

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTERE DE LA FAMILLE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DE
LA SOLIDARITE NATIONALE**

**CELLULE DE SUIVI OPERATIONNEL DES PROJETS ET
PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE**

**RAPPORT DE LA MISSION SUR LE
SEMINAIRE DE FORMATION EN PASSATION
DE MARCHES FOURNITURES ET**

Du 20 septembre au 1^{er} Octobre 2004

Casablanca - Maroc

Rapporteur : Baba SOW

I/CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA FORMATION

Du Lundi 20 Septembre au 1^{er} Octobre 2004, s'est tenu à CASABLANCA un séminaire/atelier de formation sur **la passation de marchés de fournitures et de sélection de consultants** ; séminaire auquel j'ai eu à prendre part en tant que expert, analyste financier en service à la cellule de suivi opérationnel des projets et programmes de lutte contre la pauvreté.

Ces derniers financés par différents bailleurs de fonds dont la Banque Mondiale, le PNUD et la BAD recourent souvent à des consultants, bureaux d'études et autres organismes tant pour l'acquisition de biens et services, que pour l'achat d'équipements de différentes natures

La passation des marchés , est au centre des préoccupations des autorités et des managers des projets .Elle vise assurer le respect des règles d'égalité, d'équité et de transparence dans l'utilisation des ressources publiques. Elle requiert de la part des différents acteurs au processus une réelle maîtrise des procédures, gage d'une bonne exécution des dépenses engagées. C'est dans ce contexte qu'il convient de situer notre participation au séminaire atelier sur la passation de marchés de fournitures et de sélection de consultants. Une telle participation, s'inscrit également dans **le cadre du programme de renforcement de capacités, élaboré par la cellule et qui vise à doter ses agents de capacités techniques et des compétences avérées en matière de management de projets.** Cette formation a été financée dans le cadre de la convention 04B/2002 qui existe entre la cellule de suivi et l'AFDS.

II/ DEROULEMENT DE LA FORMATION

Le programme de formation s'est déroulé du 20 septembre au 1^{er} octobre .Il a été initié par **SETYM INTERNATIONAL** qui est un établissement de formation accrédité par le **Project Management Institute (PMI)** dont l'ensemble du programme de formation a été reconnu conforme aux principes de gestion de projet du **Project Management Book of Knowledge (PMBOK) du PMI.**

2.1. Les Différentes Etapes Du Programme

Le séminaire /atelier a connu plusieurs étapes :

- **L'accueil** : Notre prise en charge a été effective depuis l'aéroport de Casablanca et s'est poursuivie à **l'hôtel Casablanca** où les conditions d'hébergement et de restauration étaient des plus satisfaisantes
- **La mise en place d'une logistique**, avec la mobilisation d'un minibus chargé de faire la navette entre notre hôtel et le lieu de notre formation et qui servait à l'occasion de moyen de transport pour nos différentes excursions touristiques notamment à Casablanca et à Marrakech. Il a été aussi mis à notre disposition tout l'arsenal indispensable à une bonne formation : cahier du participant , fournitures ,CD, ordinateurs, etc.
- La formation proprement dite qui s'est tenue à quelques encablures de notre hôtel où nous nous rendions tous les jours à 8h30 (sauf les samedis et les dimanches)
Le cadre qui faisait office de lieu de formation, nous a semblé adéquat pour un tel exercice. Il présente les meilleurs avantages : espace spacieux bien aéré et bien

éclairé par la lumière naturelle du jour, une bonne disposition des tables (sous forme circulaire), ce qui facilite la communication entre les différents apprenants d'une part et d'autre part entre ceux-ci et le chargé du cours, la mise à la disposition des séminaristes de l'outil informatique, ce qui leur a permis via internet d'être au fait des dossiers en instance sur leur bureau, et à l'occasion comme le montrera la suite, de pouvoir importer des dossiers de passation de marchés qui seront étudiés en guise d'exercice, le service discret mais combien efficace d'un secrétariat au service des séminaristes, et enfin les pauses cafés qui ont été autant de moments de discussions et d'échanges féconds entre les différents acteurs

- La formation a été assurée par Mr Guillaume Mercier, conseiller en gestion de projet à SETYM INTERNATIONAL et formateur en passation de marchés. Titulaire d'une maîtrise en gestion à l'université du Québec à Montréal, il s'est spécialisé en gestion de projet, en passation de marchés publics, en passation de marchés par les communautés et en négociation
- La formation a débuté le lundi 20 septembre à 9h par une brève allocution du formateur, qui après avoir souhaité la bienvenue aux différents participants composés de **3 gabonais, 2 béninois, 2 mauritaniens, 2 tunisiens** et de moi-même, a décliné le programme de la formation. Ensuite, il a été procédé à une présentation des participants cités plus haut, qui ont fait part de leurs attentes par rapport à la formation. Pour l'essentiel, elles se résument ainsi :
 - Maîtrise des procédures de passation de marchés BM,
 - Echanges d'expériences pratiques au regard des difficultés rencontrées par les uns et les autres dans l'exercice de leur fonction respective

Mr Mercier a par la suite décliné les objectifs de la formation à savoir:

- **Comprendre les procédures**, normes et principes sous-jacents aux marchés et le processus de passation de marchés selon les directives de la Banque Mondiale et des autres bailleurs de fonds
- **Définir et planifier** toutes les étapes et activités du processus d'un appel d'offres
- **Elaborer les documents** relatifs aux appels d'offres (TDR/CC, AAO, DAO, grilles d'évaluation, PV., etc...)
- **Sensibiliser les participants** à la préparation et à la négociation des contrats avec les fournisseurs

2.1 Contenu Du Programme De Formation

Après en avoir décliné les objectifs, Mr Mercier a eu à dérouler le programme de la formation. Le cours proprement dit est structuré autour de 11 sections et d'une annexe

1. **Section 1 relative à l'introduction à la gestion de projet**, où les notions de projets (programmes), et gestion de projet ont été définies et le cycle de vie d'un projet décrit à travers ses différentes phases : Définition, Planification, Exécution, Terminaison.
2. **Section 2 relative à la gestion des approvisionnements** PMI structurée autour des étapes suivantes : Planification des approvisionnements, Planification de l'invitation à soumissionner, Invitation à soumissionner, Choix des fournisseurs, Gestion des contrats, Clôture des contrats.

3. **Section 3 relative à l'introduction à la passation des marchés**, qui est défini comme étant le processus par lequel des biens et services sont acquis dans le cadre d'un projet par un bénéficiaire de crédit de la Banque Mondiale Elle met en exergue:
- **le cycle d'un projet** financé par la Banque Mondiale (BM) dans ses différentes phases : identification, préparation, revue, négociation, réalisation, évaluation
 - **la typologie des marchés** : marchés de biens, marchés de travaux, services et consultation
 - **les principes de base** de la passation de marchés bâties autour des notions de concurrence, économie et efficacité
 - **les rôles et responsabilités des partenaires** : BM, Task Managers, Emprunteur, Soumissionnaire
 - **les étapes du processus de planification de la passation de marchés** : définir les biens, travaux ou services à acquérir, déterminer le type de mission pour le consultant, déterminer s'il y a lieu de conclure un ou plusieurs contrats, déterminer les lots du contrat, déterminer la méthode de passation appropriée, déterminer la durée requise, déterminer la capacité de l'emprunteur, élaborer l'échéancier, élaborer le plan de PM.
4. **Section 4 relative aux directives en matière de passation des marchés**, qui informe de la marche à suivre pour passer les marchés de fournitures et de travaux y compris les services reliés, qui met en exergue l'accord de crédit qui régit les relations juridiques entre l'emprunteur et la Banque et les directives qui s'appliquent aux marchés du projet dans les conditions fixées par cet accord de crédit, et qui définit enfin les droits et obligations de l'emprunteur et des soumissionnaires/titulaires des marchés qui sont régis par les dispositions des DAO et des contrats conclus entre l'Emprunteur et les titulaires
5. **Section 5 relative aux marchés de fournitures** dont le processus de passation de marchés épouse les étapes suivantes : Avis d'appel d'offres, Instructions aux soumissionnaires, Données particulières de l'Appel d'offres, cahier des clauses administratives générales, Cahier des Clauses administratives particulières, Bordereau des quantités et calendrier de livraison, Spécifications techniques, Modèles de formulaires, Critères de provenance
6. **Section 6 relative à la sélection de consultants** avec en bréviaire les directives qui s'appliquent dans le domaine. Ont été aussi examinés au niveau de cette section les aspects liés 1) **au mode de sélection fondée sur la qualité technique** et le coût avec comme étapes principales : la rédaction des TDR, l'estimation des coûts et l'établissement du budget, la publicité, l'établissement de la liste restreinte des consultants, la préparation et la publication de la demande de propositions, la réception des propositions, l'évaluation des propositions techniques (prise en compte de la qualité), évaluation des propositions financières, évaluation finale de la qualité techniques et du coût, négociation et attribution du contrat au consultant retenu, 2) **aux autres modes de sélection** : sélection

fondée sur la qualité technique, sélection dans le cadre d'un budget déterminé, sélection au « moindre coût », sélection fondée sur les qualifications des consultants, sélection par entente directe, sélection de catégories particulières de consultants, 3) **aux autres types de contrats et dispositions importantes** qui concernent le recours à des organismes des Nations Unies en tant que consultants, à des organisations non gouvernementales, à des agents spécialistes de la passation des marchés, à des sociétés de surveillance, à des banques, à des auditeurs, à des prestataires de services, à des consultants individuels.

7. **Section 7 relative à l'ouverture et à l'évaluation des offres** qui comprend : l'ouverture des plis, l'évaluation des offres et l'attribution du marché. L'exercice a été suivi d'une séance pratique de simulation d'ouverture et d'évaluation des offres dans le cadre d'un marché d'acquisition de 5 véhicules 4x4 double cabine chauffée
8. **.Section 8 relative à la planification d'un appel d'offres avec l'utilisation de Ms-Project** et qui comprend les phases suivantes: le découpage des travaux, l'ordonnancement des activités, l'allocation des ressources, la budgétisation, le suivi et le contrôle.
9. **Section 9 relative à la négociation** qui met en exergue deux modes de négociation : l'approche compétitive et l'approche coopérative, ainsi que la tenue d'un atelier pratique sur la négociation.
10. **Section 10 relative au décaissement** qui présente la BM dans ses différentes composantes, son organisation les contributions de ses principaux bailleurs, la typologie de ses prêts, la répartition de ses fonds par région, la répartition des fonds par secteur. Cette partie traite aussi des questions spécifiques liées aux décaissements notamment les dispositions juridiques, les opérations de décaissement, le retrait des fonds, les rapports sur les décaissements, la comptabilité et l'audit.
11. **Section 11 relative aux autres bailleurs de fonds**, notamment la Banque Africaine de Développement(BAD), la Banque Islamique de Développement(BID), l'Union Européenne(UE), le PNUD, qui décrit d'une manière sommaire le système de passation des marchés des dites structures

III/ CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le séminaire dans l'ensemble s'est bien déroulé. Dans ses grandes lignes, il aura répondu aux attentes des participants. Il nous aura permis de nous imprégner et de mesurer l'importance des activités de passation de marchés dans le système de management des projets et d'en saisir la portée, d'être mieux outillé pour engager le débat en cours sur le rôle et la place des activités de passation des marchés dans le dispositif institutionnel des projets. L'intérêt d'une telle formation, au-delà de son aspect purement pédagogique réside dans les échanges d'expériences pratiques des séminaristes qui accusaient pour la plupart un certain vécu dans le domaine.

Il nous a cependant été donné de constater un certain nombre d'insuffisances dans la tenue de la formation liées surtout :

-au calendrier de la formation qui ne nous aura pas permis d'étudier à fond le système de passation des marchés des différentes autres institutions comme la BAD, le PNUD, la BID, UE, etc.

-à la non maîtrise par certains apprenants de certains logiciels comme MS-PROJECT et WBS CHARTPRO, d'où une initiation à double vitesse

Pour terminer, la recommandation principale que je voudrais formuler à l'issue de séminaire est la suivante : circonscrire la formation uniquement aux aspects liés à la passation des marchés BM pour ne pas perdre en efficacité et en efficience