

PRÉSENTATION

Madame,
Monsieur,

J'ai le plaisir de vous proposer ce guide sur la Banque mondiale et les opportunités qu'elle recèle tant pour nos sociétés de conseil que pour nos fabricants de produits spécifiques.

Il s'agit d'un outil intéressant et utile pour plusieurs raisons. Son caractère synthétique tout d'abord. En une trentaine de pages, il présente "la Banque" - comme on l'appelle familièrement à Washington - et ses rouages. Son caractère pratique ensuite, car il explique la manière dont une entreprise doit s'y prendre pour avoir accès aux nombreux appels d'offres et aux projets. Dans cet ordre d'idées, nous avons enrichi le contenu d'hyperliens renvoyant directement à l'information contenue sur le site de la Banque mondiale ainsi que de traductions anglaises (*en caractères italiques*) des mots-clés usuels. Enfin sa présentation agréable et son langage simple et clair. Des qualités qui, je n'en doute pas, ajouteront au plaisir que vous aurez de parcourir ce document.

Document que nous devons essentiellement à notre stagiaire EXPLORT, M. Guillaume Kroll, qui a effectué ici un superbe travail. Qu'il en soit remercié, de même que son "successeur" dans nos bureaux, Mademoiselle Thuy Mai Ho Duc, pour son patient travail de relecture, d'étoffement et de mise en page.

Tout au long de ses recherches, Guillaume a pu compter sur la collaboration, la disponibilité, l'expérience et les profondes connaissances de plusieurs de nos compatriotes actifs au sein de la World Bank: MM. Gino Alzetta, Johan Rosseel et Philippe Dongier. Qu'ils soient tous trois assurés de toute notre gratitude.

Bonne lecture.

Bernard Geenen

Attaché économique et commercial

AWEX - BIE

Washington DC

awexdc@gmail.com

TABLE DES MATIÈRES

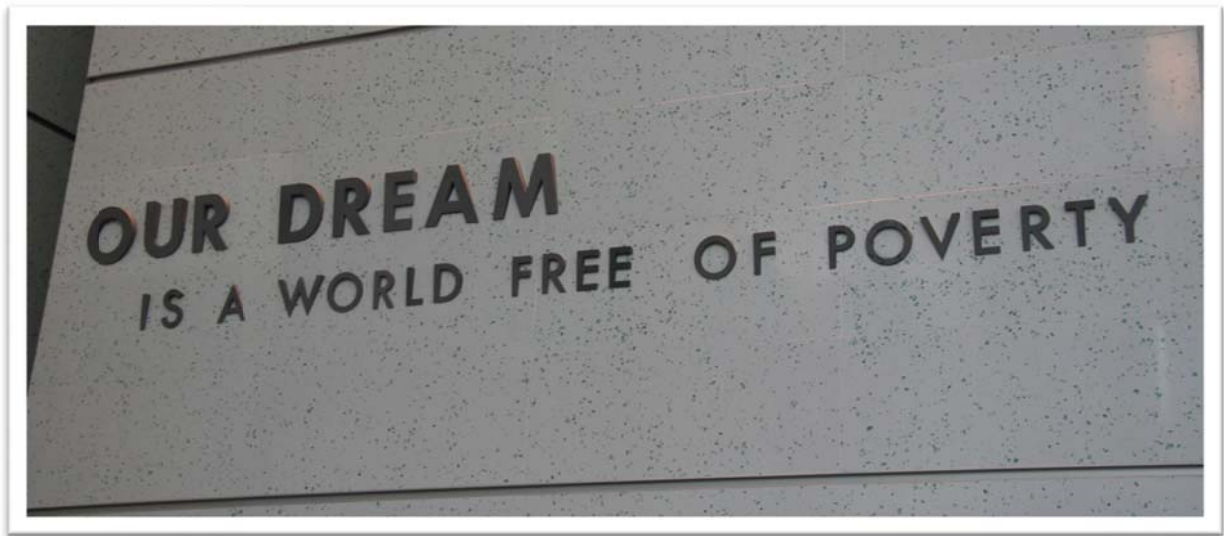
I. NOTIONS DE BASE.....	1
II. CYCLE D'UN PROJET	2
III. OPPORTUNITÉS FINANCÉES PAR LA BANQUE.....	3
A. OPPORTUNITÉS POUR LES CONSULTANTS	3
B. OPPORTUNITÉS POUR LES PRESTATAIRES DE BIENS ET SERVICES.....	5
C. RÔLE DE LA BANQUE DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION	6
D. OPPORTUNITÉS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ.....	7
IV. RÉPONDRE À UNE OFFRE	8
A. RECEVOIR L'INFORMATION	8
B. MANIFESTER SON INTÉRÊT	8
C. PRÉPARER UNE OFFRE.....	8
D. REMETTRE UNE OFFRE	9
E. CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES.....	9
F. QUE FAIRE EN CAS DE CONTESTATION ?.....	10
V. OPPORTUNITÉS AU SEIN DE LA BANQUE.....	11
A. OPPORTUNITÉS POUR LES CONSULTANTS	12
B. OPPORTUNITÉS POUR LES PRESTATAIRES DE BIENS ET SERVICES.....	13
VI. DOCUMENTS IMPORTANTS	15
A. DESCRIPTION	15
B. OÙ TROUVER LES DOCUMENTS ?	16
C. COMMENT TROUVER DES INFORMATIONS SUR UN PROJET ?	17
VII. CRÉER SON RÉSEAU	19
A. PERSONNES CLÉS À LA BANQUE	19
B. DÉCENTRALISATION.....	20
C. SE CRÉER UN RÉSEAU	20
D. APPROCHER UN MEMBRE DU STAFF ET SE FAIRE CONNAÎTRE	21
E. ÉTENDRE SON RÉSEAU AUX AGENCES D'EXÉCUTION	22
VIII. RÔLE DE L'AWEX/BRUSSELS EXPORT	24
A. REPRÉSENTATION ET LIAISON	24
B. FONDS FIDUCIAIRE	24
IX. CONTACTS	26
GUIDE D'UTILISATION DE LA PLATEFORME	27

AVANT-PROPOS

La Banque Mondiale est une institution immense, d'apparence complexe. Faire affaire avec elle nécessite beaucoup de temps, d'efforts, de persévérance et de patience.

Néanmoins, la multitude et la diversité des projets qu'elle finance, et donc les opportunités qu'elle offre, méritent qu'on s'y attache de près.

Ce guide pratique vise à offrir aux entreprises et aux consultants une perception synthétique et claire de l'organisation, mais également à leur donner les outils qui leur permettront de tirer meilleur parti des nombreuses opportunités d'affaires émanant des projets financés par la Banque Mondiale.



I. NOTIONS DE BASE

Le **Groupe de la Banque Mondiale** est une institution financière internationale qui comprend 5 filiales :

- **La Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD)**
(International Bank for Reconstruction and Development - IBRD)
Consent des prêts à des taux légèrement plus favorables que ceux des marchés, mais avec des maturités pouvant aller jusqu'à 18 ans, aux pays à revenu intermédiaire ainsi qu'à des pays plus pauvres, mais solvables. Ces prêts sont octroyés ou garantis par les gouvernements.
- **L'Association Internationale de Développement (AID)**
(International Development Association-IDA)
Consent des crédits sans intérêts, avec des maturités pouvant aller jusqu'à 40 ans, ainsi que des dons aux pays les plus pauvres. Ces crédits sont également octroyés ou garantis par les gouvernements.
- **La Société Financière Internationale (SFI)**
(International Finance Corporation - IFC)
Octroie des prêts ou prend des participations dans des projets exclusivement privés dans les pays en voie de développement.
- **L'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (AMGI)**
(Multilateral Investment Guarantee Agency-MIGA)
Assure les investisseurs étrangers contre les pertes liées à des risques non commerciaux.
- **Le Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI)**
(International Centre for Settlement of Investment Disputes-ICSID)
Offre des procédures de conciliation et d'arbitrage entre les États et les investisseurs.

La Banque Mondiale (BM) dans son ensemble a pour **mission** « *de lutter contre la pauvreté avec passion et professionnalisme pour obtenir des résultats durables et aider les populations à se prendre en charge et à maîtriser leur environnement par la fourniture de ressources, la transmission de connaissances, le renforcement des capacités et la mise en place de partenariats dans les secteurs public et privé* ».

Le Groupe de la Banque mondiale compte 12 000 employés dont un peu plus de 8 000 au **siège** de l'institution à Washington DC, le reste étant réparti dans ses missions résidentes à travers le monde.

Pour l'exercice 2010, le Groupe de la Banque a octroyé des prêts, des crédits, des dons et des garanties pour un total 72,9 milliards de dollars¹ et approuvé 354 **nouveaux projets** dans des pays en développement et en transition. Au total, la Banque est actuellement engagée dans plus de 1 800 projets couvrant pratiquement tous les secteurs d'activité.

¹ 44,2 milliards au titre de la BIRD, 14,5 milliards au titre de l'AID, 12,7 milliards au titre de la SFI et 1,5 milliard au titre de l'AMGI.

II. CYCLE D'UN PROJET

La durée moyenne d'un projet varie **entre 7 et 9 ans** : 2 ans pour la période comprise entre son identification et son approbation et de 5 à 7 ans pour sa mise en œuvre.

1. Identification

Le projet est identifié par le gouvernement du pays emprunteur en collaboration étroite avec la Banque, notamment lors de l'évaluation de la "Stratégie d'Assistance au Pays" (*Country Assistance Strategy*). Une première ébauche est publiée dans l'"État mensuel des projets" (*Monthly Operational Summary*).

2. Préparation

L'agence d'exécution locale chargée par le gouvernement emprunteur de mettre en œuvre le projet se livre à des études de faisabilité et des plans techniques détaillés, en règle générale par l'intermédiaire de consultants extérieurs. La Banque exerce un rôle consultatif. Lors de cette phase, la Banque publie un document d'information sur le projet (*Project Information Document*).

3. Évaluation

Le staff de la Banque réévalue le projet en profondeur, sur base des études et plans techniques réalisés. Publication du document d'évaluation du projet (*Project Appraisal Document*).

4. Négociation & Approbation

Le pays emprunteur et la Banque négocient les termes du prêt inhérent au projet puis signent l'accord de manière officielle. Le projet est transmis - pour approbation - au conseil d'administration.

5. Passation de marché

Lancement de la procédure d'appels d'offres (*bid/tender*). L'agence d'exécution du gouvernement emprunteur attribue les contrats en accord avec les directives de la Banque.

6. Exécution & Supervision

La firme choisie par l'emprunteur met en œuvre le projet grâce aux fonds alloués par la Banque. Cette dernière assure un rôle de supervision.

7. Évaluation rétrospective

Des rapports de fin d'exécution, d'évaluation et d'impact sont préparés. Les résultats du projet et ses objectifs initiaux sont comparés afin d'en analyser la performance.

III. OPPORTUNITÉS FINANCIÉES PAR LA BANQUE

Par le biais des projets qu'elle finance dans les pays en développement, la Banque Mondiale offre une très large gamme d'opportunités d'affaires, tant pour les entreprises désireuses de réaliser une mission spécifique sur un projet ou de contribuer à mener à bien son exécution, que pour les consultants individuels et firmes de consultance souhaitant participer aux contrats nécessaires à sa réalisation.

Ces opportunités présentent de nombreux avantages :

- Les demandes sont clairement définies et régies par des directives.
- L'attribution des contrats résulte d'un processus transparent et d'une concurrence saine.
- Les risques de non-paiement sont relativement faibles et le règlement s'effectue dans des délais raisonnables.
- L'accès aux marchés internationaux est facilité.
- Une fois référencés, les consultants augmentent leur chance d'être invités à participer à de nouveaux appels d'offres.

A. OPPORTUNITÉS POUR LES CONSULTANTS

Le terme *consultants*, tel qu'utilisé ici, reprend non seulement les consultants individuels mais aussi une vaste gamme d'entités privées et publiques telles que les bureaux d'études, les firmes d'ingénierie, les coordinateurs d'entreprises de travaux, les cabinets d'organisation, les spécialistes de la passation de marché, les sociétés de surveillance, les cabinets d'audits, les organisations internationales, les banques d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organismes publics et les ONG.

De nombreuses opportunités de consultance existent dans le cadre des projets financés par la Banque. Les pays emprunteurs font en effet appel à des services de consultance tout au long du développement d'un projet : conseils, réformes institutionnelles, gestion, services d'ingénierie, supervision de travaux, services financiers, services d'achats, études environnementales et sociales, identification, préparation et exécution de projets, etc. Ces opportunités sont à privilégier, car elles représentent près de **95%** du montant total déboursé en services de consultance.



C'est à l'emprunteur -donc le pays demandeur - qu'il appartient de superviser l'exécution du projet et, par conséquent, de choisir le consultant. Cette sélection se fait par le biais d'une **agence d'exécution** (*executing agency*). Il s'agit d'une institution étatique chargée de représenter le gouvernement dans le cadre d'un projet. Il s'agira en général d'un ministère, tel que (souvent) le ministère des finances par exemple.

La Banque a établi une série de directives² qui régissent cette sélection. Ainsi, elle demande à l'agence d'exécution de mettre en concurrence des consultants qualifiés en utilisant une liste restreinte de 6 firmes, puis d'effectuer son choix sur base de la **qualité technique de la proposition** et du **coût des services devant être fournis** (*Quality- and Cost-Based Selection*).

Cette méthode d'évaluation se déroule en deux étapes. Dans un premier temps, l'agence d'exécution analyse la **qualité** de la proposition à travers un système de points. Les deux critères principaux sont la qualité de la méthodologie et celle des experts clés. La qualité des experts clés est généralement subdivisée en sous catégories : qualification générale des experts, qualification pour la mission et expérience dans la région.

Dans un second temps, l'agence d'exécution procède à l'analyse du **coût** des propositions. À cet effet, elle procède à l'ouverture des propositions de prix ayant satisfait à la première étape. Il s'agit d'une séance publique, en présence des représentants des consultants qui désirent y assister.

Enfin, l'évaluation des propositions se fait en pondérant les résultats obtenus lors des deux phases d'analyse, l'évaluation de la qualité s'élevant généralement à 80% du total combiné. La firme qui a obtenu le meilleur score se voit attribuer le contrat. Les différentes pondérations utilisées sont spécifiées dans la Demande de propositions (*Request for Proposals*).



Dans certains cas, la sélection fondée sur la qualité et le coût n'est pas la plus adéquate et d'**autres méthodes** peuvent lui être préférées :

- Sélection fondée sur la qualité (*Quality-Based Selection*) : pour les missions complexes ou hautement spécialisées ou lorsque l'objectif est d'obtenir l'avis des meilleurs experts.
- Sélection dans le cadre d'un budget déterminé (*Selection under a Fixed Budget*) : pour les missions simples et définies de manière précise.
- Sélection au moindre coût (*Least-Cost Selection*) : pour les missions standards ou de routine.

² La Banque a récemment adopté une stratégie de renforcement de l'utilisation de systèmes nationaux de passation de marchés (*Country Systems*). Le recours graduel à ce type de système ne modifie cependant pas substantiellement le processus de passation puisque chaque système national doit être préalablement analysé et validé par la Banque.

- Sélection fondée sur les qualifications des consultants (*Selection Based on the Consultants' Qualifications*) : pour des missions d'un montant faible.
- Sélection par entente directe (*Single-Source Selection*) : pour les missions qui sont le prolongement naturel d'activités menées par le consultant concerné ou lorsque des circonstances exceptionnelles exigent une sélection rapide.

◆ Cas particulier des consultants individuels

Une annonce de recherche d'expressions d'intérêt pour consultants individuels n'est pas obligatoire et ces derniers ne doivent donc pas soumettre de propositions. Ils sont choisis par le Chef de projet sur base de leurs qualifications eu égard à la nature de la mission. À cette fin, les critères suivants sont utilisés : diplômes, expérience et connaissance du contexte local.

B. OPPORTUNITÉS POUR LES PRESTATAIRES DE BIENS ET SERVICES

Outre la possibilité de fournir des produits ou des services directement à la Banque³, de multiples opportunités s'offrent aux entreprises à travers les **passations de marchés** (*procurement*) entre les institutions de crédit de la Banque et les pays emprunteurs. Il s'agit ici du plus gros marché pour les fournisseurs de biens et services. En effet, **90%** des 20 à 30 milliards de dollars que valent les contrats passés chaque année entre gouvernements emprunteurs et firmes exécutrices sont consacrés à la réalisation de biens, travaux et services hors consultance.

Ces opportunités se matérialisent lors du lancement de la **procédure d'appel d'offres** du cycle du projet. Il sera néanmoins judicieux de s'impliquer le plus tôt possible dans un projet afin de maximiser ses chances de se voir attribuer le contrat désiré.

L'agence d'exécution du gouvernement emprunteur est responsable de l'exécution du projet et, par conséquent, c'est à elle que revient le choix de l'attribution des contrats. Comme pour la sélection des consultants, la Banque a établi un cadre de directives afin d'assurer une concurrence saine et transparente entre fournisseurs potentiels.

◆ L'appel d'offres international ouvert

La majorité des passations de marché se font à travers le lancement d'un **appel d'offres international ouvert** (*International Competitive Bidding*). Les entreprises de tous les pays membres sont ainsi autorisées et encouragées à offrir des fournitures, travaux ou services dans le cadre des projets financés par la Banque. En outre, un emprunteur ne peut refuser une candidature pour des motifs autres que les capacités et ressources dont dispose la firme pour exécuter le marché. Dans cette optique, lorsque le projet comporte des travaux complexes ou de grande envergure, l'emprunteur peut procéder à une pré-qualification des candidats.

Le délai imparti pour la préparation et la remise des offres est stipulé dans le dossier d'appel d'offres. Il est fixé compte tenu des conditions propres du projet : au minimum 6 semaines pour un projet classique et au moins le double lorsqu'il s'agit de grands travaux ou de matériels complexes.

³ Voir partie « Opportunités au sein de la Banque », p.11.

Une fois ce délai terminé, l'emprunteur procède à la séance d'ouverture des plis. Il n'est dès lors plus possible pour les soumissionnaires de modifier leur offre. La séance est obligatoirement publique, les offres reçues étant lues à haute voix et consignées dans le procès-verbal dont une copie est remise à la Banque.

L'offre retenue est celle dont le **coût total** est évalué **le moins-disant**, et non nécessairement celle dont le prix est le plus bas. Les critères autres que le coût qui sont pris en compte lors de l'évaluation et la façon avec laquelle ils sont appliqués sont précisés dans le dossier d'appel d'offres. Parmi ceux-ci, on trouve notamment le calendrier de paiement, le délai de livraison, les coûts d'exploitation, le rendement et la compatibilité du matériel, le service après-vente et la possibilité de se procurer des pièces de rechange, les avantages au niveau de la formation offerte, de la sécurité et de l'environnement...

Des marges de préférences peuvent être accordées à des offres provenant d'entreprises du pays emprunteur ou de pays dont le PNB par habitant est particulièrement faible.

Autres procédures

Dans certains cas, la méthode de l'appel d'offres international ouvert n'est pas appliquée et d'**autres procédures** lui sont préférées:

-  Appel d'offres international restreint (*Limited International Bidding*) : lorsqu'il n'existe qu'un nombre limité de fournisseurs à même de répondre à l'offre.
-  Appel d'offres national (*National Competitive Bidding*) : lorsque la nature ou la taille du projet, lors d'une passation de marché public, ont peu de chances d'intéresser des candidats étrangers ou lorsque le marché national est assez développé pour assurer une saine concurrence parmi un nombre suffisant de candidats intéressés. Concrètement, la seule différence avec l'appel d'offre international est que la publication de l'avis de passation de marchés spécifiques au contrat se limite au niveau national. Ainsi, si des entreprises étrangères souhaitent répondre à un appel d'offres national, elles y sont autorisées.
-  Consultation de fournisseurs (*Shopping*) : lorsqu'il s'agit de produits standards, de faible valeur ou disponibles dans le commerce.
-  Accords-cadres (*Framework Agreements*) : lorsqu'il s'agit de produits standards, de faible valeur ou disponibles dans le commerce, échangés dans le cadre d'un accord longue durée avec un fournisseur.
-  Entente directe ou contrat direct (*Direct contracting*) : lorsqu'il n'y a qu'un seul fournisseur approprié, lorsqu'il s'agit du prolongement naturel d'une relation satisfaisante avec un fournisseur ou lorsque des circonstances exceptionnelles exigent une sélection rapide.
-  Régie (*Force Account*) : lorsqu'il y a lieu d'exécuter les travaux à l'aide du personnel et du matériel de l'emprunteur.

C. RÔLE DE LA BANQUE DANS LE PROCESSUS DE SÉLECTION

L'influence de la Banque sur un projet tend à se réduire fortement après le lancement de la procédure d'appel d'offres. Tout au long du processus de sélection, elle n'exerce plus qu'un rôle de supervision qui se matérialise à travers ses **avis de non-objection** (*no-objection*). Ceux-ci sont requis lors de

diverses étapes du cycle du projet et ont pour objectif d'assurer qu'il est mené de manière ouverte, compétitive et transparente.

Ainsi, la Banque mondiale n'intervient pas directement dans l'établissement des **listes restreintes** (*short lists*) qui sont laissées à charge de l'agence d'exécution. Même si elle peut parfois proposer ou refuser des firmes lors de la composition de listes, son pouvoir dans ce domaine est globalement faible et varie selon les projets. Il sera d'autant plus bas que le pays emprunteur est puissant, ce qui est le cas, notamment, dans les pays émergents. En outre, une fois la liste publiée, c'est bien l'agence d'exécution, et uniquement elle, qui effectue le choix final.



Ces considérations amplifient la nécessité d'établir des **contacts dans les pays cibles**, auprès des agences d'exécution, afin de maximiser ses chances de se faire *shortlister* et de se voir attribuer des contrats. De même, vu la possibilité que se réserve la Banque de proposer des firmes pour composer les listes restreintes, il est judicieux d'établir pareils **contacts avec les Chefs de projet**.

D. OPPORTUNITÉS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Des opportunités d'affaires intéressantes, principalement en service de consultance, peuvent également surgir des prêts ou des projets financés par la **Société Financière Internationale** (*International Finance Corporation*). Cette filiale du Groupe de la Banque finance des initiatives plus modestes provenant du secteur privé dans les pays en développement. Elle apporte de l'assistance technique aux petites et moyennes entreprises et offre de ce fait des opportunités d'affaires pour les prestataires de services de consultance. En ce qui concerne les fournisseurs de biens, travaux et services hors consultance, la SFI n'est pas impliquée dans le processus de passation de marché, celui-ci restant entièrement à charge de l'entreprise locale.

IV. RÉPONDRE À UNE OFFRE

A. RECEVOIR L'INFORMATION

Une fois l'accord de prêt signé entre la Banque et le pays emprunteur, la procédure de passation de marché peut alors commencer. Concrètement, l'agence d'exécution responsable du projet au sein du pays emprunteur communique à la Banque un **Avis général de passation de marché** (*General Procurement Notice*) qui reprend un résumé du projet ainsi que la date butoir pour la remise d'intérêt et les coordonnées complètes de la personne à contacter à cet effet.

B. MANIFESTER SON INTÉRÊT

Si vous jugez un marché intéressant et à votre portée, contactez l'agence d'exécution responsable du projet afin de lui faire part de votre intérêt et de lui demander l'envoi du **dossier d'appel d'offres**.

Il existe trois types d'appels d'offres :

- Pour des **biens** : dans ce cas, le nombre de sociétés autorisées à soumettre une offre n'est pas limité. Le dossier est payant (entre 50 et 100 \$).
- Pour des **services** : une *shortlist* de 6 bureaux/consultants est établie au terme de la remise des expressions d'intérêt. Ces différents partis sont ensuite appelés à remettre une offre. Le dossier est gratuit.
- Pour des **travaux publics** : même procédure que pour les services.

L'avis général de passation de marché spécifie les coordonnées de la personne de contact. Privilégiez l'appel téléphonique au courriel, beaucoup moins rapide, moins sûr et plus impersonnel. Dans certains cas cependant, vous pourrez être amené à exprimer votre intérêt ou soumettre votre offre exclusivement par voie électronique.

C. PRÉPARER UNE OFFRE

Après étude du dossier d'appel d'offres, s'il vous est possible de satisfaire aux exigences techniques, commerciales et contractuelles, il est alors temps de prendre les dispositions nécessaires pour **préparer une offre conforme** : visite dans le pays concerné, préparation de la documentation, formation d'une équipe de préparation de la proposition, etc.

N'hésitez pas à contacter l'emprunteur, par écrit, pour lui signaler toute ambiguïté, omission ou contradiction que vous remarqueriez. Il en va de même si vous estimez que les spécifications du cahier des charges sont trop restrictives.

Veillez à ce que votre proposition soit rigoureusement conforme aux exigences du dossier et qu'elle comporte bien tous les documents requis, en évitant tout document superflu. Assurez-vous de l'exactitude des *curriculum vitae* du personnel clé, ceux-ci devant être datés et signés par la personne

en question et par la personne responsable du bureau de consultants. Aussi, si la langue de remise de la proposition n'est pas le français, pensez à vous faire relire par un *native speaker*. Les mot-clés dans un dossier sont "précision et concision".

D. REMETTRE UNE OFFRE

Portez une attention toute particulière aux dates limites fixées dans le dossier : les échéances sont en effet sans appel. Vous serez amené à remettre votre offre en mains propres, en ligne ou par la poste. Dans ce dernier cas, privilégiez les sociétés de courrier express et exigez une signature à la livraison ainsi que les nom, prénom et fonction de la personne acceptant le pli.

E. CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES

◆ Langue

Les documents officiels transmis par l'agence d'exécution doivent obligatoirement être rédigés en anglais, français ou espagnol, le choix étant laissé à l'emprunteur. La version dans la langue choisie faisant foi, il vous sera peut-être nécessaire de faire appel à une agence de traduction afin de soumettre votre proposition ou votre offre.



En plus de la version formulée dans une des trois langues officielles, il est possible que l'emprunteur exige une version dans sa langue nationale. Dans ce cas, le choix vous est laissé de soumettre votre proposition ou votre offre dans la langue nationale ou dans la langue officielle choisie par l'emprunteur. Les relations contractuelles qui s'en suivront seront régies par les documents rédigés dans la langue choisie pour transmettre la proposition ou l'offre.

◆ Devises

Il vous est théoriquement possible de libeller le prix de votre offre dans la monnaie de votre choix. Il vous est également possible de présenter une offre correspondant à la somme de montants libellés en plusieurs devises étrangères, pour autant que le nombre de celles-ci ne soit pas supérieur à trois. Afin d'être comparés, les prix des offres doivent être convertis en une seule devise. Ce choix incombe à l'emprunteur et doit être spécifié dans le dossier d'appel d'offres.

◆ Prix

Lorsque vous soumettez votre offre, veillez à bien présenter vos prix sur base des termes (*Incoterms*) spécifiés dans le dossier d'appel d'offres. De même, le dossier précisera s'il doit s'agir de prix fermes ou révisables.

◆ Utilisation de noms de marques

Dans votre offre, évitez toute référence à des noms de marque ou des numéros de catalogue. Si cela est malgré tout nécessaire, ajoutez les mots «ou l'équivalent» (*«or equivalent»*) après le nom de la marque ou le numéro du catalogue.

Débriefing

Si votre offre ou votre proposition n'a pas été sélectionnée, il peut être intéressant d'en connaître la raison. Vous pouvez à cet effet demander une explication écrite à l'agence d'exécution.

F. QUE FAIRE EN CAS DE CONTESTATION ?

Il peut arriver que des conflits surgissent lors du déroulement du processus de passation de marchés : critères de sélection trop stricts ou ne répondant pas aux normes des directives établies par la Banque, problèmes de livraison et non-paiement des sommes dues sont des problèmes qui pourraient survenir.

A ce propos, notez que le risque de non-paiement subsistera toujours bien qu'il soit assez faible. En effet, selon les directives, le contrat engage exclusivement l'agence d'exécution et le fournisseur. La Banque mondiale ne faisant pas partie intégrante du marché, elle ne peut donc garantir le paiement. Ceci est un point essentiel. On pense souvent à tort que la Banque mondiale est garante des paiements. En outre, il arrive que certains projets ne soient pas financés exclusivement par la Banque mais également par d'autres institutions.

Face à de telles situations, ne tergivez pas. **Agissez au plus vite** afin de ne pas laisser le problème s'aggraver.

La première étape consiste à contacter l'agence d'exécution du pays emprunteur **par écrit** afin de lui faire part de vos préoccupations. Envoyez en outre à la Banque une copie de vos communications.

Si vous n'obtenez pas rapidement satisfaction, ou tout au moins les clarifications attendues, tournez-vous directement vers la Banque. Adressez vos réclamations au **Responsable du projet** (*Task Team Leader*), avec copie au **Directeur pour le pays emprunteur** (*Country Director*) et au **Conseiller régional pour la passation des marchés** (*Regional Procurement Advisor*). Ils analyseront votre requête et, le cas échéant, prendront les sanctions qui s'imposent.

*Transmettez également une copie au bureau de l'AWEX/B.I.E. à Washington,
qui assurera le suivi du dossier.*

A ce sujet, la Banque exige que les contrats sujets à l'application de ses directives comprennent les dispositions nécessaires quant au règlement des conflits et à la législation à appliquer (sauf exception, l'arbitrage commercial international). En outre, il reste toujours possible de s'assurer contre le risque de non-paiement via une **clause du Dueroire**. La Banque a également récemment renforcé l'utilisation de lettres de crédit afin d'assurer le prompt paiement des fournisseurs.

Par ailleurs, il existe un Département d'intégrité institutionnelle (*Department of Institutional Integrity*) qui est chargé d'examiner les allégations de fraude et corruption liées aux activités de la Banque. Il peut être utile de le contacter si vous estimez avoir affaire à de telles pratiques. Dans ce cas, veuillez à bien expliciter votre plainte.

Department of Institutional Integrity (INT)

Tel: +1 202-458-7677

Mail: investigations_hotline@worldbank.org

V. OPPORTUNITÉS AU SEIN DE LA BANQUE

La Banque Mondiale propose également des opportunités d'affaires aux consultants et prestataires de biens et services pour **son propre fonctionnement interne**. Tout comme pour les opportunités qui découlent des projets financés par la Banque, le processus de passation de marché en interne (*corporate procurement*) se veut ici transparent et privilégie une concurrence saine entre les différents candidats.



Chaque année, la Banque consacre approximativement **1 milliard de dollars** en produits et services "internes", ce qui représente un marché intéressant pour les entreprises et les consultants intéressés. La Banque acquiert notamment des services et des équipements de télécommunication, des services de consultance, des fournitures de bureau, des services de graphisme ou encore services de construction et de gestion d'infrastructures pour son quartier général de Washington, D.C. ainsi que pour les représentations locales du Groupe de la Banque Mondiale établies dans le monde entier. Une liste plus détaillée mais non-exhaustive des biens et services qui intéressent la Banque Mondiale se trouve ici : <http://go.worldbank.org/11YBPC1U50>.

Les 130 bureaux locaux ont également la possibilité de proposer leurs propres passations de marchés, pour des petits contrats visant à acquérir des services manuels et de la main d’oeuvre, des produits et des fournitures de bureau ainsi que des services de rénovation et de construction.

Les appels d’offres pour des missions de consultances de plus de 50 000 dollars et pour des biens, travaux et services de plus de 250 000 dollars sont publiées sur le site <http://www.worldbank.org/corporateprocurement/>.

Le document suivant (12 pages) est important car il explique – en la résumant – la politique d’achat “corporate” (interne) de la Banque

Corporate Procurement Policy Summary for Vendors doing Business with the World Bank Group online
<http://go.worldbank.org/6PC0FICAE0> (Procurement News à droite - Cliquez sur “Corporate Procurement Policy Summary)

A. OPPORTUNITÉS POUR LES CONSULTANTS

La Banque utilise des services de consultance prestés par des particuliers ou des entreprises **au sein même de son siège à Washington, D.C. et à travers ses représentations locales** de par le monde. Notez qu’un consultant individuel sélectionné pour une mission de consultance sera assimilé au personnel de la Banque Mondiale.

Les services les plus demandés concernent l’identification de projets, les activités de préparation, d’approbation, de supervision, d’évaluation et d’analyse, le travail effectué dans le cadre des stratégies et des programmes, la recherche, la formation et les activités liées à divers programmes de partenariat. D’autres opportunités peuvent également découler des propres exigences administratives de la Banque : services financiers et comptables, formation, développement de logiciels, analyse des systèmes, pour ne citer que des exemples.

Les entreprises et les consultants indépendants intéressés doivent s’enregistrer sur la nouvelle plateforme eConsultant2, accessible à l’adresse suivante :

<http://go.worldbank.org/3D451CYB40>

Il s’agit de l’outil à utiliser *obligatoirement* pour pouvoir soumettre une Requête d’Expression d’Intérêt à une demande de la Banque Mondiale et ainsi s’insérer dans un processus de sélection. Toutes les informations et les conseils à ce sujet se trouvent dans le « Guide d’utilisation d’eConsultant2 », à la fin de ce document.

Procédures de sélection d’une entreprise de consultance

Deux méthodes sont utilisées par la Banque pour choisir ses entreprises de consultance :

- Sélection par **entente directe** (*Single-Source Selection*) : pour les petits contrats de consultance.
- Sélection sur base de la **qualité technique de la proposition** et du **coût des services à fournir** (*Quality- and Cost-Based Selection*) : un appel d'offre est publié sur eConsultant2 et les entreprises intéressées sont mises en concurrence et invitées à envoyer une offre, qui sera évaluée selon des critères de qualité et de coût.

Procédures de sélection d'un consultant indépendant

Trois méthodes sont utilisées pour sélectionner un consultant indépendant :

- Sélection par entente directe (*Single-Source Selection*) : pour des petits contrats ou pour des missions dans le prolongement naturel du travail déjà réalisé par un consultant particulier.
- Mise en concurrence de trois CVs (*curriculum vitae*): la Task Team peut inviter trois consultants pour la mission, parmi des consultants qu'elle connaît et qui ont déjà réalisé une mission ou l'autre pour la Banque Mondiale.
- Dans certains cas, les missions de consultance pour les indépendants seront publiées sur eConsultant2 et feront l'objet d'un appel d'offre.

B. OPPORTUNITÉS POUR LES PRESTATAIRES DE BIENS ET SERVICES

La Banque met en place deux procédures différentes lorsqu'elle souhaite acquérir des biens et services.

● **Appel d'offres (*Competitive Bidding*)**

Les appels d'offres sont publiés sur le site www.worldbank.org/corporateprocurement si le montant du contrat est supérieur à 250,000\$. Si le contrat s'évalue à un montant inférieur à 250,000\$, les participants sélectionnés pour figurer sur la liste restreinte sont choisis au préalable par la Task Team parmi leur banque de données et invités à participer à l'appel d'offre.

Ce processus de sélection suit les mêmes étapes et a les mêmes caractéristiques qu'une sélection « classique » pour un projet financé par la Banque.

● **Sélection par entente directe (*Single-Source Selection*)**

La sélection par entente directe ne sera choisie que si elle présente des avantages par rapport à une sélection concurrentielle :

- pour les missions qui sont le prolongement naturel d'activités menées par l'entreprise choisie ;
- lorsqu'une situation urgente exige une sélection rapide, en réponse notamment à des catastrophes naturelles ;


- pour des très petits contrats.

Pour plus d'informations ou pour d'éventuelles questions, vous pouvez vous rendre sur le site <http://www.worldbank.org/corporateprocurement> ou envoyer un e-mail (en anglais) à l'adresse gprocurement@worldbank.org.


VI. DOCUMENTS IMPORTANTS

A. DESCRIPTION

Documents généraux :

 **Stratégie d'Assistance Pays** (*Country Assistance Strategy*) :

Document rédigé par la Banque qui reprend les informations générales sur un pays et décrit ses besoins et priorités en matière de réduction de la pauvreté. Il identifie en outre les principaux domaines sur lesquels la Banque axera ses actions. Ainsi, il sera intéressant de vérifier si le programme de développement envisagé concerne des secteurs correspondant aux domaines de compétence et aux centres d'intérêt de l'entreprise.

 **Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté** (*Poverty Reduction Strategy Paper*) :
Décrit les politiques suivies par un pays afin de réduire la pauvreté et identifie les besoins de financement extérieur qui y correspondent.

 **Stratégie Secteur** (*Sector Strategy*) :

Document définissant les lignes d'action prioritaires de la Banque dans un secteur particulier. Il sera évidemment intéressant de consulter la stratégie établie pour votre domaine d'activités.


Documents relatifs aux projets :

 **Avis général de passation de marché** (*General Procurement Notice*) :

Résumé condensé d'un projet publié par la Banque après signature de l'accord de prêt avec le gouvernement emprunteur. Il spécifie la date butoir pour la remise d'expression d'intérêt et les coordonnées de la personne à contacter.

 **Dossier d'appel d'offres** (*Bidding Documents*) :

Ensemble de documents contenant tous les renseignements dont un candidat éventuel peut avoir besoin pour préparer une offre.

 **État mensuel des projets** (*Monthly Operational Summary*) :

Communément appelé le "*Pipeline*", ce document décrit brièvement les projets dès leur identification et rend compte de leur état d'avancement.

 **Document d'information sur le projet** (*Project Information Document*) :

Fiche technique détaillée du projet.

 **Document d'évaluation du projet** (*Project Appraisal Document*) :


Étude détaillée du projet faite par la Banque avant approbation par le Conseil d'administration. Contient également les coordonnées des chefs d'équipe de la Banque.

 **Documents d'évaluation rétrospective :**


Divers rapports d'évaluation du projet sont réalisés après son accomplissement et peuvent vous permettre d'en tirer de précieux enseignements.

Deux brochures publiées par la Banque vous seront également utiles :

 *Guidelines : Selection and Employment of Consultants Under IBRD Loans and IDA Credits & Grants by World Bank Borrowers*

 *Guidelines : Procurement of Goods, Works and Non-consulting Services Under IBRD Loans and IDA Credits & Grants by World Bank Borrowers*



 Dernière mise à jour : Janvier 2011. Disponibles en français et téléchargeables en ligne aux adresses suivantes :

 <http://go.worldbank.org/U9IPSLUDC0>

 <http://go.worldbank.org/1KKD1KNT40>



B. OÙ TROUVER LES DOCUMENTS ?

Si vous souhaitez manifester votre intérêt pour un projet particulier, contactez l'agence d'exécution du pays emprunteur qui vous transmettra le dossier d'appel d'offres.

De plus, il sera judicieux de se tenir informé des moyens de publication nationaux des agences d'exécution des pays faisant partie de votre stratégie (site web ou journaux). En effet, pour les Appels d'offre nationaux, les Avis de passation de marchés sont limités à une publication nationale. D'où l'importance d'entretenir un bon réseau de contacts dans les pays ciblés par votre société.

Les autres documents mentionnés ci-dessus sont disponibles sur le site officiel de la Banque mondiale. Bien que des versions en français soient parfois disponibles, il est vivement conseillé d'effectuer ses recherches en **anglais** afin d'optimiser la qualité et le nombre des résultats obtenus.

Le tableau à la page suivante reprend les principaux documents ainsi que la manière d'y accéder via le site de la Banque.

Type de Document	Emplacement
Country Assistance Strategy (CAS) Project Information Document (PID) Project Appraisal Document (PAD) Implementation Completion and Results Report Project Performance Assessment Report Impact Evaluation Report Inspection Panel Report	Home > Publications > Documents & Reports http://go.worldbank.org/H1Q3T60M80 → Effectuer une recherche avancée par type de document ou → Explorer les documents et rapports par type de document
Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP)	Home > Topics > Poverty > Poverty Reduction Strategies http://go.worldbank.org/FXXJK3VEW0
Sector Strategy	Home > Publications > Documents & Reports > All Documents > By Topic http://go.worldbank.org/I4MW0IOTZ0 → Consulter les publications relatives à votre secteur
Monthly Operational Summary (MOS) - Pipeline	Home > Projects > Project Database http://go.worldbank.org/KTPE1WKU20 → Effectuer une recherche avancée dans le portefeuille des projets

C. COMMENT TROUVER DES INFORMATIONS SUR UN PROJET ?

Lorsque vous recherchez des informations sur un projet particulier ou des opportunités d'affaires dans votre secteur, deux possibilités s'offrent à vous : contacter un membre du staff de la Banque, généralement le Task Team Leader, ou vous renseigner auprès du bureau de l'AWEX/BIE à Washington.

Il existe toutefois une alternative plus directe : consulter la **base de données des projets** sur le site de la Banque mondiale (<http://www.worldbank.org>).

Encore une fois, il est fortement conseillé d'effectuer ses recherches en **anglais**. Voici la procédure à suivre :

1. Rendez-vous sur la page de la Base de données des projets :
Home > Projects > Project Database
(<http://go.worldbank.org/KTPE1WKU20>)
2. Cliquez sur Recherche avancée (*Advanced Search*).
3. Effectuez votre sélection parmi les rubriques afin de délimiter vos résultats. Une recherche ciblée à travers la localisation géographique et le secteur d'activité générera la plupart du

temps les meilleurs résultats. À cet effet, faites votre choix parmi les composantes des catégories suivantes :

- Région (*Region*) ou Pays / Zone (*Country / Area*)
- Secteur principal / Secteur (*Major Sector / Sector*)

Si vous désirez néanmoins effectuer une recherche par mot clé, soyez particulièrement attentif à l'orthographe et privilégiez encore une fois la langue anglaise.

4. Cliquez sur Lancer la Recherche (*Search*).
5. Une fois la liste des résultats affichée, vous pouvez voir le nom des différents projets correspondant à votre requête ainsi que le montant du prêt ou le statut du projet.
6. Cliquez sur le nom du projet qui vous intéresse afin de consulter sa fiche signalétique.
7. De nombreuses informations vous sont désormais disponibles : dates d'approbation et de clôture, coût total, nom du *Task Team Leader*, de l'emprunteur, de l'agence d'exécution, etc. Les documents officiels concernant le projet vous sont également accessibles. Enfin, les onglets situés au-dessus de la page vous permettent d'obtenir des informations précises sur le financement du projet, la passation de marchés et les différentes offres de contrats, les dernières actualités, etc.

VII. CRÉER SON RÉSEAU

Remarque préliminaire : Les temps ont changé à la Banque mondiale ! Il y a quelques années encore, il était concevable d'y « arpenter les couloirs » ou d'y « faire le tour des bureaux ». Cette façon de faire n'est plus de mise pour trois raisons essentielles : le manque de temps dont disposent les employés de la banque dû à leur charge de travail, le nombre croissant de sollicitations dont ils font l'objet et – last but not least – le fait qu'un tiers des employés est désormais localisé non plus au siège central à Washington, mais bien dans les pays en développement.

Dans une certaine mesure, il est plus "payant" d'entretenir de bonnes relations avec le/les bureaux régionaux de la Banque. Néanmoins, il est important de maintenir le contact avec le siège central. Nous recommandons notamment de participer aux conférences et aux séminaires sectoriels (eau, énergie, bonne gouvernance, environnement, santé publique...) dont le programme est disponible sur le site <http://www.worldbank.org>. Ils permettent non seulement de rester au fait des tendances, des directions et des développements mais aussi de se créer -et/ou d'entretenir un réseau de contacts avec des spécialistes sectoriels et géographiques.

A. PERSONNES CLÉS

Chefs de projet (Task Team Leaders) :

Spécialistes sectoriels chargés de diriger les projets depuis leur conception jusqu'à leur achèvement. Ils ne sont pas identifiés comme chefs de projet par leur titre, mais sont dénommés selon leur domaine de spécialité précédé de la mention *Senior*. Le *Task Team Leader* est la personne clé pour les entreprises et consultants désireux de décrocher des contrats. Il s'agit en effet du membre du personnel de la Banque qui est le plus impliqué dans le projet. En outre, il peut envoyer des recommandations quant à la composition des listes restreintes (*shortlists*) et est sollicité tout au long du processus pour émettre des avis de non-objection.

Spécialistes techniques sectoriels (Sector Specialists) :

Experts dans des domaines bien particuliers qui couvrent généralement toutes les régions géographiques de la Banque. Ils assistent les *Task Team Leaders* au niveau technique et peuvent parfois être eux-mêmes appelés à exercer ce rôle.

Agents de Pays (Country Officers) :

Directeurs Pays ou Managers Pays qui servent de liaison entre la Banque et un pays emprunteur. Ils sont chargés de la supervision stratégique de l'ensemble des prêts de la Banque dans ce pays. Ils sont généralement basés dans la région qu'ils représentent.

Spécialistes de la passation de marchés (Procurement Specialists) :

Conseillers quant à l'application des directives de passation de marchés, principalement auprès des pays emprunteurs. Ainsi, plus de la moitié sont basés à l'étranger. C'est le cas du Conseiller Régional pour la Passation des marchés (*Regional Procurement Advisor*) qui sera votre personne de contact dans ce domaine.

B. DÉCENTRALISATION

La politique de décentralisation menée par la Banque ces dernières années rend les interactions avec les membres du staff désormais plus compliquées. Ce phénomène intervient à deux niveaux : la **décentralisation purement physique** d'un tiers des employés qui sont maintenant localisés dans les pays en développement, mais aussi et surtout la **décentralisation décisionnelle**.

Cette tendance peut être schématisée comme suit :

- Forte décentralisation vers les pays d'Asie centrale et d'Asie du Sud, qui abritent donc un grand nombre d'employés de la Banque.
- Décentralisation modérée vers l'Amérique latine, le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord, l'Europe centrale et l'Europe de l'Est.
- Faible décentralisation vers l'Afrique.

Par conséquent, l'intérêt d'une visite au siège de la Banque à Washington afin de rencontrer des membres du staff devra être intelligemment considéré. Comme expliqué ci-dessous, il vous faudra cibler les personnes ayant le plus d'influence dans votre secteur ou dans la région à laquelle vous vous intéressez. Il s'agira d'envisager un **voyage dans le ou les pays cibles plutôt qu'au siège de l'institution**, même si certains décideurs sectoriels y sont encore basés.

C. SE CRÉER UN RÉSEAU

Comme dans toute action commerciale, il vous faudra établir un réseau de contacts. À cet effet, il sera nécessaire de cibler les **membres clés du staff de la Banque en regard de vos intérêts**, c'est-à-dire ceux qui sont le mieux à même d'influencer les prises de décision dans les domaines qui vous intéressent.

Le staff de la Banque est réparti selon deux critères : l'appartenance à une **région géographique** et à un **réseau thématique** (secteur). Les responsables sectoriels sont basés au siège de l'institution, à Washington. Les responsables géographiques, quant à eux, sont généralement basés dans le ou les pays qu'ils représentent. En outre, le pouvoir décisionnel géographique est décentralisé.

Ainsi, le **Directeur Pays** (*Country Director*) est responsable de l'ensemble des prêts et des politiques de la Banque dans son pays. Il a beaucoup d'influence, mais est en général difficilement accessible.



Chaque Directeur Pays établi à l'étranger possède un "correspondant" à Washington, il s'agit du **Coordinateur des programmes du pays** (*Country Program Coordinator*). Cette personne peut être très précieuse de par sa localisation au siège de l'institution, sa bonne connaissance de la région et sa plus grande disponibilité que le Directeur Pays.

Votre réseau au sein de la Banque doit pour bien faire se limiter aux 3 ou 4 personnes **les plus influentes dans votre secteur**, pour chaque région faisant partie de votre stratégie. Vous établirez ainsi un réseau composé en grande partie de *Task Team Leaders*.

Afin d'identifier les intervenants clés dans le domaine qui vous intéressent, divers possibilités s'offrent à vous. Contactez le Coordinateur des programmes d'un pays ou d'une région cible afin qu'il vous transmette les coordonnées des décideurs sectoriels les plus influents pour la région. Il existe également une unité centrale pour chaque secteur qui couvre toutes les régions géographiques de la Banque. Les unités centrales sectorielles ne sont cependant pas actives au niveau des projets.

Si vous connaissez déjà un membre du staff actif dans votre domaine d'activités, il pourra également vous transmettre les noms des contacts recherchés. Enfin, il est toujours possible de téléphoner directement à la Banque pour demander l'information souhaitée.

Une fois votre réseau établi, assurez-vous de garder contact avec ces personnes clés afin d'augmenter vos chances d'être appelé à soumettre des offres par la suite. Mais attention toutefois à l'importante rotation des postes et des affectations. Tout change très vite...

La page *Accueil > À propos > Contacts* (<http://go.worldbank.org/RXLKZX2C60>) reprend des coordonnées intéressantes (Centrale de la Banque, Représentations à l'étranger, etc.). Chaque pays possède aussi sa propre page sur le site de la banque: *Accueil > Pays et Région* (<http://go.worldbank.org/2L8T5SAFY0>). On y trouve parfois les noms, postes et coordonnées des Agents de pays.

D. APPROCHER UN MEMBRE DU STAFF ET SE FAIRE CONNAÎTRE

Un moment idéal pour rencontrer un membre du staff, tel que le *Task Team Leader*, serait juste après votre visite dans le pays qui abritera le projet. Néanmoins, il s'agit là d'une personne très occupée et qui voyage beaucoup. Il faudra donc vous armer de souplesse et de patience. Si possible, évitez les visites le vendredi, aux mois de juillet et août, ou au moment des assemblées (septembre/octobre et avril).

Profitez de votre entrevue pour poser toutes les questions qui vous viendraient à l'esprit : précisions techniques, budget, personnes responsables, calendrier, etc. En outre, il sera nécessaire de préparer minutieusement votre visite afin de la rendre la plus profitable possible.

Le *Task Team Leader* est sollicité par de nombreuses firmes, il faudra donc vous démarquer de la concurrence afin qu'il se rappelle de la vôtre. La clé de la réussite de votre entretien résidera dans votre aptitude à faire valoir un **concept innovant**, unique au niveau de la substance ou de l'approche.



N'oubliez pas que votre interlocuteur est un spécialiste dans son secteur. Par conséquent, il faudra vous focaliser sur le **niveau technique** de la problématique en tentant d'y apporter des solutions novatrices.

Il est d'usage de remettre une brochure de votre société même si cela n'a pas grand intérêt. Il est par contre indispensable de transmettre au *Task Team Leader* un mémo de quelques pages reprenant de **l'information précise et ciblée**.

Quelques conseils à garder en mémoire lors de la rencontre et pour rédiger votre mémo :

- Insistez sur votre savoir-faire dans le domaine en question.
- Exposez votre connaissance du marché local.
- Illustrez vos propos par des expériences réussies dans des projets du même secteur dans la région.
- Soulignez votre capacité à vous adapter aux exigences particulières des projets en insistant sur le **caractère modulaire** de votre exposé.
- Enfin, veillez à joindre au mémo quelques informations pratiques sur votre société telles que ses coordonnées complètes, les langues parlées, le nombre d'employés, etc.

- Mots-clés: **précision et concision**

En résumé, c'est un **marketing de compétence** et/ou **de connaissance** qu'il faut privilégier dans ses relations avec la Banque et non un simple marketing commercial.

Il existe une alternative intéressante pour faire connaître sa firme ou son produit : le **Brown Bag Lunch**. Il s'agit d'une présentation informelle à l'heure du repas de midi devant des spécialistes techniques et autres *Task Team Leaders*. Bien que l'organisation de cette réunion reste à l'initiative d'un employé de la Banque, rien ne vous empêche de lui suggérer la programmation d'un Brown Bag Lunch afin de faire connaître votre société auprès d'autres membres du staff. Ce type de présentation se veut essentiellement technique et vise à exposer une solution à un problème particulier ou une innovation technologique.

E. ÉTENDRE SON RÉSEAU AUX AGENCES D'EXÉCUTION

L'importance d'un réseau de contacts au sein de la Banque apparaît comme une évidence. Cependant, comme précédemment expliqué, une fois le projet approuvé par la Banque, c'est à l'agence d'exécution du gouvernement emprunteur que revient la charge de la sélection des consultants, des firmes de consultance, des fournisseurs de biens ou encore des entreprises de travaux. Il sera dès lors crucial, dès l'annonce d'un projet dans le *Pipeline*, de concentrer vos efforts sur cette agence.



L'expérience montre en effet que les entreprises augmentent considérablement leurs chances de se voir attribuer des contrats lorsqu'elles ont déjà établi des liens avec l'agence d'exécution responsable du projet, avant même la demande de propositions ou l'appel d'offres.

Dans cette optique, il faudra tenter de vous impliquer autant que possible sur le marché cible, en vous faisant par exemple représenter par un **partenaire local**. A cet effet, consultez régulièrement le *Pipeline* de la Banque afin de vous tenir informé des projets à venir.

VIII. RÔLE DE L'AWEX/BRUSSELS INVEST & EXPORT

A. REPRÉSENTATION ET LIAISON



Le bureau de l'AWEX/Brussels Invest & Export à Washington joue le rôle de **représentant** et de **bureau de liaison** pour les intérêts commerciaux de la Région wallonne et de la Région bruxelloise auprès de la Banque mondiale et de la Banque interaméricaine de Développement.

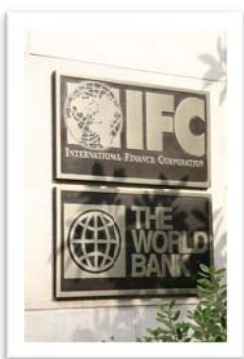
N'hésitez pas à le contacter pour lui faire part de votre intérêt dans un secteur ou un projet particulier ou lui demander un besoin ponctuel.

Le bureau garde un contact permanent avec les membres clés du staff de la Banque et peut de ce fait vous obtenir les renseignements appropriés.

Enfin, il se tient à votre disposition pour vous informer, vous accompagner et faire votre promotion auprès des intervenants clés des projets. De même, comme précédemment expliqué, il peut vous assister dans vos efforts de règlement d'éventuels différends lors de passation de marchés ou d'exécution d'un projet.

B. FONDS FIDUCIAIRE

La SOFINEX (Société de financement de l'exportation et de l'internationalisation des entreprises wallonnes) est une société anonyme créée en septembre 2003 à l'initiative du Gouvernement wallon. Elle est le fruit d'une collaboration opérationnelle entre l'AWEX, la SOWALFIN (Société wallonne de Financement et de Garantie des PME) et la SRIW, lesquelles lui prodiguent leurs compétences respectives en matière de commerce extérieur et de financement.



La SOFINEX a établi auprès de la Société Financière Internationale (SFI – IFC), entité du Groupe de la Banque mondiale, plusieurs **Fonds de Coopération technique (Trust Fund)** pour le compte de la Région wallonne. Il s'agit d'un fonds administré et géré par une institution financière pour le compte d'une région ou d'un pays donneur en vue de rétribuer un tiers : consultant ou entreprise.

Ce fonds de coopération technique permet de financer des actions d'assistance technique dans des pays en développement pour lesquelles l'expertise wallonne est sollicitée. Les projets pouvant en bénéficier sont généralement

localisés en Afrique subsaharienne.

N'hésitez pas à contacter la SOFINEX pour toute demande d'information ou afin de manifester votre intérêt pour la prestation de services financés par ce Fonds. Il est également possible de postuler en ligne (http://www.sofinex.be/su_form_fr.php). Notez que les consultants doivent solliciter une agrégation au préalable. Il s'agit cependant d'une simple démarche administrative.

IX. CONTACTS

- ✓ **AWEX/Brussels Invest & Export - Washington, DC**
M. Bernard Geenen, Attaché économique et commercial
Tél: +1-202-625.58.52
Fax: +1-202-625.62.52
awexdc@gmail.com

- ✓ **AWEX - Bruxelles**
M. Francis Mullers
M. Hubert Siemes
Tél : +32-2-421.85.26
Fax : +32-2-421.84.00
f.mullers@awex.be
www.awex.be

- ✓ **SOWALFIN**
M. Bernard Liébin
Tél : +32-4-237.07.70
bliebin@sowalfin.be
www.sofinex.be

- ✓ **SOFINEX s.a. - PSLO (Private Sector Liaison Officer – Banque mondiale)**
M. Emmanuel Calay
Tél. : +32-4-230.56.77
ecalay@sofinex.be
www.sofinex.be



GUIDE D'UTILISATION DE LA PLATEFORME



La Banque Mondiale a récemment mis en place un nouvel outil indispensable à tout consultant ou toute entreprise de consultance qui souhaite réaliser des missions au sein même de la Banque. Il s'agit de la plateforme eConsultant2, accessible à cette adresse :

<http://go.worldbank.org/3D451CYB40>

Une utilisation efficace de la plateforme eConsultant2 vous permettra de participer en bonne et due forme à un appel d'offres pour un service de consultance. Nous vous conseillons de prendre connaissance des **différentes étapes** mentionnées dans ce guide afin d'augmenter vos chances d'être sélectionné pour un contrat de consultance au sein de la Banque Mondiale.

Remarque préliminaire

Si vous rencontrez le moindre problème concernant l'utilisation de la plateforme, à n'importe quelle étape du processus de sélection, vous pouvez envoyer un e-mail (en anglais) au Help Desk à l'adresse

wbgeconsultant@worldbank.org

N'attendez pas la dernière minute pour le faire, pour ne pas risquer de dépasser les dates limites. Si votre problème concerne un document en particulier que vous n'arrivez pas à télécharger sur la plateforme, envoyez simplement votre question Help Desk ou à un Task Team Member.

*N'envoyez surtout **jamais** vos documents directement au Help Desk ou à la Task Team, auquel cas votre candidature sera compromise et vous risquez d'être **disqualifié**.*

Les différentes étapes d'utilisation d'eConsultant2 sont les suivantes :

1. Se créer un **compte**
2. Prendre connaissance du **dashboard**
3. Choisir une offre et **exprimer son intérêt**
4. Être mis sur liste restreinte et prendre connaissance de la **demande de propositions**
5. **Soumettre** sa proposition
6. Être **sélectionné**

Ce guide a pour but de vous donner un maximum d'informations pour chaque étape, mais n'oubliez pas qu'il est de votre ressort de le gérer efficacement et de venir le consulter régulièrement.

1. SE CRÉER UN COMPTE

Rendez-vous sur la page <http://go.worldbank.org/3D451CYB40>.

Toutes les missions de consultance dont la valeur est évaluée à plus de 50 000 dollars sont publiées sur eConsultant2. Les entreprises et consultants individuels sont vivement invités à **se créer un compte** – en cliquant sur le bouton *Register new firm* – afin d'avoir accès à ces annonces et de pouvoir participer aux appels d'offres.

Un consultant indépendant peut également se créer un compte, en sélectionnant Sole proprietor dans la liste déroulante Legal Form of Business.

Il est important de ne créer **qu'un seul compte** pour une entité légale. Choisissez bien votre **contact principal** (*primary contact*), c'est cette personne qui pourra se connecter à la plateforme via son adresse e-mail qui sera son *login*, et qui recevra toutes les notifications nécessaires au bon déroulement des processus de sélection. Par la suite, vous pourrez **modifier ce primary contact**, et cette personne pourra également désigner des *secondary contacts* pour chaque offre répondue (via *Options > My firm profile*). Ceux-ci recevront également les notifications relatives à l'offre en question.

2. PRENDRE CONNAISSANCE DU DASHBOARD

Une fois enregistré et connecté à eConsultant2, vous aurez accès à votre **dashboard**. Il s'agit de votre tableau de bord, où se retrouvent toutes les missions pour lesquelles vous avez entamé un processus de sélection. Vous y verrez également le **statut actuel** du processus de sélection pour chaque offre. A chaque étape franchie, le contact principal recevra une notification par e-mail.

Si c'est l'étape « Award » qui est mentionnée, cela ne signifie pas que le contrat vous est attribué, mais que la Task Team est en train de choisir qui signera le contrat avec la Banque Mondiale.

3. CHOISIR UNE OFFRE ET EXPRIMER SON INTÉRÊT

Via l'onglet *bidding opportunities*, vous verrez tous les **appels d'offres** de consultance disponibles. En cliquant sur une annonce qui vous intéresse, vous pourrez lire la **demande d'expression d'intérêt** (*Request for Expression of Interest*) qui reprend les informations principales sur la mission. Si vous souhaitez soumettre une expression d'intérêt (*EOI*, ou *Expression of Interest*), vous pourrez le faire en cliquant sur le bouton correspondant en bas du document.

Faites bien attention aux **critères d'éligibilité obligatoires** (*Mandatory qualification criteria*), car vous serez amené à justifier votre situation par rapport à ces critères dans le formulaire d'expression d'intérêt qui suivra. Vous pourrez également y attacher des documents, mais sachez que le matériel de marketing et tout autre document superflu n'aura aucun poids supplémentaire dans l'évaluation de votre proposition.

N'oubliez pas de sauver votre travail régulièrement, si vous passez du temps à rédiger votre expression d'intérêt.

Une fois votre formulaire envoyé, la demande d'expression d'intérêt apparaîtra dans votre *dashboard*. En cliquant dessus, il vous sera toujours possible de **télécharger votre soumission** à nouveau, pour la modifier et/ou y ajouter des pièces jointes, et ce jusqu'à la date butoir mentionnée dans la demande d'expression d'intérêt. Seule la **dernière version** enregistrée et soumise sera visible par la *Task Team* après la date limite.

4. PRENDRE CONNAISSANCE DE LA DEMANDE DE PROPOSITION

Si votre entreprise est bien évaluée et qu'elle répond aux demandes spécifiques de l'offre, vous serez mis en **liste restreinte** (*short list*). Le contact principal et les secondaires en seront notifiés par e-mail. A partir de ce moment-là, en cliquant sur l'offre dans le *dashboard*, plusieurs nouveaux éléments vous seront accessibles :

- Un espace pour poser vos **questions** (clarifications concernant l'offre, les contraintes imposées, etc) et un forum privé où vos questions seront répondues par un membre de la Task Team.

N'hésitez surtout jamais à poser des questions, ni à demander des clarifications. Cela vaudra toujours mieux que d'essayer de deviner l'information, et vous démontrerez ainsi votre réel intérêt dans l'appel d'offres.

- **La demande de proposition d'origine** (*Original RFP*, ou *Request for Proposal*) et ses éventuels révisions ou ajouts (*addendum*). Ces documents contiennent tout ce dont vous avez besoin pour élaborer votre proposition, dont :
 - o les **Termes de Référence** (*Terms of Reference*) auxquels vous devrez répondre afin de rédiger une proposition valable ;
 - o la **date limite pour les clarifications** (*Clarification Request Deadline*) au-delà de laquelle aucune question supplémentaire ne sera répondue ;

- la **date limite pour la soumission** de la proposition (*Proposal Submission Deadline*), à respecter **formellement** ;
- les **modèles** à respecter pour les documents de votre proposition (*Templates*) ;
- d'autres documents qui peuvent vous être utile pour participer à la sélection.

5. SOUMETTRE SA PROPOSITION

Dès que vous êtes prêts à soumettre votre proposition, vous pouvez cliquer sur le bouton *Confirm to propose*, ce qui vous permettra de **télécharger** les documents nécessaires sur eConsultant2. Cela peut prendre du temps, et il vous est vivement conseillé de **charger un document à la fois** et de **sauvegarder** votre travail après chaque téléchargement pour éviter de perdre des données.

Dans l'encadré *Proposal Prices*, il vous est demandé d'entrer **une seule ligne** qui comportera le montant total de votre proposition, TVA et autres taxes et frais inclus, dans **une seule devise monétaire**. Les détails du montant devront être expliqués dans le *Financial Proposal*.

Une fois tous les documents téléchargés, n'oubliez pas de **soumettre votre proposition**. Jusqu'à la date-butoir, il vous sera toujours possible de télécharger votre formulaire, pour mettre à jour les documents, ou apporter d'autres changements. La dernière soumission sera la seule accessible aux *Task Team Members*.

Il est possible de s'associer à une ou plusieurs autre(s) entreprise(s) afin de remplir toutes les conditions mentionnées dans la RFP. Dans ce cas, un seule entreprise « leader » soumettra la proposition via son compte, en mentionnant son ou ses partenaire(s) dans ses documents.

6. ÊTRE SÉLECTIONNÉ

Une fois la deadline atteinte, il ne vous reste plus qu'à attendre l'évaluation de votre proposition et **l'attribution du contrat**. Vous recevrez un e-mail de notification dès qu'un soumissionnaire aura été sélectionné.

- Si vous n'avez pas été sélectionné, vous ne connaîtrez pas le nom de l'entreprise qui aura remporté le contrat. Il peut être intéressant de demander un **feedback** de votre proposition, afin d'améliorer vos futures soumissions.
- Si vous avez été sélectionné, vous devrez vous **enregistrer comme Vendor** auprès du Groupe de la Banque Mondiale avant de signer le contrat. Les instructions pour vous inscrire vous seront communiquées dès votre sélection.

QUELQUES CONSEILS POUR LA RÉDACTION D'UNE PROPOSITION GAGNANTE

- ✓ Impliquez-vous réellement dans votre proposition, et choisissez un appel d'offre que vous pouvez objectivement remporter. Même si vous n'êtes pas sélectionné, la *Task Team* remarquera votre motivation et en tiendra compte pour vos futures propositions.
- ✓ Assistez si possible à la conférence *Pre-Proposal*, s'il y en a une, pour vous familiariser avec les conditions entourant l'appel d'offres. L'existence d'une telle conférence sera mentionnée dans la RFP.
- ✓ Répondez de manière claire et précise aux Termes de Référence et aux demandes techniques de la RFP dans votre proposition.
- ✓ Mettez l'accent sur des solutions techniques innovantes.
- ✓ Proposez des consultants qualifiés dans les positions clé de votre personnel.
- ✓ Citez vos expériences techniques antérieures en rapport avec le projet.
- ✓ Respectez les modèles de documents attachés à la RFP.
- ✓ Améliorez la lisibilité de vos documents en utilisant des tableaux, des graphes et des couleurs, avec modération et intelligence. Cela facilitera la tâche de la *Task Team* chargée d'évaluer votre proposition.
- ✓ N'hésitez jamais à poser des questions ou à demander des clarifications.
- ✓ Respectez à tout prix les *deadlines*.
- ✓ Restez professionnel !