou de la Proposition. Étant donné que le rejet à ce stade exclut la Candidature, l'Offre ou la Proposition de tout examen ultérieur, il convient de s'assurer que la décision de rejet soit justifiée.

Il est rare qu'une Candidature, une Offre ou une Proposition soit parfaite à tous égards. Lors de l'examen préliminaire, l'attention doit être portée sur les insuffisances importantes qui, si elles sont acceptées, procureraient des avantages indus au Candidat, au Soumissionnaire ou au Proposant (par exemple, l'acceptation d'une qualité inférieure peut permettre à un Candidat, à un Soumissionnaire ou à un Proposant d'obtenir l'avantage de pouvoir offrir un coût financier très bas, ce qui peut fausser le processus d'évaluation global). Il convient de faire preuve de discernement afin que les décisions de rejet et d'acceptation puissent être pleinement justifiées conformément au Dossier de passation de marché.

La justification du rejet doit donc être fondée sur l'existence d'une ou plusieurs déficiences ou écarts majeurs qui ne peuvent en aucun cas être corrigés ou acceptés, et le rejet serait justifié et durable. En règle générale, les écarts, omissions ou réserves majeurs sont ceux qui, s'ils étaient acceptés, ne permettraient pas d'atteindre les objectifs pour lesquels la Candidature, l'Offre ou la Proposition est demandée, ou empêcheraient une comparaison équitable entre les Candidatures, les Offres ou les Propositions qui sont dûment conformes au Dossier de passation de marché.

Les contrôles à effectuer à ce stade peuvent inclure, sans s'y limiter, les éléments ci-dessous et dans tous les cas, sont ceux indiqués dans le Dossier de passation de marché.

Vérification

La validité de la Candidature, de l'Offre ou de la Proposition nécessite que tous les formulaires pertinents soient signés par la ou les personne(s) autorisée(s). Si le Candidat, le Soumissionnaire ou le Proposant est un groupement d'entreprises (GE), l'accord du GE ou une lettre d'intention de conclure un accord de GE doit être soumis, le cas échéant ; si le Soumissionnaire ou le Proposant n'est pas un fabricant, une autorisation du fabricant doit être fournie en plus de toute documentation requise de la part du Soumissionnaire ou du Proposant lui-même.

Critères d'éligibilité et de qualification

Les Soumissionnaires ou les Proposants doivent remplir les critères d'admission et satisfaire nettement aux exigences de qualification. Toutes les Fournitures, tous les Travaux et/ou Services autres que les services de consultants doivent également satisfaire aux conditions d'éligibilité.

Garantie d'Offre ou de Proposition

Le Dossier de passation de marché peut exiger la présentation d'une garantie d'Offre ou de Proposition. Dans ce cas, la garantie d'Offre ou de Proposition doit être conforme aux exigences du Dossier de passation de marché et doit accompagner l'Offre ou la Proposition.

Exhaustivité de la Candidature, de l'Offre ou de la Proposition

Sauf si le Dossier de passation de marché autorise les Offres ou les Propositions partielles, l'absence d'Offre ou de Proposition pour l'étendue requise.

Seules les Offres ou Propositions des Soumissionnaires ou des Proposants éligibles et qualifiés qui ont réussi l'examen préliminaire passeront à l'étape de l'évaluation technique détaillée.

SECTION IX

Réaliser l'évaluation technique et appliquer les pondérations techniques

Les Offres ou les Propositions des Soumissionnaires ou des Proposants éligibles et qualifiés qui ont passé l'examen préliminaire doivent ensuite être évaluées pour s'assurer que les exigences techniques minimales ou essentielles indiquées sont grandement satisfaites. Ces exigences essentielles dépendent de la nature, de la complexité et des risques inhérents au contrat.

- À titre d'exemple, pour la conception, la construction et l'exploitation d'une station d'épuration et des infrastructures associées, ces exigences minimales peuvent inclure (à titre d'illustration uniquement, sur la base d'un scénario réel) : **Capacité de traitement** : la station d'épuration des eaux usées doit être conçue pour un débit journalier moyen **minimum de « x » millions de litres par jour**, pour traiter les eaux usées brutes ayant des caractéristiques de base telles que stipulées dans le Dossier d'appel d'offres, à la *section* . . .

- **Normes de rejet des effluents traités** : doivent répondre aux exigences précisées dans le *Tableau* . . .

- **Normes relatives aux boues séchées** : les boues séchées doivent répondre aux exigences indiquées dans le *Tableau des normes de performance* . . .

- **Disponibilité du terrain** : la station d'épuration doit être construite dans les limites indiquées dans le *dessin n°*.. . . .

- **Maintien du niveau de référence pour le débit et la qualité** : les travaux doivent être réalisés sans détériorer le débit et la qualité de référence tels que stipulés dans les *Exigences des employeurs*.

Les Offres ou les Propositions jugées pertinentes et répondant aux exigences techniques minimales ou essentielles, le cas échéant, sont ensuite évaluées en appliquant les Critères notés précisés dans le Dossier de passation de marché.

La note technique finale attribuée à chaque Offre ou Proposition dans la formule des Offres ou des Propositions évaluées sera calculée en pondérant d'abord les notes techniques attribuées par un comité d'évaluation à chaque Critère noté. Ces notes sont ensuite additionnées pour obtenir la note technique globale. Voir l'annexe 3 pour un exemple plus détaillé de l'utilisation de la notation comparative pour l'évaluation des Offres et des Propositions.

Les critères notés doivent être précis et clairement identifiés dans les Dossiers de passation de marchés. Par exemple, les Emprunteurs peuvent envisager, entre autres, ce qui suit :

a. Dans quelle mesure les caractéristiques de performance, de capacité ou de fonctionnalité atteignent ou dépassent les niveaux mentionnés dans le Dossier de passation de marchés et/ou influencent le coût sur la durée de vie et l'efficacité de la Passation de marchés ;

b. La qualité de l'Offre ou de la Proposition technique au regard des critères énoncés dans l'Appel d'offres ou la Demande de propositions. Il pourrait s'agir, entre autres, des éléments suivants :
   i. Énoncé de méthode
   ii. Évaluation des risques et propositions de mesures d'atténuation
   iii. Personnel clé
   iv. Accès au matériel clé
   v. Organisation du site
   vi. Code de conduite proposé par le sous-traitant
   vii. Sécurité
   viii. Environnement
   ix. Questions sociales
   x. Viabilité
   xi. Gestion de la chaîne d'approvisionnement
   xii. Cybersécurité
   xiii. Assurance de la qualité
   xiv. Calendrier de mobilisation
   xv. Calendrier de mise en œuvre ; et
   xvi. Toute autre activité précisée par le Maître d'Ouvrage et basée sur l'expérience du Soumissionnaire ou du Proposant.

c. Toute exigence pertinente en matière de Passation de marchés si elle est précisée dans les exigences de l'Emprunteur.

La pondération de chaque caractéristique technique doit être précisée dans le Dossier de passation de marché.

Méthodologie de la notation technique

La méthodologie de la notation technique doit être adaptée à la Passation de marché et être détaillée dans le Dossier de passation de marché. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples à titre d'illustration.

Exemple de notation 1

L'Emprunteur peut choisir d'appliquer une note de 0 à 4, où :

0 = la caractéristique est absente ; aucune information pertinente ne permet de démontrer comment l'exigence est satisfaite ;

1 = la caractéristique est présente, mais affiche des lacunes telles que des informations insuffisantes ou manquant de clarté ;

2 = exigences satisfaites ; informations suffisantes pour démontrer comment les exigences seront satisfaites ;

3 = dépassement marginal des exigences ; informations suffisantes pour démontrer que les exigences seront légèrement dépassées ; et

4 = dépassement significatif des exigences ; informations suffisantes pour démontrer que les exigences sont largement dépassées et/ou qu'il y aura une contribution à une importante valeur ajoutée.

Exemple de notation 2

Autrement, au lieu d'une approche de notation de 0 à 4, les Dossiers de passation de marchés peuvent également choisir l'exemple de scénario ci-dessus avec une notation basée sur des pourcentages jusqu'à un total de 100 %, par exemple : 0 %-15 % (au lieu de 0 ci-dessus) ; 16 %-49 % (au lieu de 1) ; 50 %-79 % (au lieu de 2) ; 80 %-89 % (au lieu de 3) ; 90 %-100 % (au lieu de 4).

Lorsque le comité d'évaluation a convenu de la note à attribuer à chaque Critère noté, les notes de chaque Offre ou Proposition sont multipliées par la pondération attribuée à ce Critère noté, et ces notes sont totalisées pour calculer la note technique globale de cette Offre ou Proposition.

Exemple d'Offre ou de Proposition (utilisant l'échelle de 0 à 4 ci-dessus)

Critères	Pondération	Note	Note pondérée
Efficacité globale du projet proposé dans la satisfaction des exigences	50 %	3	150
Méthodologie de mise en œuvre du projet	25 %	2	50
Qualité de l'équipe proposée	15 %	2	30
Viabilité	10 %	1	10
		Note technique globale	240

Notation par les évaluateurs individuels

Pour mettre en place un processus d'évaluation solide, transparent et justifiable, l'Emprunteur doit établir et utiliser des pratiques qui garantissent que toutes les Offres ou Propositions sont notées de manière précise et équitable.

La notation initiale des Offres et des Propositions techniques est effectuée par chaque membre du comité de manière indépendante. Il s'agit de lire et de noter les aspects qualitatifs ou techniques des Offres et des Propositions en utilisant les Critères d'évaluation, les pondérations et la méthodologie de notation prédéfinis (voir les exemples ci-dessus).

La notation des Offres et des Propositions peut impliquer un processus séquentiel d'évaluations « absolues » et « relatives » pour déterminer la note finale. Cela signifie que chaque Offre ou Proposition peut être initialement évaluée en fonction des Critères notés (absolus). Après une première évaluation, le membre du comité peut examiner et classer les notes de toutes les Offres ou Propositions pour différencier et distinguer les Offres ou Propositions sur la base d'une comparaison de leurs mérites et insuffisances relatifs.

Calcul de la note globale du comité d'évaluation

Un élément clé du processus de notation consiste à calculer, à partir des notes individuelles, la note globale ou finale du comité. Il existe deux approches :

1. **Note moyenne mathématique**
   Cette méthode simple applique un calcul cumulatif aux notes de tous les évaluateurs, comme la moyenne, afin d'obtenir la note globale du comité.

2. **Note modérée du comité**
   Les évaluateurs individuels peuvent parvenir à des notes différentes. L'objectif du processus de modération est de parvenir à une note unique et consensuelle.

   Lors de la réunion de modération, les évaluateurs expliquent et justifient leurs notes. Toute erreur ou divergence apparente identifiée doit être discutée. Tout ajustement à apporter aux notes doit être consigné. Le président dirige les évaluateurs dans la discussion afin de convenir d'une note consensuelle unique et justifiable, qui ne doit pas être une simple moyenne. Un compte rendu clair et cohérent de toutes les discussions et décisions prises dans le cadre de la modération doit être établi. Si, à la suite des discussions visant à atteindre un consensus, la note est modifiée, les raisons exactes de ces changements doivent être consignées dans le rapport.

3. **Modération ciblée plus moyenne mathématique**
   Cette approche peut être appropriée lorsqu'il existe des différences importantes entre les notes initiales des différents membres du comité.

   a. Modération ciblée
      Une modération est organisée, les discussions étant axées sur les notes qui représentent des valeurs aberrantes. Il peut s'agir de notes qui se situent en dehors d'une plage prédéterminée de tolérance à la variation (par exemple, ± 2 points). Cela permet de concentrer les efforts du comité sur les domaines présentant les plus grandes différences dans la notation initiale, étant donné que ces domaines sont les plus susceptibles de contenir une notation biaisée ou déséquilibrée, ou des écarts par rapport à la méthodologie de notation (par exemple, l'application équitable et cohérente de l'échelle de notation) qui pourraient avoir un impact sur le classement final et nuire à l'équité du processus.

   b. Moyenne mathématique
      Une fois les valeurs aberrantes corrigées par la modération, une moyenne mathématique est calculée pour obtenir la note générale du comité.

Documentation de la justification d'une note

Tout au long du processus d'évaluation, les évaluateurs doivent conserver une trace complète et bien documentée des éléments de preuve. Les registres doivent fournir des éléments précis sur les aspects suivants :

- le raisonnement qui sous-tend les critères et la manière dont il a été pris en compte ;
- comment la méthodologie de notation a été élaborée et appliquée ;
- les notes finales des critères et les raisons de la décision de l'évaluateur.

La documentation du processus permettra aux évaluateurs de justifier de manière transparente l'attribution du contrat à un Soumissionnaire. Une fois l'évaluation technique terminée, les justifications, c'est-à-dire les principaux points forts et points faibles de l'Offre ou de la Proposition évaluée par rapport aux critères évalués, doivent être clairement détaillées dans le rapport d'évaluation de l'Offre ou de la Proposition. Les preuves documentées pourront être utilisées lors d'audits futurs des Passations de marchés et permettront également de fournir un compte rendu exhaustif aux Soumissionnaires non retenus. La documentation des preuves est importante, car elle démontre l'intégrité du processus, permet au comité d'être prêt pour un audit ou un examen minutieux du processus, et éclaire tout compte-rendu requis pour l'information des Soumissionnaires ou des Proposants non retenus.

Calcul de la note technique pondérée

Le Soumissionnaire ou le Proposant dont les notes techniques évaluées sont les plus élevées se voit attribuer une note totale de 100 points (par exemple, 100 %). Les coûts financiers évalués des autres Soumissionnaires sont ensuite divisés par la note la plus basse des coûts financiers évalués pour obtenir une note comparative (ratio ou pourcentage).

Selon la méthodologie de notation comparative, la note technique totale de chaque Offre ou Proposition est divisée par la note technique la plus élevée, puis multipliée par la pondération disponible pour les critères techniques. Voir l'exemple de la figure IX :

Note technique initiale

FIGURE IX Exemple de pondération technico-financière

Évaluation de l'Offre ou de la Proposition de l'entreprise A

Critères	Pondération	Note	Note pondérée (pondération × note)
Efficacité globale du projet proposé pour répondre aux exigences	50 %	2	100
Méthodologie de réalisation du projet	25 %	2	50
Qualité de l'équipe proposée	15 %	2	30
Viabilité	10 %	1	10
		TOTAL	**190**

Calculer la note technique pondérée finale

En utilisant une méthodologie de notation comparative, la note technique finale est divisée par la note technique la plus élevée. Dans cet exemple, le Soumissionnaire ou Proposant A a une note technique initiale de 190. La note technique la plus élevée a été obtenue par le Soumissionnaire ou Proposant D, qui a obtenu 240. La pondération des coûts techniques par rapport aux coûts financiers est de 80 % / 20 %, respectivement.

Calcul de la note technique finale

$$\frac{\textit{Note pondérée } 190}{\textit{Meilleure note technique } 240} \times 100 = 79{,}16 \times \text{Pondération technique (80 \%)} = \mathbf{63{,}33\ points}$$

La figure X illustre l'application de la pondération technique globale à la note technique de chaque Soumissionnaire ou Proposant :

FIGURE X Exemple de matrice de notes techniques

Soumissionnaire/ Proposant	Note technique totale évaluée	Note technique comparative	Note technique pondérée (80 %)
A	190	79,16	63,33
B	200	83,33	66,66
C	**205**	**85,42**	**68,33**
D	240	100,00	80,00
E	145	60,42	48,33

SECTION X

Réaliser l'évaluation des coûts financiers

Vue d'ensemble

Les Offres ou Propositions qui ont passé avec succès l'évaluation technique (y compris les seuils de qualité minimum) passent maintenant à l'évaluation des coûts financiers. Comme indiqué dans le Dossier de passation de marchés, l'Emprunteur évalue et compare les coûts de chaque Offre ou Proposition.

Révision des prix

Lorsqu'ils fixent des critères d'évaluation financièrement quantifiables, les Dossiers de passation de marchés précisent les facteurs pertinents qui peuvent être pris en compte dans l'évaluation des Offres ou des Propositions, ainsi que la manière dont ils seront appliqués pour déterminer le coût financier évalué de chaque Offre ou Proposition.

Parmi les exemples où des critères financièrement quantifiables peuvent être appliqués (pour déterminer le coût financier total de l'Offre ou de la Proposition évaluée), on peut citer, entre autres :

a. la marge de préférence nationale (sous réserve d'accord avec la Banque) ;

b. l'ajustement de l'échéancier ;

c. l'ajustement du calendrier des paiements ;

d. le coût sur la durée de vie (voir ci-dessous) ;

e. l'ajustement des garanties fonctionnelles minimum ou maximum ;

f. les ajustements pour des défauts de conformité non significatifs ; et

g. les rabais éventuels.

Coût sur la durée de vie

L'évaluation du coût de l'Offre ou de la Proposition peut inclure une évaluation des coûts sur la durée de vie. Le principe de l'optimisation des ressources consiste à évaluer à la fois les aspects techniques et les coûts financiers ; ces derniers peuvent inclure le coût total de la propriété ou le coût sur la durée de vie sur une période donnée, généralement la durée de vie utile d'un bien. L'optimisation des ressources représente la combinaison optimale du coût total de possession et des aspects techniques tels que la qualité, l'aptitude à l'emploi, la durabilité, les aspects environnementaux et sociaux, etc.

L'évaluation des coûts financiers permet aux Emprunteurs d'évaluer les avantages relatifs des différentes Offres ou Propositions en tenant compte de tous les coûts, y compris, par exemple, entre autres :

a. le prix d'achat ou les coûts initiaux d'acquisition ;

b. les frais d'installation et de mise en service ;

c. le coût d'exploitation et d'entretien, y compris les coûts des matériaux, des réparations, des pièces de rechange, etc. sur la durée de vie utile ;

d. les nouveaux produits ou technologies qui pourraient devenir disponibles ;

e. les économies liées à la gestion durable des ressources, par exemple une réduction de la consommation de carburant ; et/ou

f. les coûts de démantèlement et d'élimination.

On peut avoir recours à l'évaluation par le coût sur la durée de vie lorsque les coûts d'utilisation et/ou d'entretien pendant la durée de vie calculée des Fournitures ou des Travaux sont jugés importants par rapport au coût initial et peuvent varier en fonction des Offres ou des Propositions. Le coût sur la durée de vie est évalué sur la base de la valeur actuelle nette (VAN).

Dans le cas d'une évaluation fondée sur le coût sur la durée de vie, l'Emprunteur précise les informations suivantes dans le DTPM :

a. le nombre d'années retenues pour le calcul du coût sur la durée de vie ;

b. le taux de rabais (exprimé en pourcentage) qui doit être utilisé pour calculer le coût actualisé net des coûts futurs pendant la durée de vie indiquée ; et

c. les facteurs et la méthodologie qui doivent être utilisés pour le calcul des coûts d'exploitation, d'entretien et la valeur résiduelle, y compris les informations et les garanties fonctionnelles qui doivent être fournies dans l'Offre ou la Proposition.

Note : Les Emprunteurs doivent s'assurer que le taux d'actualisation et le nombre d'années appliqués sont adaptés à leur contrat.

Offres ou Propositions déséquilibrées, avec concentration des décaissements en début de période et Offres anormalement basses

Lorsque l'évaluation des coûts est effectuée, l'Emprunteur détermine si les coûts évalués sont raisonnables pour la Passation de marché concernée. L'évaluation financière comprend, conformément aux Dossiers de passation de marchés, l'évaluation des Offres ou Propositions déséquilibrées, à financement anticipé ou anormalement basses. Si une Offre ou une Proposition anormalement basse est détectée, la Banque exige qu'un examen spécifique[12] soit effectué pour déterminer si ladite Offre ou Proposition doit être rejetée. Cela est important, car une Offre ou une Proposition anormalement basse peut avoir un impact négatif sur l'évaluation des coûts financiers et fausser la notation finale lorsque les aspects techniques et la notation des coûts financiers sont pondérés et combinés.

Calcul de la note du coût financier pondéré

Le Soumissionnaire ou le Proposant dont le coût financier évalué est le plus bas se voit attribuer une note de 100 points (par exemple, 100 %). Les coûts financiers évalués des autres Soumissionnaires sont ensuite divisés par la note la plus basse des coûts financiers évalués pour obtenir une note comparative (ratio ou pourcentage).

Dans cet exemple (figure XI), le prix du Soumissionnaire ou Proposant A est de 5 200 000 dollars, alors que l'Offre ou la Proposition ayant le coût financier le plus faible était de 4 400 000 dollars. La note du coût financier est donc calculée comme suit — exemple pour l'entreprise A :

$$\frac{\textit{Coût le plus bas} : 4\,400\,000\ \$}{\textit{Entreprise A} : 5\,200\,000\ \$} \times 100 = 84{,}6 \times \text{Pondération du coût financier } 20\ \% = \mathbf{16{,}92\ points}$$

FIGURE XI Exemple de matrice de notes des coûts financiers

Soumissionnaire/ Proposant	Coût technique total évalué	Note comparative des coûts financiers	Note pondérée des coûts financiers (20%)
A	5 200 000 dollars	84,6	16,92
B	4 999 999 dollars	88,0	17,6 0
C	**4 400 000 dollars**	**100,0**	**20,00**
D	4 800 000 dollars	91,7	18,3 4
E	1 100 000 dollars	Néant, rejeté comme anormalement basse	Néant, rejeté comme anormalement basse

Combiner l'évaluation technique et l'évaluation des coûts financiers en appliquant des pondérations globales pour déterminer la recommandation d'attribution

Après les évaluations distinctes des coûts techniques et financiers, les notes individuelles sont combinées en appliquant les pondérations relatives spécifiées dans le Dossier de passation de marché. Voir la figure XII ci-dessous, qui illustre une combinaison de notes de coûts techniques et financiers.

Note combinée des coûts techniques et financiers pour le Soumissionnaire ou Proposant A

Note technique finale : 63,33

Note finale du coût financier : 16,92

Total : **80,25 points combinés pour le Soumissionnaire ou Proposant A**

La Figure XII illustre un exemple où le Soumissionnaire ou Proposant D, avec une note totale combinée de 98,34, possède l'Offre ou la Proposition la mieux classée et est donc recommandé pour l'attribution du contrat.

FIGURE XII Exemple de matrice de notes des coûts techniques et financiers combinés

Soumissionnaire/ Proposant	Note technique pondérée	Note pondérée des coûts financiers	Note combinée	Rang
A	63,33	16,92	80,25	4e
B	66,66	17,60	84,26	3e
C	68,34	20,00	88,34	**2e**
D	80,00	18,34	98,34	1e
E	48,33	Néant, rejeté comme anormalement basse	Néant, rejeté comme anormalement basse	Sans objet

Le Soumissionnaire ou le Proposant ayant obtenu la note totale combinée la plus élevée est recommandé pour l'attribution du contrat. La méthode d'évaluation détaillée, les notes attribuées et l'application des pondérations doivent être précisées dans le Rapport d'évaluation de l'Offre de l'Emprunteur (qui peut faire l'objet d'un examen préalable par la Banque ; si tel est le cas, cela sera précisé dans le plan de Passation de marché). Voir également l'annexe 3 pour un exemple plus détaillé de l'utilisation de la notation comparative pour l'évaluation des Offres et des Propositions.

ANNEXE 1

Exemple d'évaluation : Projet routier et aéronautique, îles Salomon

Projet

Projet routier et aéronautique aux îles Salomon

Conception et construction du terminal de Munda

Valeur du contrat : 7 250 420 dollars

Processus de passation de marché : Conception et construction — Appel d'offres pour Travaux, montant forfaitaire

Critères de durabilité

Des Critères notés ont été utilisés pour intégrer l'analyse de la valeur et les exigences sociales, économiques et environnementales.

Plus précisément, les Critères techniques notés (30 %) ont été fixés en fonction des éléments suivants :

1. utilisation de matériaux locaux provenant de sources durables dans le terminal (5 %) ;
2. recrutement et gestion de sous-traitants et d'artisans locaux dûment qualifiés ou expérimentés, ainsi que d'artisans non qualifiés qui recevront une formation professionnelle au cours du projet (10 %) ;
3. pourcentage des déchets de construction qui seront retirés des îles Salomon, ou recyclés et réutilisés dans les îles Salomon (5 %) ;
4. propositions architecturales et autres conceptions à valeur ajoutée ; durabilité, performance, efficacité, fonctionnalité ; facilité de nettoyage, d'entretien et d'exploitation (5 %).

Appui à l'Emprunteur

L'appui de la Banque à la mise en œuvre a été utilisé pour former l'équipe de l'Emprunteur à l'utilisation des Critères notés et pour examiner et superviser l'approche desdits critères.

L'équipe de la Banque a également facilité la mobilisation précoce du marché afin d'informer les Soumissionnaires potentiels de l'opportunité à venir. La mobilisation conjointe du marché, la sensibilisation des entreprises et le renforcement des capacités sont des caractéristiques régulières du travail de la Banque mondiale dans le Pacifique. Les équipes de la Banque mondiale interviennent au moins quatre à cinq fois par an lors de ces événements. Cela peut être particulièrement efficace lorsque les projets financés par la Banque sont en concurrence pour un nombre limité d'entrepreneurs de bonne qualité sur un marché restreint.

L'Emprunteur a bénéficié de l'aide d'un consultant disposant de l'expertise technique appropriée au sein du comité d'évaluation, et pas seulement de praticiens généralistes. L'expertise technique a été particulièrement importante lors de l'évaluation des preuves proposées par les Soumissionnaires en ce qui concerne les solutions d'analyse de la valeur et la durabilité.

Résultats en matière de durabilité

En ce qui concerne les résultats en matière de durabilité :

1. Environ 23 % du montant du contrat a été attribué à des sous-traitants et à des artisans locaux enregistrés.

2. Environ 15 % du montant du contrat comprenait des matériaux issus de sources locales durables.

3. L'entrepreneur a identifié 24 % de la valeur du contrat comme étant des éléments préfabriqués ne générant aucun déchet, et 8 % de déchets restants comme pouvant être recyclés ou retirés de l'île.

4. L'analyse de la valeur a contribué à la réalisation des objectifs de performance et d'efficacité, de fonctionnalité et de facilité de nettoyage, d'entretien et d'exploitation de la tour de contrôle. Le contexte culturel des îles Salomon a été pris en compte dans la conception, et la sécurité, la facilité d'entretien et l'efficacité énergétique ont également été prises en compte dans l'analyse de la valeur.

Enseignements tirés

Les « enseignements » suivants ont été notés :

1. **Exigences et critères de durabilité** : formuler et appliquer des exigences clairement définies en matière de durabilité qui correspondent aux priorités de l'Emprunteur, exigent que ce dernier soit bien formé et supervisé, et que le comité d'évaluation dispose de l'expertise nécessaire.

2. **Apprendre du marché** : les Soumissionnaires peuvent être plus habitués que les Emprunteurs à inclure des aspects de durabilité et l'analyse de la valeur, et une mobilisation structurés et précoce du marché peut aider à conditionner le marché pour que les clients apprécient ces contributions.

3. **Pondération financière et technique** : La pondération financière et technique était de 70 % pour la partie financière et de 30 % pour la partie technique. Il a été estimé que cette pondération serait le minimum pour la partie technique. Un Appel d'offres similaire a été utilisé précédemment pour des Travaux, où la pondération technique était de 10 %. Cela a entraîné une réponse beaucoup plus faible du marché en ce qui concerne les exigences en matière de durabilité.

4. **Mobilisation du marché** : La mobilisation précoce du marché est essentielle pour traduire l'intérêt initial en Offres et Propositions réelles qui répondent de manière significative aux exigences en matière de durabilité. Par exemple, les Soumissionnaires ou les Proposants ont besoin de temps pour comprendre la disponibilité des matériaux locaux, la capacité des PME locales, etc. La sensibilisation des entreprises devrait inclure la présentation par les Emprunteurs des contrats à venir, si possible, avec d'autres partenaires de développement tels que la Banque asiatique de développement, afin que ces entreprises soient informées à l'avance des possibilités de Passation de marchés à venir, ainsi que des domaines d'intérêt général et des données contextuelles. Dans ce cas, l'équipe du projet a organisé des séminaires d'interaction commerciale avec des entrepreneurs régionaux, facilités par Austrade et NZ Trade and Enterprise. Les séminaires ont présenté les opportunités à venir sur le marché afin d'encourager la participation et de favoriser une meilleure compréhension du contexte opérationnel du projet.

ANNEXE 2

Exemple d'évaluation : Seuil de qualité minimum et coût cible maximum

Projet

Cet exemple est basé sur un projet de mobilité urbaine en Afrique de l'Ouest. Il s'agit de la conception et de la construction d'un certain nombre de passerelles pour piétons. La valeur du projet est relativement faible, mais sa qualité est essentielle, car elle a une incidence sur la sécurité, et il faut lui donner la priorité.

Seuil de qualité et coût cible maximum

L'Emprunteur a prédéfini les éléments suivants :

Seuil de qualité minimum

Le seuil de qualité minimum a été fixé à 80. Les Propositions dont la note est inférieure à ce seuil seront rejetées.

Coût cible maximum

Un coût cible maximum a été fixé à 180 000 dollars. Il s'agit du maximum que l'Emprunteur est disposé à payer pour une solution de grande qualité.

Critères notés

Critères techniques et pondérations

Évaluation technique	Pondération (%)
Travaux proposés — dans quelle mesure les Travaux proposés répondent aux exigences de l'acheteur	**15**
Valeur ajoutée — dans quelle mesure la Proposition apporte une valeur ajoutée en termes de performance, de fonctionnalité et/ou de coûts d'exploitation et d'entretien	**15**
Approche et méthodologie	**70**
Ventilation de l'approche et de la méthodologie de pondération des sous-critères	
Méthodologie de conception	*15*
Stratégie de gestion de la construction	*10*
Énoncé de méthode pour les principales activités de construction	*5*

(*à suivre*)

Évaluation technique	Pondération (%)
Code de conduite	*5*
Programme de travail	*10*
Organigramme du personnel contractuel	*5*
Qualifications du personnel clé et calendrier des ressources	*10*
Évaluation des risques	*5*
Stratégie relative au matériel clé	*5*

Notes

Les notes suivantes ont été enregistrées :

Critères	Note maximum	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Dans quelle mesure les Travaux proposés répondent à l'exigence	*15*	7	12	13
Dans quelle mesure la proposition apporte-t-elle une valeur ajoutée en termes de performances, de fonctionnalités et/ou de coûts de fonctionnement et d'entretien ?	*15*	4	11	11
Approche et méthodologie	*70*	48	54	67
	100	**59**	**82**	91

Résultat

1. Le fournisseur A n'a pas atteint le Seuil de qualité minimum de 80 et a été rejeté.

2. Le fournisseur C a atteint le seuil de qualité minimum et a été classé premier, en tant que Proposition ayant obtenu la note la plus élevée. À condition que la Proposition du fournisseur C ne dépasse pas le coût cible maximum de 180 000 dollars, le contrat lui sera attribué.

ANNEXE 3

Exemple d'évaluation : Notation comparative

Méthodologie

L'exemple suivant illustre l'évaluation d'un Appel d'offres pour la conception et la construction d'un bâtiment public, à l'aide d'une notation comparative des Critères notés.

Critères et pondérations

La pondération globale des critères techniques et des critères financiers dans l'évaluation des Offres et des Propositions pour ce projet était de 40 % pour les critères techniques et de 60 % pour les critères financiers.

Les critères techniques ont été notés en fonction de la mesure dans laquelle chaque Offre ou Proposition répondait aux exigences techniques énoncées dans l'Appel d'offres, la pondération de chaque critère noté étant indiquée ci-dessous :

Critères	Pondération
Efficacité globale de la conception proposée pour répondre aux exigences	50 %
Méthodologie de réalisation du projet	25 %
Qualité de l'équipe proposée	15 %
Viabilité	10 %

Les critères financiers ont été calculés comme un coût fixe pour la réalisation du projet.

Évaluation des Propositions

Deux Propositions ont été reçues, l'une de l'Entreprise A et l'autre de l'Entreprise B.

Proposition de l'Entreprise A

La Proposition de l'entreprise A indique un prix total de 8 000 000 dollars.

La proposition de l'entreprise A a été notée à l'aide des Critères notés contenus dans l'Appel d'offres, comme indiqué ci-dessous :

Critères	Pondération	Note	Note pondérée
Efficacité globale du projet proposé pour répondre aux exigences	50 %	3	150
Méthodologie de réalisation du projet	25 %	2	50
Qualité de l'équipe proposée	15 %	2	30
Durabilité	10 %	1	10
		Total	240

Proposition de l'Entreprise B

La Proposition de l'entreprise B indique un prix total de 7 250 000 dollars.

La Proposition de l'entreprise B a été évaluée à l'aide des Critères notés contenus dans l'Appel d'offres, comme indiqué ci-dessous :

Critères	Pondération	Note	Note pondérée
Efficacité globale du projet proposé pour répondre aux exigences	50 %	2	100
Méthodologie de réalisation du projet	25 %	2	50
Qualité de l'équipe proposée	15 %	2	30
Durabilité	10 %	1	10
		Total	190

Dans cette illustration, on peut voir que l'entreprise A a obtenu la note technique la plus élevée (240), mais que l'entreprise B a obtenu le prix le plus bas (7 250 000 dollars).

Afin de déterminer quelle Proposition l'emporte, la méthode de notation comparative permet d'effectuer le calcul suivant :

Notation

Note technique pondérée finale

Les notes techniques de chaque Proposition sont divisées par la meilleure note technique :

Entreprise A	240 × pondération technique globale (40 %) = 40
Meilleure note technique	240
Entreprise B	190 × pondération technique globale (40 %) = 31,66
Meilleure note technique	240

Par conséquent, la note technique pondérée finale de l'entreprise A est de 40 et celle de l'entreprise B de 31,66.

Note financière pondérée finale

Le prix (tel que défini dans l'Appel d'offres) de chaque Proposition est comparé à la Proposition la moins chère afin de déterminer la note financière pondérée finale de chaque proposition :

Prix le plus bas	7 250 000 dollars × pondération financière globale (60 %) = 54,37
Entreprise A	8 000 000 dollars
Prix le plus bas	7 250 000 dollars × pondération financière globale (60 %) = 60
Entreprise B	7 250 000 dollars

La détermination du Soumissionnaire ou du Proposant recommandé pour l'attribution du contrat se fait en additionnant la note technique pondérée finale et la note financière pondérée finale.

	Note technique pondérée finale	Note financière pondérée finale	Note finale combinée
Entreprise A	40	54,37	94,37
Entreprise B	31,66	60	91,66

L'offre de l'entreprise A obtient la note combinée la plus élevée et est recommandée pour l'attribution du marché.

Notes

1 Règlement de passation de marchés

2 Le présent Guide ne remplace pas les critères et mécanismes d'évaluation énoncés dans les Dossiers de passation de marchés applicables.

3 Voir les seuils des approches de Passation de marchés par pays.

4 Guidance Procurement Hands-on Expanded Implementation Support.

5 Guide, Stratégie de passation des marchés du projet pour promouvoir le développement.

6 Guidance, Competitive Dialogue.

7 Politique de passation de marchés de la Banque mondiale

8 Guidance, Conflict of Interest

9 Modèle de déclaration de conflit d'intérêts.

10 Par exemple, certains acheteurs publics en Nouvelle-Zélande font régulièrement appel à des vérificateurs de probité indépendants pour observer l'évaluation des Offres dans le cadre de marchés publics complexes ou difficiles, tels que les grands projets de construction. Le vérificateur de probité émet alors un rapport de probité qui peut être fourni aux Soumissionnaires ou aux Proposants et/ou rendu public si cela se justifie.

11 Candidature, si le critère de satisfaction substantielle est appliqué à la Préqualification ou à la Sélection initiale.

12 Orientations concernant les offres et propositions anormalement basses.

Pour en savoir plus sur les Dossiers types de passation des marchés (DTPM), et pour plus d'orientations, d'informations et d'outils de formation et d'apprentissage en ligne, rendez-vous sur www.worldbank.org/procurement

THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP