



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)

MASTER 2 EN SCIENCES DE GESTION

OPTION GESTION DES PROJETS

PROMOTION 2007-2008

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

THEME :

**ANALYSE DU PROCESSUS
DE PASSATION DES MARCHES
DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT :
CAS DU PROJET D'EDUCATION
DE QUALITE POUR TOUS (PEQT)**



Elaborée par :

Catherine Daba NDIAYE

Sous la Direction de :

Monsieur Ibrahima Mboulé FALL
Professeur au CESAG

DEDICACE

A mon père

A ma mère

A mes frères et sœurs

Remerciements

Ce mémoire de fin d'études au CESAG, me donne l'heureuse occasion d'exprimer ma reconnaissance envers tous ceux qui, de près ou de loin m'ont apporté leur soutien.

Je remercie tout d'abord le BON DIEU pour la grâce d'avoir pu suivre les cours ;

Je tiens aussi à remercier du fonds du cœur Monsieur Mboulé FALL (Professeur au CESAG), mon Directeur de mémoire, pour sa constante disponibilité, sa patience, pour ses conseils à travers son encadrement pendant toute la durée de ma formation et la réalisation de mon mémoire ;

A tout le corps professoral du CESAG pour le partage avec nous de ses riches expériences et connaissances ;

A Mme Aissatou LO du CESAG ;

A tout le personnel du CESAG ;

A tous mes camarades de promotion DESS/GP et Master 2 MSGEO.

SOMMAIRE

PRESENTATION DE L'ETUDE	1
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	9
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	10
Section 1 : Définition des concepts liés au projet	10
Section 2 : Définition des concepts liés à la passation des marchés	13
Section 3 : Concept d'intégrité et critères permettant de l'apprécier	20
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU MODELE, DE LA METHODOLOGIE ET DU CONTEXTE DE L'ETUDE.....	23
Section 1 : Présentation du modèle.....	23
Section 2 : Présentation de méthodologie de l'étude	28
Section 3 : Présentation du contexte de l'étude	30
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE, INTERPRETATION.....	35
ET RECOMMANDATIONS.....	35
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS	36
Section 1 : Le variable explicative : les étapes du Processus de Passation de Marchés	36
Section 2 : La variables expliquée : Critères d'appréciation du Processus de Passation de Marchés.....	49
CHAPITRE 2 : ANALYSE, INTERPRETATION ET RECOMMANDATIONS	51
Section 1 : Analyse et interprétation.....	51
Section 2 : Recommandations	60
CONCLUSION.....	63

Liste des Tableaux

<i>Tableau n° 1 : Les indicateurs de la variable explicative</i>	<i>24</i>
<i>Tableau n° 2 : Les indicateurs de la variable expliquée</i>	<i>26</i>
<i>Tableau n° 3 : Présentation des notes de la sous-variable : Conception du Dossier d'Appel d'Offres</i>	<i>51</i>
<i>Tableau n° 4 : Présentation des notes de la sous-variable : Ouverture des offres</i>	<i>53</i>
<i>Tableau n° 5 : Présentation des notes de la sous-variable : Evaluation des offres</i>	<i>54</i>
<i>Tableau n° 6 : Présentation des notes de la sous-variable : Attribution du marché.....</i>	<i>55</i>
<i>Tableau n° 7 : Présentation des notes de la sous-variable : Transparence du système.....</i>	<i>56</i>
<i>Tableau n° 8 : Présentation des notes de la sous-variable : Equité, ouverture et niveau de concurrence.....</i>	<i>57</i>
<i>Tableau n° 9 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficience.....</i>	<i>58</i>
<i>Tableau n° 10 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficacité.....</i>	<i>59</i>

PRESENTATION DE L'ETUDE

INTRODUCTION

A l'aube de la décennie 90, les bailleurs de fonds occidentaux semblaient confrontés à un vicieux dilemme : d'une part, comment redonner une nouvelle vigueur aux programmes d'ajustement structurel décriés et contestés par les populations des pays « bénéficiaires » ; et d'autre part, la guerre froide ayant pris fin, sous quel prétexte soutenir des régimes politiques mis en place avec la bénédiction occidentale, et dont la majorité avait sombré dans des dérives dictatoriales qui inhibaient tout développement. L'entrée de nombreux pays dans des processus de démocratisation offrait donc une issue salubre à ces donateurs, qui pouvaient ainsi justifier leurs interventions tant auprès des populations du Sud que vis-à-vis des opinions publiques du Nord.

C'est ainsi que les pays donateurs vont surtout se contenter de réguler les forces du marché en exerçant leur pouvoir dans la gestion des ressources économiques et sociales du pays, de la communauté ou de l'institution en faveur de son développement, à travers un ensemble de principes :

- le respect du droit et des droits humains,
- la promotion de la démocratie et le développement participatif et durable,
- la lutte contre la corruption,
- la transparence et l'efficacité de la gestion des affaires.

Cette bonne gouvernance peut être appréciée lors des achats publics au moyen de contrats écrits passés entre l'acheteur (la puissance publique) et un vendeur ou fournisseur.

La Passation des Marchés publics doit permettre l'acquisition de biens et de services, d'une manière qui contribue à accroître l'accès, la concurrence et l'équité qui soit la plus rentable ou, le cas échéant, la plus conforme aux intérêts de l'Etat.

En effet, la volonté d'attirer un nombre suffisant de soumissionnaires par le biais de procédures ouvertes et équitables est une préoccupation majeure. Les pays en voie de développement reconnaissent unanimement que l'égalité de traitement des soumissionnaires suppose :

- la communication d'informations transparentes et facilement accessibles sur la législation en général, la réglementation, les décisions judiciaires, les règles administratives, les procédures et politiques appliquées en matière de marchés publics ; et
- l'égalité des chances de participation par le biais de procédures concurrentielles et la fourniture à tous les soumissionnaires des mêmes informations sur l'offre, en particulier sur la méthode de passation, le cahier de charges et les critères de sélection et d'adjudication.

Les mécanismes de passation des marchés publics sont des éléments clés de l'efficacité générale de la gestion du secteur public, parce qu'ils peuvent contribuer à une meilleure allocation des ressources, ce qui permettra d'atteindre les objectifs de développement et d'améliorer la gouvernance dans le secteur public. Des systèmes de passation des marchés publics peu efficaces et corrompus peuvent entraîner un gaspillage des ressources financières publiques et des coûts élevés des transactions, et par conséquent miner les efforts de développement.

Par conséquent, pour promouvoir l'intégrité et la résistance à la corruption à toutes les étapes de la procédure de passation des marchés, la mise en place de systèmes efficaces de passation des marchés publics est nécessaire.

1.1 Objet de l'étude

La présente étude porte sur l'analyse du processus de passation de marchés dans un projet de développement : cas du Projet d'Education de Qualité pour Tous (PEQT).

1.2 Problématique

De Jomtien¹ en 1990, en passant par Dakar 2000 et l'adoption des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Sénégal, à l'instar de la communauté internationale, s'est engagé de manière résolue dans le développement de l'Education Pour Tous (EPT) à l'horizon 2015.

L'enjeu de cet engagement réside dans la mobilisation des ressources (humaines, matérielles, intellectuelles et financières) et la synergie dans les efforts au plan national et international pour l'atteinte des objectifs fixés. Dans cette perspective, le Sénégal avec l'appui des Partenaires techniques et financiers (PTF), la société civile, les institutions et les agences du secteur de l'éducation a élaboré à partir de 1998, un Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) qui fixe les objectifs, les activités et les besoins de financement pour le secteur.

Le programme proposé couvre une période de dix ans avec pour objectif d'augmenter le taux brut de scolarisation du primaire de 65% en 1998-99 à 100% en 2008-09, tout en améliorant le niveau des apprentissages. Pendant cette période, le système éducatif sénégalais sera décentralisé.

La première phase triennale de 2000-2003 sera organisée par thème :

- 1) élargir l'accès et améliorer la rétention des élèves aux écoles du niveau élémentaire et d'enseignement moyen par :
 - la construction des collèges de l'enseignement moyen dans les zones mal desservies
 - la construction de latrines et points d'eau dans les écoles élémentaires où ces services manquent
 - l'organisation des cours d'alphabétisation

¹ Conférence mondiale sur l'éducation pour Tous

2) améliorer la qualité de l'enseignement à l'école élémentaire par :

- l'octroi des subventions destinées à la mise en œuvre des plans d'amélioration de la qualité tant au niveau déconcentré qu'au niveau des écoles ;
- la fourniture d'intrants pédagogiques aux écoles, sous forme de livres et autres matériaux didactiques, bibliothèque et matériels de lecture ;
- la formation des enseignants, inspecteurs, conseillers pédagogiques, directeurs d'écoles et enseignants principaux, avec une attention particulière accordée à l'élaboration de modules de formation des formateurs sur l'amélioration de la qualité dans les classes ;
- l'amélioration des systèmes d'examens et d'évaluation des résultats d'apprentissage
- l'appui aux études sectorielles dans les principaux sous-secteurs, à savoir la formation professionnelle et l'enseignement supérieur

3) renforcer la gestion, le suivi et la communication à tous les niveaux du système par :

- l'appui à la gestion basée sur les résultats au sein du ministère aux niveaux central et déconcentré ;
- le renforcement du système de suivi et d'évaluation en s'appuyant sur le mécanisme de collecte des données ; et le renforcement des capacités en utilisant les résultats dans la formulation des politiques ;
- l'amélioration de la communication entre tous les acteurs du système et sonder la communauté pour recueillir leurs points de vue sur l'enseignement en utilisant une grille d'évaluation communautaire.

Les questions relatives à l'éducation des filles seront intégrées dans tout le spectre des programmes d'interventions. Cette phase sera une période pour tester et bâtir un consensus sur les réformes en matière de décentralisation, privatisation des fonctions dans le domaine des manuels scolaires, introduction des langues nationales dans les premiers niveaux d'instruction, la mise en place d'une stratégie pour la lecture à l'école, le développement de la petite enfance et le programme de santé scolaire.

La deuxième phase (2003-2007) développera ces différentes initiatives à grande échelle et assistera le système pour scolariser tous les enfants des niveaux 1 à 4. La gestion en sera assurée au niveau de l'Inspection d'Académie (IA) régionale avec une implication significative des IDEN.

La troisième phase (2007-2010) consolidera les acquis des deux premières phases et renforcera la capacité de gestion financière et administrative locale, tout en préparant le chemin pour un programme de scolarisation universelle de l'enseignement moyen. La gestion de la troisième phase sera assurée au niveau départemental des IDEN, avec l'appui des IA.

Au stade de l'élaboration du PDEF, le Gouvernement a développé un plan de passation des marchés. Ce plan qui fait l'objet d'un accord entre le Gouvernement et le bailleur, fournit pour chaque activité à exécuter, les bases pour le choix des méthodes de passation des marchés ou de sélection des consultants, la nécessité de pré-qualification, l'estimation des coûts, les obligations en matière d'examen préalable et les calendriers d'exécution.

Les activités du plan doivent être exécutées suivant un processus de Passation des Marchés qui débute par la planification et s'achève par l'exécution du marché.

Ce processus, qui doit être exécuté suivant les directives des bailleurs, rencontre souvent des problèmes tels que :

- les retards dans les délais d'attribution et d'exécution ;
- l'acquisition de biens non-conformes aux spécifications techniques du dossier d'appel d'offres ;
- la non exécution de certaines activités ;
- le non respect de la durée des étapes du processus de la Passation des Marchés.

Les problèmes identifiés sont dus au retard dans la réception des avis de non objection, à la mauvaise planification des besoins et budget, au manque d'expertise du Personnel, au non implication d'une partie du personnel dans le processus de passation des marchés, à la non maîtrise des procédures de Passation des Marchés.

Face à cela, la DAGE a commandité une étude des capacités de son Personnel en matière de Passation des Marchés. Trois (03) problèmes principaux ont été décelés :

- 1) Procédures nationales et des bailleurs non maîtrisées
- 2) Personnel non formé en Passation des Marchés
- 3) Personnel non impliqué dans le processus de Passation des Marchés

Les mesures suivantes ont été prises :

- organisation d'atelier de renforcement des capacités en procédures de passation des marchés
- implication de tout le personnel de la Division des Marchés par la redistribution des tâches
- recrutement d'experts

Si les problèmes de formation du Personnel et de maîtrise des procédures de passation des marchés ne sont plus d'actualité celui du respect des étapes du Processus de Passation de Marchés demeure toujours. D'où le choix du thème: «L'ANALYSE DU PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHES DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT : «CAS PROJET D'EDUCATION DE QUALITE DE QUALITE »

1.3 Objectifs de l'étude

1.3.1 Objectif général

L'objectif général de l'étude est d'analyser le processus de passation des marchés du PEQT afin d'y apporter des améliorations.

1.3.2 Objectifs spécifiques

Afin de mieux appréhender l'objectif général, les objectifs spécifiques déterminés sont :

- la description du processus de passation de marché ;
- l'identification des faiblesses du processus de passation de marché ;
- les suggestions pour remédier à ces faiblesses.

1.4 Intérêt de l'étude

La présente étude permettra :

- à l'Afrique de mieux gérer ses marchés publics ;
- au gouvernement du Sénégal d'approfondir une réflexion sur les problèmes de passation de marchés rencontrés dans le cadre des programmes de développement ;
- au Projet d'Education de Qualité pour Tous d'être plus performant ;
- au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), d'enrichir les travaux de recherche déjà effectués sur le thème.

1.5 Délimitation du champ de l'étude

La présente étude se limite sur les procédures de passation de marchés des projets de développement et de bonne gouvernance à travers l'analyse du processus de la passation des marchés dans le cadre du Projet d'Education de qualité pour Tous (PEQT).

1.6 Démarche de l'étude

Elle consiste à :

- rechercher et analyser des documents
- élaborer un guide d'entretien
- tester l'instrument de l'étude et la méthode d'administration
- identifier les insuffisances et formuler des recommandations

1.7 Annonce du plan

En plus de l'introduction et de la conclusion, l'étude comporte deux grandes parties :

- la première partie, consacrée au cadre théorique où les concepts liés au projet et à la passation des marchés sont définis ;
- la deuxième partie, où les résultats de notre étude sont présentés et des recommandations faites.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Chapitre 1 : Revue de la littérature

La revue de la littérature traite des concepts liés au projet et à la passation des marchés, ensuite de présente le modèle d'analyse et la méthodologie de l'étude et enfin définit le contexte.

Section 1 : Définition des concepts liés au projet

1.1 Définitions générales d'un projet

Il y a plusieurs définitions du projet mais deux peuvent être retenues :

- Un projet est un ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin²
- Selon MM. B. CHADENET et John A. KING dans « Qu'entend-on par un projet de la Banque Mondiale ? »³ « Un projet est un ensemble optimal d'actions à caractères d'investissement fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée. Les éléments d'un projet doivent être définis avec précision quant à leur nature, leur emplacement et leur déroulement. Les ressources nécessaires sous forme de fonds, de matières et de main d'œuvre, ainsi que les revenus escomptés tels que réduction de coûts, accroissement de production et de développement des institutions, sont estimés à l'avance. Les coûts et revenus sont calculés en termes financiers et économiques ou – s'il n'est pas possible de les quantifier – définis avec précision qui permette de formuler un jugement raisonné sur ce que doit être l'ensemble optimal de ces actions. »

² Finances et Développement n° 3, Septembre 1972

³ Ahmadou TRAORE, notes de cours « Conception et Gestion de projets »

1.2 Cycle de vie d'un projet

Tous les projets se caractérisent par un cycle de vie qui prend naissance dans l'émergence d'un désir ou d'un besoin d'un demandeur et qui, si tout va bien, se termine après la livraison à ce demandeur d'un produit/service perçu comme satisfaisant ce besoin.

Ce cycle de vie est généralement présenté comme étant constitué de quatre phases :

1.2.1 L'identification

L'identification consiste à tenter de trouver des projets qui doivent contribuer à l'effort de développement du pays mais qui seront aussi autant que possible, rentables financièrement et économiquement. Dans cette phase, la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le projet globalement identifié en termes de produit/service à livrer, de contraintes à respecter et de stratégie de réalisation.

1.2.2 La préparation

La préparation consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de monter une analyse de fiabilité. Elle consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la viabilité commerciale, technique et financière du projet d'une part et de montrer que compte tenu des circonstances, le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre d'autre part.

1.2.3 L'appréciation ou évaluation ex-ante

Cette troisième phase est la plus critique au niveau de la planification : elle dépend évidemment de la qualité du travail effectué dans les deux premières étapes mais c'est ici que l'analyste (et plus tard le décideur) devra poser un jugement nécessairement qualitatif sur les objectifs visés par le projet et la viabilité même du projet. On reprendra alors les mêmes éléments que dans la phase de préparation et il s'agira alors en fonction de divers critères que l'on établira de poser un

jugement sur chaque élément, de faire une analyse de risque pour ce qui est de cet élément, et de poser un jugement global sur le projet.

1.2.4 La Négociation et approbation

Elles ont pour objet la mise au point d'un accord entre l'Emprunteur et la Banque définissant de façon précise le projet convenu et les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs. Cet accord indique les fournitures, travaux et services qui seront financés par la Banque et les méthodes qui seront suivies pour la passation des marchés, et comprend des clauses relatives à diverses questions, comme le niveau des recettes, les modifications organisationnelles, le suivi du projet, l'achat de terrains, et tous autres points méritant une attention spéciale. C'est à ce stade que l'Emprunteur et la Banque définissent en détail les modalités de décaissement des fonds du prêt/crédit. Au terme des négociations, la direction de la Banque soumet le prêt/crédit envisagé à l'approbation de ses Administrateurs, en leur remettant un rapport sur l'opération proposée, accompagné de tous les autres documents nécessaires. Aucun retrait ne peut être effectué avant que l'Emprunteur ait rempli les conditions d'entrée en vigueur et que le prêt ait été déclaré effectif par la Banque.

1.2.5 L'exécution et supervision

Lorsque le prêt/crédit est entré en vigueur, il appartient à l'Emprunteur d'exécuter le projet, mais la Banque tient à assurer que l'opération est réalisée dans des conditions satisfaisantes et favorables à l'accomplissement des objectifs qui ont motivé le prêt/crédit. L'Emprunteur soumet périodiquement des rapports sur l'avancement du projet et la Banque, quant à elle, envoie régulièrement des missions de supervision chargées de suivre les résultats obtenus et notamment de vérifier que les fonds sont dépensés comme convenu.

1.2.6 L'évaluation ex-post

L'objectif de l'évaluation est de vérifier l'efficacité dans l'atteinte des objectifs et l'efficience dans l'utilisation des ressources. On peut aussi tenter de juger si les objectifs étaient valables et réalisables. L'important est de faire une analyse des forces et faiblesses internes au projet, en tenant compte des situations qui étaient hors de contrôle du gestionnaire du projet afin de pouvoir tirer les leçons utiles pour d'autres projets du même type ou pour faire des propositions d'investissement liées à ce projet initial. L'évaluation porte sur les mêmes aspects que ceux envisagés dans les étapes de préparation et d'appréciation.

Section 2 : Définition des concepts liés à la passation des marchés

2.1 Les modes de passation de marchés

2.1.1 L'Appel d'offres international

L'Appel d'Offres International (AOI) est un mode d'acquisition qui requiert de la publicité et la notification à la communauté internationale. Il vise à fournir à temps aux soumissionnaires éventuels de tous les pays membres la description précise des exigences de l'emprunteur et leur donne une chance égale de soumissionner.

2.1.2 L'Appel d'offres international restreint

L'Appel d'offres international restreint est pour l'essentiel un Appel d'Offres International par appel direct à la concurrence sans publicité ouverte. C'est un mode auquel l'emprunteur recourt lorsque :

- les montants en jeu sont peu importants ;
- seul un petit nombre d'entreprises peut offrir les fournitures ou les services demandés ;
- d'autres motifs exceptionnels justifient la passation de marché sans publicité, par exemple lorsque des mesures d'urgence doivent être prises à la suite d'une catastrophe naturelle.

Dans le cadre de l'appel d'offres international restreint, une liste de fournisseurs ou d'entrepreneurs potentiels doit être établie par l'emprunteur et soumise à la Banque pour

observations et approbation. Cette liste doit comporter la plus large représentation possible des pays membres pour garantir la concurrence.

2.1.3 L'Appel d'offres national

L'Appel d'Offres National (AON) est la procédure de passation des marchés publics dans le pays de l'emprunteur. Il est pratiqué dans les cas suivants :

- a) lorsque le caractère, la localisation ou l'importance des travaux à réaliser sont tels qu'il est de toute évidence peu probable qu'ils puissent susciter des soumissions provenant de l'extérieur du pays de l'emprunteur ;
- b) lorsque l'appel d'offres a pour objet l'acquisition de biens dont la valeur, la nature et la quantité sont telles que les fournisseurs provenant de l'extérieur du pays emprunteur ne s'y intéresseraient probablement pas ;
- c) lorsque les avantages d'un avis d'appel d'offres international seraient neutralisés par les charges administratives ou financières impliquées ;
- d) lorsqu'il existe des fournisseurs et/ou des entrepreneurs locaux suffisamment qualifiés et en nombre suffisant pour garantir la concurrence.

La portée, le mode de publication et le texte de la publication, doivent avoir été préalablement convenus avec la Banque et approuvés par celle-ci. Le délai de soumission des offres ne doit pas être de moins de quarante cinq (45) jours. Tout candidat éligible résidant à l'intérieur ou l'extérieur du pays emprunteur peut y soumissionner.

2.1.4 La Consultation de fournisseurs

La Consultation de fournisseurs consiste à comparer les propositions obtenues de plusieurs fournisseurs, généralement trois au moins, pour garantir l'obtention de prix compétitifs. Cette procédure convient pour des fournitures généralement disponibles dans le commerce ou des produits standards dont la valeur est peu importante.

2.1.5 L'Entente directe

La passation par entente directe ou de marché gré à gré sans appel à la concurrence peut convenir pour des articles de marque qui ne peuvent être obtenus que d'un seul fournisseur ; quand un entrepreneur responsable de la conception d'un procédé de fabrication demande l'achat de fournitures essentielles auprès d'un fournisseur particulier afin de garantir l'exécution du marché ; quand on doit proroger un marché qui a été passé sur la base de procédures acceptées par la Banque ; ou dans les cas où un appel d'offres n'a pas pu aboutir à un contrat satisfaisant ; quand une expertise spécialisée est requise, ou quand il faut entreprendre des travaux d'urgence ; quand il faut exécuter les travaux sans désorganiser les opérations en cours, ou quand aucun entrepreneur ne se montre intéressé par les travaux.

2.2 Processus de passation des marchés

Les Appels d'Offres Internationaux doivent être passés conformément aux directives de la Banque Mondiale et les Appel d'Offres Nationaux publiés localement sont passés conformément aux lois et règlements du Sénégal acceptables par l'IDA.

2.2.1 Conception du Dossier d'Appel d'offres International

2.2.1.1 Les caractéristiques du dossier d'Appel d'Offres

Le dossier d'appel d'offres doit contenir tous les renseignements dont un candidat éventuel peut avoir besoin pour préparer une offre concernant les fournitures ou les travaux demandés, à savoir : l'avis d'appel d'offres ; des instructions à l'intention des soumissionnaires ; un modèle d'offre ; un modèle de marché ; le cahier des clauses générales et le cahier des clauses particulières ; la liste des fournitures ou le devis quantitatif ; les délais de livraison ou d'achèvement ; les spécifications et plans ; la liste des fournitures ou le devis quantitatif ; les délais de livraison ou d'achèvement ; les spécifications et plans ; et les annexes nécessaires, telles que les modèles des différents garanties à fournir. Le dossier d'appel d'offres est soit gratuit, soit vendu à un prix raisonnable, qui correspond uniquement aux frais engagés pour le reproduire. Les Emprunteurs doivent utiliser les dossiers types d'appel d'offres publiés par la

Banque et ne leur apporter, avec l'accord de la Banque, que les changements strictement indispensables pour les adapter aux besoins particuliers du pays ou du projet. Les dossiers d'appel d'offres doivent être rédigés en anglais, français ou espagnol.

2.2.1.2 Les exigences du Dossier d'Appel d'Offres

Le dossier d'appel d'offres doit être rédigé de façon à permettre et à susciter la concurrence internationale ; il doit décrire clairement et précisément les travaux à réaliser et leur emplacement, les biens à fournir et leur lieu de livraison ou d'installation, les délais d'exécution ou de livraison, les normes minimales de performance, les conditions d'entretien et de garantie technique, ainsi que toutes autres conditions et modalités nécessaires. Le dossier d'appel d'offres doit indiquer tous les facteurs qui, en addition du prix, seront considérés lors de l'évaluation des offres et préciser comment ces facteurs seront quantifiés ou évalués. Si les candidats sont autorisés à présenter des variantes pour les plans, les matériaux, les délais d'achèvement, les conditions de paiement, le dossier doit indiquer expressément les conditions auxquelles ces variantes seront recevables et leur méthode d'évaluation.

Tous les candidats éventuels doivent recevoir les mêmes informations et pouvoir obtenir à temps des renseignements complémentaires. Dans le cas de travaux ou de fournitures complexes, en particulier pour les marchés impliquant la rénovation d'ouvrages ou de matériels existants, les candidats éventuels peuvent être invités à une réunion préparatoire au cours de laquelle ils pourront demander des éclaircissements aux représentants de l'Emprunteur. Le procès-verbal de la réunion doit être communiqué à tous les candidats éventuels, avec copie à la Banque. Toutes informations complémentaires, précisions, rectifications ou modifications du dossier d'appel d'offres doivent être communiquées à tous ceux qui auront demandé le dossier initial dans un délai suffisant avant la date limite de remise des offres pour leur permettre de prendre les dispositions voulues. Le cas échéant, la date limite sera reportée.

2.2.2 L'annonce et la publicité

Lorsque les marchés doivent être passés sur appels d'offres ouverts internationaux, l'Emprunteur (Bureau du Projet) est tenu de préparer et de communiquer à la Banque un projet d'avis général de passation des marchés qui sera publié dans le Development Business. Cet avis doit donner des informations sur l'Emprunteur (ou l'Emprunteur éventuel) et indiquer le montant et l'objet du prêt, les prestations devant faire l'objet d'Appel d'Offres International, ainsi que le nom et l'adresse de l'organisme de l'Emprunteur qui sera responsable de la passation des marchés. L'Emprunteur doit consigner sur un registre les réponses reçues à la suite de l'avis. Les dossiers de présélection ou d'appel d'offres doivent être mis à la disposition du public au plus tôt huit semaines après la date de la publication de l'avis. L'avis général de passation de marchés doit être mis à jour tous les ans aussi longtemps qu'il reste des marchés à passer. La communauté internationale doit également être informée en temps opportun des possibilités de concourir pour l'obtention des différents marchés. Les Emprunteurs sont aussi vivement encouragés à communiquer ces avis aux ambassades et aux bureaux de représentation commerciale des pays dont les entreprises sont susceptibles d'être intéressés. Les avis seront publiés suffisamment en avance pour que les entreprises intéressées aient le temps de se procurer le dossier de présélection ou d'appel d'offres, et de préparer leur demande de présélection ou leur offre.

2.2.3 La validité et la garantie d'offres

Les candidats doivent présenter des offres qui demeureront valides pendant une période suffisante, indiquée dans le dossier d'appel d'offres, pour permettre à l'Emprunteur de comparer et d'évaluer les offres, d'examiner avec la Banque (si l'Accord de prêt l'exige) les recommandations relatives à l'attribution du marché et d'obtenir toutes les approbations nécessaires à l'attribution du marché pendant cette période.

Pour se protéger contre la présentation d'offres peu sérieuses, l'Emprunteur peut demander aux candidats de constituer une garantie d'offre dont le montant sera précisé dans le dossier d'appel d'offres. Elle prendra la forme, au gré du candidat, d'un chèque certifié, d'un crédit documentaire ou d'une garantie bancaire émise par une banque connue. Les candidats doivent être autorisés à fournir une garantie bancaire émise directement par la banque de leur choix, sous réserve qu'elle soit ressortissante d'un pays membre de la Banque. La garantie d'offre doit rester valide quatre semaines de plus que l'offre, afin de laisser à l'Emprunteur le temps d'agir

s'il doit l'appeler. La garantie des candidats non retenus leur sera restituée aussitôt qu'il aura été déterminé que le marché ne leur est pas attribué.

2.2.4 L'ouverture des plis

Le délai imparti pour la préparation des offres doit tenir compte des conditions propres au projet et de l'envergure et de la complexité du marché. Il ne doit pas être inférieur à 45 jours, comptés à partir de la date où les dossiers d'appel d'offres sont disponibles, voire 90 jours pour des travaux importants ou des équipements complexes. Les soumissionnaires pourront envoyer leurs offres par la poste ou les remettre en main propre. Les offres doivent être placées dans des plis cachetés portant les indications demandées, et déposés en un lieu précis, avant l'heure limite de la date fixée. Selon les procédures d'appel à la concurrence internationale les plis sont ouverts en public au lieu et date précisés dans le dossier d'appel d'offres. Les soumissionnaires ou leurs représentants peuvent être présents s'ils le souhaitent. Au lieu et date spécifiés, et sous la supervision du comité d'ouverture des plis, ceux-ci sont ouverts et le nom de chaque soumissionnaire, ainsi que le montant de son offre, est lu à haute voix. Si le pli contient une offre de rabais, cette offre est lue aussi à haute voix et consignée par écrit. Le nom de chaque soumissionnaire et le montant de son offre sont consignés dans le procès-verbal de la séance d'ouverture des plis. Les plis reçus hors-délai sont renvoyés sans être ouverts.

2.2.5 L'évaluation des offres

La séance d'ouverture des plis close sans aucune discussion des offres, un comité d'évaluation des offres est alors constituée. Ce comité les évalue pour déterminer quelle est l'offre la plus avantageuse en vue d'attribuer le marché. Ce processus commence par un examen des offres afin de déterminer si des éclaircissements sont nécessaires, si les offres sont dûment signées, s'il y a des erreurs de calcul ou des divergences sensibles des conditions d'appel d'offres, et si les offres sont substantiellement conformes sont alors soumises à une évaluation détaillée.

L'évaluation détaillée prend en compte le prix et d'autres facteurs tels que le délai de livraison de fournitures ou d'achèvement des travaux, les modalités de paiement, les modalités de garantie, les qualités techniques, la capacité, les coûts de fonctionnement, la productivité, la

formation, les prévisions de coûts de fonctionnement et d'entretien sur la durée de la vie utile de l'équipement (life cycle costing), le système de points, les coûts de maintenance, et d'autres critères stipulés dans le dossier d'appel d'offres. Ces facteurs sont quantifiés en valeur monétaire dans la mesure du possible. Les prix des offres sont convertis en une monnaie commune pour permettre une comparaison. On utilise pour ce faire les taux de change cités pour des transactions analogues pour une autorité telle que la banque centrale ou une banque du pays de l'acheteur. La date utilisée pour cette conversion des prix des offres, qui doit être indiquée dans le dossier d'appel d'offres, est l'une de celle-ci : la date d'ouverture des plis, une date spécifiée à l'avance choisie dans la période allant des 30 jours précédant l'ouverture des plis jusqu'à la date d'expiration de validité des offres, ou encore la date de décision d'attribution du marché ; en aucun cas cette date ne doit se fixer au-delà de la date initiale d'expiration de validité des offres.

L'Emprunteur prépare un rapport d'évaluation des offres, qu'il soumet à la Banque pour appuyer son choix de l'offre la plus avantageuse pour attribution du marché. Ce rapport fournit les raisons du rejet de certaines soumissions et montre comment les autres ont été évaluées au regard des critères d'évaluation stipulés dans le dossier d'appel d'offres. Il recommande en conclusion l'attribution du marché à l'offre la plus avantageuse. Quand la Banque a informé l'Emprunteur qu'elle ne soulève aucune objection, celui-ci annonce la décision au soumissionnaire choisi, et les cautionnements de soumission sont libérés pour les soumissionnaires évincés, après signature du marché et réception du cautionnement de bonne exécution.

2.2.6 L'attribution du marché

Le marché doit être attribué dans les limites de la période de validité des offres au soumissionnaire qui a fait l'offre la plus avantageuse et qui est qualifié et capable d'exécuter le marché. En aucun cas on ne peut, comme condition d'attribution du marché, demander au soumissionnaire d'assumer la responsabilité de travaux qui n'auraient pas été prévus dans le dossier d'appel d'offres, ni de modifier ses prix. Même si les documents d'appel d'offres prévoient d'ordinaire la possibilité du rejet de toutes les offres par l'emprunteur, celui-ci doit prendre l'avis de la Banque avant d'ouvrir toutes négociations, ou de rejeter toutes les offres, ou de procéder à un nouvel appel d'offres. Il ne peut rejeter toutes les offres et faire un nouvel appel uniquement pour obtenir des prix inférieurs, sauf si l'offre la plus avantageuse dépasse

substantiellement les estimations de coût. Si tel est le cas, l'Emprunteur, après consultation de la Banque, négocie avec le soumissionnaire qui a fait l'offre la plus avantageuse pour essayer d'obtenir un marché satisfaisant.

2.2.7 L'exécution du marché

La responsabilité de la gestion du marché incombe à l'Emprunteur (par le biais du Bureau du projet), à son représentant ou à son consultant. Un échange continu d'informations doit avoir lieu entre les parties concernées au sujet des lettres de crédit, des calendriers de livraison, de la disponibilité des fournitures pour inspection, du progrès des travaux de génie civil, de la réception et l'installation de l'équipement. L'ingénieur chargé de la supervision des travaux de génie civil doit s'assurer que les travaux en cours et les travaux achevés sont bien documentés, cette documentation formant la base du calcul des paiements ; que les essais requis sont effectués à temps, et que des décisions sont prises rapidement afin d'éviter des délais.

Section 3 : Concept d'intégrité et critères permettant de l'apprécier

3.1 Concept d'intégrité

C'est l'application des principes de gouvernance, en particulier la transparence, la qualité de la gestion, la prévention de comportements fautifs, la responsabilité et le contrôle dans tout le processus de passation de marchés. Assurer que les fonctionnaires chargés de la passation des marchés publics adhèrent à un ensemble de normes professionnelles élevées en termes de connaissances, de compétences et d'intégrité.

3.2 Critères d'appréciation de l'intégrité du processus

Ces critères sont les suivants : la transparence, l'Équité, l'ouverture, le niveau de concurrence, l'Efficiences et l'Efficacité

3.2.1 La transparence

On entend par transparence en matière de marchés publics, l'application équitable et rigoureuse de procédures connues et qui constituent exclusivement la base des décisions d'attribution des marchés.

La transparence renforce la crédibilité de l'Administration et contribue à la satisfaction, en qualité et en quantité suffisantes, de la demande des populations en matière notamment d'équipements collectifs et d'infrastructures publiques.

3.2.2 L'équité, l'ouverture et le niveau de concurrence

C'est la liberté d'accès à la commande publique et l'égalité de traitement des candidats. Elle contribue à la mise en œuvre du principe de la transparence.

3.2.3 L'Efficienc

C'est le résultat obtenu en regard des ressources et moyens mis en œuvre pour la production des extrants désirés. Elle a comme indicateur : la qualité des extrants produits en regard des coûts, ressources et délais.

Assurer, lors de la passation de marchés, que l'usage des deniers publics est conforme à leur destination. C'est la transparence des procédures pour répondre à un objectif d'efficacité économique, d'accroître les chances d'obtenir l'offre économiquement la plus avantageuse et de garantir un bon usage des deniers publics

3.2.4 L'efficacité :

L'Efficacité (Succès, réussite), mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité ; mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses

principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable, et avec un impact positif en terme de développement institutionnel.

L'efficacité dans la passation de marchés vise à réduire les risques de fraude, de gaspillage et d'abus, ainsi qu'à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de gestion et au respect des procédures.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Présentation du modèle, de la méthodologie et du contexte de l'étude

Section 1 : Présentation du modèle

1.1 Problème central et question de recherche

Comment faire pour que le processus de passation des marchés dans le PEQT soit conforme au Code des Marchés Publics ?

1.2. Hypothèse de recherche

Pour le respect du Code des Marchés Publics, des recommandations sont faites pour améliorer les insuffisances décelées dans le système du processus de passation de marchés dans le PEQT.

1.3 Définition du modèle d'intervention

L'étude fait ressortir deux variables :

- **une variable explicative** : les étapes du processus de passation
- **une variable expliquée** : les critères d'appréciation du processus de passation des marchés

La valeur des indicateurs des deux variables est le résultat d'une étude documentaire.

Tableau des indicateurs de la variable explicative

Variable explicative : les étapes du processus de passation de marchés	Indicateurs	Sources
Conception du DAO	<ul style="list-style-type: none"> - Délai moyen de conception d'un Dossier d'Appel d'Offres - Pourcentage des dossiers d'appel soumis à un contrôle à priori - Nombre de DAO approuvés sous réserves modifications - Nombre moyen de demandes d'informations complémentaires/DAO 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de passation des marchés - Rapport d'audit d'investigation des marchés
Ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des appels d'offre ayant respecté le délai d'ouverture - Nombre d'appel d'offres infructueux - Nombre moyen de jours séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis - Nombre moyen de soumission reçu par appel d'offres 	<ul style="list-style-type: none"> - Procès-verbal d'ouverture des offres - Plan de passation des marchés - Procès-verbal de carence

<p>Evaluation des offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres – entre ouverture et décision d’attribution < 90 jours - Nombre moyen d’offres/propositions reçues répondant aux conditions énoncées dans le DAO - Pourcentage des soumissions rejetées 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d’évaluation des offres - Rapport d’audit d’investigation des marchés passés
<p>Attribution du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de marchés attribués dans les délais - Pourcentage des appels d’offres faisant l’objet d’une annulation avant signature du marché - Pourcentage des recours donnant suite à une annonce d’adjudication 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d’audit d’investigation des marchés passés - Portail des Marchés Publics - Procès-verbal d’attribution

Tableau des indicateurs de la variable expliquée

Variable expliquée : Critères d'appréciation du Processus de Passation des Marchés	Indicateurs	Sources
Transparence du système	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des adjudications faisant l'objet de publicité - Pourcentage de contestation aboutissant à une modification du résultat du processus d'appel d'offres - Pourcentage des marchés dont l'avis d'appel d'offre est publié 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'audit d'investigations des marchés passés - Manuel de classement des documents - Portail des Marchés Publics - Enquête auprès des bénéficiaires
Equité, ouverture et niveau de la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> - Pourcentage des appels ouverts - Pourcentage des appels restreints - Pourcentage des marchés par entente directe - Pourcentage des avis d'appels d'offres faisant l'objet d'une publicité - Nombre moyen de soumissionnaires faisant une offre à chaque appel d'offres - Délai fixé pour la préparation des offres 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de passation des marchés - Système de Gestion des Marchés Publics - Procès-verbal d'ouverture des offres - Rapport d'investigation des marchés passés

Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des délais d'exécution ou d'acquisition - Pourcentage d'offres déclarées nulles et non venues avant la conclusion des marchés - Mesures prises à la suite des plaintes - Respect des prix fixés initialement dans le contrat 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de passation des marchés - Rapport d'audit d'investigations des marchés passés - Portail des Marchés Publics - Rapport d'évaluation des offres - Rapport d'audit annuel
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de réussite des procédures enclenchées - Délai global de réalisation des procédures de passations - Temps de résolution des litiges - Nombres de plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'audit d'investigation des marchés passés - Portail des marchés publics

Section 2 : Présentation de méthodologie de l'étude

La démarche de cette étude consiste, d'une part, à évaluer le processus de passation des marchés du PEQT afin de pouvoir déceler les insuffisances du système et de proposer des recommandations.

D'autre part, à recenser les problèmes rencontrés par des interviews avec les spécialistes de passation de marchés qui interviennent dans le PEQT.

2.1 La population de l'étude

Pour les fins de cette étude, les informations ont été obtenues à l'égard des marchés adjugés au cours des années civiles 2008 et 2009.

Une Division des marchés comprenant un Chef de Division et trois spécialistes en passation des marchés se répartissent les dossiers.

Dans le cadre de l'évaluation du système, c'est le Code des Marchés Publics où est décrit tout le processus de passation des marchés, qui sert de référence. L'échantillonnage a porté sur un total de 20 dossiers choisis au hasard sur un lot de 39 dossiers de marchés de fournitures, travaux et prestations et services passés au cours de la période de 2008-2009.

2.2 Les instruments de l'étude

Notre étude s'est déroulée comme suit :

1) revue des documents du Projet : Elle vise à rechercher des informations par une lecture des documents relatifs au Projet d'Education de Qualité pour Tous (PEQT) à savoir, le Document d'évaluation du PDEF, les rapports d'exécution économique et financière, les marchés du PEQT pour la gestion 2008-2009 et le Code des Marchés Publics du Sénégal.

2) Elaboration d'un guide/questionnaire : Elle consiste en une série d'entretiens auprès de la population de l'étude sur la base du questionnaire servant de guide d'entretien.

2.3 Méthode d'administration

Les interviews ont été faites sur la base d'un questionnaire qui a été conçu en fonction des indicateurs d'évaluation des variables du modèle d'analyse.

2.4 Méthode de traitement et d'analyse des résultats

Une étude comparative du modèle d'intervention, du Code de Marchés Publics et des résultats des entretiens a été faite. Pour procéder à l'étude, une note de 10 à 0 est attribuée à chaque sous-indicateur. Le 10 indique une réalisation complète du critère et une note 0 pour la non-conformité avec la norme proposée.

Section 3 : Présentation du contexte de l'étude

3.1 Présentation du PDEF

3.1.1 Historique

La politique d'éducation du Sénégal s'inspire de la loi d'Orientation 91-22 du 16 février 1991. Elle prend en compte les mutations intervenues dans l'environnement interne et externe du système éducatif, et s'ouvre aux différents défis pour faire du Sénégal un pays émergent aux plans industriel, technologique et démocratique, et permettre, ainsi, à sa jeunesse d'entrer confortablement dans le prochain millénaire dont les débuts sont marqués par une dynamique accélérée de mondialisation.

Conformément aux options du IX^{ème} Plan qui s'inscrivent dans l'optique de la mise en place d'un cadre macro-économique viable, mettant l'accent sur l'amélioration continue de la compétitivité de l'économie, le développement humain durable et la bonne gouvernance, l'objectif du Gouvernement est d'accélérer la croissance, en créant pour le secteur privé un environnement plus propice à ses activités, en mettant en œuvre entre autres des programmes ambitieux à moyen et long termes visant à mettre en valeur les ressources humaines. L'éducation et la formation étant un facteur clé pour le Développement d'un pays, le Gouvernement y consacre plus de 30% du budget de l'Etat pour l'éducation et la formation.

Mais malgré ces efforts soutenus de l'Etat qui ont permis d'améliorer de façon significative les performances du système éducatif, des insuffisances liées d'une part, à la faiblesse de l'accès à l'éducation, du rendement et de l'efficacité interne du système, et d'autre part à une organisation et une gestion peu rationnelles, limitent sérieusement le développement du système éducatif sénégalais.

C'est pourquoi la politique mise en application dans le secteur est centrée sur le renforcement du système, en priorité, de l'Education de base, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. D'où un Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) qui est articulé en trois phases et qui constitue le cadre de mise en cohérence de l'ensemble des activités développées dans le secteur.

Cette politique repose sur les axes ci-après :

- élargissement de l'accès à l'éducation et à la formation en matière de compétence utiles à la vie
- consolidation des capacités à dispenser une éducation pertinente et de qualité à tous les niveaux
- création des conditions pour une coordination efficace des politiques et programmes d'éducation
- rationalisation de la mobilisation et de l'utilisation des ressources.

Dans ce cadre, la réalisation de l'objectif d'une scolarisation universelle de qualité à l'horizon 2015 constitue la première priorité du Gouvernement.

3.1.2 Objectifs

3.1.2.1 Objectif général du Projet

L'objectif général du projet est de promouvoir un développement économique équitable qui profite au plus grand nombre, et réduire l'incidence de la pauvreté.

3.1.2.2 Objectifs spécifiques du PDEF

Pour les objectifs spécifiques du projet, la stratégie du développement sectoriel arrêté par le gouvernement du Sénégal repose sur :

- l'atteinte la scolarisation universelle primaire en 2008
- l'accroissement progressif de l'accès dans l'enseignement moyen et secondaire
- l'amélioration significative de la qualité des apprentissages à tous les niveaux du système
- le relèvement du niveau d'alphabétisation des adultes et le développement d'un programme de formation professionnelle tenant compte des besoins du marché

3.2 Organisation du système éducatif

3.2.1 Les différents niveaux

3.2.1.1 Au niveau central

Le Secteur de l'Education et de la Formation est organisé autour de 13 directions nationales dont 6 sont dédiées aux différents niveaux d'enseignement, en plus des services spécialisés rattachés aux différents cabinets ministériels.

3.2.1.2 Au niveau décentralisé

Au niveau des onze (11) régions, on trouve des inspections d'Académie (IA) chargées de coordonner l'action éducative. A l'échelle des départements, il existe des inspections départementales de l'éducation nationale (IDEN), responsables de la mise en œuvre de la politique de l'éducation et de la formation dans leurs circonscriptions. Au lieu de 34, il en existe 43 dans le pays compte tenu de la nécessité d'effectuer une gestion rapprochée des effectifs dans des agglomérations aussi importantes et spécifiques que Dakar, par exemple.

Le système éducatif est structuré en deux secteurs : le formel et le non formel.

3.2.2 L'Education formelle et l'éducation non formelle

3.2.2.1 L'Education formelle

Elle concerne plusieurs niveaux et types d'enseignement. Elle est composée de l'éducation préscolaire, de l'enseignement élémentaire, de l'enseignement moyen et secondaire général, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur.

A chacun de ces niveaux, on retrouve à côté de l'enseignement public, un enseignement privé qui s'est beaucoup diversifié et développé ces dernières années.

3.2.2.2 L'Education non formelle

Elle concerne l'alphabétisation fonctionnelle, les écoles communautaires de base, l'enseignement arabe et les structures d'éducation qualifiante des jeunes et adultes.

3.2.3 Présentation de la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement

La Direction de l'Administration Générale et de l'Equipeement traite et suit les questions de gestion budgétaires et financières et de passation des marchés.

A ce titre, elle est chargée, en relation avec les autres services :

- d'assurer la planification et la préparation du budget annuel de programme du secteur éducatif ;
- de coordonner avec la Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education la préparation des budgets associés aux Plans d'Opération et Budgets Annuels (P.O.B.A.) ;
- d'exécuter les budgets des services centraux du Ministère de l'Education ;
- de suivre et de contrôler l'exécution des budgets des services déconcentrés ;
- d'assurer la tenue de la comptabilité des effectifs de la masse salariale et des deniers publics alloués au Ministère de l'Education;
- de suivre les dépenses exécutées par les collectivités locales et les organisations non gouvernementales au bénéfice du secteur éducatif ;
- d'assurer le dépôt du fonds initial et le renouvellement de la régie d'avance centrale et des régies d'avances régionales ;

- d'assurer l'équipement et la gestion des immeubles abritant les services centraux du Ministère de l'Education ;
- d'assurer la gestion du parc automobile.

Elle est chargée, en outre, dans les domaines qui lui sont propres, de l'exécution des rapports périodiques de gestion budgétaire et financière des services extérieurs. Elle dresse les statistiques correspondantes et en dégage les coûts et les effectifs.

La Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement comprend :

- la Division Budgétaire et Financière (D.B.F.),
- la Division des Marchés (D.M.),
- la Division du Matériel et de l'Équipement (D.M.E.),
- la Division de la Comptabilité et de l'Investissement (D.C.I.).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Deuxième partie : Présentation des résultats, analyse, interprétation
et recommandations**

Chapitre 1 : Présentation des résultats

Ce présent chapitre est consacré à la présentation des résultats issus de l'analyse documentaire et des entretiens auprès de la population de l'étude, les spécialistes en passation de marchés.

Section 1 : Le variable explicative : les étapes du Processus de Passation de Marchés

1.1 La sous variable explicative : Conception du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)

La Division des Marchés, après avoir reçu les besoins du service demandeur du Ministère de l'Education, doit déterminer la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. Ainsi elle vérifie :

- 1) le financement ;
- 2) l'inscription au Plan de Passation des Marchés Publics ;
- 3) la faisabilité de la commande.

Les conditions précitées réunies, la Division des Marchés définit les caractéristiques techniques de la commande, puis répartit la commande en lots (si nécessaire), détermine le montant de la (les) garantie (s) de soumission pour l'appel d'offres à lancer et enfin élabore le Dossier d'Appel d'Offres.

Le dossier d'Appel d'Offres contient la totalité des pièces et documents nécessaires à la consultation et à l'information des candidats selon la procédure choisie, à savoir :

- les pièces relatives aux conditions de l'appel à la concurrence : la référence à l'avis d'appel d'offres ou l'avis d'appel à candidatures, ou la lettre de consultation, ainsi que le règlement de la procédure sauf si les informations figurant dans l'avis d'appel d'offres sont suffisantes eu égard à la procédure et au marché concernés;
- les pièces constitutives du futur marché, notamment : projet, date de soumission, cahier des prescriptions spéciales, cahier des clauses administratives générales, cahier des clauses techniques générales, autres pièces requises en fonction de l'objet du marché ;

- des informations communiquées par le Ministère de l'Education à titre indicatif en vue de faciliter l'établissement de leurs offres par les candidats, qui ne sont pas des pièces constitutives du marché.

Le Dossier d'Appel d'Offres ficelé, il est transmis, pour avis, à la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP).

Après réception de l'avis de la DCMP, le Ministère de l'Education publie l'Avis d'Appel d'Offre dans un journal local. Il doit comprendre :

- 1) l'objet du marché ;
- 2) le lieu et la date où l'on peut prendre connaissance des cahiers des charges ou les modalités d'obtention de ces documents ;
- 3) le lieu et la date limite de réception des offres ;
- 4) le délai pendant lequel les candidats restent engagés par leurs offres ;
- 5) les justifications à produire concernant les qualités et capacités exigées des candidats ;
- 6) le montant de la garantie de soumission à constituer.

Des renseignements complémentaires peuvent être sollicités de la personne responsable du marché six jours ouvrables au plus tard avant la date limite de dépôt des offres. L'ensemble des candidats ayant retiré un dossier d'appel d'offres devront être destinataires des réponses du Ministère de l'Education.

1.2 La sous variable explicative : Ouverture des plis

Les Plis sont réceptionnés et ouverts en séance publique en présence des membres de la Commission des Marchés du Ministère de l'Education et des soumissionnaires ou de leur

représentant à la date et à l'heure limites de dépôt des offres précisées dans le dossier d'appel d'offres.

Seuls peuvent être ouverts les plis reçus au plus tard à la date et heure limites de dépôt des offres. Les enveloppes contenant des avis de substitution, de modification ou de retrait des offres doivent faire l'objet d'un examen tout aussi attentif et les détails essentiels qu'elles contiennent (un changement de prix, par exemple) lus publiquement. Les informations qui ne seraient pas lues à haute voix et consignées par écrit dans le procès-verbal pourraient ne pas être prises en compte dans l'évaluation. Les plis reçus après le délai fixé sont renvoyés aux candidats sans avoir été ouverts.

1.3 La sous variable explicative : Evaluation des offres

Après l'ouverture des offres, la Commission technique est désignée. Elle est composée d'un ou deux membre(s) de la Commission des Marchés, d'un représentant du service demandeur, d'un expert suivant la nature de l'Appel d'Offres.

Avant de procéder à l'analyse, à l'évaluation et à la comparaison des offres, la Commission Technique désignée à la fin de l'ouverture des plis, procède à un examen préliminaire.

L'examen préliminaire des offres a pour objet d'identifier et de rejeter celles qui sont incomplètes, non recevables ou non conformes aux dispositions du dossier d'appel d'offres. Cet examen doit porter sur les points suivants :

Vérification :

L'examen préliminaire doit s'attacher à identifier les insuffisances des offres, qui pourraient indûment avantager le soumissionnaire en question si ces insuffisances étaient ignorées. Il est rare qu'une offre ne puisse être remise en question, par exemple à cause de problèmes liés aux signatures. Lorsque l'offre a été soumise par un groupement d'entreprises, l'accord de groupement (ou le projet d'accord de groupement) doit y être joint ; lorsque le soumissionnaire est un agent, celui-ci doit fournir l'autorisation du fabricant si cela est exigé. Toutes les copies des offres doivent être comparées à l'original et faire l'objet de corrections, si nécessaire.

L'original doit alors être placé en lieu sûr ; les copies sont normalement utilisées aux fins de l'évaluation.

Critère de provenance :

Le soumissionnaire doit être une personne physique ou morale ressortissant d'un pays répondant aux critères de provenance définis dans la convention de financement, le cas échéant. Tous les membres d'un groupement d'entreprises doivent répondre à ce critère, ainsi que les fournitures et les services. En cas de pré qualification, seules les offres présentées par des candidats ayant fait l'objet de la procédure de pré qualification peuvent être prises en compte. Les candidats (y compris tous les membres d'un groupement d'entreprises et tous les sous-traitants du soumissionnaire) peuvent être disqualifiés s'ils sont affiliés à une entreprise qui a été engagée pour fournir des services de conseil concernant le projet.

Garantie de soumission :

Le dossier d'appel d'offres exige habituellement la fourniture d'une garantie de soumission. Dans ce cas, la garantie doit être conforme aux conditions stipulées dans les Instructions aux Candidats et être jointe à l'offre. Le soumissionnaire ne peut se contenter de fournir une copie. Si la garantie de la soumission revêt la forme d'une garantie bancaire, cette dernière doit être fournie conformément au modèle inclus dans le dossier d'appel d'offres. La garantie de la soumission présentée par un groupement d'entreprises doit être émise au nom de tous les partenaires du groupement.

Exhaustivité de l'offre :

A moins que le dossier d'appel d'offres n'autorise spécifiquement la présentation d'une offre partielle qui permet au soumissionnaire de présenter une offre portant seulement sur certains éléments ou certaines quantités d'un élément particulier, les offres qui ne couvrent pas la totalité des éléments requis doivent normalement être considérées comme non-conformes.

La présentation d'un original de la soumission qui ne comporterait pas toutes ses pages peut-être cause de rejet, de même que toute incohérence dans les numéros de référence ou autres caractéristiques des fournitures principales.

Conformité pour l'essentiel :

L'existence de variations majeures par rapport aux dispositions essentielles (à caractère technique et commercial du dossier d'Appel d'offres) peut entraîner le rejet d'une offre. En règle générale, une variation est jugée majeure si, en cas d'acceptation de l'offre, le marché ne permet pas d'atteindre l'objectif pour lequel l'offre a été sollicitée, ou si elle ne permet pas de comparer équitablement l'offre aux autres offres qui sont conformes pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres. Les exemples de variations majeures possibles sont :

- i) l'inclusion d'une clause de révision des prix alors que le dossier d'appel d'offres stipule que l'offre doit être représentée sur la base de prix fermes ;
- ii) le non-respect des prescriptions techniques : l'offre propose des fournitures dont la conception, les caractéristiques de performance ou autres ne sont pas équivalentes pour l'essentiel à celles indiquées dans le dossier d'appel d'offres ;
- iii) le calendrier proposé pour le démarrage du contrat, la livraison, l'installation ou la construction des fournitures ne correspond pas aux dates critiques ou à celles correspondant à certaines étapes ;
- iv) le soumissionnaire refuse de prendre d'importants engagements et responsabilités prévus dans le dossier d'appel d'offres, comme la présentation d'une garantie de bonne exécution et la fourniture de polices d'assurances ;
- v) les variations majeures indiquées dans les Instructions aux Candidats comme entraînant le rejet de l'offre (par exemple, la participation d'un soumissionnaire à plus d'une offre)

Les offres qui comportent des variations mineures (y compris des réserves) peuvent être considérées conformes pour l'essentiel – du moins au plan de l'équité – s'il est possible d'attribuer une valeur monétaire aux variations en question, valeur qui est alors ajoutée à titre de pénalité au montant de l'offre lors de l'évaluation détaillée de celle-ci, sous réserve que ces variations soient acceptables dans le cadre du marché considéré.

Examen détaillé des offres :

Pour l'examen détaillé, seules les offres qui sont retenues à l'issue de l'examen préliminaire sont examinées à ce stade. L'examen détaillé se déroule comme suit :

1) Correction des erreurs :

La méthode à suivre pour corriger les erreurs de calcul est décrite dans les Instructions aux Candidats. Les corrections sont réputées engager le soumissionnaire. Toute correction doit être expliquée dans une note.

2) Modifications et rabais :

Les candidats sont autorisés à modifier leur offre initiale, avant la date et l'heure limite de dépôt des offres. Les effets de ces modifications doivent être intégralement pris en compte lors de l'examen préliminaire et de l'évaluation. Les rabais offerts aux termes des dispositions des Instructions aux Candidats pour l'attribution de plusieurs marchés ou lots inclus dans un seul marché (« rabais conditionnels ») ne doivent pas être pris en compte tant que toutes les autres phases de l'évaluation ne sont pas achevées.

3) Ajustements pour omissions :

Les Instructions aux Candidats indiquent éventuellement les critères de performance ou de fonctionnement qui seront pris en compte aux fins de l'évaluation (se reporter au dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés de fournitures). La méthode employée pour

évaluer ces facteurs doit être décrite en détail dans le rapport d'évaluation et être totalement conforme aux dispositions des Instructions aux Candidats. Il n'est pas octroyé de prime ou de crédit supplémentaire aux éléments de l'offre qui proposent des spécifications supérieures à celles requises dans le dossier d'appel d'offres, à moins que les Instructions aux Candidats ne le prévoient spécifiquement. La valeur des ajustements est exprimée en terme monétaire, pour tous les marchés de travaux et la plupart des marchés de fournitures.

4) Valorisation monétaire des variations mineures :

Les offres comportant des variations mineures par rapport au dossier d'appel d'offres peuvent être considérées conformes pour l'essentiel ; il est possible, à l'issue d'une analyse détaillée, de leur attribuer une valeur monétaire qui est alors ajoutée au montant de l'offre, à titre de pénalité, aux fins des comparaisons.

- i) Lorsqu'une offre spécifie un calendrier de paiement plus rapide que celui indiqué dans le dossier d'appel d'offres, la pénalité imposée est fonction du profit que pourrait en tirer le soumissionnaire. Cette manière de procéder nécessite de calculer la valeur actualisée des flux de trésorerie. On utilisera le taux d'intérêt commercial en vigueur, à moins que les Instructions aux Candidats ne spécifient un autre taux.
- ii) Lorsqu'une offre indique une date de livraison ou d'achèvement au-delà de la date indiquée dans le dossier d'appel d'offres, mais cependant acceptable au plan technique par l'Autorité Contractante, le désavantage causé à l'Autorité Contractante ou aux futurs utilisateurs par ce délai supplémentaire doit être évalué et l'offre doit être assortie de la pénalité prévue dans les Instructions aux Candidats ou, si ces dernières ne comportent aucune indication à cet égard, d'une pénalité de retard spécifié dans le contrat.

Les candidats qui ne sont pas admis à concourir aux marchés publics sont :

- les personnes physiques en état de faillite personnelle ;
- les personnes morales admises au régime de la liquidation des biens ;
- les personnes physiques ou morales en état de redressement fiscal sauf si elles justifient avoir été autorisées en justice à poursuivre leurs activités ;
- les personnes physiques ou morales frappées d'une mesure temporaire ou définitive d'interdiction d'obtenir des commandes publiques résultant d'une décision de justice ou d'une disposition législative ;
- les personnes physiques candidates et les dirigeants de personnes morales candidates ayant fait l'objet d'une condamnation pour une infraction pénale liée à leurs activités professionnelles ou consistant en des déclarations fausses ou fallacieuses quant aux qualifications exigées d'eux pour l'exécution du marché ; dans le cas d'une personne morale, les sanctions ci-dessus s'appliquent à ses principaux dirigeants ;
- les personnes qui, au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a eu lieu le lancement de la consultation, n'ont pas souscrit les déclarations leur incombant en matière fiscale et sociale, ou n'ont pas effectué le paiement des impôts, taxes et cotisations exigibles à cette date.

Les documents et attestations appropriés énumérés dans le DAO sont :

- une déclaration indiquant son intention de faire acte de candidature pour réaliser le marché et faisant connaître ses nom, prénom, qualité et domicile, numéro d'inscription au registre de commerce et du crédit mobilier ou registre des métiers, numéro de compte contribuable et du NINEA, et si le candidat agit au nom de société, la qualité en vertu de laquelle il agit ainsi que les pouvoirs qui lui sont conférés ;
- une note présentant le candidat et indiquant notamment ses moyens humains et techniques, toutes informations utiles sur les activités et marchés réalisés de même nature que le marché concerné ;

- des attestations justifiant, dans les conditions fixées par arrêté ministériel, qu'il a satisfait à ses obligations à l'égard de la Caisse de Sécurité sociale, de l'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), des services chargés des recouvrements fiscaux et de l'inspection du Travail ;
- une déclaration sur l'honneur attestant qu'il ne fait pas l'objet d'une procédure de liquidation de biens ou de faillite personnelle ;
- une déclaration attestant qu'il a pris connaissance des dispositions de la chartre de transparence et d'éthique en matière de marchés publics adoptée par décret et qu'il s'engage à les respecter ;
- la garantie de soumission ;
- éventuellement, tout autre document permettant de juger de sa capacité financière.

Pour les marchés de bâtiments et de travaux publics, les entrepreneurs et artisans du bâtiment et des travaux publics sont tenus de produire l'attestation de qualification et de classement prévu par le décret relatif à la qualification et la classification des entreprises, entrepreneurs et artisans de bâtiments et de travaux publics.

Lors des appels à la concurrence internationale, les candidats étrangers sont dispensés de fournir les pièces et attestations appropriés demandés dans le Dossier d'Appel d'Offres. Toutefois, ils sont tenus avant règlement pour solde de leur marché de satisfaire éventuellement à leurs obligations à l'égard des services fiscaux, de la Caisse de Sécurité sociale et de l'IPRES.

La garantie de soumission non fournie à l'ouverture des plis constitue un motif de rejet. Les autres pièces sont exigibles dans un délai imparti par le Ministère de l'Education pour prononcer l'attribution provisoire.

Les offres non recevables rejetées, la Commission détermine ensuite si les offres sont conformes aux conditions et spécifications du Dossier d'Appel d'Offres.

Les offres jugées conformes au Dossier d'Appel d'Offres sont soumis à l'examen de la Commission Technique en vue de corriger les erreurs purement arithmétiques.

1.4 La sous variable explicative : Attribution du marché

Après la vérification de l'éligibilité des candidats aux procédures des Marchés Publics, la recevabilité des offres et l'examen détaillé des offres, il est procédé à l'évaluation des offres suivant les critères de qualification définis dans le Dossier d'Appel d'Offres pour l'attribution provisoire du marché.

Le soumissionnaire le moins disant après évaluation est celui dont l'offre évaluée présente le plus bas prix, sous réserve de :

- i) l'incidence éventuelle de la marge de préférence sur le classement des offres, le cas échéant ;
- ii) de l'impact des rabais proposés si plus d'un marché ou lot est attribué à un même soumissionnaire (rabais conditionnels) ; et
- iii) des conclusions de la vérification a posteriori (après évaluation) de la capacité du soumissionnaire à réaliser le contrat ou, si la procédure de pré qualification a été appliquée, de la confirmation des informations sur la base desquelles le soumissionnaire a été pré qualifié.

Préférence en faveur de certaines catégories :

Les Instructions aux candidats indiquent si une marge de préférence sera accordée en faveur de certaines catégories de candidats.

Rabais accordés en cas d'attribution de plusieurs marchés ou lots : des rabais conditionnels peuvent être offerts par des candidats lorsque plusieurs lots ou marchés leur seraient attribués. L'évaluation des offres peut dans ce cas être assez complexe, en particulier pour les marchés de fournitures pour lesquels la préférence est appliquée. Le montant des rabais conditionnels offerts par un soumissionnaire peut varier selon le nombre de marchés qui lui est attribué. Les Instructions aux Candidats peuvent aussi imposer une limite au nombre ou à la

valeur totale des marchés attribués à un soumissionnaire, en fonction de ses capacités financières et techniques.

Le soumissionnaire présentant l'offre la moins disante pour un marché spécifique peut donc se voir refuser le marché du fait de cette restriction. L'Autorité Contractante doit retenir la combinaison des attributions de marché dont le coût global est le plus bas, sous réserve de l'application des critères de qualification. Les calculs doivent être joints au rapport d'évaluation. Ce dernier doit indiquer également les évaluations des offres présentées pour les autres marchés si ces derniers ont été évalués séparément.

Capacité des candidats : Si la procédure de pré qualification a été utilisée, le marché doit être attribué au soumissionnaire dont l'offre a été évaluée la moins disante, à moins que la capacité technique et financière de ce dernier ne soit sensiblement détériorée depuis lors, ou qu'il ait dans l'intervalle obtenu des marchés de travaux importants qui obèrent des ressources. Il incombe à l'Autorité contractante de vérifier ces deux points systématiquement.

En l'absence de pré qualification, l'Autorité Contractante doit vérifier a posteriori la capacité du soumissionnaire évalué le moins disant à exécuter le contrat, la procédure correspondante est décrite dans les Instructions aux Candidats.

Si le soumissionnaire évalué le moins disant ne satisfait pas aux critères de la vérification posteriori de sa capacité à exécuter le contrat, son offre doit être rejetée et le soumissionnaire dont l'offre est classée seconde doit faire l'objet de la même procédure de vérification. S'il répond aux critères établis dans le Dossier d'Appels d'Offres, le marché lui sera attribué. Dans le cas contraire, la procédure de vérification est appliquée au soumissionnaire qui occupe la position suivante.

L'Autorité contractante doit justifier le rejet d'une offre pour raison d'incapacité à exécuter le contrat, et les motifs de cette décision doivent être clairement explicités dans des documents joints au rapport d'évaluation. L'exécution non satisfaisante de marchés antérieurs peut constituer un motif de rejet.

Offres variantes :

Il se peut que les Instructions aux Candidats requièrent ou permettent à l'Autorité Contractante d'accepter des offres variantes techniques ou commerciales (par exemple, dates différentes d'achèvement dans le cas de travaux importants).

Tout calcul effectué pour évaluer les variantes et la justification de la prise en considération de variantes doit être joints au rapport.

Attribution provisoire :

Le montant de l'offre qu'il est proposé de retenir doit être le prix de l'offre soumise par le soumissionnaire, ajusté de la manière décrite dans les Instructions aux Candidats au titre des corrections, rabais (conditionnels et inconditionnels) et acceptation éventuelle par l'Autorité Contractante de variante présentée par le soumissionnaire.

L'Autorité Contractante peut envisager de rejeter toutes les offres, pour les cas suivants :

- a) si aucune des offres n'est jugée conforme,
- b) si le prix des offres est nettement trop élevé par rapport aux estimations antérieures
- c) aucun des candidats n'est considéré avoir la capacité nécessaire

mais au préalable elle doit consulter la Direction chargée du Contrôle des Marchés Publics.

Ensuite, la Commission technique dresse dans les trois jours qui suivent la fin d'évaluation un procès-verbal dans lequel elle relate les circonstances de son analyse, y compris la position motivée de chacun de ses membres et fait une proposition de classement des offres qui ne peut être rendue publique ni communiquée aux candidats ou à quiconque n'ayant pas qualité pour participer à la procédure d'évaluation. Dès approbation du procès-verbal d'attribution par la Commission des Marchés, les garanties de soumission des candidats non retenues sont restituées.

Quinze (15) jours suivant la publication de l'avis d'attribution provisoire, le marché est conçu et transmis à l'attributaire pour signature et approbation à l'autorité compétente pour lui donner effet.

Après approbation, le marché est notifié à l'attributaire. La date de notification constitue le point de départ des délais contractuels d'exécution du marché.

Dans les quinze (15) jours suivant la notification du marché, le Ministère publie un avis d'attribution définitive.

Les garanties de soumission des candidats qui n'ont pas obtenu le marché doivent être retournées à ces derniers sans tarder après l'attribution du marché. Toutefois, si l'entrée en vigueur du marché est conditionnée par le dépôt d'une garantie de bonne exécution ou par toute autre condition, l'Autorité contractante peut souhaiter demander une prolongation raisonnable de la période de validité de l'offre et de la garantie correspondante pour les deux candidats dont l'offre a été classée en deuxième et troisième position.

Dès que l'Autorité Contractante, sous réserve de l'avis favorable de la Direction Centrale des Marchés Publics, le cas échéant, a validé la proposition d'attribution provisoire du marché, elle doit publier un avis d'attribution provisoire. Les candidats dont l'offre n'a pas été retenue peuvent demander des explications à la personne responsable du Marché de l'Autorité Contractante.

Section 2 : La variables expliquée : Critères d'appréciation du Processus de Passation de Marchés

2.1 La sous-variable expliquée : Transparence du système

Le Ministère de l'Education publie, au plus tard le 31 décembre de chaque année dans le journal officiel du Sénégal, un Avis Général de Passation des Marchés.

Au plus tard le 31 Janvier de chaque année, le Ministère de l'Education soumet à la Direction Centrale des Marchés Publics le Plan de Passation pour publication dans le portail public.

Toutes les procédures d'appel public à la concurrence sont assorties de publicité et de contrôle à diverses étapes du processus de passation des marchés :

- avant de lancer l'appel d'offres, le Ministère de l'Education soumet le Dossier d'Appel d'Offres, pour avis, à la DCMP ;
- après analyse des offres, le Ministère de l'Education soumet le rapport d'évaluation des offres ;
- avant signature du marché, le Ministère fait paraître l'avis d'attribution provisoire du marché.

2.2 La sous-variable expliquée : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Dans le cadre du PEQT, les différentes procédures de passation de marchés utilisées sont l'Appel d'Offres International ouvert, l'Appel d'Offres National, la consultation de fournisseurs et l'Entente directe. L'Appel d'Offres International est la méthode la plus utilisée.

La méthode de l'Appel d'Offres National et de la Consultation de Fournisseurs ont le même pourcentage.

2.3 La sous-variable expliquée : Efficience

Les offres doivent être évaluées pendant la durée des offres qui doit être de 90 jours pour les fournitures et de 120 jours pour les travaux.

Avant la conclusion des marchés, les offres incomplètes, non recevables ou non conformes aux dispositions du Dossier d'Appel d'Offres sont rejetées.

Tout soumissionnaire, dont l'offre n'a pas été retenue peut demander des explications à la personne responsable du Marché de l'autorité. S'il n'est pas satisfait il peut faire recours à l'Agence de Régulation des Marchés Publics.

Après signature du marché, les quantités peuvent être augmentées ou réduites d'un pourcentage compris entre 0 et 15 %.

2.4 La sous-variable expliquée : Efficacité

Pour un système de Passation de Marchés efficace, les Appels d'Offres lancés par le Ministère, doit être passés conformément au Plan de Passation des Marchés (respect des délais d'exécution et d'acquisition, bonne planification budgétaire)

Chapitre 2 : Analyse, interprétation et recommandations

Section 1 : Analyse et interprétation

1.1 La variable explicative : les étapes du processus de passation des marchés

1.1.1 La sous-variable explicative : Conception du DAO

Le délai moyen pour la conception d'un Dossier d'Appel d'Offres est de 07 jours.

Les DAO dont la valeur estimée des marchés à lancer atteint les seuils ci-après, sont soumis au préalable à la DCMP :

- 25.000.000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- 15.000.000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- 25.000.000 Francs CFA pour les prestations intellectuelles

Sur les trente neuf (39) dossiers, trente (30) sont soumis à un contrôle à priori avant publication de l'avis d'appel d'offres dans les journaux. Huit (08) Dossiers ont reçu l'avis de la DCMP sous réserve de modifications. Après réception de l'avis de la DCMP, le Ministère lance l'Appel d'Offres dans les journaux locaux.

Huit (08) DAO ont été l'objet de demandes d'informations complémentaires.

Tableau n° 3 : Présentation des notes de la sous-variable : Conception du Dossier d'Appel d'offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Conception du DAO	Délai moyen de conception d'un Dossier d'Appel d'Offres	10 points	10
	Pourcentage des dossiers d'appel soumis à un contrôle à priori	10 points	8
	Nombre moyen de DAO approuvés sous réserves modifications	10 points	8
	Nombre moyen de demande d'informations complémentaires /DAO	10 points	8
TOTAL		40 points	34

- La sous-variable Conception DAO est conforme à 85 %

1.1.2 La sous-variable explicative : Ouverture des plis

A l'expiration des date et heure limites de dépôt des offres, la Commission des marchés procède à l'ouverture des plis. Les membres de la Commission sont nommés par arrêté ou décision du Ministre de l'Education. Elle est composée de 3 membres dont le Président et le Responsable du service maître d'œuvre ou son représentant.

Deux feuilles de présence sont établies, la première pour les membres de la Commission des marchés et la deuxième pour les soumissionnaires ou leur représentant.

A la fin de la séance, un procès-verbal d'ouverture est établi et signé par les membres de la Commission des marchés. Les informations, ci-après, sont lues à haute voix et consignées dans le procès-verbal :

- 1) Le nom de chaque candidat ;
- 2) Le montant de chaque offre ;
- 3) La présence ou l'absence de garantie financière ;
- 4) Les rabais éventuels ainsi que toute autre information qui est jugée utile de faire connaître

Le pourcentage des appels d'offres ayant respecté le délai d'ouverture est de 100 %.

Sur trente neuf (39) Appel d'offres lancés, deux ont été infructueux.

Le Délai moyen séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis est de 30 jours pour les Appels d'Offres Nationaux, 45 jours pour les Appels d'Offres Internationaux et de 15 jours pour les Appels d'offres Nationaux en procédures d'urgences.

Le Ministère reçoit en moyen pour chaque appel d'offres 2 propositions.

Tableau n° 4 : Présentation des notes de la sous-variable : Ouverture des offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Ouverture des offres	- Pourcentage des appels d'offres ayant respecté le délai d'ouverture	10 points	10
	-Nombre d'appel d'offres infructueux	10 points	9
	- Nombre moyen séparant l'appel d'offres et l'ouverture des plis	10 points	10
	- Nombre moyen de soumissions reçues	10 points	2
TOTAL		40 points	31

- La sous-variable Conception DAO est conforme à 77 %

1.1.3 La sous-variable explicative : Evaluation des offres

La vérification de l'éligibilité des candidats, de la recevabilité et de la conformité des offres permet d'attribuer le marché au soumissionnaire ayant l'offre la moins disante.

La détermination de l'offre la moins disante est effectuée soit sur la base du prix le plus bas, soit sur la base du prix et d'autres critères, tels que le coût d'utilisation, les performances techniques, le délai de livraison ou d'exécution, qui doivent être énumérés dans le Dossier d'Appel d'Offres et être exprimés en termes monétaires ou sous la forme de critères éliminatoires.

Le Ministère fait souvent appel à de l'expertise externe parce que ne disposant pas de personnel qualifié.

Le pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres – entre ouverture et décision d'attribution < 90 jours est de 60 %.

Un sondage fait sur les rapports d'évaluation montre que sur les 17 propositions reçues, 10 répondent aux conditions énoncées dans les dossiers d'appel d'offres.

Tableau n° 5 : Présentation des notes de la sous-variable : Evaluation des offres

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Evaluation des offres	-Pourcentage du nombre de marchés pour lesquels le nombre de jours pour évaluer les offres – entre ouverture et décision d’attribution < 90 jours	10 points	6
	- Pourcentage des soumissions rejetées	10 points	7,5
	-Nombre moyen d’offres/propositions reçues répondant aux conditions énoncées dans le DAO	10 points	5
TOTAL		30 points	18,5

- La sous-variable Evaluation des offres est conforme à 62 %

1.1.4 La sous variable explicative : Attribution du marché

Les critères de qualifications utilisés permettent de déterminer l’offre conforme évaluée la moins disante.

Après approbation du procès-verbal d’attribution par la Commission des Marchés, une notification d’attribution provisoire est adressée à la société retenue et un avis d’attribution provisoire publié dans les journaux locaux. A la publication de l’avis d’attribution provisoire, les soumissionnaires non retenus, ont la possibilité de contester dans un délai de 15 jours.

Un appel d’offres a fait l’objet d’une annulation avant la signature du marché.

Deux recours ont été enregistrés suite à une annonce d’adjudication.

Tableau n° 6 : Présentation des notes de la sous-variable : Attribution du marché

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Attribution du marché	- Nombre de marchés attribués dans les délais	10 points	4
	-Pourcentage des appels d'offres faisant l'objet d'une annulation avant signature du marché	10 points	9
	- Pourcentage des recours donnant suite à une annonce d'adjudication	10 points	8
TOTAL		30 points	21

- La sous-variable Attribution du marché est satisfaite à 70 %

1.2 La variable expliquée : Critères de d'appréciation du Processus de Passation de Marchés

1.2.1 La sous-variable expliquée : Transparence du système

Le Ministère de l'Education enregistre en moyenne quatre (04) retraits de Dossier d'Appel d'offres et reçoit deux (02) propositions.

Les dossiers de Passation de Marchés sont archivés suivant le Manuel de classement des documents des marchés des autorités contractantes de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

Le processus de passation des marchés – la sélection des soumissionnaires, les procédures d'appels d'offres et l'attribution des contrats – est ouvert au regard et au contrôle du public.

Ainsi, dans le portail du Système de Gestion des Marchés Publics du Sénégal, le Ministère de l'Education publique :

- ses avis généraux
- ses avis d'appels d'offres
- ses attributions provisoires et définitives
- ses Plans de Passation de Marchés

Durant la période de 2008-2009, l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) a suspendu une procédure de passation des marchés.

Le Comité de Règlement de Différends (CRD) de l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) a été saisi pour contester l'attribution provisoire de deux marchés. Le CRD a annulé une attribution et a considéré la deuxième requête comme irrecevable.

Tableau n° 7 : Présentation des notes de la sous-variable : Transparence du système

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Transparence du système	Pourcentage des adjudications faisant l'objet d'une publicité	10 points	10
	Pourcentage de contestation aboutissant à une modification du résultat du processus d'appel d'offres	10 points	9
	Pourcentage des marchés dont l'avis d'appel d'offres est publié	10 points	8
TOTAL		40 points	27

- La sous-variable Conception DAO est conforme à 67 %

1.2.2 La sous-variable expliquée : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Dans le cadre du PEQT, les acquisitions sont faites en général par appel d'offres ou par consultation ce qui permet à toute société de pouvoir concourir.

15 % des marchés sont passés par Appel d'Offres National, 60% par Appel d'Offres International, 15 % par Consultation de fournisseurs et 10 par entente directe.

Tableau n° 8 : Présentation des notes de la sous-variable : Equité, ouverture et niveau de concurrence

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Equité, ouverture et niveau de concurrence	- Pourcentage des appels ouverts	10 points	7,5
	-Pourcentages des appels restreints	10 points	1,5
	- Pourcentage des marchés par entente directe	10 points	1
	- Pourcentage des avis d'appels d'offres faisant l'objet d'une publicité	10 points	10
	Nombre moyen de soumissionnaires faisant une offre à chaque appel d'offres	10 points	5
	- Délai fixé pour la préparation des offres	10 points	10
TOTAL		50 points	35

- La sous-variable Equité, ouverture et niveau de concurrence est conforme à 70 %

1.2.3 La sous-variable expliquée : Efficience

Au PEQT, des retards considérables sont enregistrés entre l'ouverture des offres et l'octroi des marchés. Ces retards sont dus :

- au délai très long mis par la Banque Mondiale et la Direction Centrale des Marchés Publics pour délivrer les avis de non objection
- au retour par la Banque Mondiale et à la Direction Centrale des Marchés Publics au Ministère de l'Education de dossiers d'appels d'offres, de rapports d'évaluation d'offres
- et de marchés à fin de modification ou de renseignements supplémentaires
- au circuit administratif trop long et contraignant des dossiers
- au manque d'expertise pour évaluer certains dossiers.

A la suite des plaintes déposées par deux soumissionnaires, l'ARMP a annulé une attribution et ordonné la poursuite du processus de passation de marchés.

Le délai moyen entre l'ouverture des plis et l'octroi des marchés est de 146 jours.

Sur les 39 marchés, 03 constituent des avenants.

Tableau n° 9 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficience

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Efficience	- Respect des délais d'exécution ou d'acquisition	10 points	4
	-Pourcentage d'offres déclarées nulles et non avenues avant la conclusion des marchés	10 points	5
	-Mesures prise à la suite des plaintes	10 points	10
	- Respect des prix fixés initialement dans le contrat	10 points	8
TOTAL		40 points	27

- La sous-variable Efficience est conforme à 67 %

1.2.4 La sous-variable expliquée : Efficacité

Les rapports d'investigation des marchés révèlent que les Appels d'offres lancés dans le cadre du PEQT sont exécutés à hauteur de 90 %.

Le délai global de réalisation des procédures de passations est largement supérieur à celui prévu par le code des marchés publics. Ceci est dû aux retards dans la délivrance des avis de non objection, au manque d'expertise du personnel d'évaluation des offres et au circuit administratif trop long.

Il est aussi constaté que les délais d'exécution ou d'acquisition et les prix fixés initialement dans le contrat ne sont pas toujours respectés.

Tableau n° 10 : Présentation des notes de la sous-variable : Efficacité

Critères	Indicateurs	Points	Notes
Efficacité	-Taux de réussite des procédures enclenchées	10 points	9
	- Délai global de réalisation de procédures de passation de marché	10 points	4
	- Temps de résolution des litiges	10 points	10
	- Nombre de plaintes	10 points	8
TOTAL		60 points	31

- La sous-variable Efficacité est conforme à 52 %

Section 2 : Recommandations

2.1 Recommandations de la variable explicative : Les étapes du processus de passation de marchés

2.1.1 La sous-variable explicative : Conception du DAO

Pour respecter les délais du processus de Passation des Marchés, les DAO doivent être clairs et précis pour éviter les informations complémentaires demandées par les soumissionnaires et éviter les retours de dossiers de la Banque Mondiale et de la DCMP.

2.1.2 La sous-variable explicative : Ouverture des Offres

La date d'ouverture des plis intervient dans les 30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils nationaux et 45 jours pour les marchés supérieurs au seuil communautaire, à compter de la publication de l'avis. Afin que les délais précités soient respectés, le Ministère doit s'assurer que le Dossier d'Appel d'Offres est clair et précis pour éviter les demandes d'informations complémentaires.

2.1.3 La sous-variable explicative : Evaluation des Offres

Les délais d'évaluation ne sont pas toujours respectés ce qui entraîne des retards dans le processus de passation des marchés. Les dépassements des délais sont dû au fait que le Ministère ne dispose pas de personnel qualifié pour l'évaluation de certaines offres ou parfois manque de personnel. En conséquence, il doit recruter un personnel qualifié.

2.1.4 La sous-variable explicative : Attribution du Marché

Les critères de qualification des candidats sont très exigeants ce qui fait que la marge des candidats éliminés est trop grande. Face à cela, les critères de qualifications doivent être revus afin d'avoir plus de candidats pour avoir l'offre la plus avantageuse.

2.2 Recommandation de la variable expliquée : Critères d'appréciation du processus de passation de marché

2.2.1 La sous-variable expliquée : Transparence du système

Après examen des dossiers de marchés, il est noté que le nombre de sociétés qui soumissionnent aux appels d'offres lancés par le Ministère de l'Éducation est moyen malgré tous les efforts de transparence déployé dans le système par les publications dans les journaux locaux, le portail de la Direction Centrale des Marchés Publics et dans le Development Business. Ceci est dû aux critères de sélection trop exigeants et rigoureux. Par conséquent, les critères doivent être revus pour permettre au soumissionnaire débutant de pouvoir poser sa candidature.

2.2.2 La sous-variable expliquée : Équité, ouverture et niveau de concurrence

Pour cette sous-variable, les Appels Publics à concurrence doivent être privilégiés parce seuls eux peuvent permettre de garantir des pratiques commerciales saines incluant des prix raisonnables et une qualité appréciable des produits et services achetés.

Il est suggéré de réduire les Consultations de Fournisseurs et d'augmenter les Appels d'Offres Nationaux

2.2.3 La sous-variable expliquée : Efficience et Efficacité

Face aux retards constatés dans le processus de passation des marchés, il est suggéré :

- à la Banque Mondiale de renforcer leur Personnel par le recrutement d'autres Task Manager parce qu'il est noté qu'un seul Task Manager gère les dossiers de 03 (trois) pays ;
- à la Direction Centrale des Marchés Publics de réduire ou respecter le délai d'examen des dossiers ;

- au Ministère de :

- recruter des experts pour appuyer la Division des Marchés ;
- de veiller à ce que les délais soient respectés, que les rapports d'évaluations transmis pour avis à la Banque Mondiale et à la Direction Centrale des Marchés Publics soient plus détaillés afin d'éviter les retours de dossiers ;
- de réduire le circuit administratif des dossiers ;
- de renforcer les capacités de l'Equipe de Passation des Marchés ;
- de faire un suivi et un ajustement en permanence par l'instauration d'une revue de passation des marchés.

CONCLUSION

La présente étude portant sur «l'analyse du processus de passation de marchés du Projet d'Education de Qualité pour Tous (PEQT)» avait pour objectif de vérifier si le processus mis en place est adéquat afin d'assurer une prestation efficace, efficiente et économique des services de passation des marchés tout en respectant les directives de la Banque Mondiale et le code des Marchés Publics.

La démarche a consisté dans un premier temps à définir les étapes du processus de passation de marchés mis en place au PEQT.

Et dans un second temps à apprécier ledit processus à travers les critères spécifiques de passation des marchés que sont

- la transparence
- l'Equité, l'ouverture et le niveau de concurrence
- l'Efficiency et l'Efficacité

L'analyse du processus de passation de marché du Projet d'Education de Qualité pour Tous a permis d'identifier des insuffisances relatives :

- au non respect de la durée des étapes du processus de passation des marchés
- aux retards dans les délais d'attribution et d'exécution
- à la réception tardive des Avis de non objection
- à l'acquisition de biens non-conformes aux spécifications techniques du dossier d'appel d'offres
- au non exécution de certaines activités
- aux soumissionnaires peu nombreux dans les appels d'offres
- au personnel pas assez qualifié pour l'évaluation des dossiers

Des recommandations ont été faites pour corriger ces insuffisances.

Pour s'assurer que le processus de passation des marchés respecte la Politique sur les marchés et que les méthodes de travail utilisées sont efficaces, efficientes et économiques, un système de suivi devait être mis en place afin de s'assurer de conserver aux dossiers administratifs des marchés tous les documents pertinents.

Bibliographie

OUVRAGES

1. Réussir La Passation des Marchés Publics, par Olivier HACHE, Editions Le Moniteur, Collection Méthodes, Parution 2004
2. La Pondération des critères dans les marchés publics, par Hervé HUGUET, Yves-Simon LE NAELOU et Sarah PASQUIER, Editions Territorial, Collections «L'Essentiel sur », Parution 2006
3. La Passation des marchés publics, par Catherine Ribot, Editions Le Moniteur, Collection Essentiels, Parution 2007
4. Autorité de Régulation des Marchés Publics, Recueil de textes réglementaires sur les Marchés Publics
5. Les éditions de l'OCDE, L'intégrité dans les Marchés Publics : les bonnes pratiques de A à Z
6. Les éditions de l'OCDE, Corruption dans les Marchés Publics : Méthodes, Acteurs et Contre-mesures
4. EQUIPRO, OIT, Module : La Passation des Marchés financés par la Banque Mondiale
6. Direction Centrale des Marchés Publics, Code des Marchés Publics.
7. Commission Européenne, Manuel Gestion du Cycle de Projet

MEMOIRES

1. M. SAWADOGO Timothée «Gestion des risques liés aux procédures de passation de marchés dans un projet de développement : cas du Projet de Développement du Secteur de l'Electricité (PSDE), Année 2008 ; DESS /Audit & Contrôle de Gestion - CESAG
2. M. Abdoulaye TRAORE «Impact de la conception sur la performance des projets du Ministère de la Communication et des Nouvelles Technologies du Mali : cas du projet d'extension de la couverture TV/FM de l'ORTM », Année : 2007 ; DESS/Gestion des Projets- CESAG
3. M. Moussa KEITA «Analyse de la faiblesse du taux de décaissements dans les projets/programmes financés par la Banque Mondiale au Mali, Année : 2004 ; DESS/Gestion des Projets - CESAG

DOCUMENTS INTERNES AU PEQT

1. Document d'évaluation du Programme D'Education de Qualité pour Tous
2. Manuel de Procédures Générales du Programme Décennal de l'Education et de la Formation
3. Rapport d'exécution du Séminaire Interne sur décret 2002/550 du 30 Mai 2002 Portant code des Marchés Publics – Juillet 2003
4. Rapport d'Evaluation du Renforcement des Capacités en Passation des Marchés des Agents du Ministère de l'Education
5. Banque Mondiale, ISBN 0-8213-0610-3, Directives Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA

CFEAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Circuit de passation des marchés de fournitures et travaux par Appel d'Offres

Annexe 2 : Circuit de passation des marchés pour la sélection des consultants

Annexe 3 : Avis d'Appel d'Offres

Annexe 4 : Plan de Passation des Marchés

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 :

**Circuit de passation des marchés de fournitures
et travaux par Appel d'Offres**

Annexe 1 : Circuit de passation des marchés de fournitures et travaux par Appel d'offres

N°	ACTIVITES	DUREE MOYENNE
1	Approbation DAO par DCMP	10 jours
2	Approbation DAO par l'IDA	15 jours
3	Publication Appel d'offres et réception des offres et ouverture des plis	45 jours AOI 30 jours AON
4	Evaluation des offres	21 jours
3	Avis DCMP sur rapport d'évaluation	07 jours
4	Avis de non objection de l'IDA sur rapport d'évaluation	15 Jours
5	Elaboration, signature et souscription du marché	07 jours
6	Approbation du marché par l'autorité contractante	
7	Attestation d'existence de crédit délivrée par la DDI si financement IDA	07 jours
8	Attestation d'existence de crédit délivrée par l'Ordonnateur délégué du Ministère des Finances	07 jours
9	Immatriculation du Marché par la DCMP	-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 :

Circuit de passation des marchés pour la sélection des consultants

Annexe 2 : Circuit de passation de marchés pour la sélection des consultants

N°	ACTIVITES	DUREE MOYENNE
1	Approbation Demande de proposition par DCMP	10 jours
2	Approbation Demande de proposition par DCMP	15 jours
3	Publication manifestation d'intérêt et réception des offres et ouverture des plis	45 jours AOI 30 jours AON
4	Shortlisting des consultants	15 jours
5	Approbation liste restreinte par IDA	15 jours
6	Invitation et réception des propositions	
7	Evaluation des offres	21 jours
8	Avis DCMP sur rapport d'évaluation	07 jours
9	Avis de non objection de l'IDA sur rapport d'évaluation	15 Jours
10	Elaboration, signature et souscription du marché	07 jours
11	Approbation du marché par l'autorité contractante	
12	Attestation d'existence de crédit délivrée par la DDI si financement IDA	07 jours
13	Attestation d'existence de crédit délivrée par l'Ordonnateur délégué du Ministère des Finances	07 jours
14	Immatriculation du Marché par la DCMP	-

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 :

Avis d'Appel d'Offres

Annexe 3 : Modèle d'Avis d'Appel d'Offres

Avis d'Appel d'Offres – Cas sans pré qualification

[insérer : identifiant de l'Autorité contractante]

[insérer : Identification de l'AAO]

1. Cet Avis d'appel d'offres fait suite à l'Avis Général de Passation des Marchés paru dans *[insérer le nom de la publication]* du *[insérer la date¹]*.

2. Le *[insérer le nom de l'Autorité contractante]* *[a obtenu (dans le cadre de son budget)/a sollicité]* des *[insérer la source de ces fonds]* fonds, afin de financer *[insérer le nom du projet ou du programme, budget]*, et à l'intention d'utiliser une partie de ces fonds pour effectuer des paiements au titre du Marché *[insérer le nom / numéro du Marché]*.

3. Le *[insérer le nom de l'Autorité contractante]* sollicite des offres sous pli-fermé de la part de candidats éligibles et répondant aux qualifications requises pour fournir *[insérer une brève description des Fournitures^{3,4} et Services connexes ; indiquer la liste des lots si l'appel d'offres porte sur plusieurs lots pouvant être attribués séparément ; indiquer également si des variantes pourront être prises en considération]*.

4. La passation du Marché sera conduite par Appel d'offres ouvert tel que défini dans le Code des Marchés publics, et ouvert à tous les candidats éligibles.

5. Les candidats intéressés peuvent obtenir des informations auprès de *[insérer le nom de l'Autorité contractante; insérer les nom et adresse électronique de la personne responsable]* et prendre connaissance des documents d'Appel d'offres à l'adresse mentionnée ci-après *[spécifier l'adresse]* de *[insérer les heures d'ouverture et de fermeture⁶]*.

6. Les exigences en matière de qualification sont : *[insérer la liste des conditions d'ordre technique, financier, légal et autre(s)]*. Une marge de préférence applicable à certaines fournitures fabriquées dans les Etats membres de l'UEMOA sera octroyée aux candidats éligibles. Voir le document d'Appel d'offres pour les informations détaillées.

7. Les candidats intéressés peuvent obtenir un dossier d'Appel d'offres complet en formulant une demande écrite à l'adresse mentionnée ci-après *[spécifier l'adresse]* contre un paiement⁷ non remboursable de *[insérer le montant en FCFA]*. La méthode de paiement sera *[insérer la forme de paiement]⁸*. Le document d'Appel d'offres sera adressé par *[insérer le mode d'acheminement⁹]*.

Les offres devront être soumises à l'adresse ci-après *[spécifier l'adresse]* au plus tard le *[insérer la date et l'heure]*. Les offres remises en retard ne seront pas acceptées. Les offres

8. seront ouvertes en présence des représentants des candidats présents à l'adresse ci-après *[spécifier l'adresse]* à *[insérer la date et l'heure]*. Les offres doivent comprendre une garantie de soumission d'un montant de *[insérer le montant en FCFA ou un pourcentage minimum du prix de l'offre]*. Les offres devront demeurer valides pendant une durée de *[insérer le nombre de jours]* à compter de la date limite de soumission.

¹. Jour, mois, année; par exemple: 31 Janvier 2009

². *[insérer, si applicable: "ce contrat sera financé conjointement par (insérer le nom du cofinancier).]*

3. Fournir une brève description des Fournitures, y compris quantités, lieu de destination finale, et autre information de nature à permettre aux candidats potentiels de décider de leur participation ou non à l'Appel d'offres.
4. *[insérer: la durée de livraison est de (insérer le nombre de jours/mois/années ou les dates)].*
6. Par exemple: de 9.00 à 17 heures
7. Le prix demandé est destiné à défrayer l'Autorité contractante du coût d'impression, du courrier / d'acheminement du dossier d'Appel d'offres; le prix ne doit pas dissuader les candidats de participer.
8. Par exemple chèque de caisse, virement sur un compte à préciser.
9. La procédure d'acheminement est généralement la poste aérienne pour l'étranger et la poste normale ou l'acheminement à domicile localement. Pour des raisons d'urgence ou de sécurité, l'acheminement à domicile par messagerie peut être envisagé.
10. Le bureau où les offres sont ouvertes n'est pas nécessairement celui où les documents peuvent être consultés ou celui où les offres doivent être soumises. Un lieu seulement doit être mentionné pour la remise des offres, qui doit être situé aussi près que possible du lieu d'ouverture des offres afin de limiter la durée entre soumission et ouverture des offres.
11. Le montant de la garantie de soumission doit être indiqué sous la forme d'un montant déterminé ou d'un pourcentage minimum du montant de l'offre.

ESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 :

Plan de Passation des Marchés

Accueil • Plans de passation

Plans de passation > Etat (Administration centrale) > Ministère de l'Enseignement préscolaire, de l'Elémentaire, du moyen secondaire et des Langues nationales 2009

Informations générales

Gestion 2009

Références:

P_MEPEM_2009_4

Télécharger la version électronique :

Date de publication : 16/09/2009 (version :4)

-- Voir les autres versions --

----- Type de marché -----

----- Mode de passation -----

-- Mois de lancement --

Filter

Légende:

Nouvelle réalisation

Réalisation modifiée

Réalisation supprimée

Réf.	Réalisations envisagées	Type de marché	Mode de passation	Date prévue de lancement	Date prévue d'attribution
Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE)					
F_DAGE_097	Fourniture d'un véhicule 4x4 station wagon destiné à la DPPE	Fournitures	Appel d'Offres Ouvert	06/04/2009	15/06/2009
F_DAGE_029	Acquisition de manuels d'instruction civique (Kocç rêve des Etats-Unis d'Afrique-version française et anglaise)	Fournitures	Marché par Entente Directe	00/00/00	00/00/00
S_DAGE_021	Entretien des jardins	Services	Demande de Renseignement et de Prix	02/02/2009	16/02/2009
C_DAGE_020	Archivage électronique	Prestations Intellectuelles	SFQC	16/03/2009	18/05/2009
F_DAGE_019	Matériel et mobilier de bureau	Fournitures	Appel d'Offres Ouvert	16/03/2009	18/05/2009

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 :

Questionnaire

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE

THEME DU MEMOIRE : Analyse du Processus de Passation de Marchés dans un Projet de Développement : Cas du Projet d'Education de Qualité pour Tous (PEQT)

- 1) Parlez-moi du processus de passation des marchés ? Les différentes étapes ?
- 2) Quels sont les délais prévus pour chaque étape ?
 - a) Si non, les raisons ?
- 3) Existe-t-il un manuel de procédures du PEQT ?
- 4) Le Personnel est-il impliqué dans le processus ?
 - a) Si oui, à quel niveau ?
- 5) Le Personnel est-il doté de qualification et d'une expérience en passation des marchés ?
- 6) Les procédures sont-elles toujours respectées ?
- 7) Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez souvent dans le processus de passation des marchés
- 8) Les causes de ces problèmes ?
- 9) Les mesures prises pour pallier aux problèmes ?
- 10) Avez-vous déjà eu un litige avec un soumissionnaire ?
Si oui, les raisons ?
- 11) Les mesures prises pour mettre fin au litige ?
- 12) Le projet dispose t-il d'un Plan annuel de Passation des marchés ?
- 13) Les dossiers d'appel d'offres sont-ils bien conçus ?
- 14) Les dossiers d'appel d'offres sont-ils conformes au Code des Marchés ?
- 15) Les avis d'appel d'offres sont-ils publiés ?
- 16) Avez-vous déjà eu un appel d'offres infructueux ?
- 17) Combien d'offres vous recevez en moyen à l'ouverture des plis ?
- 18) Avez-vous déjà été confronté à une annulation d'un appel d'offres avant la signature du marché ?
- 19) Quelle est la méthode de passation de marchés que vous utilisez le plus souvent ?
- 20) Existe-t-il un système de suivi du processus de passation de marchés