

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

INTRODUCTION

## **PARTIE I : GENERALITES DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL- FA**

- A- HISTORIQUE DU PSDR
- B- OBJECTIF ET ORGANISATION AU SEIN DU PSDR
- C- SERVICE DE PASSATION DES MARCHES

## **PARTIE II : ANALYSE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

- A- GENERALITE ET MARCHES TRAITE
- B- PROCECCUS DES MARCHES TRAITE CAS DES CONSULTANTS
- C- PROBLEMES RENCONTRES

## **PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET PLAN D'ACTION**

- A- SOLUTIONS PROPOSES ET OBJECTIFS FACE AU PROBLEME
- B- PLAN D'ACTION
- C- RESULTATS ATTENDUS

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIES

TABLE DES MATIERES

ANNEXES

---

## INTRODUCTION

Etant un pays en voie de développements, les aides ne seront pas un refus pour MADAGASCAR auquel le **PSDR** dénommée ci-après : **P**rojet de **S**outien au **D**éveloppement **R**ural est dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté avec la mise en œuvre du **P**lan d'**A**ction pour le **D**éveloppement **R**ural rattachée au **M**inistère de l'**A**griculture et qui se répartisse dans les 22 régions de l'Ile.

Dans le biais, notre vision sera celle de la région DIANA, dans le service de Passation des Marchés et ses procédures. Celle ci a duré 2 mois. Ce livre de mémoire se base sur le fonctionnement et l'exécution des travaux au sein de l'organisme et plus particulièrement dans le service de Passation des Marchés. Quels est donc le principe de ce service et qui en sont concernés ?



---

## **PARTIE I : GENERALITES DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL**

# **PARTIE I : GENERALITES DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL**

Cette première partie traite l'historique du PSDR FA, les objectifs et organisation au sein du projet et le service de passation de marchés présente l'objet de ce mémoire.

## **A. HISTORIQUE DU PSDR-FA**

Après la crise économique de MADAGASCAR, le Projet de Soutien au Développement Rural démarre officiellement au début de l'année 2002. Le projet intervient dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'Action pour le Développement Rural (PADR) sous tutelle du Ministère de l'Agriculture (MinAgri). Il se répartisse dans les 22 régions de Madagascar.

Initialement le Projet est financé par la branche de la Banque Mondiale : International Développement Association (IDA), avec une enveloppe de 89 000 000 dollars suivant l'accord de Crédit N°3524-MAG. Cette phase initiale prenait fin le mois de Décembre 2008.

L'impact positif du PSDR initial auprès de la population rurale, suivant l'évaluation de la Banque Mondiale a résulté une prolongation du financement nommé PSDR- Financement Additionnel (PSDR FA) suivant l'accord de Crédit N°4525-MAG signé vers la fin de l'année 2008 et prendra fin en décembre 2012. Ce financement additionnel entre dans le cadre du Programme Sectoriel Agricole (PSA)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le Ministère de l'Agriculture a élaboré en janvier 2008 un document de Politique sectorielle agricole dont la traduction sur le plan opérationnel est le Programme sectoriel agricole PSA. Ce programme vise au sens large à moderniser l'agriculture à Madagascar en améliorant d'une manière rapide et durable les performances des principales parties prenantes au développement agricole. Il doit permettre à tous les acteurs du développement agricole de travailler activement et harmonieusement à l'atteinte des objectifs fixés. Il est fondé sur une approche filière qui est notablement à développer et sur le partenariat public-privé qui est concrètement à promouvoir. Il est nécessaire de développer simultanément un secteur productif capable de fournir des produits agricoles adaptés aux besoins des marchés intérieurs et extérieurs et un secteur agro-industriel dynamique capable d'offrir des débouchés aux producteurs et basé sur un marché de services performant.

## **B. OBJECTIFS ET ORGANISATION AU SEIN DU PSDR**

### **1. Objectifs**

Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté, le **PSDR** a comme objectif principal la réduction de la pauvreté en milieu rural tout en améliorant le niveau de vie par la croissance de la production, la productivité et les revenus des producteurs d'une façon durable.

Et comme Objectifs spécifiques:

- Augmentation moyenne et pérenne de 30% des revenus des ménages bénéficiaires
- Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire
- Accroître la productivité et les productions des petits agriculteurs de manière durable;
- Contribuer au développement des filières agricoles porteuses;
- Soutenir une exploitation rationnelle des ressources naturelles utilisées dans les filières porteuses;
- Intégrer des mesures d'adaptation aux changements climatiques dans l'ensemble des activités.

Il existe alors deux principaux cadres d'intervention à respecter pour prioriser les sous projet d'investissements productifs à finance : (i) la sécurité alimentaire, et (ii) le développement des filières.

Le projet comprend 03 composantes opérationnelles et une composante de gestion :

- **A: Appui aux Investissements Productifs**
- **B: Appui à la Recherche Agricole**
- **C: Appui Institutionnel**
- **D: Gestion et suivi du projet.**

✓ **La composante A:** elle se divise en 04 sous composantes :

- (i) sous projet de petits ouvrages d'infrastructure agricole avec les services qui y sont associés;
- (ii) sous-projets relatifs à la production agricole ;
- (iii) sous-projets relatifs à la production rural mais non-agricole ; et
- (iv) services pour le renforcement des capacités de gestion des entités bénéficiaires.

Ces activités résultent de requêtes initiées par les organisations paysannes, et leur financement s'effectue dans le cadre d'un accord de financement entre le PSDR et le groupement bénéficiaire.

La gestion de l'exécution de cette composante est confiée aux Unités Régionales d'Exécution du Projet (DER).

- ✓ **La composante B:** elle comprend 03 sous composantes:
  - (i) l'appui à la préparation d'une stratégie nationale de recherche agronomique,
  - (ii) l'appui à la valorisation des technologies déjà disponibles mais non encore adoptées et
  - (iii) l'appui à la restructuration du FOFIFA et du FCRA.
- ✓ **La composante C: Appui au Développement Institutionnel et aux Politiques Agricoles/Rurales.** Les activités incluent les services et l'assistance matérielle qui y serait relative et concerne
  - (i) l'appui à l'opérationnalisation et à la mise en œuvre du **Programme Sectoriel Agricole**,
  - (ii) l'appui à la mise en place de **Centres de Services Agricoles (CSA)** et de **Comités Régionaux d'Octroi et d'Allocation (CROA)**, et
  - (iii) l'appui au développement des filières prioritaires nationales.
- ✓ **La composante D:**elle couvre les frais de gestion et d'administration du projet aux niveaux national et régional, y inclus les services d'assistance technique, d'audits financiers externes, d'audits techniques et de suivi et d'évaluation externe.

C'est à partir des composantes que se répartissent les travaux, pour facilité les taches. La plus souvent utiliser est celle de la composante A: Appui aux

investissements productifs et de Renforcement des Capacités de gestion des Entités Bénéficiaires, dans le service technique.

La composante A du projet a pour objectif de contribuer et d'assister à la conception détaillée et la mise en œuvre par des entités bénéficiaires de sous-projets générateurs de revenus. Ses entités seront donc des groupes organisés en association de producteurs, d'éleveurs, ou plus généralement d'Organisations Paysannes en zones rurales et en zones périurbaines.

#### Description de sous composante A:

**A1** Les sous-projets éligibles sont relatifs à des petites infrastructures de production agricole. Les sous-projets financés incluent les services de conception (APS, APD, spécifications techniques) de surveillance et contrôle par bureaux d'études qualifiés, les services d'évaluation et de contrôle par le Pool Technique, les travaux de construction et d'aménagement, ainsi que les services d'assistance technique durant la phase de réalisation des ouvrages pour assister les entités bénéficiaires dans la maîtrise d'ouvrage et aussi après achèvement des infrastructures pour la valorisation des infrastructures par leurs activités agricoles. Les sous-projets considérés sont principalement des travaux de génie rural (terrassements d'aménagement hydro-agricole, etc...) et/ou de construction (unités de transformation, stockage, etc...) avec des coûts totaux estimatifs de projet inférieurs à l'équivalent de 100,000 USD pour la part financée par l'IDA.

**A2** Les sous-composantes éligibles de la sous-composante A2 sont relatifs à la production agricole, à l'élevage et à la pêche traditionnelle / artisanale. Les sous-projets incluent les services d'un Pool Technique et des prestataires de services qualifiés pour (i) leur identification, leur conception détaillée et leur évaluation suivant des procédures normalisées pour attester de l'adéquation du sous projet aux objectifs du PSDR(ii) l'assistance technique aux entités bénéficiaires durant la mise en œuvre du sous-projet, y compris une formation de base dans les domaines techniques et de gestion pertinents, (notamment la gestion financière et comptable et de passation de marchés) et (iii) l'appui et le suivi de la mise en œuvre du sous projet. Le coût total estimatif du sous projet doit être inférieur à l'équivalent de 500 USD par membre pour la part financée par l'IDA.

**A3** Les sous-projets éligibles de la sous-composante A3 sont relatifs à des activités productives rurales mais non-agricoles. Leur mise en œuvre est également supportée par un Pool Technique et des prestataires de services assistant une ou plusieurs entités bénéficiaires dans tous les aspects relatifs à la préparation et exécution des sous-projets, à la formation de base des entités bénéficiaires et au suivi de la mise en œuvre des activités. Le coût total estimatif du sous-projet est inférieur à l'équivalent de 500 USD par membre pour la part financée par l'IDA.

**A4** Les sous-projets éligibles de la sous-composante A4 sont relatifs aux activités suivantes (i) les services destinés à renforcer les capacités des groupements de producteurs, ayant déjà bénéficié ou non du financement des sous-projets dans le cadre du PSDR, (ii) les services de renforcement de capacités des Prestataires de services, (iii) les activités environnementales et (iv) les activités de recherches appliquées entreprises à la demande des groupes de producteurs et de leurs associations / fédérations. Outre les activités environnementales, les services fournis seront : des appuis et conseils, études de marchés, formations et renforcement des capacités.

## 2. Structure et Organigramme

Dans le cadre du développement rural, les 03 principaux bailleurs de fonds actuels sont la Banque Mondiale, l'Union Européenne (UE) et le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA).

Leurs interventions sont toutes conçues et réalisées dans le but d'aider à la mise en place et mise en œuvre du PSA<sup>2</sup> Programme Sectoriel Agricole du gouvernement.

En outre, les approches et procédures doivent être alignées sur l'architecture institutionnelle nationale mise en place pour l'exécution du PSA.

Par ailleurs, pour une zone donnée, il ne devrait pas y avoir chevauchement, dédoublement des appuis, et même manque de financement d'activités

---

<sup>2</sup> **PSA** : Programme Sectoriel Agricole



prioritaires/éligibles. Les principes de complémentarité des actions et de synergie des interventions doivent être observés.

Ainsi le financement additionnel du PSDR interviendra dans les 22 régions par la mise en place de structures décentralisées de gestion du projet (DER<sup>3</sup>) dans 08 régions<sup>4</sup>, chacune couvrant deux régions du pays ou l'UE<sup>5</sup> n'intervient pas.

Si cela est nécessaire, certaines des DER interviendront aussi dans les régions où l'UE intervient aussi, mais seulement pour financer les activités éligibles au PSDR qui ne sont pas financées par l'UE.

Voici la répartition des 22 régions par DER :

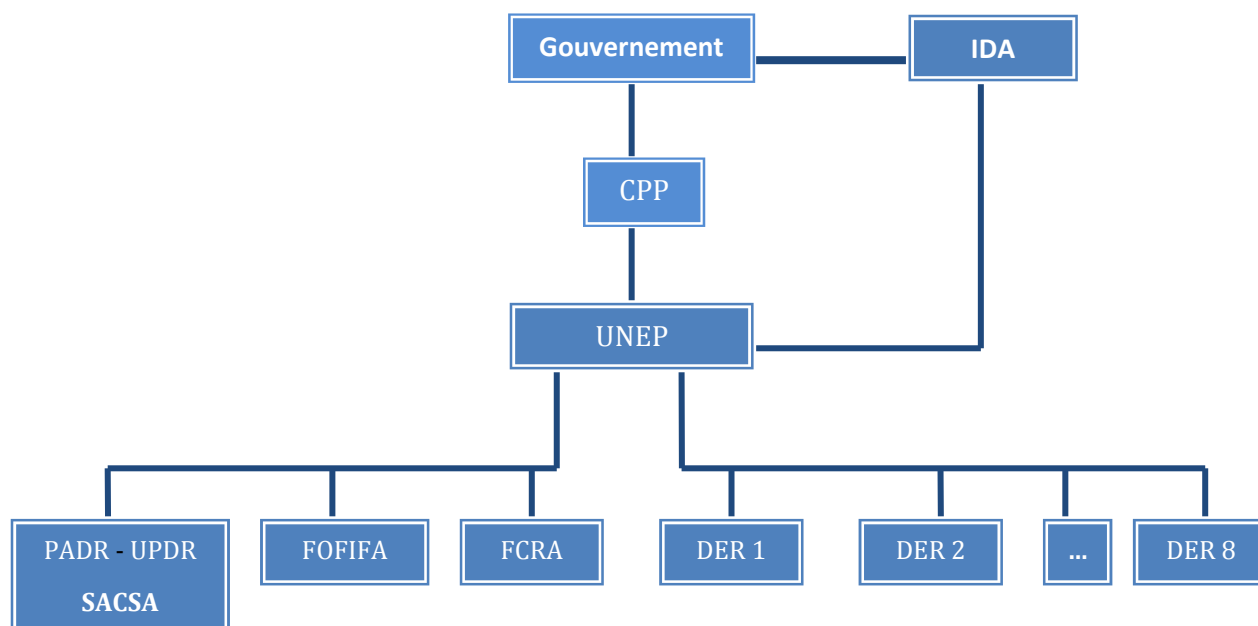
DER	Régions propres PSDR	Régions avec UE
Analamanga	Analamanga-Alaotra Mangoro	Amoroni Mania
Atsinanana	Atsinanana-Analanjirifo	
Boeny	Boeny-Melaky	Menabe
Diana	Diana-Sava	
Ihorombe	Ihorombe-Androy	Atsimo Andrefana-Anosy
Itasy	Itasy-Bongolava	
Sofia	Sofia-Betsiboka	
Vakinankaratra	Vakinankaratra-Antsimo Atsinanana	Haute Matsiatra vatovavy Fitovinanny

Après ses répartitions c'est ainsi que se présente la structure d'Exécution du projet

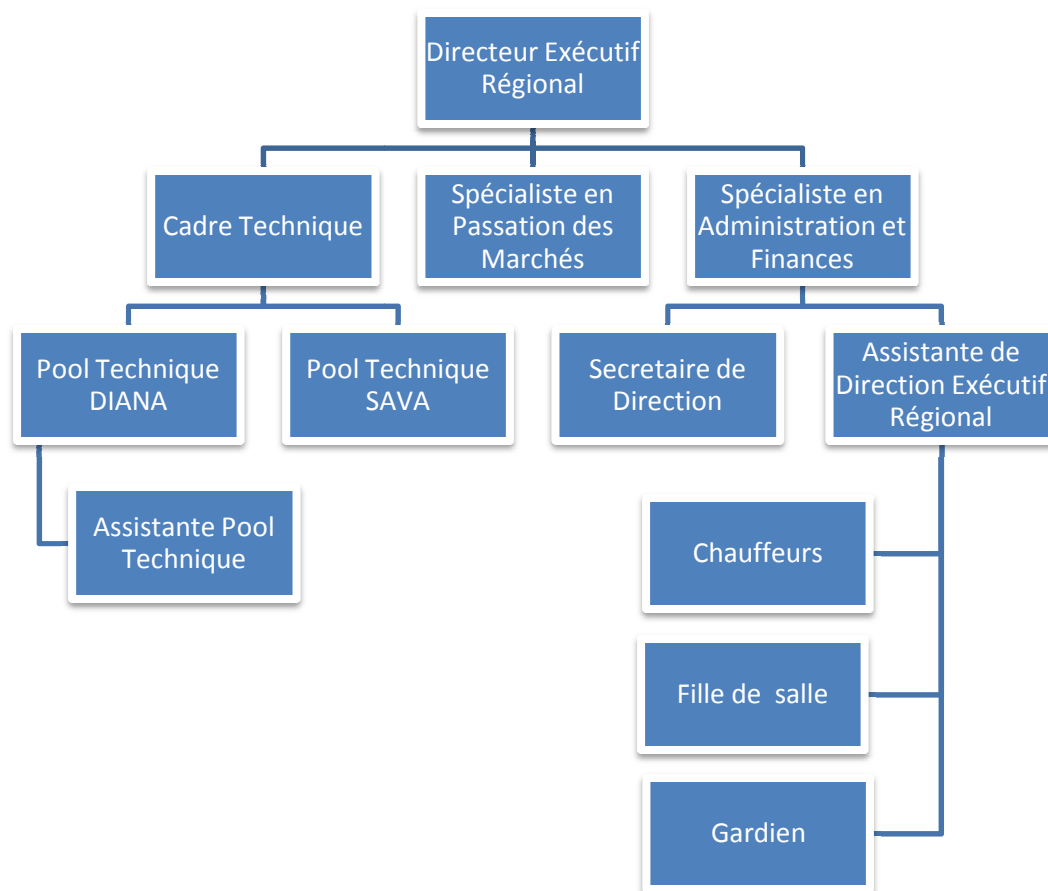
<sup>3</sup> DER : Direction exécutive régionale

<sup>4</sup> Analamanga, Itasy, Vaakinankaratra, DIANA, Boeny, Sofia, Atsinanana et Ihorombe.

<sup>5</sup> UE : Union européenne



Par la suite de la structure d'Exécution du projet, se présente l'organigramme du PSDR de la Région DIANA, d'où j'ai effectuée mon stage.



### 3. Description des postes

Nous décrivons ici les attributions des personnes à chaque poste principale dans l'organigramme, du Directeur Exécutif Régional à ses principaux subordonnés.

- ***Le Directeur Exécutif Régional :***

Il conçoit la stratégie générale et la vision de l'organisme de la région DIANA, en se conformant aux procédures émises par la Banque Mondiale. C'est en effet au directeur Exécutif Régional que revient de prendre la décision, d'apprécier les budgets, d'établir le partenariat, superviser les sous-projets exécutés sur terrain et de mettre en place une équipe pour coordonner les activités entreprises.

Dans le domaine de passation de marchés, il est le président de la commission interne d'appel d'offres.

Il est assisté dans ses activités par une secrétaire de Direction., qui gère le planning des réunions, l'agenda du directeur, se charge de la gestion de petite caisse et des courriers.

- **Le Cadre Technique :**

Il assure la supervision des activités techniques, dès la conception jusqu'à l'achèvement des sous-projets. Le Cadre technique a sous sa responsabilité directe les pools technique, qui se chargent de la planification de la bonne démarche des sous projets à réaliser.

Dans le domaine de passation de marchés, il est membre de la commission d'évaluation des offres.

Il accompagne aussi le directeur dans la réflexion stratégique les orientations d'avenir, participe et veille à la réalisation des objectifs définis.

- **Le pool technique**, composé de 03 spécialistes :

- **Le Spécialiste en Infrastructure (SIR)**
- **Le Spécialiste en Agronomie (SAGRO)**
- **Le Spécialiste en Environnement (SENV)**

Le pool technique se charge de la réalisation des sous-projets sur site, assurent l'état de faisabilité des sous-projets à financer, effectuent les suivis et contrôles des mesures environnementales.

Ils sont assistés par une **Assistante au Pool Technique**, responsable de la gestion de la base donnée relative aux Organisations des Paysanne.

- **Le Spécialiste Administratif et Financier :**

Le SAF assure la gestion financière et administrative, entre autres :

- la gestion et le suivi des dossiers du personnel cadre et personnel d'appui ;
- l'élaboration des PTA et conception du budget; le Contrôle et le suivi de l'exécution budgétaire ainsi que l'évaluation périodique des réalisations financières et techniques du Projet ;
- la gestion du parc véhicules ;
- la tenue des stocks et le suivi des mouvements des immobilisations ;
- l'administration des dossiers de paiement et l'enregistrement comptable des opérations

- l'élaboration de demande de réapprovisionnement, demande de paiements des TVA  
Il est assisté par un assistant qui se charge de la gestion de stock, l'élaboration des divers reporting financiers, le classement et l'archivage des pièces comptable et l'enregistrement comptable.

- ***Le Spécialiste en Passation des Marchés :***

Il assure la conception et la réalisation des divers contrats relatifs au Projet (accord de financement entre le PSDR et les Organisations Paysannes, Contrat d'études, Travaux Fournitures,...).

Responsable de :

L'administration et la gestion des passations des Marchés conformément aux règlements en vigueur, aux termes de l'Accord de Financement et aux Directives de la Banque Mondiale.

**l'Exécution de la passation des Marchés du Projet**

- l'élaboration et de la mise à jour le plan annuel de passation de Marchés conformément au planning prévisionnel de réalisation des objectifs du Projet,
- la publication des avis généraux de passation des Marchés et avis de présélection, de manifestation d'intérêt et d'Appel d'offres,
- l'appui à la direction dans l'élaboration des spécifications techniques des fournitures et travaux, et des termes de références,
- la préparation des dossiers de consultation (Termes de Référence, listes restreintes, lettre d'intention, Demandes de Proposition) pour le recrutement des bureaux d'études et des consultants (dont les prestataires) et participer à leur sélection, conformément aux directives de l'IDA,
- la confection des dossiers d'Appel d'Offres et de cotation et/ou superviser les prestations des bureaux d'études dans l'élaboration des dossiers d'Appel d'Offres pour les Travaux de Génie Civil et des fournitures en application des Dossiers d'Appel d'Offres Types fournis par l'IDA et conformément à ses Directives,
- la coordination des opérations de dépouillement et d'évaluation des Offres et Propositions reçues en qualité de membre,
- l'établissement des Contrats de consultants et les Marchés,

- la Finalisation des contrats, Conventions, Contrats ou Accord pour la mise en œuvre des activités du Projet.

**le suivi Administratif des Contrats aux consultants, aux bureaux d'études et aux entreprises engagées dans le cadre du Projet**

- la mise à jour le fichier des consultants,
- la gestion des archives des dossiers relatifs aux Contrats et aux Marchés,
- l'alimentation et la mise à jour des données de base en passation de marchés sur SIG (Système Intégré de Gestion)<sup>6</sup>

#### **4. Technique d'organisation**

Principalement, le PSDR se base sur les interventions sur terrain, exécutées par le Pool Technique : le spécialiste en infrastructure, le spécialiste en agronomie et le spécialiste en environnement.

Le Pool Technique coopère avec les groupements de paysans structurés formels et fonctionnels, en milieu rural et péri-urbain, d'où les interventions du Financement Additionnel les sont destinées.

Les différentes phases de la réalisation d'un sous projet se résume comme suit :

- Evaluation des requêtes, Identification et priorisation des sous-projets pré-éligibles
- Instruction
- Formulation
- Mise en œuvre
- Formation et renforcement de capacités
- Réception.

---

<sup>6</sup> SIG (Système Intégré de Gestion) : Logiciel informatique utilisé par PSDR pour la gestion du projet

a. Evaluation des requêtes, Identification des sous-projets pré-éligibles et priorisation des sous-projets pré-éligibles

Toute l'intervention du projet se base sur les requêtes<sup>7</sup> reçues soit directement des Organisations Paysannes soit par l'intermédiaire des Centres de Services Agricoles (CSA). Une fois reçues, les requêtes seront inventoriées et classées par sous-composantes. Le Canevas de Requête utilisé par le projet est présenté en Annexe 1.

Une requête comprend au minimum les paragraphes suivants :

1. Objet : but de la requête : on peut également justifier cette requête
2. Domaine d'application : où, quand, sur quoi l'objet de la requête s'applique
3. Equipements; documents associés : éléments auxquels il est fait appel pour le processus décrit (matériels, modes opératoires,...)
4. Références : normes internes ou externes régissant la requête
5. Définitions : les termes spécifiques utilisés dans la requête sont explicités afin de faciliter compréhension et communauté de langage.

Le pool technique de la région concernée concerné est chargé de l'évaluation des requêtes tandis que le Cadre Technique de la DER est responsable de leur validation comme sous-projets pré-éligibles après transmission de ses recommandations par le pool technique.

Les sous-projets déclarés pré-éligibles, sur la base des requêtes disponibles auprès de la DER, font alors l'objet d'une identification spécifique avant leur prise en considération dans le PTA (Plan de Travail Annuel). Il s'agit de la confirmation sur terrain d'une part de l'existence des groupements demandeurs et d'autre part du type d'activités objet de la requête. Cette identification est effectuée par le Pool Technique. Les personnes bénéficiaire ou l'association devraient être au nombre de 10 maximum et formellement connue par l'Etat.

---

<sup>7</sup> La requête doit inclure une déclaration avec visa du Maire de la commune concernée que le sous-projet proposé ne bénéficie pas, ou n'a pas déjà bénéficié, d'un financement impliquant une institution de développement.

Les sous projets identifiés et retenus sont soumis au Comité Régional d'Octroi et d'Allocation (CROA)<sup>8</sup> en vue de leur priorisation. Il priorise les sous-projets pré-éligibles présentés, et les remet à la DER en vue :

- De leur inscription dans le PTA de la DER concernée ; et
- De l'exécution et de la réalisation.

*b. Etablissement du Plan de Travail*

Les PTA de la région DIANA et de la région SAVA constituent le Plan de Travail Annuel (PTA) de la DER.

Les sous-projets sélectionnés par le CPS ou le CROA sont évalués par la DER en vue de l'établissement d'un PTA Régional.

L'établissement du PTA de chaque DER suit alors un calendrier déterminé pour son insertion dans le budget national du PSDR, son adaptation aux activités saisonnières et sa planification ordonnées dans toutes les phases de gestion.

Le PTA est basé sur le montant du financement incluant le frais de gestion de la DER inscrit sous la composante D.

*c. Formulation*

Il s'agit de l'élaboration du dossier de faisabilité détaillée du sous-projet ou Avant Projet Détaillée (APD) pour les sous-projets A1.

---

<sup>8</sup> Le CROA un organe du Programme Sectoriel Agricole (PSA) au niveau de la région est une structure de concertation, et de sélection des activités à soutenir en fonction des priorités régionales. Il a pour mission d'aligner les interventions du Fonds de Développement Agricole (FDA) sur les spécificités régionales

Les représentants de la Région, le Minagri, la Direction du Trésor du Ministère de l'Economie et du Finance, la Tranoben'ny tantsaha, les organisations professionnelles, le secteur privé, le secteur bancaire et les institutions de micro-finance forment les membres du CROA.

Des représentants des Projets et Programmes intervenant dans le domaine du développement rural dans la région concernée participent aussi aux réunions du CROA avec voix consultative.



### **C. SERVICE DE PASSATION DE MARCHE**

Régis par un spécialiste en Passation de Marchés, les travaux traités comme Fourniture, Travaux et consultant sont les marchés traités dans l'organisme. Ils passeront dans le service du Passation de Marché, qui fait des demandes aux autres consultants. Ils font appel aux manifestations d'intérêt : annonce au partenariat avec PSDR pour les travaux non fait. Les entreprises envoient alors leurs fiches techniques, ainsi selon leur classification, exemple : COLAS, SOCEGEA...

Après l'appel aux manifestations d'intérêt se lance alors la Proposition d'offre, exemple : préparation de magasin de stockage par rapport à la catégorie. Les consultants devraient avoir à leur disposition des matériels et possession des biens et font alors le contrat avec PSDR.

Dans le cas de l'Etat, on peut en déduire le marché public, marché gré à gré (qui passe par la norme de manuel de procédure du projet

Suivant le contrat, de fourniture pour les sous projets, de la partie communautaire d'après le manuel : la demande de cotisation est limitée de \$10k pour acquisition par procédure menée par OP.

#### **S'assurer de l'application des Procédures de Passation de Marché**

- Identifier les besoins en formation en matière de passation de Marchés du personnel de l'UREP et du Projet, et transmettre à la Direction Administrative et Financière,
- Préparer les audits de passation des Marchés et suivre les recommandations de ces audits,
- Effectuer les activités de recueil des données nécessaires aux audits de passation des Marchés,
- Tenir et mettre à jour des documents types et Directives pour les passations de Marchés de l'IDA.

#### **Effectuer le suivi Administratif des Contrats aux consultants, aux bureaux d'études et aux entreprises engagées dans le cadre du Projet**

- Procéder de concert avec le Cadre Technique de l'UREP au briefing avec les consultants et obtenir le calendrier définitif d'intervention,
- Recevoir les rapports des consultants ou des bureaux d'études et enclencher la procédure de validation,
- Participer aux réunions de validation de rapports de consultant,

- Mettre à jour le fichier des consultants,
- Classer et suivre les Contrats et les Marchés,
- Alimenter et mettre à jour les données de base en passation de marchés sur SIG,
- Tenir les archives des documents de passation des Marchés.

## **PARTIE II : ANALYSE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

## **PARTIE II : ANALYSE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

### ***A. GENERALITES ET MARCHES TRAITE***

#### **1. Généralités sur la procédure**

Une procédure est une succession imposée de tâches à réaliser. Elle répond en général à des impératifs qui ne sont pas discutables par l'opérateur qui les applique.

La procédure représente la manière de mettre en œuvre tout à la partie d'un processus métier, qui représente les différentes questions suivantes :

- Quoi ?
- Qui fait quoi ?
- Où ?
- Quand ?
- Comment ?
- Combien ? et
- Pourquoi ?

Ce processus est un ensemble d'action et d'activité en relation les unes avec les autres.

Elles sont effectuées pour aboutir à un ensemble prédéfini de produit, de résultat ou de service.

La procédure systématise l'organisation et la politique du projet dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques cités auparavant.

#### **2. Rôle de passation de marché**

Le rôle de passation de marchés est assuré par le SPM. Ce rôle comprend la gestion quotidienne du processus de passation de marchés et le suivi du respect des

lois, règlements et procédures (elle garantit, en d'autres termes, l'intégrité du processus de passation).

Les décisions clé concernant le processus de passation de marchés sont prises par une commission interne d'appel d'offres.

### **3. Les marchés traités**

Les procédures de passation de marchés décrites ci-après s'appliquent à tous les marchés de travaux, fournitures et consultants. Elles doivent se conformer à la réglementation des marchés publics en vigueur et aux directives concernant la passation des marchés financés par la Banque Mondiale.

Le déclenchement des procédures est régi par les conditions suivantes :

- son inscription dans le plan de passation de marchés dûment approuvés par la Banque Mondiale (éligibilité de la dépense),
- son inscription dans le Programme de Travail Annuel (PTA),
- la disponibilité du budget.

Le plan de passation des marchés sera examiné et actualisé avant chaque début de semestre. L'approbation par la Banque Mondiale dudit plan doit être effective avant son exécution. Ce document s'agit de la réalisation des objectifs du projet, en amont du projet qui dit durant les phases de conception et de planification. L'Emprunteur devrait consolider, pendant la préparation du projet, tous les accords conclus avec la Banque en matière d'acquisition de biens, travaux et services.

Il permet en effet de fournir des données complètes sur les activités de Passation de Marchés du projet, notamment les dates limités, le seuil des valeurs, les description des marchés, la date de publication des avis de Passation de Marchés et tout autre analyse pertinente des action de l'emprunteur par la Banque.

Comme la Passation de marchés s'applique aux trois activités, on se réfère sur les Consultants.

## ***B. PROCESSUS DES MARCHES TRAITES : CAS DE CONSULTANT***

### **1. Planification des marchés :**

Dans le cadre réglementaire, les règles et procédures de passation de marchés et emplois de consultants à retenir sont celles recommandées ou jugées acceptables par la Banque Mondiale (Réglementations de marchés publics à Madagascar, autres procédures).

Toutefois, en cas de contradiction dans l'application des procédures, les Directives de la Banque prévalent sur les dispositions et réglementations locales.

Les marchés sont régis par les dispositions stipulées dans les documents suivants :

- Directives – Passation des marchés financés par les Prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA.
- Directives – Sélection et Emploi de Consultants pour les Emprunteurs de la Banque Mondiale.
- Accord de Financement (Financement Additionnel au Projet de Soutien au Développement Rural) entre la République de Madagascar et l'Association Internationale de Développement.
- Code des marchés publics.
- Manuel de procédures

Les présentes Directives ont pour objet de définir les politiques et les procédures de sélection, de passation de marchés et de suivi des consultants requis par les projets financés, pour tout ou partie, par les prêts de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), par les crédits de l'Association Internationale de Développement (IDA), par les dons de la Banque ou par les fonds fiduciaires administrés par la Banque et exécutés par le bénéficiaire.

L'Accord de prêt régit les relations juridiques entre l'Emprunteur et la Banque, et les Directives s'appliquent à la sélection et à l'emploi des consultants nécessaires au projet comme stipulé dans l'Accord. Ce sont la Demande de Proposition (DP) propre au marché, publiée par l'Emprunteur, et le marché signé par l'Emprunteur avec le Consultant qui régissent les droits et obligations de l'Emprunteur et du Consultant, et non pas les présentes Directives ou l'Accord de Prêt. Aucune partie autre que les

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

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

Les marchés sont donc planifiés comme suite : préparation des marchés, liste restreinte, non objection du bailleur de fonds, lancement, dépouillement, adjudication, planification des étapes des appels d'offre

## **2. Principe de base**

Les principes de base à retenir et applicables en matière de passations de marchés sont les suivants :

- le libre jeu de la concurrence par le libre accès de tous les entrepreneurs, Bureau d'Etudes et fournisseurs qualifiés ;
- la publication des demandes d'Appel d'offre et des demandes de proposition qui permet, en informant les candidats potentiels, de faire pleinement jouer le principe précédent;
- l'objectivité et la neutralité dans le choix des fournisseurs (et donc l'interdiction de favoriser les entreprises, les Bureaux d'Etudes, les fournisseurs avec lesquelles les personnels ou responsables de l'UNEP et des UREP pourraient avoir des liens) ;
- la transparence et la célérité sont des critères essentiels de performances attendus de l'UNEP et des UREP dans l'ensemble de leurs activités et, particulièrement, dans la passation et l'exécution des marchés. Le personnel est soumis aux principes déontologiques suivants pour les procédures de préparation, d'attribution et de suivi de l'exécution des marchés :
  - indépendance et impartialité,
  - transparence et efficacité,
  - intégrité et devoir de réserve.

Le respect de ces principes fondamentaux vise à assurer des chances égales à chaque entreprise, prestataire ou fournisseur.

### **3. Tache des consultants**

Les consultants sont chargés du contrôle de la bonne exécution de l'ensemble des travaux de construction et d'installation d'une unité selon les marchés qui se présente et ils doivent veiller au respect :

- des quantités prévues ;
- de la qualité exigée à travers les spécifications technique ; et
- des délais d'exécution impartis

Ils sont le conseil du PSDR pour la défense de ses intérêts, notamment en matière de litige éventuel. Ils réaliseront leur mission conformément aux normes des missions d'ingénieur-conseil et au respect des règles de l'art. En outre ils se conforment aux instructions qui lui sont données par le PSDR concernant le programme de travaux, les délais, l'ordre d'urgence des travaux et les modalités d'exécution

### **4. Sélection des consultants**

#### **SFQC**

La méthode de sélection basée sur la **qualité** plus le **coût** s'applique aux firmes de consultants pour les services de conseil, d'études, d'audit technique et d'assistance sous les composantes B, C, et D.

Les documents de demandes de propositions et contractuels sont présentés au site suivant:

Pour des services n'excédant pas l'équivalent de \$50,000 USD, la consultation des seuls consultants nationaux est autorisée. Les Directives de la Banque.

#### **SMC**

La **sélection** basée sur le **moindre coût** s'applique pour l'engagement de services d'audit comptable et financier, pour lesquels il existe des pratiques et des normes bien établies. Pour mémoire, la procédure est similaire à SBQC, mais dans ce cas, parmi toutes les firmes ayant satisfait au score minimum de qualifications au mérite technique, la firme moins disante sera retenue.

#### **SFQ**

La procédure de **sélection** sur fondée des **qualifications** s'applique à l'engagement de consultants individuels et aux firmes pour les services de formation. Sous le



PSDR, la méthode peut s'appliquer jusqu'à des montants contractuels équivalents à \$100,000 USD.

La comparaison des qualifications de consultants individuels se fait sur base d'au moins trois CV sollicités ou préalablement enregistrés lors d'appels (formels ou non) à manifestation d'intérêt. Le candidat retenu est requis de présenter une proposition financière sur base de termes de référence. La proposition financière et la finalisation des termes de référence peuvent être négociées en fonction d'un budget pré-établi.

La comparaison des qualifications pour les firmes de consultants en formation, se fera le plus judicieusement sur des propositions techniques limitées à la présentation du personnel proposé et à la méthodologie, ou du contenu des programmes de formation. La firme retenue est alors requise de soumettre une proposition financière en vue de négociations.

#### **5. Processus de passation de marchés au niveau des sélections des consultants**

Le Responsable de la Passation de Marchés (RPM) est de mener à bien les procédures de passation depuis les appels à manifestation d'intérêt, la composition et la publication des documents d'appel d'offres et demandes de propositions, les relations avec les soumissionnaires en période d'appel d'offres, etc... jusqu'aux séances d'ouverture. Le RPM est en charge de coordonner les travaux en commissions pour les phases d'évaluation et d'attribution.

Le ou les Cadres techniques concernés élaborent les TDRs, également les critères de sélection et les listes restreintes.

Pour chaque procédure de passation de marché, une commission d'évaluation (CE) est constituée les Cadres techniques.

La CE établit un rapport d'évaluation concluant sur une recommandation d'attribution strictement justifiée sur base de critères clairement explicites dans les DAO, DP ou documents de consultation. La CE présente son rapport signé et daté par tous les membres au et le transmet à la Commission d'Attribution (CA) de l'UNEP.

La CA est composé du DEP, du RPM, et du RAC qui statue sur la recommandation de la CE et émet son rapport d'attribution signé par tous ses membres. En cas de rejet de la recommandation de la CE, la CA explicite les raisons du rejet dans son rapport et renvoie à la CE pour prise en compte dans un nouveau rapport.

## **6. Besoin :**

### **a. Appel à manifestation :**

Invite les consultants individuels intéressés à manifester leur intérêt pour la réalisation des prestations envisagées. Les candidats doivent fournir un Curriculum Vitae (C.V) faisant ressortir les qualifications et expériences dans les missions similaires. Les photocopies légalisées des diplômes, des attestations de travail et de services faits ou tout autre document pouvant justifié l'expérience du candidat seront également jointes au C.V.

### **b. Demande de proposition :**

## **Section 1 Instructions aux Consultants**

Cette section apporte aux Consultants potentiels des informations destinées à les aider à préparer leur Proposition. Elle porte également des informations sur la soumission, sur l'ouverture des plis, sur l'évaluation des Propositions et sur la procédure d'adjudication. Les dispositions de cette section 1 seront incluses dans les DP sans modifications.

## **Section 2 Données Particulières de la Demande de Propositions**

Cette section comprend des dispositions propres à chaque procédure de passation d'un marché de services de consultant, qui viennent compléter les informations de la Section 1 – Instructions aux Consultants.

## **Section 3 Critères de Qualification et d'Evaluation**

Cette section définit les qualifications requises du Consultant potentiel et les critères d'évaluation de la Proposition.

## **Section 4A Formulaire de Proposition Technique**

Cette section contient les Formulaire de Proposition Technique à remplir par les Consultants potentiels et à remettre, dans une enveloppe séparée,

avec l'ensemble des documents formant la Proposition intégrale du Consultant potentiel.

#### **Section 4B Formulaire de proposition financière**

Cette section contient les Formulaires de Proposition Financière à remplir par les Consultants potentiels et à remettre, dans une enveloppe séparée, avec l'ensemble des documents formant la Proposition intégrale du Consultant potentiel.

#### **Section 5 Formulaires relatifs au Marché**

Cette section contient les formulaires de:

- I. Contrat de Marché
- II. Conditions Générales du Contrat
- III. Conditions Particulières du Contrat
- IV. Annexes

Annexe A Description des Services

Annexe B Obligations en matière de Rapports

Annexe C Personnels Clés et Consultants Sous-traitants

Annexe D Ventilation du Prix du Marché en Dollars US

Annexe E Ventilation du Prix du Marché en Monnaie Locale

Annexe F Services et Installations fournis par l'Entité

Annexe G Dispositions complémentaires

## Section 6 Termes de Référence

Cette section reprend les Termes de Référence détaillés qui seront préparés pour chaque procédure de passation d'un marché de services de consultant visant la nature, les tâches et obligations du consultant, et les services à fournir.

Les TDR devraient normalement constituer les sections suivantes :

- Les informations sur le projet
- Les objectifs de la mission
- Le transfert de connaissance
- Liste des rapports, plan de production des rapports, période d'exécution
- Les données, les services locaux, le personnel et les facilités qui seront assurés par l'Emprunteur
- Les arrangements institutionnels

c. Evaluation :

L'évaluation des propositions se résume dans la constitution d'un comité confidentiel, critère d'évaluation et rapport d'évaluation des propositions.

d. Adjudication :

Dans les soumissions publiques, l'adjudicataire est l'entreprise dont l'offre a été retenue par le bureau d'adjudication en séance publique pour être le cocontractant de la personne morale de droit public voulant conclure le contrat administratif en question.

Dans certains pays, l'adjudication est une procédure de marché public par laquelle une administration publique (adjudicateur) sélectionne un fournisseur (adjudicataire) pour l'acquisition de travaux, de fournitures ou de services. La particularité de cette procédure est que le fournisseur offrant le prix le moins élevé (le moins disant) est systématiquement retenu.

L'adjudication est la dernière phase de procédure de soumission avant la conclusion du contrat. Elle consiste à une décision d'attribution du marché à l'un des soumissionnaires ayant présenté l'offre la plus avantageuse économiquement après l'analyse de tous les offres sur la base des critères.

L'adjudication pourra être **ouverte** ou **restreinte** : ainsi dans l'**ouverte**, l'attribution du marchés s'opérait par la Commission d'adjudication. L'ouverture s'effectuait en séance publique et après délibération de la Commission, il est procédé aux désignations des adjudications provisoires. Si aucun prix ne correspondait à un minimum qui devrait rester secret, ou s'il y avait égalité de prix minimum les candidats présents lors de la séance, pouvait formuler une nouvelle offre si le règlement de consultation l'avait prévu. En cas d'égalité il pouvait être procédé à un tirage au sort.

**Dans l'adjudication restreinte**, les candidats étaient invités à déposer des actes de candidature en une séance publique préalable au cours de laquelle la commission examinait les garanties professionnelles et financières des candidats et éliminait les candidats n'ayant pas les capacités requises. Le dossier de consultation était transmis aux candidats retenus pour qu'ils puissent remettre une offre. La liste des candidats pouvait comprendre des noms d'entrepreneurs ou de fournisseur n'ayant pas répondu à l'appel public à la concurrence.

e. Réalisation :

Dans le cadre de la réalisation des sous-projets à exécuter, après l'évaluation des offres et sélection du prestataires de services ainsi des personnes clé, leur mission sera régit dans un délai bien déterminé suivant leur TDR pour l'exécution du sous-projet.

## **C - PROBLEMES RENCONTRES SUR LES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

### **1. Problème sur la faisabilité des sous- projets à exécutés**

Certain sous-projets ne puissent pas fournir l'apport bénéficiaire. Il existe 02 sortes d'apport Bénéficiaire : **apport en nature** et **en numéraire**. Selon les procédures, **20%** sont à la charge du bénéficiaire : **15%** en nature et **5%** en numéraire dans les **zones enclavées** ; **25%** en nature et **25%** en numéraire dans les **zones non enclavée** ce qui fait en tout 50%. Non seulement le PSDR finance les sous-projets, mais une participation venant des bénéficiaires serait un atout. Dans le cas contraire le sous-projet ne sera donc pas financer, puisque les procédures émis par la Banque Mondiale ne sont ni discutable, ni modifiable. Le sous-projet ne sera donc pas éligible vu le problème sur l'apport en numéraire

### **2. Problème sur le plan socio-organisationnel des Organisation Paysannes**

- Malgré la formation donner par le SAF et SPM sur les procédures émis par la Banque Mondiale, pour la gestion de fonds et de marché (lorsqu'il s'agit d'achat des matériels, faire un comparaison de prix et voir la qualité du produit), certains OP se désorientent et ne suivent pas les procédures à la lettre, ce qui provoque à la séparation des membres, à la disparition de l'OP, à la perte de l'association, à la complication des tâches à la perte du PSDR.
- Dans le cas ou l'OP bénéficie des bœufs pour la réalisation de sous-projet, l'association ne prennent pas en charge en ce qui concerne la nourriture des bêtes.
- Certains OP ne s'occupent pas des matériels régulièrement (entretien) et d'autre s'en prend étant propriétaire.
- Parfois, le cas du détournement des fonds se présente

### **3. Problème connu sur la sélection des consultants**

Selon l'Activité : Infrastructure Agricoles (A1), les sous-projets financés incluent les services de conception Avant Projet Sommaire (APS) et Avant Projet Détaillé (APD)

Dans la phase de formulation elle est confiés à des prestataires de services ou Bureau d'Etudes et firmes du secteur privée ou ONG pour les sous-projets A2 et A3, ou à des consultants individuels lorsque la prestation ne nécessite pas le travail en équipe.

En suivant la planification des marchés sur la liste restreinte des prestataires de services (PS) sont établis à partir des listes constitué en réponse à l'appel à manifestation d'intérêt précédant la campagne de recrutement en tenant compte des déclaration de qualification et l'objectif d'inviter chaque candidat au moins une fois sur la campagne d'un PTA .

Selon les études fait, on a pu constater qu'au Nord de Madagascar, les prestataires de services son peu nombreux et plus ou moins qualifié et cela pourrait perturber la sélection et les travaux à exécuté seront endommagé.

### **4. Problème sur les personnes clés**

Le Consultant retenu ne sera pas autorisé à remplacer le personnel clé, à moins que les deux parties ne conviennent que ce remplacement a été rendu inévitable par un trop grand retard du processus de sélection, au quel PSDR même n'est pas au courant du remplacement des personnes clé, ou que ce(s) remplacement(s) est (sont) indispensable(s) à la réalisation des objectifs de la mission, qui définisse d'une durée réaliste de validité des offres dans la Demande de proposition et réalisation d'une évaluation efficace minimise le risque.

## **PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATION ET PLAN D'ACTION**



## PARTIE III : PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS ET PLANS D' ACTIONS

### A. SOLUTIONS PROPOSEES ET OBJECTIFS FACE AUX PROBLEMES

#### 1. Solution sur la faisabilité des sous-projets à exécuter

D'après les procédures émis par la Banque Mondiale les sous-projets à exécuté ont une par de responsabilité, pour que les **Organisations Paysannes (OP)** ne soient pas dépendant du PSDR. Pour cela, l'apport bénéficiaire, est à la charge des OP. Le problème se base surtout sur l'apport en numéraire puisque les 5% et 25% sont pas a la porté des OP. Or les 90% des membres sont des non salariés.

L'étude fait par le Cadre Technique et le spécialiste en Infrastructure, du cas concret d'Anamakia, pour la construction de barrage cas de sous-projet A11 ont donné des resultats positive (constatation sur la faisabilité du sous-projet a exécuter) malgré le dossier d'éligibilité n'est pas accompagner puisque l'OP ne peut pas fournir l'apport en numéraire.

- De ce fait, qu'en est il de ceux qui en bénéficie :
- Se renseigner à des Entrepreneurs le prix a peut près d'une construction de barrage sans espérer en premièrement l'aide d'une autre.
- Il serait préférable pour tous les membres ou pour tous les associations de veiller a ce qu'il y a d'économie en leur possession bien avant de coopérer avec le PSDR, en appliquant différents activité comme la riziculture, culture commerciales selon la saison et se spécialiser sur une seule activité qui rapporte le plus après avoir atteindre quelques sommes pour un but précis.
- Faire appel aux autorités ou collectivité locale pour une aide au profil de tous ceux qui en bénéficie.
- Faire parvenir le PSDR après la motivation des OP.C'est après que le lancement d'Appel d'Offre sera mise en place pour une exécution de construction de barrage.
- Pour le cas des sous-projets A11, les bénéficiaires doivent être des Associations des Usagers de l'Eau (AUE) formellement constituées.Une lettre

d'Engagement des ou de la Commune(s) concernée(s) affirmant leur volonté à appuyer l'AUE notamment sur la responsabilisation dans la constitution de l'apport bénéficiaire est exigé.

## **2. Solution sur le plan socio-organisationnel des Organisations Paysannes**

Le problème socio-organisationnel nous mène vers l'analyse d'une bonne entente entre les membres des bénéficiaires :

- Améliorer la communication entre les membres qui pourra fortifier et renforcer les membres à travailler en équipe.
- Organiser des réunions plus fréquemment sur la gestion financière et passation des marchés ou autre gestion des matériels ou financière.
- Mettre plus en considération la présence de facture après avoir fait l'achat des matériaux ou des besoins divers, qui permet à l'Emprunteur de faciliter le suivi de la mise en œuvre des sous-projets.
- Il serait souhaitable pour le PSDR et les bénéficiaires qu'un membre de personnel d'appui ou même un cadre veille à la descente sur terrain pour une supervision concernant la gestion financière au moins 03 fois dans un mois après avoir débloquent la première et deuxième déblocage de fonds .

## **3. Solution apportée sur la sélection des consultants**

Un problème sur le marché se présente vu que les prestataires de services sont peu nombreux et peu qualifiés ici au Nord de Madagascar. De ce fait, il serait plus efficace de :

- faire un appel à la manifestation d'intérêt au niveau national .Tous les prestataires de services ayant la qualification et l'expérience mur sur la sous composante A11 ou autres, facilitera l'évaluation.
- Alimenter la base des données à ceux des autres DER des projets financés par la Banque Mondiale .Il s'agit ici de prendre en note la qualification des autres prestataires de services qui se sont spécialisés en aménagement hydro agricoles ou autre au voisin.

#### **4. Solution sur les personnes clés**

Si tel n'est pas le cas, et s'il est établi que le Consultant a inclus dans la proposition une personne clé sans s'être assuré de sa disponibilité, ce Consultant peut être disqualifié et le processus de sélection poursuivi avec le Consultant classé en deuxième position. La personne clé proposée en remplacement doit posséder des qualifications égales ou supérieures à celles de la personne initialement proposée.

#### **❖ Objectifs**

##### **Augmenter la production**

La pratique des propositions d'augmentation mène le PSDR à l'obtention des résultats mieux satisfaisante qu'avant.

La motivation des OP nous conduit vers le chemin de la production rapide et favorable. Au lieu de déclarer le sous-projet non éligible, vu l'apport en numéraire non fournis, celui-ci sera accepté et aura l'accord de financement comme prévu. Dans ce cas, le PSDR gagnera plus de temps de mettre en cour un autre sous-projet à exécuté que d'être retarder par l'autre qui pouvait être annuler. Sur ce, le PSDR et l'OP sortiront vainqueur (PSDR aura pu exécuter le sous-projet et autre bénéficiaire auront plus de production une fois l'activité A11 sera mis en place.

##### **Augmenter le nombre de sous-projet à exécuter**

Il en est à l'objectif du PSDR de contribuer et d'assister à la conception détaillée et la mise en œuvre par des entités bénéficiaires de sous-projets générateur de revenus. Il en est aussi d'accroître encore plus les résultats de cette année tout comme l'année 2009 et 2010 : 2 180 sous-projets ont été financés durant la durée du projet et espérant augmenter encore plus ses deux dernières années en but aussi de donner du travail aux chômeurs.

### **Réduire les nombres de chômage**

Dans les zones rurales ou zones urbaines la plupart des populations vivent de la culture, de l'élevage et de la pêche et certains sont des sans emploi. C'est un atout pour eux d'augmenter le taux de production en étant associés pour les cultivateurs et un atout pour les chômeurs d'avoir une occupation tout en prenant des initiatives d'exploiter leurs récoltes. Ce pendant, la présence du PSDR pourra minimiser les chômeurs tout en obtenant un résultat satisfaisant.

### **Motiver les Organisations Paysannes**

Les associations ne devraient pas attendre qu'on les tende la main, mais devrait avoir un sens de responsabilité et de dynamisme.

### **Amélioration des sélections des consultants**

Il s'agit ici d'obtenir des meilleurs marchés à un prix abordable, selon la qualification des prestataires de service requis. De ce qui en est des prestataires de service de la région Diana, il devrait avoir une alliance aux autres prestataires de service national pour améliorer leur compétence et qualification qui pou le Projet est un atout pour une mode de sélection simplifié.

## ***B. PLANS D' ACTIONS***

### **1. Au niveau d'exécution des sous-projets :**

Certains sous-projets déjà financés par PSDR, qui sont victime des cataclysmes naturels comme inondations, cyclones, sécheresse peuvent bénéficiés d'un deuxième financement sans qu'il y ait changement de spéculation au quel un Procès Verbal de constatation du dégât devra être établi par les autorités compétentes (commune, région). Pour cela, les OP devraient prendre des mesures sur les circonstances qui pourraient y avoir. Protéger, sécuriser les matériels et les domestiques et faire des descentes sur terrain pour constaté le ravage total du passage du cataclysmes et ceux dont on peut récupérer.

Il est à l'évidence que certain commune ne sont pas au courant de l'existence du PSDR soit ne sont pas intégrés. Il en est question que les associations d'une commune

ou les sans emploi s'applique à l'écoute des Médias et motivation de chacun ou des membres.

Lorsque la motivation des membres ou association atteint a un certain pourcentage, le PSDR lui-même viendra en aide et exécutera les sous-projets proposer et trouvant dans leur cadre d'éligibilité et d'intervention.

Il est en raison que le PSDR Initial a pu avoir une prolongation vers un Financement Additionnel vu l'augmentation des productions et nombres des sous-projets exécuté.

On a pu constater au niveau sectoriel : réduction de la pauvreté en réduisant les contraintes qui freinent le développement du domaine agricole ; d'où on en résulte à la fin du projet (fin **juin 2011**) au moins **80%** des sous-projets financés par le PSDR présentent une augmentation des revenus moyens des ménage bénéficiaires d'au moins **30%** ; et au niveau global du projet : sur augmentation de revenus en zones rurale tout en préservant l'environnement, on a pu constaté qu'un an après l'achèvements des sous projets, au moins **80%** des sous-projets financés par le PSDR présentent une augmentation de volume de production d'au moins **50%**(agriculture, élevage et pêche).

La motivation des bénéficiaires joue un rôle efficace pour facilité l'exécution des sous-projets et permet d'augmenter les nombres des sous-projets à exécuter pendant le Financement Additionnel.

## **2. Au niveau des sélections des consultants**

L'élargissement de l'appel à manifestation d'intérêt en national, proposées dans les suggestions, demande une extension sur la sélection des prestataires de services qui sont bien qualifié et bien nombreux. De ce fait, les prestataires de service trouvant dans la région DIANA ont intérêt d'améliorer leur compétence pour une meilleure coopération avec les Emprunteurs.

## **3. Présentation des Leviers**

### **Avantage de Madagascar vis-à-vis de la motivation des Organisations Paysannes**

Madagascar se trouve encore parmi les pays moins avancé. Ce qu'on peut constater, de nombreuses populations sont sans emploi. Il est à l'avantage que l'accord du credit venant d'IDA pour le gouvernement malgache et exécuter par le PSDR, mène à reduire la pauvreté et donner plus de production au niveau culturel et agricole.

## **Vis-à-vis des passations des marchés**

Sur le plan de passation de marché, d'où l'emprunteur lui-même se charge de l'exécution des missions par un Spécialiste en Passation des Marchés, les prestataires de service, bureau d'étude, ONG ou consultant Individuel (lorsque la prestation ne nécessite pas un travail en équipe) auront à leur tour des marchés.

Ce qui signifie que sa présence mène à donner aux autres des travaux ou marchés. Toute personne morale ou physique concernée aura leur part.

### **4. Au niveau de sélection des consultants**

#### **a. Evaluation du projet**

L'identification du projet « analyse des procédures » au sein du PSDR peut être considérée comme une étude préliminaire par laquelle on cherche à améliorer le projet suivant les points existant dans les procédures émises par la Banque Mondiale.

Ce projet est lancé pour répondre au besoin dans le cadre d'une sélection simple et planifiée qui s'inscrit dans un processus complexe de développement du projet et d'un pays.

D'après l'évaluation nécessaire réalisée, le spécialiste en Passation des Marchés et le responsable concerné (spécialiste en infrastructure, cadre technique, DER) doivent prendre la décision nécessaire pour l'amélioration.

#### **b. Réalisation du projet**

- **sur le plan humain**

Concernant le plan d'action sur le plan humain, le PSDR doit lancer un recrutement d'un spécialiste qui saura poursuivre la gestion financière et des marchés sur chaque sous-projet exécuté sur terrain dans la région DIANA et celui de SAVA.

Ainsi un formateur spécialisé sur les processus des consultants et Passation des Marchés, qui saura maîtriser et améliorer les qualifications des prestataires de

service trouvant dans le Nord de Madagascar, ce qui conduirait à la facilitation des procédures et l'exécution des sous-projets.

### **Au niveau du plan matériel du projet**

En possession de deux véhicules : un pour le DER et le second pour les missionnaires charger de l'identification des sous-projets à exécuter et l'existence des OP. De ce fait, il serait nécessaire d'augmenter les moyens de transport dans le cadre de recrutement d'un formateur et d'un(e) gestionnaire technique et finance en vu d'augmenter et améliorer les sous-projets et mettre plus de rapidité sur la sélection des prestataires de service.

Parmi les entités placées au niveau du site, les responsables du projet et la Banque Mondiale doivent savoir la nouvelle orientation donnée au projet après la contribution d'analyse et d'amélioration dans le cas de PSDR- DER DIANA.

#### *c. Démarche de mise en œuvre*

La transmission des décisions entre le DER désigné, Direction Nationale, UNEP et la Banque Mondiale ne doit pas être un souci. Seulement, il doit y avoir une complémentarité de responsabilité entre ses entités et voir effet exacte que rapportent les recrutements, puisque le budget de ses entités sera accordé qu'après non objection de la BM tout en ayant des résultats positifs et justificatifs de la part du demandeur.

A part la complémentarité, la nouvelle direction doit avoir aussi ses propres méthodes pour réussir la démarche de la mise en œuvre

Adopter une analyse stratégique qui se traduit par une analyse de points forts et de point faibles des OP et des prestataires de services dans la région DIANA.



## ***C. RESULTATS ATTENDUS***

- **Amélioration des réductions de pauvreté dans les zones rurales**

La réduction de la pauvreté se trouve déjà dans les objectifs du PSDR mais cette fois il s'agit d'une amélioration plus visible en sensibilisant les associations et en les motivant dans le secteur de l'agriculture, la pêche, élevage, et en être responsable sur la production attendu, tout en préservant l'environnement.

- **Rapidité de sélection des prestataires de services vis-à-vis du Passation des Marchés**

Il est si difficile de sélectionner des prestataires de service si dans le cas où ils sont plus ou moins qualifiés. Ce stade pourra ralentir l'exécution des sous-projets.

Lancer un appel à manifestation d'intérêt au niveau national pourra permettre de recueillir plusieurs autres qualifiés et compétences ou alimenter les bases de données des autres DER financées par la BM.

Le formateur spécialisé recruté saura donner des formations à long terme ou à court terme plus fréquemment.

- **Augmentation de production de matière première au profil de Madagascar**

Selon l'analyse faite, on peut constater que toutes les procédures émises par la Banque Mondiale, sur la passation des marchés, ils désignent en fait des résultats positifs envers l'emprunteur et qui sont au profit des Organisations Paysannes.

## CONCLUSION

Pour en conclure, le **Projet de Soutient au Développement Rural-Financement Additionnel** de la région DIANA- SAVA présente ses différents services avec des activités suivant les procédures émis par la Banque Mondiale.

Ce devoir intitulé « Analyse des procédures de passation des marchés, cas du PSDR nous permet de connaître la généralité du Projet, procédure de la Passation des marchés et les processus dans l'ensemble de sélection des consultants.

Ces étapes nous ont permis de constater des problèmes au niveau de la direction ou des travaux sur terrain. Ainsi, nous avons pu proposer des solutions qui sont placées au début de la troisième partie.

Dans l'espoir de la réalisation de ces propositions, le fait de données des idées de suggestion s'est appuyé par un plan d'action pour parvenir à des résultats et d'atteindre les objectifs estimés.

Ce stage a été une expérience très enrichissante, car il m'a permis de connaître et adapter le monde professionnel, d'affermir mes connaissances et de rapprocher ainsi les théories par rapport à la réalité pratique vécue dans l'organisme.

## Bibliographie

- Internet : Encyclopédie wikipedia
- PSDR : Directive consultant 2007

Manuel FA PSDR

# **ANNEXES**

## ANNEXES 1 : Type requête

FARITRA : \_\_\_\_\_

DISTRIKA : \_\_\_\_\_

KAOMININA : \_\_\_\_\_

FOKONTANY : \_\_\_\_\_

....., faha .....

ho an'

**Andriamatoa Talem-paritra**

**PSDR**

**UREP DIANA-SAVA**

**Antony : Fangatahanafamatsiana  
tetik'asa.....**

**Tompoko,**

Voninahitra ho ahy Atoa ( Rtoa) ..... .. Filohan'ny  
Fikambanana no ahazoanay mangataka famatsiam-bola avy amin'ny PSDR entina  
hanatantera hana ny tetik'asa : .....  
.....

## FILAZALAZANA MOMBA NY FIKAMBANANA

<b>1. Anaran'ny Fikambanana</b> (fanalavana azy) :	..... .....
---	----------------

<b>2. Toerana misy azy :</b>	
- Tanàna :	.....
- Fokontany :	.....
- Kaominina :	.....
- Distrika :	.....

<b>3. Daty niorenan'ny Fikambanana</b>	.....
--	-------

<b>4. Isan'ny mambra :</b> .....	<b>Isan'ny vehivavy :</b> .....
----------------------------------	---------------------------------

<b>5. Fikambanana voatsangana ara-panjakana ve ?</b>	Eny : <input type="checkbox"/>
<b>Raha ENY :</b>	
- nomeraon'ny tapakila nomen'ny <i>Kaominina (raha VO)</i>	.....
- nomeraon'ny tapakila nomen'ny <i>Distrika</i>	.....
- nomeraon'ny tapakila nomen'ny <i>Faritra</i>	.....

## FILAZALAZANA MOMBA NY TETIK'ASA

<b>1. Tetik'asa hatao</b>	.....
<b>2. Habeny</b>	.....

<b>3. Izahay mpikambana dia vonona handray ny anjara birikinay amin'ny fanatanterahana ny tetik'asa amin'ny alalan'ny :</b>	
- Vola	<input type="checkbox"/>
- Heritsandry	<input type="checkbox"/>
- Akora hita eo an-toerana	<input type="checkbox"/>
- Zavatra hafa .....	

<b>4. Misy ve ny tsena na lalam-barotra noheverina hamoahana ny vokatra :</b>	
- Tsena	<input type="checkbox"/>
- Fifanekena	<input type="checkbox"/>
Raha Tsena :	
- Tsena anivon'ny kaominina	<input type="checkbox"/>
- Sa tsena anivon'ny Distrika	<input type="checkbox"/>
- Sa tsena amin'ny toerana hafa	<input type="checkbox"/> , Aiza
Raha fifanekena : Anaran'ny	

<b>5. Vinavina amin'ny teti-bidin'ny tetik'asa : .....</b>	<b>Ariary</b>
--	---------------

<b><u>IREO TARATASY AMPIARAHANA AMIN'NY FANGATAHANA :</u></b>
➤ Lisitry ny mpikambana rehetra
➤ Sata fototry ny fikambanana
➤ Fitsipika anaty

Sonia sy anaran'ny mpitan-tsoratra	Sonia sy anaran'ny Filoha	Fanamarinan
------------------------------------	---------------------------	-------------

## ANNEXES 2 : Seuil de passation de marchés PSDR

Composante	Méthodes de sélection	Seuil de sélection	Examen préalable/a posteriori par la Banque Mondiale
A, B, C, D	Sélection fondée sur la qualité et le coût (SFQC)/Sélection basée sur la qualité (SFQ) (subventions compétitives à la recherche)	Montant du contrat supérieur à 50 000 dollars EU  Montant du contrat inférieur à 50 000 dollars EU	Examen préalable  Examen a posteriori
D	Sélection au moindre coût (SMC) (audit financier, montant du contrat inférieur à 50 000)	Montant du contrat supérieur à 50 000 dollars EU  Montant du contrat inférieur à 50 000 dollars EU	Examen préalable  Examen a posteriori
A, B, C, D	Sélection fondée sur les qualifications des consultants (QC) (formation, montant du contrat inférieur à 100 000 dollars EU)	Montant du contrat égal ou supérieur à 50 000 dollars EU  Montant du contrat inférieur à 50 000 dollars EU	Examen préalable  Examen a posteriori
A, B, C, D	Sélection de Consultants Individuels	Montant du contrat égal ou supérieur à 30 000 dollars EU  Montant du contrat inférieur à 30 000 dollars EU	Examen préalable  Examen a posteriori
(*)	Sélection par entente directe (SED)	Tous montants de contrats	Examen préalable

(\*) : A n'utiliser qu'exceptionnellement.

**Source** : manuel de procedure emis par l'IDA



### ANNEXES 3 : Tableau des activités éligible et le taux de subvention de l'IDA

Selon le type de sous-projet et le niveau d'enclavement des groupes bénéficiaire, le taux de subvention pour chaque activité éligible est donné dans le tableau suivant

Code	Libellé Activités	Taux de subvention de l'IDA	
		Zone Enclavée (3 à 5)	Zone Non enclavée (1 à 2)
<b>A1</b>	<b>Infrastructures Agricoles</b>		
<b>A11</b>	<b>Aménagement hydro - agricole</b>		
A1101	Aménagement de périmètre irrigué	90%	80%
A1102	Réhabilitation/Construction barrage-canal	90%	80%
A1103	Ouvrages de drainage	90%	80%
A1104	Ouvrages de captage	90%	80%
<b>A12</b>	<b>Unité de transformation/ traitement</b>		
A1201	Décortiquerie	80%	50%
A1202	Provenderie	80%	50%
A1203	Huilerie artisanale	80%	50%
A1205	Sucrerie	80%	50%
A1208	Boulangerie	80%	50%
A1209	Transformation des autres produits	80%	50%
A1210	Préparation unité de vanille	80%	50%
<b>A13</b>	<b>Infrastructure de stockage</b>		
A1301	Construction/Réhabilitation Magasin de stockage	90%	80%
A1302	Construction/ Réhabilitation GCV	90%	80%
<b>A16</b>	<b>Tuerie</b>		
A1601	Tuerie	90%	80%
<b>A2</b>	<b>Activités Agricoles</b>		
<b>A21</b>	<b>Divers élevages</b>		
A2102	Aviculture de poules pondeuses	80%	50%
A2103	Aviculture de Poulets de chair	80%	50%
A2104	Aviculture de poulet gasy	80%	50%
A2106	Aviculture de palmipèdes / gallinacés	80%	50%
A2107	Elevage porcin	80%	50%
A2108	Elevage ovin / caprin	80%	50%
A2110	Elevage de vaches laitières	80%	50%
A2111	Station de monte/Amélioration race bovine	80%	50%
A2112	Embouche bovine	80%	50%
<b>A22</b>	<b>Cultures commerciales</b>		
A2203	Cultures associées	80%	50%
A2204	Cultures maraîchères	80%	50%
A2206	Culture de pomme de terre	80%	50%
A2207	Riziculture irriguée	80%	50%

Code	Libellé Activités	Taux de subvention de l'IDA	
		Zone Enclavée (3 à 5)	Zone Non enclavée (1 à 2)
A2208	Riziculture pluviale	80%	50%
A2209	Cultures de maïs	80%	50%
A2210	Culture de manioc	80%	50%
A2211	Cultures d'haricot	80%	50%
A2212	Cultures d'arachide	80%	50%
A2213	Cultures de voanjobory	80%	50%
A2214	Cultures de soja	80%	50%
A2215	Culture de pois du cap	80%	50%
A2216	Culture d'oignon	80%	50%
A2217	Cultures de gingembre	80%	50%
A2218	Cultures d'ail	80%	50%
A2219	Cultures de poivre	80%	50%
A2220	Autres cultures (autres que pérenne)	80%	50%
A2221	Vanilliculture	80%	50%
A2222	Horticulture	80%	50%
A2223	Moriculture	80%	50%
A2224	Culture cannes à sucre	80%	50%
<b>A24</b>	<b>Pêche et aquaculture</b>		
A2402	Pisciculture	80%	50%
A2404	Pêche Continentale	80%	50%
A2405	Pêche maritime	80%	50%
<b>A26</b>	<b>Sériciculture</b>		
A2601	Sériciculture	80%	50%
<b>A3</b>	<b>Activités Non agricoles</b>		
<b>A32</b>	<b>Vannerie, tissage</b>		
A3201	Vannerie, tissage	80%	50%
<b>A34</b>	<b>Atelier Fer et Outillage agricole</b>		
A3402	Fabrication de matériels agri / pêche	80%	50%
<b>A4</b>	<b>Services</b>		
<b>A42</b>	<b>Appui aux Organisations paysannes</b>	100%	80%
<b>A43</b>	<b>Appui aux Prestataires</b>	100%	100%
<b>A45</b>	<b>Activités environnementales</b>	100%	100%
<b>A46</b>	<b>Activités de recherche</b>	100%	80%

Note :

**A** : composante

**Ax** : sous - composante

**Axx** : activité. Ex : A21 - Divers élevage

**Axxxx** : sous activité. Ex : A2107 – Elevage porcin

**Source** : manuel emis par la BM

**Annexe Modèle Curriculum Vitae (CV) pour les Consultants individuels**  
**(A utiliser obligatoirement)**

<b>Poste de Consultation sollicité :</b>	[Mentionner l'intitulé du poste de consultation tel que publié]		
<b>Prénom et Nom du Consultant :</b>	[insérer les prénom et nom en toutes lettres]		
<b>Date de naissance :</b>	[insérer date de naissance]	<b>Nationalité</b>	[Insérer nationalité]
<b>Niveau d'études :</b>	[indiquer les études universitaires et autres études spécialisées ainsi que le nom des établissements fréquentés, les diplômes obtenus et les dates d'obtention.]		
<b>Affiliation à des Associations Professionnelles :</b>			
<b>Autres formations :</b>	[Indiquer les autres formations complémentaire reçues/ diplôme(s) au-delà de la licence]		
<b>Pays où le Consultant a travaillé :</b>	[Donner la liste des pays où vous avez travaillé au cours des 10 dernières années] :		
<b>Langues</b>	[Indiquer pour chaque langue le degré de connaissance : bon, moyen, médiocre pour ce qui est de la langue parlée, lue et écrite]		
	Langue	Parlée	Lue                      Écrite

**Expérience****professionnelle**

*[En commençant par votre dernier poste, indiquer par ordre chronologique décroissant les emplois occupés depuis la fin de vos études. Pour chaque emploi (voir le formulaire ci-dessous), donner les dates, le nom de l'employeur et le poste occupé.]*

De [année] : À [année] :

Employeur :

Poste(s) occupé(s) :

Détail des tâches  
attribuées : [Indiquer toutes les tâches  
exécutées]

De [année] : À [année] :

Employeur :

Poste(s) occupé(s) :

Détail des tâches attribuées : [Indiquer toutes les tâches  
exécutées]

De [année] : À [année] :

Employeur :

Poste(s) occupé(s) :

Détail des tâches attribuées : [Indiquer toutes les  
tâches exécutées]

De [année] : À [année] :

Employeur :

Poste(s) occupé(s) :

Détail des tâches attribuées : [Indiquer toutes les tâches  
exécutées]

**Expérience du** [Parmi les missions auxquelles vous avez pris part, donner les  
**Consultant qui** informations suivantes pour celles qui illustrent au mieux votre  
**illustre le mieux** compétence professionnelle pour les tâches prévues.]  
**sa capacité à**  
**assumer les**  
**tâches prévues**

Nom du projet ou de la mission :

Année et durée :

Lieu :

Client :

Projet principal :

Poste occupé :

Tâches et activités exécutées par le  
Consultant:

Nom du projet ou de la mission :

Année et durée :

Lieu :

Client :

Projet principal :

Poste occupé :

Tâches et activités exécutées par le  
Consultant:

Nom du projet ou de la mission :

Année et durée :

Lieu :

Client :

Projet principal :

Poste occupé :

Tâches et activités exécutées par le  
Consultant:

Nom du projet ou de la mission :

Année et durée :

Lieu :

Client :

Projet principal :

Poste occupé :

Tâches et activités exécutées par le  
Consultant:

[L'Entité MCA se réserve le droit de contacter les sources indiquées pour vérifier les références citées.]

### **Déclaration sur l'honneur :**

Je soussigné(e), certifie en mon âme et conscience que ce CV me décrit correctement, ainsi que mes qualifications et mon expérience. Je comprends que toute fausse déclaration faite intentionnellement constituera un motif de disqualification, ou de renvoi, dans le cas où je serais engagé(e).

Je soussigné(e), affirme par la présente que je suis capable et disposé à travailler :

1. pour la/les période(s) prévue (s) dans les Termes de Référence spécifiques communiqués; et
2. pour la durée de la mise en œuvre du marché spécifique.

Signature du  
Consultant

Jour/mois/année

## TABLES DES ABREVIATIONS

### Direction et services concernés

<b>DER :</b>	Directeur Exécutif Régional
<b>CT :</b>	Cadre Technique
<b>SAF :</b>	Spécialiste en Administration et Finances
<b>SPM :</b>	Spécialiste en Passation de Marché
<b>ADER :</b>	Assistant de Direction Exécutif Régional
<b>PT :</b>	Pool Technique
<b>SAGRO :</b>	Spécialiste en Agronomie
<b>SIR :</b>	Spécialiste en Infrastructure
<b>APT :</b>	Assistante Pool Technique
<b>IDA :</b>	International Development Association
<b>UNEP :</b>	Unité National d'Exécution des Projets
<b>UIREP :</b>	Unité Inter Régionale d'Exécution du Projet
<b>UPEP :</b>	Unité Provinciale d'Exécution du Projet
<b>MAEP :</b>	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>BM :</b>	Banque Mondiale
<b>PSA :</b>	Programme Sectoriel Agricole
<b>FIDA :</b>	Fonds International pour le Développement Agricole
<b>PADER :</b>	Plan d'Action pour le Développement Rural
<b>FOFIFA:</b>	Foiben'ny Fikaroana Momba ny Fiompihana sy ny Fambolena
<b>FCRA:</b>	Fond Compétitive de Recherche Appliqué
<b>CPP :</b>	Comité Paritaire de Pilotage
<b>UE :</b>	Union Européen
<b>CSA :</b>	Centre de Service Agricole
<b>APS :</b>	Avant Projet Sommaire
<b>APD :</b>	Avant Projet Détailler
<b>AOI :</b>	Appel d'offres international
<b>AON :</b>	Appel d'offres national



<b>BE :</b>	Bureau d'études
<b>CA :</b>	Commission d'Attribution
<b>CE :</b>	Commission d'évaluation
<b>CFN :</b>	Consultation des fournisseurs nationaux
<b>DEP :</b>	Directeur Exécutif du Projet
<b>DAO :</b>	Dossiers d'appel d'offres
<b>APM :</b>	L'Agent en Passation de Marchés
<b>OP :</b>	Organisation Paysanne
<b>PS :</b>	Prestataires de Services
<b>PT :</b>	Prestataires Techniques
<b>PTA :</b>	Programme de Travail Annuel
<b>PSDR :</b>	Projet de Soutien au Développement Rural
<b>SFQ :</b>	Sélection basée sur la qualité
<b>SMC :</b>	Sélection basée sur le moindre coût
<b>SFQC :</b>	Sélection fondée sur la qualité et le coût
<b>SQ :</b>	Sélection fondée sur les qualifications des consultants
<b>SED :</b>	Sélection par entente directe
<b>SENV :</b>	Spécialiste en Environnement
<b>SOP :</b>	Spécialiste en Organisation Paysanne
<b>TDR :</b>	Termes de référence
<b>UNEP :</b>	Unité National d'Exécution du Projet
<b>UREP :</b>	Unité Régional d'Exécution du Projet

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : GENERALITE DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL .....</b>	<b>2</b>
<b><i>PARTIE I : GENERALITE DU PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL .....</i></b>	<b><i>1</i></b>
A. HISTORIQUE DU PSDR-FA .....	1
B. OBJECTIFS ET ORGANISATION AU SEIN DU PSDR .....	2
1. Objectifs .....	2
2. Structure et Organigramme.....	5
3. Description des postes.....	8
4. Technique d'organisation.....	11
a. Evaluation des requêtes, Identification des sous-projets pré-éligibles et priorisation des sous-projets pré-éligibles .....	12
b. Etablissement du Plan de Travail .....	13
c. Formulation.....	13
C. SERVICE DE PASSATION DE MARCHE.....	14
<b>PARTIE II : ANALYSE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES .....</b>	<b>16</b>
<b><i>PARTIE II : ANALYSE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES..</i></b>	<b><i>17</i></b>
A. GENERALITE ET MARCHES TRAITE .....	17
1. Généralité sur la procédure .....	17
2. Rôle de passation de marché .....	17
3. Les marchés traités.....	18
B. PROCESSUS DES MARCHES TRAITES : CAS DE CONSULTANT .....	19
1. Planification des marchés : .....	19
2. Principe de base .....	20
3. Tache des consultants .....	21
4. Sélection des consultants .....	21
5. Processus de passation de marchés au niveau des sélections des consultants .....	22
6. Besoin : .....	23
a. Appel à manifestation : .....	23

b. Demande de proposition :.....	23
c. Evaluation :.....	25
d. Adjudication :.....	25
e. Réalisation :.....	26
C - PROBLEMES RENCONTRES SUR LES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES .....	27
1. Problème sur la faisabilité des sous- projets à exécutés .....	27
2. Problème sur le plan socio-organisationnel des OP .....	27
3. Problème connue sur la sélection des consultants .....	28
4. Problème sur les personnes clé.....	28
PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION ET PLAN D'ACTION.....	29
<b>PARTIE III : PROPOSITION D'AMELIORATION ET PLAN D'ACTION .....</b>	<b>30</b>
A. SOLUTION PROPOSES ET OBJECTIF FACE AUX PROBLEMES.....	30
1. Solution sur la faisabilité des sous-projets à exécuter .....	30
2. Solution sur le plan socio-organisationnel des OP .....	31
3. Solution apporté sur la sélection des consultants .....	31
4. Solution sur les personnes clé .....	32
B. PLAN D'ACTION.....	33
1. Au niveau d'exécution des sous-projets :.....	33
2. Au niveau des sélections des consultants .....	35
3. Présentation des Leviers .....	35
4. Au niveau de sélection des consultants .....	36
a. Evaluation du projet.....	36
b. Réalisation du projet.....	36
c. Démarche mise en œuvre .....	37
C. RESULTATS ATTENDUS.....	38
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>