



FONDATION POUR LES AIRES PROTEGEES  
ET LA BIODIVERSITE DE MADAGASCAR

*Février 2020*

**PROCÉDURES  
DE PASSATION DES MARCHES**

# Légendes




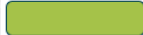










## Acronymes

AAO	Avis d'Appel d'Offres
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANO	Avis de Non Objection
AOI	Appel d'Offre International
AON	Appel d'Offre National
BG	Budget Général
CCE	Cahier des Charges Environnementales
CEM	Carte de l'Environnement Malagasy
COAP	Code des Aires Protégées
CPM	Calendrier de Passation de Marchés
CTE	Comité Technique d'Évaluation
DANO	Demande d'Avis de Non Objection
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DP	Demande de Proposition
EIE	Étude d'Impact Environnemental
FAPBM	Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar
MECIE	Mise en Compatibilité des Investissements avec l'Environnement
MEF	Ministère de l'Environnement et des Forêts
MNP	Madagascar National Parks
ONE	Office National de l'Environnement
PREE	Programme d'Engagement Environnemental
PTA	Programme de Travail Annuel
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
RGO	Règles de Gestion et d'Organisation
SFQC	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût

## Documents

BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
BS	Bon de Sortie
CSM	Carnet de Suivi de la Maintenance
DA	Demande d'Achat
DF	Demande de Fournitures
DIP	Dossier Individuel du Personnel
DP	Demande de Proforma
DR	Demande de Recrutement
FS	Fiche de Stock
OM	Ordre de Mission
PEC	Pièce d'Émission de Chèque
PV	Procès-Verbal
RC	Registre des Commandes
ERD	État Récapitulatif de Dépenses

## Légendes des diagrammes (Flow Chart)

	: Début - Origine / Fin - Sortie de document		: Alternative
	: Préparation d'un document - Création		: Clients - Fournisseurs - Partenaires - Tiers
	: Document		: Classement provisoire suivant l'ordre de caractère
	: Liasse de documents		: Classement définitif suivant l'ordre de caractère
	: Traitement - Tâche - Opération		: Renvoi page (la lettre signifie l'ordre alphabétique du renvoi ; le chiffre indique le numéro de folio correspondant au renvoi)
	: Registre - Journal		
	: Approbation - Visa - Signature		
	: Contrôle - Vérification - Rapprochement des documents		
	: Fichier disque		

## 1. Objectif

La fonction exige en général qu'un service spécialisé en assure la gestion par le contact avec les fournisseurs, les prestataires et les consultants dans le but de pourvoir aux besoins de la Fondation par des travaux, fournitures et prestations intellectuelles acquis aux meilleures conditions de qualité, de prix compétitifs, de paiement et de délai de livraison.

Dans le cas de la Fondation, cette fonction revient principalement au Chargé des Moyens Généraux (CMG) sous la supervision du Responsable Administratif (RA). Pour ce faire, le Chargé des Moyens Généraux doit :

- connaître les besoins des différents services en temps utile ;
- trouver les fournisseurs, les prestataires de services ou les consultants ; et
- passer les marchés/commandes et suivre leur exécution.

Pour les procédures de gestion des marchés, les procédures suivantes vont être décrites :

- Généralité sur la passation de marchés
- Calendrier de Passation des Marchés ;
- Passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures ;
- Passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants ; et
- Engagements divers.

## 2. Généralité sur la passation de marchés

### 2.1. Catégories de dépenses

Les dépenses auprès de la Fondation sont subdivisées suivant les catégories ci-après :

- **Achats divers** pour les approvisionnements de fournitures de bureau et de produits d'entretien, de consommables bureautiques et informatiques.
- **Achats de fournitures, de biens et services** pour les acquisitions de mobiliers, d'équipements, de matériaux, d'outillages, ... pour les petits travaux (petite réparation et maintenance) et les diverses prestations de services (travaux d'impression et d'édition, assurances, ...).
- **Travaux** relatifs aux travaux de construction, de réhabilitation, d'aménagement et d'installation.
- **Services de consultants** correspondants aux prestations intellectuelles dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable, notamment, études et conseils, prestations d'ingénierie, conseils juridiques, expertises comptables, expertises techniques, contrôles et surveillances, formations, ...

### 2.2. Méthodes de passation de marchés

Les méthodes de passation de marchés applicables au sein de la Fondation sont les suivantes :

*Travaux, Biens et Fournitures :*

- **Achat direct ou Entente directe (ED)** : Il s'agit de la conclusion d'un marché avec un fournisseur/prestataire choisi sans consultation de fournisseur ou appel d'offres (absence de comparaison). L'émission de Bon de Commande n'est pas requise.
- **Consultation de Fournisseurs (CF)** : Il s'agit d'une demande de proposition ou demande de devis d'un marché à faible valeur auprès d'au moins trois (3) fournisseurs/prestataires préalablement choisis.
- **Appel d'Offres Restreint (AOR)** : Il s'agit d'une méthode similaire à l'Appel d'Offres Ouvert (public), sauf que l'invitation à soumissionner n'est pas lancée au grand public mais seulement à des fournisseurs/presta-

taires préalablement choisis, c'est-à-dire une étape de pré-qualification dans le processus pour sélectionner les fournisseurs/prestataires auxquelles des invitations à soumissionner seront envoyées par la suite.

- **Appel d'Offres Ouvert (A00)** : L'Appel d'Offres Ouvert ou soumission publique est la procédure formelle, publique, concurrentielle au cours de laquelle des offres sont sollicitées, reçues et évaluées pour des travaux, biens et services, suite à quoi le contrat est adjugé au soumissionnaire qui respecte les conditions spécifiées dans l'avis d'appel d'offres. L'Appel d'Offres Ouvert peut-être National (AON) ou International (AOI). La procédure est caractérisée par plusieurs phases, actes et étapes qui doivent suivre des règles présentées dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), notamment : (i) une invitation publique adressée à tous ceux qui ont un intérêt possible à présenter une offre ; (ii) une étape d'évaluation au cours de laquelle est choisie l'offre la plus avantageuse ; et (iii) l'adjudication du contrat approprié.

Services de consultants :

- **Sélection de Consultant individuel (SCI)** : Cette méthode est appliquée pour le recrutement d'un Consultant Individuel et dans le cas des missions pour lesquelles : (i) le travail en équipe n'est pas nécessaire ; (ii) aucun appui technique n'est requis de l'extérieur ; et (iii) l'expérience et les qualifications de l'expert constituent un critère de choix majeur.
- **Sélection au Moindre Coût (SMC)** : Cette méthode ne s'applique qu'à la sélection de consultants pour des missions standards ou courantes (audits, préparation de dossiers techniques de travaux non complexes, etc.), pour lesquelles il existe des pratiques et des normes bien établies. Elle consiste à : (i) fixer une note de qualification technique minimum dans la Demande de Propositions ; (ii) inviter les consultants figurant dans la liste restreinte à remettre des propositions sous deux (2) enveloppes séparées ; (iii) ouvrir en séance publique les propositions techniques ; (iv) évaluer les propositions techniques par rapport aux critères définis dans la Demande de Propositions. Celles qui n'atteignent pas le score de qualification technique minimum sont éliminées ; (v) inviter les soumissionnaires ou ses représentant à la séance d'ouverture publiques des propositions financières ; et (vi) attribuer le Contrat à celui ayant proposé le prix le plus bas.
- **Sélection sur la Qualification du Consultant (SQC)** : Cette méthode est utilisée dans le cas de prestation à faible coût et à courte durée, et pour lesquelles il n'y a pas lieu d'obtenir et d'évaluer des propositions de la part des candidats. La sélection du Consultant est faite sur la base : (i) d'une liste restreinte d'au maximum six (6) candidats après Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou consultation de la Base de Données disponible ; (ii) de la qualification ; et (iii) de leurs références les plus adéquates pour la mission. Le consultant sélectionné sera invité à remettre une proposition technique et financière, puis à négocier le contrat.
- **Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)** : Cette méthode est la plus fréquemment utilisée, notamment pour les prestations courantes d'études et/ou de contrôle des travaux et qui nécessite le recrutement d'un cabinet d'études, de firmes ou de pool de consultants. Il consiste à : (i) constituer une liste restreinte de trois (3) à six (6) consultants à partir d'un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ; (ii) inviter à partir d'une Demande de Proposition (DP) les consultants short-listés à fournir une proposition technique et une proposition financière sous enveloppes séparées ; (iii) évaluer les propositions en deux (2) temps (évaluation technique et évaluation financière) ; et (iv) inviter le soumissionnaire ayant obtenu la note pondérée (note technique et note financière) la plus élevée à une séance de négociation de contrat.

Pour la fixation des méthodes de passation de marchés, la Fondation, par rapport à ses besoins, ses estimations objectives et les seuils de passation de marchés, détermine les méthodes appropriées à chaque marché. Ces méthodes sont indiquées dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM)<sup>1</sup>.

### 2.3. Seuils de passation de marchés

Les seuils de passation de marchés applicables au sein de la Fondation sont décrits dans le tableau ci-après par catégorie de dépenses et par méthode de passation :

<sup>1</sup> La mise en place du Calendrier de Passation de Marchés n'est pas obligatoire mais indispensable pour la gestion des marchés de la Fondation

Catégories de dépenses	Valeur du marché (Seuil en MGA)	Méthode de passation des marchés
1. Travaux, Biens et Fournitures	Seuil < 500.000	Achat Direct
	500.000 ≤ Seuil < 10.000.000	Consultation de Fournisseurs (CF)
	10.000.000 ≤ Seuil < 50.000.000	Appel d'Offres Restreint (AOR)
	Seuil ≥ 50.000.000	Appel d'Offres Ouvert (A00)
2. Consultant Individuel	Non appliqué	Sélection de Consultant Individuel (SCI)
3. Cabinets d'études, firmes	Seuil < 10.000.000	Sélection sur la Qualification du Consultant (SQC)
	Seuil ≥ 10.000.000	Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC)

Nota :

- Le contrôle à posteriori des marchés peut être exercé à tout moment par le Comité Exécutif (CE), selon le cas.
- Les particularités imposées par les partenaires financiers doivent être prises en considération et sont les seules raisons de modification du présent seuil. Dans ce cas, une note spéciale est requise.

### 3. Calendrier de Passation des Marchés (CPM)

#### 3.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives au Calendrier de Passation de Marchés de la Fondation sont les suivantes :

RG0.1. Le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) n'est pas obligatoire mais est indispensable pour assurer la gestion des marchés de la Fondation. Il est établi avant la fin de chaque année pour être présenté au Directeur Exécutif (DE) en même temps que le projet de Budget Général (BG).

RG0.2. Tous les marchés à l'exception des engagements divers (Bon de Commande) sont à inscrire dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM).

RG0.3. Le premier responsable de l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) est le Chargé des Moyens Généraux (CMG), toutefois, il doit collaborer avec le Responsable Administratif (RA).

RG0.4. Le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) doit indiquer pour chaque ligne de passation les informations suivantes :

- l'objet du marché ;
- la date probable de lancement du processus de passation ;
- le type de marché : travaux, biens ou fournitures, emploi de consultant ;
- le mode de passation de marché ; et
- le montant estimatif.

RG0.5. Les documents de travail pour l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) sont constitués :

- du plan d'action et programme d'activités de la Fondation (PTA) ; et
- du projet de Budget Général (BG) de la Fondation.

RG0.6. En tant que document de travail, l'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) doit tenir compte du niveau de priorité indiqué dans le plan d'action et programme d'activités (PTA).

### 3.2. Procédures d'élaboration de Calendrier de Passation de Marchés (CPM)

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 1/1
1. Réunion de préparation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) au vu du plan d'action/programme d'activités (PTA) et du projet de Budget Général (BG)	• Direction Exécutive	
2. Établissement du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) selon la priorité indiquée dans le plan d'action/programme d'activités (PTA)	• Chargé Moyens Généraux	
3. Cadrage, montage et finalisation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) par rapport au Budget Général (BG)	• Chargé Moyens Généraux • Responsable Administratif	
4. Présentation de la liasse (PTA + BG + CPM) au Directeur Exécutif pour lecture, commentaire et approbation	• Chargé Moyens Généraux • Responsable Administratif	
5. En l'absence d'observations, validation du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) de la Fondation	• Direction Exécutive	
6. Dès le début de l'année suivante, exécution du Budget selon le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) défini et moyennant, avant engagement de dépenses, le contrôle de l'éligibilité de dépenses et la disponibilité budgétaires	• Direction Exécutive	

## 4. Passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures

Cette partie de l'engagement de dépenses concerne les engagements aboutissant aux documents contractuels comme le Marché.

Les procédures de passation de marchés décrites ci-après s'appliquent à tous les marchés de fournitures, de biens et de travaux, et de services autres que les services de consultants.

### 4.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives à la passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures de la Fondation sont les suivantes :

RG0.7. Les activités de passation des marchés de travaux, de biens et de fournitures seront menées sous la responsabilité du Chargé des Moyens Généraux (CMG). Dans sa tâche, il doit rendre compte au Directeur Exécutif (DE) du déroulement du processus.

RG0.8. Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des activités, les marchés de travaux, de biens et de fournitures lancés



au niveau de la Fondation à l'exception des engagements divers (Bon de commande) devaient être inscrits dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) indiquant l'objet de la passation, le montant estimé du marché, le mode de passation du marché, la date probable de lancement de l'appel d'offre, et le type de contrat à établir.

RG0.9. A chaque marché, un comité restreint est constitué suivant la nature des travaux, biens ou fournitures pour évaluer les offres reçues. Il s'agit du « Comité d'évaluation ».

RG0.10. La synthèse du processus de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures de la Fondation se présente comme suit :

- Après approbation par le Directeur Exécutif (DE) du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et cinq (5) jours avant la date indiquée pour le lancement, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) reçoit des différents responsables concernés les spécifications techniques pour constituer le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
- Le Chargé des Moyens Généraux (CMG) rédige le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) à soumettre pour approbation au Directeur Exécutif (DE) ;
- Selon le montant estimé du marché, l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) sera publié dans les journaux et le site web de la Fondation, ou affiché dans les locaux de la Fondation ou plus simplement par envoi de lettre pour le cas de consultation de prix ;
- Les offres (devis) reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
- Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les offres et soumet par la suite un rapport d'évaluation et d'attribution au Directeur Exécutif ;
- Le Marché est ensuite préparé par le Chargé des Moyens Généraux (CMG), signé par l'adjudicataire du marché, et puis contresigné et approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ;
- Une copie du Marché est envoyée au Responsable Administratif (RA) pour document de travail et de suivi de l'exécution du marché, une autre copie pour le Service Finance.

RG0.11. L'Avis d'Appel d'Offres (AAO) doit être publié dans les meilleurs délais dans au moins deux (2) journaux de la presse locale (le nombre des parutions doit être au moins trois).

Pour les Appels d'Offres Internationaux (AOI), le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit recourir à des journaux étrangers ou à des sites internet spécialisés pour passer l'AOI.

RG0.12. Le déclenchement des procédures de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures est conditionné par les éléments suivants :

- la disponibilité budgétaire ; et
- la date prévue de lancement de l'Appel d'Offres (AO) conformément au Calendrier de Passation de Marchés (CPM).

Il est souhaité à ce que le calendrier d'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) s'adapte au calendrier de la programmation budgétaire.

*Dossier d'Appel d'Offres (DAO) des travaux, des biens et des fournitures :*

RG0.13. Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) des travaux, des biens et des fournitures doit contenir tous les renseignements dont un éventuel soumissionnaire peut avoir besoin pour préparer une offre concernant les fournitures ou les travaux demandés.

Le dossier doit comprendre généralement :

- l'avis d'appel d'offres ;
- les instructions à l'intention des soumissionnaires ;
- un modèle d'offre ;

- un modèle de marché ;
- les clauses administratives générales et les clauses administratives particulières ;
- le cahier des charges et les études techniques ;
- les données techniques pertinentes ;
- la liste des fournitures ou le devis quantitatif ;
- les délais de livraison ou d'achèvement ; et
- les spécifications et plans et les annexes nécessaires, telles que les modèles des différentes garanties à fournir.

Les critères qui seront appliqués pour l'évaluation des offres et la détermination de l'offre évaluée la moins disante doivent être clairement précisés dans les instructions aux soumissionnaires et/ou les spécifications.

Validité des offres et garantie de soumission :

RG0.14. La validité des offres et la garantie de soumission se présente comme suit :

- Les candidats doivent présenter des offres qui demeurent valides pendant une période d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours, indiquée dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO), pour permettre au responsable en charge de la passation des marchés (CMG) de comparer et d'évaluer les offres ;
- La Fondation peut demander aux candidats de constituer une garantie de soumission dont le montant et la forme seront précisés dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
- Si elle est prévue, la garantie d'offre doit rester valide quatre (4) semaines de plus que l'offre, afin de laisser à la Fondation le temps d'agir s'il doit l'appeler. La garantie des soumissionnaires non retenus leur sera restituée lorsque le marché aura été signé avec l'adjudicataire.

Éclaircissement et modifications à apporter aux soumissionnaires :

RG0.15. Aucun soumissionnaire ne peut être invité, ni autorisé à modifier son offre après l'ouverture du pli. Il peut être demandé à tout soumissionnaire de préciser tel point de son offre, aux fins de l'évaluation, mais il ne doit pas être invité, ni autorisé à en modifier la teneur ou le prix après ouverture. Le soumissionnaire ne peut pas non plus apporter des documents qui auraient manqué lors de l'ouverture des offres (Exemple : caution de soumission ou lettre de soumission).

Caractère confidentiel de la procédure :

RG0.16. Après ouverture des plis en séance publique, aucun renseignement concernant l'examen des plis, les précisions demandées et l'évaluation des offres ainsi que les recommandations relatives à l'attribution du marché ne doit être communiqué aux soumissionnaires ou à toute personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection tant que le nom de l'adjudicataire n'a pas été annoncé.

Examen des offres :

RG0.17. Pour l'examen des offres, le Comité d'évaluation doit vérifier si les offres :

- sont dûment signées ;
- sont accompagnées des cautionnements demandés, le cas échéant ;
- correspondent pour l'essentiel au Dossier d'Appel d'Offres (DAO) ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ;
- sont, par ailleurs, recevables.

Toute offre qui n'est pas conforme pour l'essentiel aux conditions et spécifications du Dossier d'Appel d'Offres (DAO), soit qu'elle présente avec celles-ci des différences substantielles, soit qu'elle comprenne des réserves substantielles, est rejetée. Une fois que les plis ont été ouverts, le soumissionnaire n'est plus autorisé à corriger ou à supprimer les différences ou les réserves importantes.



Évaluation et comparaison des offres :

RG0.18. L'évaluation permet de comparer qualitativement les offres entre elles et de déterminer le coût de chaque offre. Le prix de l'offre lu à haute voix lors de la séance d'ouverture des plis est ajusté pour tenir compte de toute erreur de calcul. Le Comité d'évaluation établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des offres indiquant les éléments précis sur lesquels s'est fondé le classement des offres ou des propositions.

Sélection des soumissionnaires : le Comité d'évaluation détermine si le soumissionnaire dont l'offre ou la proposition a été jugée la moins disante a la capacité et l'assise financière voulues pour exécuter le marché. Les critères à remplir sont précisés dans le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) et, si le soumissionnaire n'y répond pas, son offre ou sa proposition est rejetée.

Prorogation et validité des offres :

RG0.19. Si des circonstances exceptionnelles justifient une prorogation de la validité des offres, une demande écrite est présentée à tous les soumissionnaires avant la date d'expiration. Les soumissionnaires ne sont invités, ni autorisés à cette occasion à modifier leur prix ou d'autres conditions de leur offre ou leur proposition.

RG0.20. Les offres hors délai doivent être retournées à leurs déposants dans les meilleurs délais sans qu'elles ne soient ouvertes. De même pour les cautions de soumissions hors délai.

RG0.21. Les soumissionnaires non retenus doivent être informés au plus tard dix (10) jours avant la signature du marché par l'attributaire.

Rejet de toutes les offres :

RG0.22. Il n'est pas permis de rejeter toutes les offres et d'en demander de nouvelles sur la base des mêmes prescriptions techniques aux seules fins d'obtenir des prix inférieurs, sauf au cas où l'offre jugée la moins-disante dépasse considérablement les estimations de coûts de la Fondation.

RG0.23. Au lieu de lancer un nouvel appel d'offres, il est préférable alors d'entamer des discussions avec le soumissionnaire ayant présenté l'offre la moins-disante (ou s'il n'obtient pas de réponse intéressante, avec le soumissionnaire se plaçant immédiatement après) pour essayer d'obtenir un marché satisfaisant.

RG0.24. Le rejet global des offres peut également se justifier lorsque celles-ci ne sont pas conformes pour l'essentiel au Dossier d'Appel d'Offres (DAO) où qu'il n'y a pas eu une concurrence véritable. Quand toutes les offres sont rejetées, la Fondation étudiera la raison avant de lancer un nouvel appel d'offres et envisager de réviser des clauses techniques, de modifier le besoin, ou les deux (2) à la fois.

Modalité de paiement :

RG0.25. Tous règlements de fournisseurs ou prestataires de services doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.

Règle générale :

RG0.26. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.

## 4.2. Procédures de passation de marchés de travaux, de biens et de fournitures

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 1/3
1. Cinq (5) jours avant la date prévue de lancement de l'Appel d'Offres suivant le CPM, établissement de la Demande d'Engagement de Dépenses (DED)	• Chargé Moyens Généraux (CMG)	
2. Transmission de la demande (DED) au Responsable Financier pour vérification de l'éligibilité des dépenses et de la disponibilité budgétaire	• CMG	
3. A la réception de la demande, identification du marché à lancer dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et vérification d'éligibilité et de disponibilité budgétaire par rapport au Budget Général (BG)	• Responsable Financier (RF)	
4. Visa de la demande (DED) à titre d'avis d'éligibilité <sup>2</sup> pour autorisation de lancement de l'Appel d'Offres	• RF	
5. Au retour de l'avis d'éligibilité du Responsable Financier, demande aux responsables concernés le cahier des charges, les spécifications techniques et/ou les descriptifs techniques nécessaires à la constitution du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)	• CMG	
6. A la réception du Cahier des charges, des spécifications techniques et/ou des descriptifs techniques, rédaction du Dossier d'Appel d'Offres (DAO)	• CMG	
7. Soumission du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) accompagné du Cahier des charges au Directeur Exécutif pour lecture et vérification	• CMG	
8. Lecture, vérification et approbation du Dossier d'Appel d'Offres (DAO) en l'absence d'observation	• Directeur Exécutif (DE)	
9. Lancement de l'Avis d'Appel d'Offres <sup>3</sup> (AAO) et mise à disposition des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) aux soumissionnaires.	• CMG	

<sup>2</sup> L'avis d'éligibilité du Responsable Financier (RF) sur la Demande (DED ou DA) signifie que le budget est disponible et que le Chargé des Moyens Généraux (CMG) est autorisé à procéder à la passation de marchés

<sup>3</sup> L'Avis d'Appel d'Offres (AAO) sera publié dans les journaux ou plus simplement par envoi de lettre pour le cas de consultation de prix

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 2/3
10. Réception et enregistrement des offres dans le « Registre de réception des offres <sup>4</sup> » en mentionnant les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- numéro de pli,</li> <li>- date et heure de dépôt de l'offre,</li> <li>- numéro de l'appel d'offres,</li> <li>- nom et signature du déposant,</li> <li>- nom et signature du réceptionnaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistante Direction (AD) et/ou CMG</li> </ul>	
11. Remise d'un reçu au déposant et/ou remplissage du cahier de transmission du déposant ou autre document faisant office d'accusée de réception	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AD et/ou CMG</li> </ul>	
12. A la date et à l'heure exacte de la clôture de réception des offres. Arrêt de la liste des soumissionnaires en inscrivant à la fin de ladite liste la mention « Arrêté les propositions d'offres reçues au nombre de ..... (en lettres et en chiffres) »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CMG</li> </ul>	
13. Apposition des noms et signatures du Comité d'évaluation après l'Arrêt de la liste des soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'évaluation</li> </ul>	
<b>Dépouillement des offres</b> 14. Ouverture en séance publique des plis des soumissionnaires pour vérification administrative des offres reçues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'évaluation</li> </ul>	
15. Remplissage et signature de la fiche de présence des représentants des soumissionnaires à la séance de dépouillement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumissionnaires</li> </ul>	
16. A la fin de la séance d'ouverture publique des plis, remplissage du Tableau des offres mentionnant le nom du soumissionnaire, le montant de l'offre, la caution et toute information exigée par le DAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire de séance</li> </ul>	
17. Signature du Tableau des offres par le Comité d'évaluation et les représentants des soumissionnaires présents à la séance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'évaluation</li> </ul>	
18. Rédaction du PV de dépouillement des offres indiquant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le déroulement de la séance,</li> <li>- les noms du Comité d'évaluation,</li> <li>- les noms des soumissionnaires,</li> <li>- les montants des offres,</li> <li>- les éventuelles cautions, garanties des offres ou toutes autres informations exigées par le DAO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétaire de séance</li> </ul>	
19. Signature du PV de dépouillement par Comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'évaluation</li> </ul>	

<sup>4</sup> Le « Registre de réception des offres » est substitué par le « Registre des courriers arrivés » pour le cas de simple consultation de prix

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 3/3
20. Classement provisoire du PV de dépouillement avec la liasse (DAO + Offres + Fiche de présence + Tableau des offres)	• CMG	
<b>Séance d'évaluation technique et financière</b> 21. Évaluation technique et financière des plis retenus par rapport à la grille d'évaluation et le système de notation	• Comité d'évaluation	
22. Classement des offres suivant les critères de notation et de pondération	• Comité d'évaluation	
23. Rédaction et signature du Rapport d'évaluation avec proposition de classement des offres	• Comité d'évaluation	
24. Rédaction du projet de contrat suivant les caractéristiques du marché (informations exigées par le DAO)	• CMG	
<b>Approbation et validation du marché</b> 25. Soumission de la liasse (DAO + Offres + Fiche de présence + Tableau des offres + Projet de contrat + Rapport d'évaluation) au Directeur Exécutif pour lecture et vérification	• CMG	
26. Lecture, vérification et approbation du Rapport d'évaluation en l'absence d'observation	• DE	
27. Duplication du contrat en 3 exemplaires : • 01 : pour le titulaire • 01 : pour CMG • 01 pour le service finance		
28. Présentation du contrat au Titulaire (en tant qu'attributaire du marché) pour acceptation et signature		
29. Soumission au Directeur Exécutif pour approbation et signature	• CMG	
30. Notification du titulaire du marché et remise de l'original 1/3 du contrat	• CMG	
31. Garde de l'original 2/3 du contrat pour « dossier de travail et de paiement »	• CMG	
32. Transmission de l'original 3/3 du contrat au Responsable Administratif pour « dossier de travail et de suivi »	• Responsable Administratif	

## 5. Passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants

Cette partie de l'engagement de dépenses concerne les engagements aboutissant aux documents contractuels comme le Contrat.

Les procédures de passation de marchés décrites ci-après s'appliquent à tous les marchés de sélection et d'emploi de consultants ou de prestations intellectuelles.

### 5.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives à la passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants de la Fondation sont les suivantes :

RG0.27. Les activités de passation des marchés de sélection et d'emploi de consultants seront menées sous la responsabilité du Chargé des Moyens Généraux (CMG). Dans sa tâche, il doit rendre compte au Directeur Exécutif (DE) du déroulement du processus.

RG0.28. Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre des activités, les marchés de sélection et d'emploi de consultants lancés au niveau de la Fondation devaient être inscrits dans le CPM indiquant l'objet de la passation, le montant estimé de la prestation, le mode de passation du marché, la date probable de lancement de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou de l'Appel à Candidature (AC), et le type de contrat à établir.

RG0.29. La synthèse du processus de passation de marchés de sélection et d'emploi de consultants de la Fondation se présente comme suit :

- Après approbation par le Directeur Exécutif (DE) du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et cinq (5) jours avant la date indiquée pour le lancement, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) reçoit des différents responsables concernés les termes de références pour constituer l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) et la Demande de Proposition (DP) ;
- Le Chargé des Moyens Généraux (CMG) rédige la Demande de Proposition (DP) à soumettre pour approbation au Directeur Exécutif (DE) ;
- Selon le montant estimé de la prestation, l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou l'Appel à Candidature (AC) sera publié dans les journaux et le site web de la Fondation, ou affiché dans les locaux de la Fondation ;
- Les manifestations d'intérêt reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
- Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les manifestations, établit une liste restreinte des Consultants pour demande de propositions, et la soumet par la suite au Directeur Exécutif (DE) ;
- La Demande de Proposition (DP) est transmise aux Consultants short-listés ;
- Les propositions reçues seront ouvertes à la date indiquée dans les locaux de la Fondation ou selon les lieux indiqués dans la Demande de Proposition (DP), en présence des soumissionnaires ou de leur représentant souhaitant être présent ;
- Le Comité d'évaluation effectue le dépouillement, évalue les propositions et soumet par la suite un rapport d'attribution au Directeur Exécutif (DE) ;
- Le Contrat est ensuite préparé par le Chargé des Moyens Généraux (CMG), signé par l'adjudicataire du contrat, et puis contresigné et approuvé par le Directeur Exécutif (DE) ;
- Une copie du Contrat est envoyée au Responsable Administratif (RA) et Responsable technique concerné pour document de travail et de suivi de l'exécution du contrat.

RG0.30. L'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) ou l'Appel à Candidature (AC) doit être publié dans les meilleurs délais dans au moins deux (2) journaux de la presse locale (le nombre des parutions doit être au moins trois).

Pour le recrutement de Consultants ou de Cabinets Internationaux, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit recourir à des journaux étrangers ou à des sites internet spécialisés pour passer l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI).

RG0.31. Le déclenchement des procédures de passation de marchés de sélection et d'emploi de Consultants est conditionné par les éléments suivants :

- la disponibilité budgétaire ; et
- la date prévue de lancement de l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) conformément au Calendrier de Passation de Marchés (CPM).

Il est souhaité à ce que le calendrier d'élaboration du Calendrier de Passation de Marchés (CPM) s'adapte au calendrier de la programmation budgétaire.

Instructions aux consultants :



RGO.32. L'instruction aux consultants doit fournir des informations suffisantes sur les aspects ci-après de la mission :

- description succincte de la mission ;
- formulaires types de présentation des propositions technique et financière ;
- nom et adresse des personnes auxquelles les consultants doivent s'adresser pour obtenir des éclaircissements et que leurs représentants pourront éventuellement rencontrer ;
- détails de la procédure de sélection qui sera suivie, y compris : (i) la description de la procédure en deux (2) étapes, le cas échéant ; (ii) la liste des critères d'évaluation technique et la pondération attribué à chaque critère ; (iii) les détails de l'évaluation financière ; (iv) la pondération relative de la qualité technique et du coût en cas de Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût (SFQC) ; (v) la note de qualité minimum acceptable ; et (vi) des détails sur l'ouverture des propositions financières en séance publique ;
- estimation indicative (exprimée en personnes x mois) du personnel clé que devra fournir le Consultant ou le budget total, mais pas les deux ;
- indication de l'expérience minimum, des diplômes obtenus et autres, attendus du personnel clé ;
- détail et situation de tout financement extérieur ;
- renseignements sur les négociations et informations financières et autres que le Consultant sélectionné devra fournir durant la négociation du marché ;
- date et heure limites de remise des propositions ;
- monnaie(s) dans laquelle (lesquelles) le coût des services devra être exprimé et sera comparé et réglé ;
- méthode de soumission de la proposition : cette méthode impliquera notamment l'obligation pour les consultants de cacheter et de présenter séparément leurs offres technique et financière de sorte que l'évaluation technique ne soit pas influencée par le prix ;
- liste restreinte des consultants invités à remettre des propositions : il sera indiqué si ces consultants ont le droit ou non de former une association ;
- période durant laquelle les propositions des consultants devront rester valides et pour la durée de laquelle les consultants s'engageront à maintenir, sans changement, la composition du personnel clé, ainsi que les taux unitaires et le prix total de leurs propositions : il sera indiqué aux Consultants qu'en cas de prorogation de la validité des propositions, ils auront le droit de ne pas maintenir leur proposition ; et
- date prévisionnelle à laquelle il sera demandé au Consultant sélectionné de commencer sa mission.

Validité des propositions :

RGO.33. Les candidats doivent présenter des propositions qui demeurent valides pendant une période d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours, indiquée dans la Demande de Proposition (DP), pour permettre au Chargé des Moyens Généraux (CMG) de comparer et d'évaluer les propositions ;

Caractère confidentiel de la procédure :

RGO.34. Après ouverture des propositions en séance publique, aucun renseignement concernant l'examen des propositions, les précisions demandées et l'évaluation des propositions ainsi que les recommandations relatives à l'attribution du contrat ne doit être communiqué aux soumissionnaires ou à toute personne n'ayant pas qualité pour participer à la procédure de sélection tant que le nom de l'adjudicataire n'a pas été annoncé.

Examen des propositions :

RGO.35. Pour l'examen des offres, après la séance d'ouverture des propositions, le Comité d'évaluation doit vérifier si les propositions :

- sont dûment signées ;
- correspondent pour l'essentiel à la Demande de Proposition (DP) ;
- ne comportent pas de graves erreurs de calcul ; et



- sont, par ailleurs, recevables.

Toute proposition qui n'est pas conforme pour l'essentiel aux conditions et spécifications de la Demande de Proposition (DP), soit qu'elle présente avec celles-ci des différences substantielles, soit qu'elle comprenne des réserves substantielles, est rejetée. Une fois que les propositions ont été ouvertes, le soumissionnaire n'est plus autorisé à corriger ou à supprimer les différences ou les réserves importantes.

Évaluation et comparaison des propositions :

RG0.36. L'évaluation permet de comparer techniquement les propositions entre elles et de déterminer la proposition financière. Le prix de la proposition lue à haute voix lors de la séance d'ouverture des plis est ajusté pour tenir compte de toute erreur de calcul. Le Comité d'évaluation établit un rapport détaillé sur l'évaluation et la comparaison des propositions indiquant les éléments précis sur lesquels s'est fondé le classement des propositions.

Prorogation et validité des propositions :

RG0.37. Si des circonstances exceptionnelles justifient une prorogation de la validité des propositions, une demande écrite est présentée à tous les soumissionnaires avant la date d'expiration. Les soumissionnaires ne sont invités, ni autorisés à cette occasion à modifier leur proposition financière ou d'autres conditions de leur proposition.

RG0.38. Les propositions hors délai doivent être retournées à leurs déposants dans les meilleurs délais sans qu'elles ne soient ouvertes.

RG0.39. Les soumissionnaires non retenus doivent être informés au plus tard dix (10) jours avant la signature du contrat par l'attributaire.

Méthodologie d'évaluation des propositions :

RG0.40. La méthodologie d'évaluation des propositions sont les suivantes :

Proposition technique :

1. Une liste de critère sera établie, par exemple :
  - Expériences du consultant dans le domaine,
  - Qualités et compétences des personnes ressources,
  - La connaissance des aires protégées et du SAPM,
  - Importance des missions identiques, ...
2. Pour chaque critère, l'évaluateur notera le Consultant de 0 à 4 comme suit :
  - 0 : aucune
  - 1 : faible
  - 2 : moyen
  - 3 : bon
  - 4 : excellent (note maximale par critère)
3. Chaque critère sera par la suite pondéré en fonction de son importance tout en veillant à ce que le total de « note maximale x pondération » arrive à 70 qui est le point maximum pour la note technique.

*Offre financière :*

L'offre la moins-disante aura 30 points, les autres offres seront évaluées en fonction de cette offre minimale selon la formule ci-dessus :

Note financière =  $30 \times$  Montant de l'offre minimale / Montant de l'offre

Note finale :

La note finale sera sur 100 points et c'est la somme de la note technique et de la note financière.

Modalité de paiement :

RG0.41. Tous règlements de Consultants doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.

Règle générale :

RG0.42. En cas de divergence avec la présente procédure, les procédures particulières des bailleurs doivent être suivies et appliquées.

**5.2. Procédure de passation de marché de sélection et d'emploi de consultants**

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 1/4
1. Cinq (5) jours avant la date prévue de lancement de la Demande de Proposition (DP) suivant le CPM, établissement de la Demande d'Engagement de Dépenses (DED) pour lancement de la Demande de Proposition (DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
2. Transmission de la DED au Responsable Financier (RF) pour vérification de l'éligibilité des dépenses et de la disponibilité budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
3. A la réception de la DED, identification du contrat à lancer dans le Calendrier de Passation de Marchés (CPM) et vérification d'éligibilité et de disponibilité budgétaire par rapport au Budget Général (BG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier</li> </ul>	
4. Visa de la DED à titre d'avis d'éligibilité <sup>5</sup> pour autorisation de lancement de la Demande de Proposition (DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier</li> </ul>	
5. Au retour de l'avis d'éligibilité du Responsable Financier, demande des Termes de Référence (TDR) aux responsables concernés pour le recrutement de consultants ou bureau d'études nécessaires à la constitution de la Demande de Proposition (DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
6. A la réception des TDR succincts venant des responsables concernés, établissement et lancement de l'avis d'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
7. Réception et enregistrement des dossiers de manifestations d'intérêt dans le « Registre des courriers arrivés »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
8. Évaluation des dossiers de manifestation d'intérêt en vue d'établissement d'une « Short List » (liste restreinte) d'au moins trois (03) candidats présélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'évaluation</li> </ul>	
9. A la réception des TDR détaillés des responsables concernés, rédaction du dossier de Demande de Proposition (DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
10. Soumission de la DP et de la Short List au Directeur Exécutif pour lecture et vérification	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
11. Lecture, vérification et approbation de la Demande de Proposition (DP) et de la Short List en l'absence d'observation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur Exécutif</li> </ul>	

<sup>5</sup>L'avis d'éligibilité du Responsable Financier (RF) sur la Demande (DED ou DA) signifie que le budget est disponible et que le Chargé des Moyens Généraux (CMG) est autorisé à procéder à la passation de marchés

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 2/4
12. Duplication de la Demande de Proposition (DP) pour envoi aux candidats présélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
13. Réception et enregistrement des propositions dans le « Registre de réception des propositions » en mentionnant les informations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>numéro de pli,</li> <li>date et heure exactes de dépôt de la proposition,</li> <li>numéro de la demande de proposition,</li> <li>nom et signature du déposant,</li> <li>nom et signature du réceptionnaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
14. Remise d'un reçu (accusée de réception) au déposant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
15. A la date et à l'heure exacte de la clôture de réception des propositions. Arrêt de la liste des propositions reçues en inscrivant à la fin de ladite liste la mention « Arrêt les propositions reçues au nombre de ..... (en lettres et en chiffres) »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
16. Apposition des noms et signatures du Comité d'évaluation après l'Arrêt de la liste des soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'évaluation</li> </ul>	
<b>Dépouillement des propositions</b>		
17. Ouverture en séance publique des plis pour vérification administrative des propositions reçues	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'évaluation</li> </ul>	
18. Remplissage et signature de la fiche de présence des représentants des soumissionnaires à la séance de dépouillement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumissionnaires</li> </ul>	
19. Rédaction du PV de dépouillement des propositions indiquant : <ul style="list-style-type: none"> <li>le déroulement de la séance,</li> <li>les noms du Comité d'évaluation,</li> <li>les noms des soumissionnaires représentés,</li> <li>les documents exigés par la DP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secrétaire de séance</li> </ul>	
20. Signature du PV de dépouillement par le Comité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité d'évaluation</li> </ul>	
21. Classement provisoire du PV de dépouillement avec la liasse (DP + Propositions + Fiche de présence)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 3/4
<b>Évaluation technique et financière des propositions (SFQC)</b>		
22.Évaluation technique des propositions par rapport à la grille d'évaluation et le système de notation (prise en compte de la qualité)	• Comité d'évaluation	
23.Évaluation des offres financières les moins-disantes et pondération de chaque proposition	• Comité d'évaluation	
24.Rédaction et signature du Rapport d'évaluation combiné (technique et financière) qui présente les appréciations concernant les propositions et les notes obtenues par chaque proposition	• Comité d'évaluation	
25.Rédaction du projet de contrat suivant les caractéristiques de la Demande de Proposition (DP)	• Chargé Moyens Généraux	
<b>Approbation et validation du marché</b>		
26.Soumission de la liasse (DP + Prestations + Fiche de présence + Projet de contrat + Rapport d'évaluation) au Directeur Exécutif pour lecture et vérification	• Chargé Moyens Généraux	
27.Lecture, vérification et approbation du Rapport d'évaluation en l'absence d'observation	• Directeur Exécutif	
28.Révision du projet de contrat suivant les observations du Directeur Exécutif	• Chargé Moyens Généraux	
29.Convocation de l'attributaire du marché pour négociation	• Chargé Moyens Généraux	
30.Rédaction du PV de négociation	• Chargé Moyens Généraux	
31.Duplication du contrat en 3 ex	• Chargé Moyens Généraux	
32.Envoi du contrat au Titulaire (en tant qu'attributaire du marché) pour acceptation et signature	• Chargé Moyens Généraux	
33.Soumission au Directeur Exécutif pour approbation et signature	Chargé Moyens Généraux	

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 4/4
34 Notification du titulaire du marché et remise de l'original 1/3 du contrat	• Chargé Moyens Généraux	
35. Garde de l'original 2/3 du contrat pour « dossier de travail et de paiement »	• Chargé Moyens Généraux	
36. Transmission de l'original 3/3 du contrat au Responsable Administratif pour « dossier de travail et de suivi »	• Responsable Administratif	

## 6. Engagements divers

### 6.1. Règles de gestion et d'organisation

Les règles de gestion et d'organisation applicables relatives aux engagements divers sont les suivantes :

RG0.43. L'aboutissement des engagements divers est le Bon de Commande (BC). Les engagements effectués dans le cadre de ces engagements divers peuvent aller de l'achat de fournitures et consommables, l'acquisition de pièces de rechange, la prestation de services, l'acquisition de mobiliers, etc.

RG0.44. Sont considérés comme « fournitures et consommables » les biens ci-après :

- fournitures de bureau (papier, stylo, ...)
- fournitures informatiques (encres, CD, disquettes, ...)
- accessoires d'ordinateur (souris, clavier, ...) achetés séparément du système complet ;
- fournitures de nettoyage ;
- fournitures de cuisine ;
- autres petites fournitures, ...

RG0.45. Sont considérées comme « prestation de services », les prestations liées à des réparations et entretiens, nettoyage du local, petites installations techniques (réseau, électrique, ...), ...

RG0.46. Tous ces engagements divers doivent passer par le Chargé des Moyens Généraux (CMG) qui se charge de faire la prospection de prix, le choix du fournisseur et l'émission du Bon de Commande (BC).

RG0.47. Les achats de fournitures de bureau doivent être groupés et en lots indivisibles. En revanche, les achats de consommables sont effectués en lots divisibles. Dans les deux (2) cas, le Chargé des Moyens Généraux (CMG) doit préparer au préalable l'estimation quantitative de ces fournitures et consommables, de faire la prospection des fournisseurs potentiels, d'évaluer les prix les mieux disants, et de soumettre au Directeur Exécutif (DE) le Bon de Commande correspondant. La Fondation doit constituer un stock régulier de fournitures dont la gestion quotidienne incombe à l'Assistante de Direction (AD) (Cf. procédures de gestion des stocks).

RG0.48. La désignation des marques dans la spécification des matériels ou équipements est possible mais doit être justifier et argumenter.

RG0.49. Toute acquisition ou prestation de service doit être faite par voie concurrentielle avec une équité de traitement et des conditions identiques pour tout fournisseur ou prestataire de service potentiel.



RGO.50. Les fournisseurs ou prestataires de services doivent entretenir de bonnes images :

- exerçant leur commerce de façon permanente, légale et en conformité avec les lois et réglementations en vigueur (numéro statistique, registre de commerce, NIF, ...);
- jouissant d'une excellente réputation dans leur spécialité ;
- disposant d'une offre spéciale (remise), d'un service après-vente et d'une garantie ;
- assurant dans un délai raisonnable la livraison des biens ou d'exécution des services ; et
- n'ayant aucune relation particulière avec le personnel.

RGO.51. Une consultation de prix auprès de trois (3) fournisseurs n'est pas nécessaire dans le cas où la Fondation dispose déjà d'une base de données de fournisseurs ou de prestataires qu'elle a auparavant sollicités. En vue d'observation des variations de prix, le renouvellement de la consultation de prix est effectué tous les six (6) mois. En revanche, le renouvellement peut aller jusqu'à douze (12) mois sous réserve que le fournisseur accepte de maintenir le prix unitaire des articles.

RGO.52. L'évaluation des offres (proforma, listing de prix, ...) doit se reposer sur une observation stricte des caractéristiques techniques des articles utiles au bon fonctionnement de la Fondation, suivant les meilleurs rapports qualité/prix et dans les meilleurs délais, et elle doit être matérialiser par un PV de sélection de fournisseur ou de prestataire.

RGO.53. Lors de la comparaison des prix, les règles suivantes sont à respecter :

- considération des « coûts unitaires » et du « coût total » ;
- considération des taxes (TVA) ainsi que les natures du prix (FOB, CIF, ... en cas d'importation) ; et
- conversion en Ariary des factures en devises suivant le cours du jour à défaut de protocole d'accord.

RGO.54. Tous règlements de fournisseurs ou prestataires de services doivent se faire par chèque ou par virement bancaire.

RGO.55. Les personnels de la Fondation impliqués dans la négociation, passation et exécution de marchés et commandes s'interdisent de percevoir des frais commerciaux extraordinaires. Plus généralement, le personnel de la Fondation ne peut percevoir dans l'exercice de sa fonction que son salaire, indemnités et primes associés à son travail.

RGO.56. Une base de données des fournisseurs est tenue par le Chargé des Moyens Généraux (CMG) pour permettre une observation et analyse à temps réel :

- de la disponibilité des articles ;
- de la variation des prix ;
- du montant et de la quantité des achats réalisés ; et
- du respect des engagements des fournisseurs.

Nota : Les particularités de gestion des approvisionnements imposés par les Bailleurs de fonds doivent être prises en considération et sont les seules raisons de modification de la présente procédure. Dans ce cas, une note spéciale est requise.

## 6.2. Procédures de gestion

Afin d'assurer une meilleure appréciation, les procédures qui suivent comprennent trois (3) étapes successives :

- la procédure d'engagement,
- la procédure de liquidation,
- la procédure de paiement.

**L'Engagement** étant défini comme une opération générant des dépenses et rendant la Fondation débiteur. L'acte d'engagement est matérialisé par une autorisation préalable du Responsable Financier (RF) et/ou du Directeur Exécutif (DE) ou par l'émission de Bon de Commande (BC) approuvé et signé pour réaliser ces dépenses.

**La Liquidation** consiste à vérifier la réalité ou la certitude de la dette de la Fondation envers un tiers et à en arrêter le montant. Elle est effectuée au vu des factures établissant les droits acquis aux créanciers et après contrôle physique de la réception des fournitures et consommables. La procédure de liquidation rend la dette certaine. Par conséquent, deux (2) faits sont à considérer : (i) la certitude de la dette et de son montant ; (ii) la règle du service fait et/ou de la fourniture des biens et services.

**Le Paiement** est défini comme étant l'opération matérielle consistant à verser aux créanciers bénéficiaires de la Fondation, le montant de la facture correspondant à la livraison des fournitures et consommables. Le paiement peut être effectué une fois que le Service Financier ait apposé la mention « BON A PAYER » sur la facture. La procédure de paiement est la finalité de la gestion des marchés.

**6.2.1. Procédures d'engagement**

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 1/6
<b>Déclenchement de la commande :</b>		
1. Évaluation périodique des situations en stocks des fournitures et consommables suivant les seuils de sécurité <sup>6</sup> par article	• Chargé Moyens Généraux	
2. Établissement de la Liste des besoins en fournitures ou consommables	• Chargé Moyens Généraux	
<b>Consultation de prix :</b>		
3. Au vu de la liste des besoins, établissement en 2 ex d'une Demande de Proforma (ou Listing de prix <sup>7</sup> ) (DP) à envoyer au moins à trois (3) fournisseurs en précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la date d'émission,</li> <li>- la désignation des articles,</li> <li>- l'unité utilisée</li> <li>- les quantités demandées,</li> <li>- les modalités de paiement,</li> <li>- le délai de livraison,</li> <li>- la date limite de réception des offres</li> <li>- la date limite de validité de l'offre</li> </ul>	• Chargé Moyens Généraux	
4. Transmission de la DP accompagnée de la demande d'achat approuvé du service demandeur (par mail ou autre) au Responsable Financier pour signature	• Chargé Moyens Généraux	
5. Vérification de la conformité de la DP par rapport à la demande approuvée. Vérification de l'éligibilité des trois (3) fournisseurs	• Responsable Financier	

<sup>6</sup> Le seuil de sécurité est fixé par le Responsable Administratif (RA) et le Chargé des Moyens Généraux (CMG). Il est déterminé en fonction de la consommation de l'article et de la durée de son réapprovisionnement

<sup>7</sup> Demande de Listing de prix de fournitures en vue d'observation des variations de prix d'au moins trois (3) fournisseurs à renouveler tous les six (6) mois

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 2/6
6. En l'absence d'observation, signature de la DP et transmission de la liasse (DP signée) au Chargé des Moyens Généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier</li> </ul>	
7. Transmission de l'original de la DP aux fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
8. Classement par ordre numérique de la liasse (double DP + DA) en attente réception Proforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
9. Réception, enregistrement des Proforma des fournisseurs et transmission au Chargé des Moyens Généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
10. Au vu des trois (3) Proforma ou Listing de prix par courrier, fax ou mail, vérification de la conformité des offres par rapport à la liasse (DA + DP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
11. Évaluation des offres suivant la conformité aux spécificités techniques requises, la compétitivité des prix, la date de validité des offres et l'opportunité des services après-vente (livraison, garantie, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
12. Rédaction du PV de comparaison de prix (PV de sélection)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
13. Transmission du PV de sélection avec la liasse (DP + Proforma) au Responsable Financier ou Directeur Exécutif pour approbation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
14. Vérification de la conformité des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier / Responsable du Contrôle Interne</li> </ul>	
15. En l'absence d'observation, approbation et signature <sup>8</sup> du PV de sélection pour matérialiser le choix du fournisseur ou du prestataire retenu (acceptation de la passation de commande)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> </ul>	

<sup>8</sup> Articles et/ou services non compris dans les besoins habituels de la Fondation : approbation requise du Directeur Exécutif du PV de comparaison de prix

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document3/6
<b>Engagement de l'achat :</b> 1. Établissement en 2 ex du Bon de Commande (BC) conformément aux spécifications dans le Proforma du fournisseur ou de l'offre du soumissionnaire retenu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	<p>The diagram illustrates the document flow for purchase order management. It starts with a 'B2' document leading to a 'BC' (Bon de Commande) document (01). The BC is then processed through 'DP (2)', 'Proforma', and 'PV sélection' (02). It then goes through an 'Approbation' step (04) before being sent to 'Fournisseurs' (05). The flow continues through 'BC (1)', 'BC (2)', 'Fournisseurs', 'BC (2) Accusé', 'Registre Commande' (07), 'Fournisseurs', 'BL' (Bon de Livraison), 'Livraison Biens', and another 'BL' (09). The process concludes with a final 'C4' document (10) and a return path to 'DP (2)', 'Proforma', and 'PV sélection' (08).</p>
2. Transmission du BC avec la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection) au Responsable Financier ou Directeur Exécutif pour approbation et signature	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
3. Vérification de la conformité du BC aux liasses des documents de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> </ul>	
4. En l'absence d'observation, approbation et signature <sup>9</sup> du BC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable Financier ou Directeur Exécutif</li> </ul>	
5. Transmission du BC au fournisseur/ prestataire : <ul style="list-style-type: none"> <li>remet l'original du BC au fournisseur ou prestataire retenu ou envoi par fax<sup>10</sup>, le cas échéant</li> <li>fait accuser par le fournisseur ou le prestataire le double du BC pour matérialiser la réception</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
6. Groupement de la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection + BC accusé réception ou rapport de transmission fax)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
7. Au retour du BC accusé réception par le fournisseur ou le rapport de transmission fax délivré par le télécopieur, mise à jour du Registre des Commandes en cours (RC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
8. Classement de la liasse (DA + DP + Proforma + PV de sélection + BC accusé réception ou rapport de transmission fax) en attente livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
<b>Contrôle et acceptation de la livraison :</b> 9. A la livraison de la commande, contrôle physique des biens livrés par comptage des quantités et rapprochement avec les quantités portées sur le Bon de Livraison (BL) du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Assistant de direction</li> </ul>	
10. Vérification de la conformité des biens livrés avec la commande (BC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> <li>Assistant de direction</li> </ul>	

<sup>9</sup> Articles et/ou services non compris dans les besoins habituels de la Fondation : approbation requise du Directeur Exécutif du Bon de Commande

<sup>10</sup> Les meilleurs moyens de communication sont requis pour la passation de commande : mail, fax

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 4/6
11. Signature du BL du fournisseur et garde d'un exemplaire du BL s'il y a lieu (suivant le nombre d'exemplaire BL du fournisseur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	
12. Entrée en stock des biens reçus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
13. Mise à jour de la Fiche de Stock (Entrée)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistante Direction</li> </ul>	
14. Transmission de la liasse ( DP + Proforma + PV de sélection + BC + BL) au Responsable Financier dans l'attente de la réception de la Facture du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chargé Moyens Généraux</li> </ul>	

6.2.2. Procédures de liquidation

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 5/6
<b>Réception et comptabilisation de la facture du fournisseur :</b>		
15. Réception, enregistrement de la Facture du fournisseur et transmission au Comptable	• Assistante Direction	
16. A la réception de la Facture, apposition du cachet « ORIGINAL » sur l'un des exemplaires et « COPIE » sur les autres pour éviter tout risque de double paiement d'une même facture et transmission au Responsable Financier pour vérification d'usage	• Comptable	
17. Vérification de la Facture : • cohérence des quantités facturées et des prix correspondants avec le BC • contrôle arithmétique des montants	• Responsable Financier	
18. En l'absence d'observation, apposition du cachet « VÉRIFIÉ » sur l'original de la Facture et transmission au Comptable pour prise en charge	• Responsable Financier	
19. Comptabilisation de la Facture (Cf. Procédure Comptable) : • transcription sur l'original de la Facture de la transaction (Fiche d'imputation) • saisie de la prise en charge de la Facture dans le logiciel TomPro • apposition du cachet « SAISIE » sur l'original de la Facture	• Comptable	
20. Classement du Document de Décaissement <sup>11</sup>	• Comptable	

<sup>11</sup> Le Document de Décaissement est constitué de la liasse DA + DP + Proforma + PV de sélection + BC + BL + BR + Facture



6.2.3. Procédures de paiement

Descriptions	Intervenants	Diagramme de circulation de document 6/6
<b>A l'échéance de règlement :</b>		
21. Apposition du cachet « BON A PAYER » sur l'original de la Facture	• Responsable Financier	
22. Transmission du Document de Décaissement au Comptable pour préparation du chèque ou Élaboration Ordre de paiement / Ordre de virement	• Responsable Financier	
23. Établissement du chèque	• Comptable	
24. Préparation de la Pièce d'Émission de Chèque (PEC) <sup>12</sup> à partir des informations de paiement	• Comptable	
25. Transmission du chèque avec la PEC et Document de Décaissement au Directeur Exécutif (DE)	• Comptable	
26. Vérification du chèque par rapport à la PEC et au Document de Décaissement et signature du chèque en l'absence d'observation	• Directeur Exécutif	
27. Au retour du chèque signé par le Directeur Exécutif, contresignature du chèque	• Responsable Financier	
28. Fait une copie du chèque	• Comptable	
29. Transmission du chèque au fournisseur	• Comptable	
30. Fait signer la copie du chèque par le fournisseur à titre d'accusé de réception	• Comptable	
31. Comptabilisation du paiement (Cf. Procédure comptable) – transcription sur la copie du chèque de la transaction (Fiche d'imputation) – saisie du paiement dans le logiciel TomPro	• Comptable	
32. Classement des pièces justificatives par ordre de saisie comptable	• Comptable	

<sup>12</sup> La Pièce d'Émission de Chèque (PEC) mentionne la nature et la référence du paiement, les coordonnées du bénéficiaire, la ligne budgétaire, ...