Manuel pour la préparation, la passation de marché et la gestion de projets de PPP

Phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres

novembre 2020

Table des matières

Introduction 1
Tâche n°1. Consultation des acteurs du marché, marketing et communication relative au projet ... 5
1.1 Consultation des acteurs du marché et communication autour du projet 5
1.2 Mise en œuvre du plan de communication 6
Tâche n°2. Finalisation de la « *due diligence* » et révision des autres évaluations, si nécessaire 6
Tâche 3 : Finalisation des conditions commerciales et rédaction du contrat PPP..... 7
3.1. Le « *term sheet* » : Élaboration des conditions commerciales..... 8
3.2. Finalisation des spécifications techniques 10
Tâche 4. Rédaction de l'appel à manifestation d'intérêt et du dossier d'appel d'offres..... 11
Tâche 5. Mise au point des dispositions de gestion/gouvernance du contrat 12
Tâche 6. Mise à jour du plan de gestion de l'appel d'offres et élaboration du manuel d'évaluation12
Tâche 7. Compilation du dossier d'appel d'offres et demande d'approbation du lancement..... 13
Tâche 8. Lancement du projet 13
8.1. Elaboration d'une stratégie de lancement..... 13
8.2. Lancement officiel du projet 14
8.3. Sensibilisation des soumissionnaires potentiels à l'appel d'offres et à son calendrier 14
8.4. Mise à disposition des documents d'appel d'offres aux soumissionnaires potentiels..... 15
Tâche 9. Interactions avec les soumissionnaires 16
9.1. Organisation de réunions ouvertes et présentations 17
9.2. Clarifications de certains points du contrat et des documents d'appel d'offres 18
9.2.1. Évaluation de la pertinence des modifications éventuelles du contrat et des documents d'appel d'offres 18
9.2.2. Des interactions approfondies, tel que le dialogue compétitif.....20
Tâche n°10 : Présélection..... 21
10.1. Élaboration de la méthodologie de présélection..... 21
10.2. Application de la méthodologie de présélection 22
10.3. Notification des résultats aux soumissionnaires..... 23
Tâche n°11. Évaluation et sélection 23
11.1. Élaboration de la méthodologie d'évaluation..... 24
11.2. Constitution de l'équipe d'évaluation des offres..... 24
11.3. Contrôles de conformité 25
11.4. Application de la méthodologie d'évaluation 27

Tâche n°12. Attribution du contrat 28
Tâche n°13. Conditions suspensives et signature du contrat 29
13.1. Discussion quant aux conditions du contrat définitif 29
13.2. Levée des conditions suspensives 31
13.3. Signature du contrat 32
Annexe 1 : Dialogue compétitif et autres processus d'interaction 33
I. Formes communes d'interaction approfondies dans les appel d'offres PPP – Dialogue compétitif (selon les règles européennes de la commande publique) 33
II. Appel d'offres interactif dans le cadre des Directives nationales pour les PPP en Australie 34
III. Considérations clés dans la conception d'un dialogue compétitif ou d'un appel d'offres interactif 34
III.1. La nécessité d'une présélection 34
III.2. La nécessité d'un protocole et d'un règlement clair 35
III.3. Les soumissionnaires doivent jouir d'un traitement équitable 35
III.4. Les interactions ne doivent pas compromettre l'intégrité de l'évaluation des offres 36
III.5. Protéger la propriété intellectuelle des soumissionnaires 36

Liste des encadrés

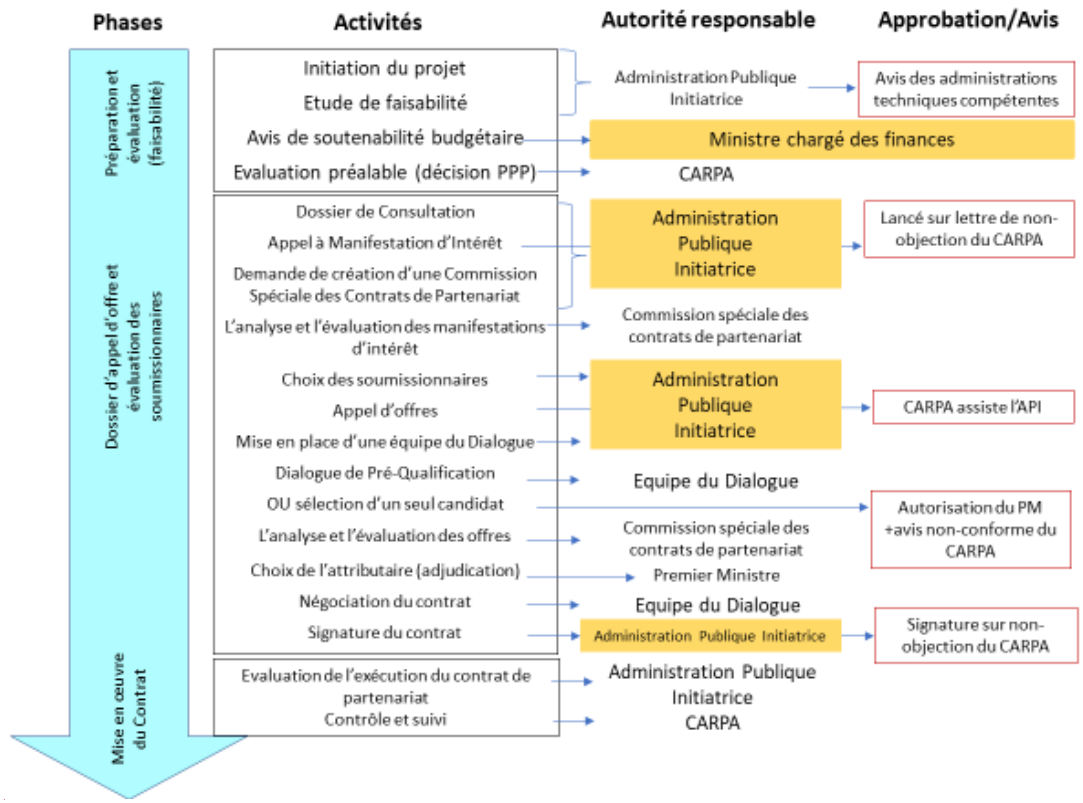
Encadré 1. Le processus de restitution 9
Encadré 2. Partage des informations via une « *data room* » 16
Encadré 3. Exemples de modifications éventuelles du contrat et des documents d'appel d'offres 19
Encadré 4. Le manuel de présélection 22
Encadré 5. Conseils dans le cas où une seule offre est conforme, voire aucune 26
Encadré 6. Exemples de négociations justifiée et non-justifiée du contrat final 29
Encadré 7. Conditions suspensives à la signature du contrat : points essentiels (non exhaustifs) à vérifier 31

Liste des illustrations

Figure 1. Cycle de vie d'un projet de PPP : Phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres 1
Figure 2. Vue d'ensemble de la phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres 4

Introduction

Figure 1. Cycle de vie d'un projet de PPP : Phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres

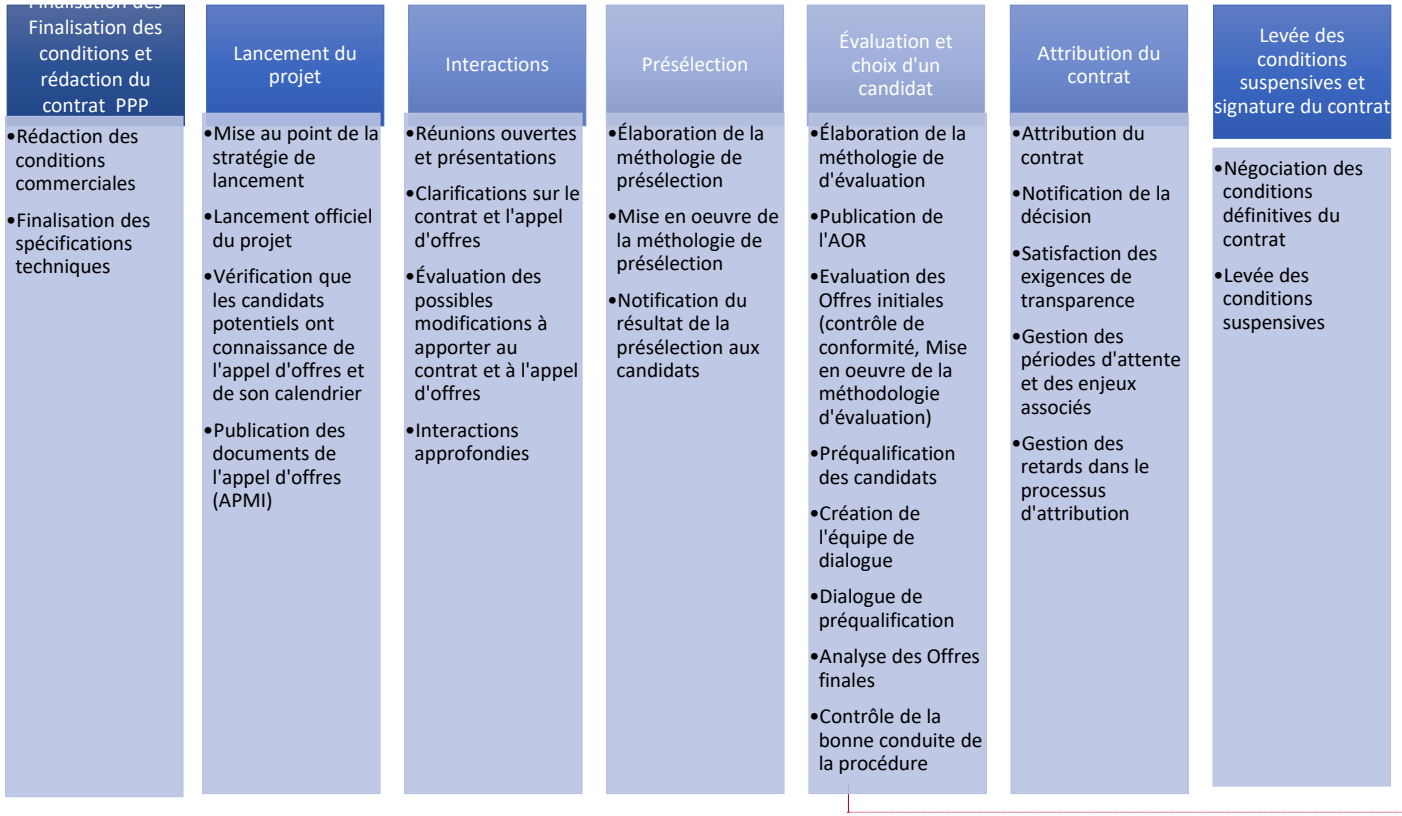


Commenté [WFN1]: Les interactions en phase de preparation de l'AOR ne sont pas prises en compte. Les Offres initiales en phase d'AOR permettent de shortlister un max de 03 candidats qui sont admis aux dialogues de pré qualification. Au terme de ce dialogue, les candidats soumettent une offre finale.
Les éléments manquant : avis de non objection du carpa sur le DOAR, l'évaluation des offres initiales des candidats

Objet du présent manuel	Ce manuel a pour objet de décrire comment finaliser la structure d'un projet de PPP et mettre en œuvre une procédure d'appel d'offres réussie aboutissant à l'attribution et la signature d'un contrat.
Portée du manuel	Dans la phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres, ce manuel propose un guidage aux autorités contractantes sur l'élaboration des documents d'appel d'offres et du contrat, la rédaction du contrat et la préparation d'une procédure d'appel d'offres fluide et transparente, y compris les processus d'interaction, de qualification et d'évaluation des soumissionnaires, et l'attribution du contrat.
Processus de structuration et de gestion de l'appel d'offres / Tâches principales	Un bon processus de structuration et de gestion de d'appel d'offres pour un projet de PPP implique l'accomplissement des tâches suivantes : • Marketing et communication autour du projet • Finalisation des examens de « *due diligence* » et révision des autres évaluations, si nécessaire • Rédaction du contrat PPP • Rédaction de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) et du dossier d'appel d'offres (DAO) • Lancement du projet • Interactions avec les candidats • Présélection d'une liste restreinte de candidats • Évaluation des offres initiales des candidats • Pré qualification des candidats • Dialogue de pré qualification • Évaluation des offres finales des candidats • Adjudication • Négociation des termes du contrat • Signature du contrat
Calendrier pour la structuration et la gestion de l'appel d'offres	La structuration du projet et la passation de marché ont lieu lors de la Phase II du cycle de vie du projet, suite à l'avis d'éligibilité favorable du Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariats (CARPA). Cette phase se conclut par l'adjudication, la négociation des termes du contrat et sa signature par l'autorité contractante.
Résultat	Attribution et signature du contrat.

Au terme de la phase de structuration et d'appel d'offres, l'autorité contractante aura conduit avec succès la procédure d'appel d'offres et aura conclu un contrat PPP qui établit un cadre de travail clair et solide, en vertu duquel le partenaire privé réalisera la ou les infrastructure(s) et fournira les services concernés. Si l'autorité contractante a correctement joué son rôle lors des précédentes phases et dans la gestion de la procédure d'appel d'offres, le niveau de confiance se doit d'être élevé quant à la pertinence de la solution apportée pour répondre au besoin, à son adéquation en tant que PPP bien évalué et convenablement structuré, et à la capacité de l'entreprise ou consortium retenu de mettre en œuvre le projet de manière à optimiser les ressources (notion anglaise de « *value for money* » (VfM)). La responsabilité de la gestion du contrat PPP peut dès lors être transmise à l'équipe de gestion du contrat, qui doit être constituée en amont de la signature du contrat.

Figure 2. Vue d'ensemble de la phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres



Commenté [WFN2]: Faire ressortir l'étape d'AOR

Tâche n°1. Consultation des acteurs du marché, marketing et communication relative au projet

Il est nécessaire, avant que le projet de PPP et le contrat ne soient finalisés et l'appel d'offres publié, de promouvoir le projet et de consulter les acteurs du secteur privé sur la structure définitive du projet et le processus prévu pour sa mise en œuvre. Même si le projet a été soumis une première fois à une consultation des acteurs du marché lors de la phase de préparation et d'évaluation, il est recommandé de rassembler les retours du secteur privé avant de lancer l'appel d'offres. Le marketing du projet permettra aux autorités contractantes de confirmer que la stratégie mise en œuvre dans la procédure d'appel d'offres ne présente aucun obstacle majeur pour les soumissionnaires et permettra d'intégrer les retours du marché dans l'élaboration des documents d'appel d'offres et du contrat. De plus, le marketing du projet favorisera la sensibilisation au projet au sein de la communauté d'investisseurs et parmi les soumissionnaires potentiels, et aidera également à tempérer d'éventuelles oppositions politiques ou publiques ainsi qu'à obtenir le soutien de la population. Enfin, il est également primordial de tenir compte des principales parties prenantes et de leurs préoccupations, et de gérer les relations avec ces dernières, en se basant sur le travail planifié lors de la phase précédente.

Les principaux objectifs de cette tâche sont de :

1. Chercher à obtenir les avis du secteur privé sur la stratégie d'appel d'offres proposée ainsi que toute caractéristique inhabituelle du projet (comme une répartition des risques spécifique au projet) ;
2. Communiquer sur le projet auprès des soumissionnaires potentiels ;
3. Communiquer clairement les objectifs du projet aux principales parties prenantes.

Une autorité contractante devra réaliser les activités suivantes durant cette tâche :

1. Consulter les acteurs du marché et communiquer autour du projet ;
2. Mettre en œuvre le plan de communication.

1.1 Consultation des acteurs du marché et communication autour du projet

Lors de la phase II, l'autorité contractante devra à nouveau communiquer auprès des acteurs du marché pour fournir de plus amples informations aux soumissionnaires potentiels ; elle devra également demander leurs retours sur la stratégie prévue de l'appel d'offres et toute caractéristique inhabituelle relative au projet (comme une répartition des risques spécifique au projet). Même si cette consultation permet de communiquer sur le projet auprès des soumissionnaires potentiels, l'autorité contractante peut également envisager de mener des activités de marketing spécifiques

en amont de la procédure officielle d'appel d'offres (par exemple, communiquer sur le projet dans les médias spécialisés ou le faire référencer sur une plateforme internationale des projets de PPP).

Pour plus de détails, veuillez-vous reporter au **Guide sur la consultation des acteurs du marché**.

1.2 Mise en œuvre du plan de communication

Vers la fin de la phase I, l'autorité contractante aura élaboré un plan de communication. Elle aura aussi probablement commencé à communiquer les objectifs du projet et rassembler les retours des parties prenantes concernées, notamment la population impactée et les autres acteurs locaux. Au début de la phase II, l'autorité contractante devra revoir et élaborer de manière plus approfondie le plan de communication. Le descriptif d'un plan de communication est proposé dans le **Guide sur la planification de la communication**.

L'importance de la communication n'est pas à sous-estimer. De nombreux projets n'ont même pas pu atteindre la phase d'appel d'offres ou ont tout simplement dû être annulés du fait de la résistance du public ou d'une trop forte opposition politique. Cela peut revêtir la forme de l'opposition d'autres partis politiques ou d'autres administrations (par exemple, une municipalité qui s'oppose à un projet de l'État sur son territoire).

Les exemples d'opposition publique et politique peuvent inclure l'opposition à des projets de péages dans des zones où les utilisateurs ne sont pas habitués à en payer, un projet d'incinérateur de déchets produisant de l'électricité ayant essuyé l'opposition des activistes environnementaux, et des concessions d'approvisionnement en eau qui suscitent des inquiétudes quant à l'augmentation éventuelle des tarifs. Si les augmentations tarifaires sont sans doute nécessaires pour garantir la pérennité financière des budgets, l'autorité contractante doit communiquer prudemment et de manière proactive les bénéfices du projet, comme l'amélioration de la qualité de l'eau et de la couverture des services.

Tâche n°2. Finalisation de la « *due diligence* » et révision des autres évaluations, si nécessaire

Il est nécessaire de passer les évaluations en revue afin de s'assurer que les contenus du dossier d'appel d'offres et du contrat PPP sont basés sur des informations à jour, que le projet demeure faisable sur les plans commercial et budgétaire, et enfin que le PPP reste le mode de passation de marché le plus adapté.

L'autorité contractante aura mené les études et les examens de « *due diligence* » nécessaires (« diligence raisonnable » en français) lors de la phase de préparation et d'évaluation. Certaines

diligences peuvent se prolonger lors de la phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres, à condition que l'autorité contractante puisse les achever à temps et ce sans qu'elles n'aient d'impact significatif sur la structure du projet et les résultats des évaluations. Tout au long de la préparation du projet, de nouvelles informations peuvent ressortir, suite à de plus amples études et investigations, suite à la mise au point de la structuration financière, ou suite à des retours des acteurs du marché ou des parties prenantes. Il peut ainsi s'avérer nécessaire de réexaminer ou affiner certaines hypothèses ou données d'entrée prises en comptes lors des diverses évaluations menées au cours de la phase I, afin d'éviter de générer des résultats erronés dans l'étude d'opportunité et les autres évaluations.

Si, suite à l'actualisation d'une évaluation, le projet n'entre plus dans le champ des précédentes approbations (par exemple, le coût du projet dépasse finalement le montant autorisé), il peut être nécessaire d'obtenir une nouvelle approbation avant de poursuivre le projet. Cela est d'autant plus vrai pour l'avis de la soutenabilité budgétaire émis par le ministère des Finances. À la fin de cette tâche, l'autorité contractante devra avoir finalisé ses examens de « *due diligence* » et l'ensemble de ses études, afin d'être prête à lancer l'appel d'offres du projet.

Tâche 3 : Finalisation des conditions commerciales et rédaction du contrat PPP

L'objectif de cette tâche est de rédiger un contrat qui reflète le périmètre et la structure du projet en des termes valides, non équivoques et exécutoires afin de :

(i) Le rendre pratique à gérer tout au long de sa durée de vie ;

(ii) Lui assurer une optimisation des ressources (VfM) via des mécanismes de paiement ou d'une structure financière appropriés (pour plus de détails sur les dispositions contractuelles des mécanismes de paiement, veuillez-vous reporter au **Guide sur les dispositions contractuelles standardisées**) ;

(iii) Lui conférer une répartition des risques appropriée, garantissant que les risques sont clairement attribués à la partie la plus à même de les gérer avec un équilibre adapté entre risque et rémunération.

Un contrat bien conçu est clair, compréhensible et non équivoque pour les parties contractantes. Les PPP sont des projets à long terme, à la fois risqués et complexes. Ainsi, les contrats PPP ne peuvent pas définir de manière exhaustive l'ensemble des obligations des deux parties, dans tous les cas de figures pouvant se présenter à l'avenir. L'autorité contractante doit prévoir une certaine souplesse dans le contrat pour lui permettre, dans la mesure du possible, de gérer les circonstances inattendues par le biais de mécanismes clairs de résolution de problèmes, plutôt que d'avoir à recourir à la renégociation ou à la résiliation du contrat.

La rédaction du contrat PPP a donc pour objectif de permettre à l'autorité contractante d'établir un cadre non équivoque, le plus possible, et de faire preuve de souplesse si nécessaire. Cela apporte de la clarté et limite les incertitudes pour les deux parties. Par conséquent, l'autorité contractante (assistée de ses conseilleurs juridiques[1]) doit rédiger les dispositions commerciales clés aussi clairement que possible. Elle doit également mettre au point les autres dispositions concernant la gestion du contrat (par exemple, la résolution des litiges, les dispositions régissant différents types de modifications, etc.) tout en ayant conscience du besoin d'équilibrer les risques encourus par les deux parties, et en se basant sur les pratiques courantes du marché et des contrats précédemment utilisés, le cas échéant. Pour plus de détails, veuillez-vous reporter au **Guide sur les dispositions contractuelles standardisées**.

Les paramètres commerciaux essentiels du contrat seront pour la plupart définis lors de la phase de préparation et d'évaluation. Lors de la phase de structuration et de gestion de l'appel d'offres, l'autorité contractante peut encore mettre au point les conditions commerciales et les spécifications techniques et les faire ressortir dans le contrat. Suite à la rédaction du contrat, l'autorité contractante doit être munie d'un contrat bien rédigé qui soit clair, compréhensible et non équivoque pour les parties contractantes. Ce contrat sera ensuite inclus dans le dossier d'appel d'offres.

3.1. Le « *term sheet* » : Élaboration des conditions commerciales

Lors de la phase de préparation et d'évaluation, l'autorité contractante développe les éléments commerciaux et budgétaires clés du projet, y compris le cadre de travail relatif aux obligations et aux spécifications techniques, à la répartition des risques, et aux mécanismes de paiement (ou au droit de la partie privée à prélever des redevances auprès des usagers). L'autorité contractante, assistée de ses conseillers juridiques, doit maintenant intégrer ces termes et conditions dans un projet de contrat qui décrit clairement :

(i) Les obligations de chaque partie ;

(ii) Les droits de la partie privée à percevoir des paiements ; le fonctionnement des mécanismes de paiement ou le droit de faire payer des redevances aux usagers, le montant de ces redevances, et leur évolution dans le temps ;

(iii) Les exceptions aux dispositions de transfert de risque ; c'est-à-dire les évènements donnant droit à la partie privée d'obtenir une indemnisation ou d'être exonéré de ses obligations (comme un changement législatif, certains évènements gouvernementaux et les cas de force majeure), et les actions requises de la part de chaque partie en de tels cas.

[1] Pour plus de détails sur les conseillers juridiques, veuillez-vous reporter au **Guide sur le recrutement des conseillers**.

Il existe également d'autres dispositions contractuelles qui contribuent à une gestion réussie du projet.

(i) Les dispositions relatives aux obligations de produire et envoyer des rapports, ainsi que les dispositions de suivi permettant à la partie publique de superviser et contrôler le projet ;
(ii) Les dispositions relatives aux défauts d'exécution, le ou les mécanisme(s) de pénalités et les cas de défaillance ;
(iii) Les autres dispositions financières qui régissent la structuration financière (exigence d'un niveau minimum d'investissement au capital de la société de projet), les modifications du plan de financement (refinancement) et de la structure de l'actionnariat, les exigences en matière d'assurance, les garanties de bonne exécution et les droits des prêteurs ;
(iv) La propriété intellectuelle et la confidentialité ;
(v) La modification du périmètre du projet ou de ses spécifications ;
(vi) Les mécanismes de résolution de litiges ;
(vii) Les conditions de résiliation anticipée, y compris les indemnités de résiliation ;
(viii) Les conditions de restitution.

L'encadré 1 fournit des détails sur le processus de restitution.

Encadré 1. Le processus de restitution

Le processus de restitution

Les actifs concernés par le projet seront « restitués » à l'autorité contractante au terme du contrat. Il est de nécessaire d'établir des critères minimaux, afin de garantir la restitution des actifs dans des conditions acceptables. Il convient également de noter que les exigences ou conditions contraignantes seront nécessairement prises en compte dans le contrat PPP au niveau des prix, ce qui entraînera des redevances ou paiements gouvernementaux plus élevés. Le contrat doit exiger de l'infrastructure qu'elle ait une durée de vie restante raisonnable au terme du contrat. Cette précaution évite que le partenaire privé ne soit tenté de négliger les investissements nécessaires au maintien de l'état des infrastructures ; en effet, il comprend qu'il n'aura pas à assumer les conséquences d'un mauvais entretien ou du besoin de rénovation après la restitution.

Les exigences applicables à la restitution des infrastructures doivent être clairement définies dans le contrat dès le départ (c'est-à-dire à la publication de l'appel d'offres) afin d'inciter les soumissionnaires à intégrer dans leur modèle financier les fonds à investir pour répondre à ces exigences.

Voici quelques bonnes dispositions permettant de réglementer ce processus :

- Des contrôles effectués par une tierce partie pour évaluer l'état des infrastructures à une date suffisamment en amont du terme du PPP (par exemple, trois ans), ainsi que des contrôles annuels pour identifier et suivre les besoins d'investissements, en fonction de ce critère ;
- Une retenue équivalente à un pourcentage des revenus annuels (ou des paiements publics) servant de fonds de réserve à cet effet (par exemple, deux pour cent des paiements de service). Dès que les inspecteurs constatent que la réserve est surdimensionnée, le pourcentage de la retenue doit diminuer ;
- Au terme du contrat (qui se conclura de manière effective par le processus de restitution), et sous réserve du respect des conditions relatives à la restitution, tout montant restant de ce fonds de réserve devra être reversé au partenaire privé.

Pour plus de détails, veuillez-vous reporter au Manuel de gestion des contrats de PPP.

Afin d'élaborer les conditions commerciales du contrat d'une manière structurée, qui aborde de manière exhaustive toutes les questions commerciales pertinentes, l'autorité contractante assistée de ses conseillers juridiques et financiers, doit premièrement mettre au point un « *term sheet* ». Elle explique grâce à un langage clair, les droits et les obligations proposés pour chaque partie.

Les avocats de l'autorité contractante doivent alors rédiger les conditions commerciales du contrat sur la base de ce « *term sheet* ». Il est de bonne pratique que l'autorité contractante demande aux conseillers juridiques de rédiger le contrat selon un format cohérent avec les standards internationaux et avec les contrats utilisés lors des précédents projets de l'autorité contractante, ainsi que des projets de PPP d'autres autorités contractantes, sauf lorsque les besoins d'un projet particulier nécessitent une approche différente. **Pour plus de détails sur le recrutement de conseillers, veuillez-vous reporter au Guide sur le recrutement des conseillers.**

3.2. Finalisation des spécifications techniques

L'autorité contractante établit les spécifications techniques du projet lors de la phase de préparation et d'évaluation, y compris les spécifications relatives aux travaux et aux services. Assistée de ses conseillers techniques, elle a maintenant besoin de finaliser ces spécifications et de les inclure dans le contrat par le biais de descriptions détaillées des exigences techniques du projet en annexe au contrat. Avec l'aide de ses conseillers juridiques et commerciaux, l'autorité contractante doit tenir compte des éléments suivants :

(i) **Garantir que les spécifications techniques sont exprimées en termes fonctionnels.** Il est possible que les conseillers techniques ne maîtrisent pas les contrats basés sur les spécifications fonctionnelles ; la rédaction des spécifications concernant les travaux et les services peut nécessiter des modifications, afin de garantir qu'ils se concentrent sur les obligations de résultats. Par exemple, si pour un projet routier, les conseillers techniques définissent les moyens nécessaires, telles que le type ou l'épaisseur de l'asphalte ou des

enrobés, les spécifications doivent être modifiées afin d'expliciter plutôt le résultat attendu. autrement dit, il serait préférable de mentionner la résistance et de la durabilité exigées du revêtement.

(ii) **Garantir que les spécifications techniques et les conditions commerciales établissent un cadre légal cohérent pour le projet.** Un processus garantissant l'homogénéité des différents éléments du contrat doit être établi ; en effet, les spécifications techniques et les conditions commerciales sont développées indépendamment les unes des autres, par différentes personnes au sein de l'équipe de projet. Il peut par exemple être nécessaire de modifier la terminologie utilisée dans une partie du document pour la rendre plus cohérente avec la terminologie des autres parties du contrat, et d'ajouter des renvois ou expliquer le lien entre les différentes parties. Les conseillers juridiques de l'autorité contractante sont responsables de ce travail, en consultation avec l'autorité contractante et les autres conseillers.

(iii) **Procéder à une révision finale exhaustive du contrat.** L'autorité contractante et chaque conseiller doit relire le projet de contrat en intégralité pour vérifier qu'il reflète correctement les exigences, la répartition des risques et la structure du projet, conformément à ce qui été décidé. Il est de bonne pratique que l'autorité contractante et ses conseillers discutent de tout problème identifié lors d'ateliers ou de réunions internes, lors desquels ils pourront tous s'accorder.

Tâche 4. Rédaction de l'Appel Public à Manifestation d'Intérêt et du dossier d'Appel d'Offres Restreint

Le Dossier d'Appel Public à Manifestation d'Intérêt (DAPMI) et le Dossier d'Appel d'Offres Restreint (DAOR) sont des dossiers composés de documents prépares par l'autorité contractante pour solliciter tes potentiels soumissionnaires, soumettant une offre dans le cadre de l'appel de projet. Ces dossiers visent la constitution d'une documentation qui :

(i) Détaille les critères d'évaluation qui permettront à l'autorité contractante de présélectionner les candidats pour la phase d'Appel d'Offres ;

(ii) Détaille les critères d'évaluation qui permettront à l'autorité contractante de pré qualifier les candidats, dans l'optique d'un dialogue de pré qualification ;

(iii) Détaille les critères d'évaluation qui permettront à l'autorité contractante de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse (conformément aux règles de la commande publique en vigueur) ;

(iv) Permet aux potentiels soumissionnaires de comprendre clairement :

- Les objectifs du projet ;
- Les spécifications applicables aux travaux et aux services ;

- Les spécificités de la procédure d'appel d'offres et de son calendrier ;
- Le contenu à inclure dans leurs offres ;
- Les critères d'évaluation.

La phase d'APMI permettra de sélectionner un maximum de cinq (05) candidats qui soumettront une offre initiale en phase d'AOR. Seulement un maximum de trois (03) candidats seront retenus par l'autorité contractante lors de cette phase.

Au terme de cette tâche, l'autorité contractante aura constitué un ensemble de documents d'appel d'offres. De plus, elle aura une compréhension claire de ce qu'elle cherche chez un partenaire privé en vue de la réalisation du projet (par exemple les attentes quant à la mise en œuvre du projet, le calendrier ainsi que les spécifications applicables aux travaux et aux services).

Pour plus de détails, veuillez-vous reporter au Guide sur les AMI/DAO.

Tâche 5. Mise au point des dispositions de gestion/gouvernance du contrat

Parallèlement à l'élaboration des documents d'appel d'offres et du contrat, l'autorité contractante doit mettre au point les modalités de gestion et de gouvernance du contrat qui entreront en vigueur une fois le contrat signé. Il est crucial que l'autorité contractante s'assure que le contrat proposé contienne les dispositions adaptées ; elles permettront, à terme, la mise en œuvre efficace des modalités de gestion du contrat.

Pour plus de détails sur ces questions, veuillez-vous reporter au **Manuel de gestion du contrat**.

Tâche 6. Mise à jour du plan de gestion de l'appel d'offres et élaboration du manuel d'évaluation

La mise à jour du plan de gestion de l'appel d'offres et le développement d'un manuel d'évaluation a pour objectif d'encadrer l'ensemble des préparatifs, afin de pouvoir mener une procédure d'appel d'offres efficace et efficiente. L'autorité contractante doit mettre à jour le plan de gestion de l'appel d'offres pour garantir qu'il présente :

(i) Les processus de lancement du projet ;
(ii) Les dispositions d'interaction entre l'autorité contractante et les soumissionnaires lors de l'appel d'offres ;
(iii) Les délais et la stratégie de présélection des soumissionnaires ;

(iv) Les délais et la stratégie de sélection du soumissionnaire retenu ;
(v) Les exigences et les processus d'attribution du contrat.

L'autorité contractante doit s'assurer que le plan de gestion de l'appel d'offres est cohérent avec le DAOR, et inversement. Après avoir préparé son plan de gestion de l'appel d'offres, l'autorité contractante constituera un ensemble de processus clairs pour gérer la procédure d'appel d'offres.

L'autorité contractante entamera également l'élaboration de son manuel d'évaluation – veuillez-vous reporter à la tâche 11 ci-dessous.

Tâche 7. Compilation du dossier de consultation des entreprises (DCE)et demande d'approbation du lancement

Le Dossier de consultation des entreprises est constitué, en fonction de la phase du projet, du Dossier d'Appel Public à Manifestation d'Intérêt ou du Dossier d'Appel d'Offres Restreint.

L'autorité contractante soumet le DCE, le projet de contrat PPP et les plans de gestion à l'examen du CARPA pour avis de non objection avant publication. Elle devra attendre la lettre de non-objection du CARPA afin de procéder à ladite publication.

Tâche 8. Lancement du projet

Les objectifs relatifs au lancement du projet sont les suivants :

1. Assurer la conformité aux exigences juridiques déterminant la validité d'une procédure d'appel d'offres ;
2. Publier le projet de manière à générer une forte concurrence ;
3. Mettre à disposition des soumissionnaires potentiels l'ensemble des documents de l'AMI et du DAO (**pour plus détails sur les AMI et DAO, veuillez-vous reporter au Guide sur les AMI/DAO).**

Cette tâche aboutit au démarrage de la procédure d'appel d'offres. Cela signifie qu'un large panel de soumissionnaires potentiels ont connaissance du projet et de la procédure d'appel d'offres, et que les documents d'appel d'offres sont à la disposition de ces soumissionnaires dans les formats adaptés.

8.1. Élaboration d'une stratégie de lancement

L'autorité contractante doit élaborer une stratégie de lancement. Celle-ci comprendra à la fois le lancement officiel du projet par la publication de l'avis d'appel public à la concurrence et d'autres

mesures garantissant que les soumissionnaires potentiels ont connaissance du projet, ainsi que le calendrier prévu pour la procédure d'appel d'offres. Cela permettra aux soumissionnaires de se préparer pour la publication et d'allouer les ressources nécessaires à leurs équipes en vue de la préparation de leur réponse.

8.2. Lancement officiel du projet

L'autorité contractante lance officiellement le projet en publiant un avis d'appel public à manifestation d'intérêt dans un ou plusieurs journaux d'annonces légales, notamment « Cameroon Tribune », et sur Internet.

Commenté [AB3]: Commentaire au gouvernement: Merci de vérifier cette référence et de nous indiquer la gazette/le journal où sont publiés les appels d'offres.

L'avis d'Appel Public à Manifestation d'Intérêt doit :

(i) Être conforme aux règles juridiques applicables ;

(ii) Fournir suffisamment d'informations aux soumissionnaires potentiels afin qu'ils étudient l'opportunité de répondre à l'appel ;

(iii) Inclure les informations relatives à toute réunion d'information ouverte aux futurs soumissionnaires ;

(iv) Diriger les soumissionnaires potentiels vers toute source d'informations complémentaires concernant le projet, telle que la page d'information du projet sur le site Internet de l'autorité contractante.

8.3. Sensibilisation des soumissionnaires potentiels à l'appel d'offres et à son calendrier

En complément de la publication de l'avis d'appel public à manifestation d'intérêt pour officiellement lancer le projet, la stratégie de lancement de l'autorité contractante doit inclure d'autres mesures pour assurer la sensibilisation des soumissionnaires potentiels au projet et au calendrier prévu de la procédure d'appel d'offres. Les mesures à mettre en place dépendront de la nature du projet, mais peuvent inclure :

(i) La publication d'informations sur Internet ;

(ii) La publicité dans la presse régionale, nationale ou internationale ou la presse spécialisée ;

(iii) La publication d'un communiqué de presse ou l'organisation d'une conférence de presse ;

(iv) L'organisation d'une tournée de certains marchés clés pour présenter le projet aux soumissionnaires potentiels ;

(v) La transmission d'informations via les ambassades ou les fédérations professionnelles.

Notez que ces autres mesures sont particulièrement importantes si l'autorité contractante n'a pas mené une consultation des acteurs du marché structurée et complète lors de la phase précédente. L'autorité contractante doit également envisager de communiquer certaines informations sur le projet en amont du lancement officiel (publication de l'avis d'appel public à la concurrence). Cela permettra aux soumissionnaires potentiels de planifier le travail nécessaire à leur réponse à l'appel d'offres et de réfléchir à la création éventuelle d'un consortium de partenaires pour le projet.

8.4. Mise à disposition des documents d'appel d'offres aux soumissionnaires potentiels

Les documents d'appel d'offres sont mis à la disposition des soumissionnaires potentiels lors du lancement.

L'autorité contractante doit mettre à disposition les documents de la manière et sous la forme requise par la législation applicable. De plus, l'autorité contractante doit réfléchir à la mise à disposition des documents d'appel d'offres, intégralement ou en partie, sous un autre format et d'une autre manière si cela convient mieux aux soumissionnaires, par exemple :

(i) S'il est nécessaire de publier des exemplaires papier des documents d'appel d'offres, mais que le projet est censé susciter l'intérêt de soumissionnaires internationaux, l'autorité contractante doit envisager de mettre à disposition des copies électroniques des documents afin qu'ils soient facilement accessibles par les soumissionnaires internationaux ;

(ii) Si l'autorité contractante souhaite que les soumissionnaires soumettent les informations de leurs réponses selon un format particulier ou avec une mise en forme particulière, l'autorité contractante doit leur mettre à disposition des modèles électroniques pouvant être complétés à l'aide d'un logiciel usuel. Cela présente plusieurs avantages :
   - Les soumissionnaires ne perdent pas de temps à recréer le format requis ;
   - La probabilité d'erreurs et d'omissions dans les réponses est réduite ;
   - Recevoir les réponses selon un format plus homogène peut accélérer les contrôles de conformité et les évaluations une fois les offres soumises.

Tout au long des précédentes phases du projet, l'autorité contractante aura rassemblé une quantité d'informations importante, qui ne peuvent pas toutes être présentées dans les documents d'appel d'offres ; cependant, elles peuvent aider les soumissionnaires à préparer leurs offres. Pour leur permettre de préparer des propositions de qualité qui permettront une optimisation des ressources (VfM optimale), l'autorité contractante doit envisager de mettre ces informations à dispositions des soumissionnaires potentiels via une « *data room* », de préférence un espace virtuel/numérique grâce auquel les soumissionnaires pourront accéder aux documents électroniques via Internet.

Encadré 2. Partage des informations via une « *data room* »

En complément des documents d'appel d'offres, il peut y avoir une grande quantité d'informations à mettre à disposition des soumissionnaires (informations de référence, pas nécessairement contraignantes d'un point de vue contractuel). La majeure partie de ces informations (notamment les informations considérées comme confidentielles ou à ne pas divulguer publiquement) peut être fournie via un dispositif appelé « *data room* ». Celle-ci peut être physique (une salle à l'accès limité aux seuls soumissionnaires autorités, dans laquelle ils trouveront des copies papier des documents) ou plus fréquemment et plus efficacement, un espace numérique (un site Internet sécurisé sur lequel les soumissionnaires peuvent consulter les versions numériques des documents). Des protocoles clairs d'accès et d'utilisation de la *data room* doivent être mis en place (y compris des Accords de confidentialité), et les soumissionnaires doivent obligatoirement s'y soumettre.

La mise en place d'une *data room* et l'élaboration des protocoles associés prennent du temps et doivent par conséquent être prévues assez tôt dans la phase de structuration. Dans la mesure du possible, il est préférable de mettre ces informations à disposition des futurs soumissionnaires avant de lancer l'appel d'offres et ainsi leur accorder du temps supplémentaire pour effectuer leurs propres examens de « *due diligence* ».

Il est nécessaire de mesurer les bénéfices apportés par la mise à disposition de telles informations, par rapport aux risques de divulgation d'informations confidentielles. Dans certains cas, il conviendra d'ouvrir l'accès à la *data room* aux seuls soumissionnaires pré sélectionnés ayant signé des engagements de confidentialité appropriés.

Tâche 9. Interactions avec les soumissionnaires

Après le lancement de l'appel d'offres, l'autorité contractante ne doit pas attendre passivement la date butoir de dépôt des offres. Elle doit interagir avec les soumissionnaires potentiels en vue des objectifs suivants :

(i) S'assurer que les soumissionnaires potentiels comprennent correctement les exigences de l'autorité contractante ; et
(ii) Répondre aux questions soulevées par les soumissionnaires en lien avec les exigences de l'appel d'offres et du projet de contrat.

Ces interactions peuvent prendre diverses formes, dont :

(i) L'organisation de réunions ouvertes et de présentations ;
(ii) Des échanges pour éclaircir certains points du contrat et des documents d'appel d'offres ;

(iii) Le recueil de demandes éventuelles de modifications du contrat et des documents d'appel d'offres, et l'envoi de réponses à ces demandes.

Ces points sont expliqués en détail plus bas comme tâches à accomplir par l'autorité contractante.

Pour certains projets, des interactions plus approfondies, comme un processus de dialogue compétitif, avec un petit nombre de soumissionnaires présélectionnés, peut être bénéfique afin de mieux harmoniser les exigences de l'autorité contractante et les offres des soumissionnaires. Les sections qui suivent fournissent de plus amples informations sur ces interactions et l'annexe 1 présente une explication introductive sur le dialogue compétitif.

9.1. Organisation de réunions ouvertes et présentations

Il est de bonne pratique que l'autorité contractante organise une réunion publique ou une présentation au début de la procédure d'appel d'offres. Lors d'une réunion ouverte ou d'une présentation, l'autorité contractante décrit les objectifs et les caractéristiques clés du projet et de la procédure d'appel d'offres. Les soumissionnaires potentiels doivent être informés de cette réunion dans l'avis d'appel public à la concurrence ou dans les documents d'appel d'offres. Les informations apportées lors de la réunion doivent généralement refléter le contenu des documents d'appel d'offres. Plutôt que de communiquer de nouvelles informations, le but premier de la réunion est de confirmer le contenu des documents d'appel d'offres en fournissant les mêmes informations mais au travers d'un mode de communication différent. Cependant, l'autorité contractante peut profiter de l'occasion pour fournir aux soumissionnaires des informations actualisées relatives à tout autre processus pouvant concerner les soumissionnaires.

Les intervenants clés de la réunion doivent être de hauts représentants de l'autorité contractante, assistés le cas échéant de conseillers ou d'autres parties prenantes, notamment le CARPA et/ou la municipalité. La présence de hauts représentants de l'autorité contractante lors de la réunion envoie un message fort aux soumissionnaires potentiels quant à l'engagement des autorités dans le projet. Dans certains cas, il convient de demander au ministère concerné de présenter les objectifs et caractéristiques clés du projet.

Les informations présentées doivent être mises à disposition de tous les soumissionnaires dès la fin de la réunion (par exemple, en les publiant sur un site Internet indiqué aux soumissionnaires dans les documents d'appel d'offres). Cette procédure garantit que les soumissionnaires potentiels n'ayant pas pu assister à la réunion ne soient pas désavantagés ; ceci est d'autant plus important dans le cas où des informations non contenues dans les documents d'appel d'offres sont communiquées lors de la réunion.

9.2. Clarifications de certains points du contrat et des documents d'appel d'offres

Il est de bonne pratique que l'autorité contractante autorise les demandes de clarification concernant le contrat et les documents d'appel d'offres. Elle se réservera le droit de répondre ou non à une demande de clarification en particulier. Cependant, l'autorité contractante doit fournir une réponse à chaque fois que cela permet aux soumissionnaires de proposer une meilleure offre, sans pour autant compromettre la bonne conduite de la procédure d'appel d'offres.

Une clarification, au sens propre du terme, n'équivaut pas à une modification significative du dossier d'appel d'offres ou du projet de contrat ; elle lève simplement une ambiguïté ou une incertitude dans l'esprit des soumissionnaires quant au sens de ces documents. Les clarifications sont importantes, dans la mesure où elles garantissent que les soumissionnaires interprètent correctement les exigences de l'autorité contractante.

Les réponses (et les questions posées) doivent être mises à disposition de tous les soumissionnaires potentiels (par exemple, en publiant les questions et leurs réponses sur le site Internet indiqué aux soumissionnaires potentiels dans les documents d'appel d'offres). Si la manière dont une question de clarification est tournée permet d'identifier le soumissionnaire à l'origine de la question ou si la problématique est énoncée de manière étroite ou peu claire, l'autorité contractante doit s'assurer que la version de la question mise à la disposition des autres soumissionnaires soit modifiée ; cette modification se fera de manière à expliquer clairement la problématique sans pouvoir identifier le soumissionnaire ayant posé la question. Les réponses aux questions seront généralement considérées comme faisant partie intégrante des documents d'appel d'offres. Cependant, elles ne prévaudront pas sur le texte original des documents d'appel d'offres, à moins que la réponse ne spécifie que le texte original a été spécifiquement modifié.

9.2.1. Évaluation de la pertinence des modifications éventuelles du contrat et des documents d'appel d'offres

Suite aux questions posées par les soumissionnaires dans le cadre du processus de clarification, il peut apparaître que l'autorité contractante doive substantiellement modifier certains aspects du contrat, des critères et/ou des exigences de l'appel d'offres. Ce risque peut être minimisé par une évaluation adéquate du projet ainsi que par une rédaction rigoureuse des documents d'appel d'offres lors des étapes précédentes. Toutefois, étant donné la complexité des projets de PPP, il peut s'avérer nécessaire d'envisager une modification du contrat et des documents d'appel d'offres pour des raisons pouvant s'apparenter aux suivantes :

(i) Les documents d'appel d'offres comprennent une exigence que les soumissionnaires potentiels ne peuvent raisonnablement pas respecter ;

(ii) Le projet de contrat comporte une ambiguïté irréconciliable ;

(iii) Le projet, tel que présenté dans les documents d'appel d'offres et le contrat, n'apparaît pas réalisable pour les soumissionnaires.

Lorsque l'autorité contractante reçoit une demande de modification du contrat et des documents d'appel d'offres, elle doit se demander si de telles modifications sont souhaitables, afin d'être assurée de recevoir des offres compétitives permettant une optimisation des ressources (VfM). En effet, les soumissionnaires à l'origine de la demande de modification peuvent exagérer le problème ou demander une modification du projet qui soit à leur avantage et ainsi pénaliser l'autorité contractante ou des futurs usagers de l'infrastructure. L'autorité contractante pourra donc avoir besoin de consulter ses conseillers pour évaluer la validité de la demande de modification.

Si une modification s'avère souhaitable pour assurer à l'autorité contractante de recevoir des offres compétitives et permettant une optimisation des ressources, l'autorité contractante doit également réfléchir à la nécessité d'une prolongation du délai de dépôt des offres. Il est de bonne pratique de pourvoir à une telle prolongation, à moins que la modification soit vraiment mineure, qu'elle se produise assez tôt dans la période de dépôt des offres, ou que le cadre légal interdise de telles modifications. Si le cadre légal interdit de telles modifications, il peut s'avérer nécessaire d'annuler l'appel d'offres et de relancer la procédure ultérieurement.

Lorsque l'autorité contractante a décidé de procéder à une modification du contrat ou des documents d'appel d'offres, et a statué sur la nécessité ou non d'une prolongation du délai de dépôt des offres, ces détails doivent être communiqués à tous les soumissionnaires potentiels (par exemple, en publiant les questions et réponses sur le site Internet indiqué aux soumissionnaires dans les documents d'appel d'offres). L'encadré 3 présente des exemples de modifications portées au contrat et aux documents d'appel d'offres.

Encadré 3. Exemples de modifications éventuelles du contrat et des documents d'appel d'offres

Modification mineure des exigences de l'appel d'offres ne nécessitant pas la prolongation du délai de dépôt des offres

Une autorité contractante a lancé un appel d'offres pour un projet de PPP, les documents d'appel d'offres obligeant les soumissionnaires à déposer quatre exemplaires reliés de leurs propositions, une copie non reliée et une copie électronique (sur un CD-ROM et sous format Microsoft Windows Office 2013). Les documents d'appel d'offres indiquaient que les propositions devraient inclure les états financiers certifiés par un commissaire aux comptes pour les 3 dernières exercices, pour chaque entreprise d'un consortium. Certains soumissionnaires potentiels ont demandé une modification de l'obligation de fournir leurs états financiers sous format Microsoft Windows Office 2013, car ils ne pouvaient pas fournir ces documents dans ce format. L'autorité contractante a publié un avenant au dossier d'appel d'offres, modifiant les modalités de dépôt pour leur

permettre de soumettre leurs états financiers sous format PDF. Cette modification ne nécessitait pas de prolongation du délai de dépôt des offres.

Modification majeure nécessitant la prolongation du délai de dépôt des offres

Une autorité contractante a lancé un appel d'offres pour un projet de PPP de route à péage. Plusieurs soumissionnaires potentiels ont signalé à l'autorité contractante que les spécifications techniques de conception énoncées dans les documents d'appel d'offres pour l'un des échangeurs entre la route à péage et une route préexistante n'étaient pas adaptées et provoqueraient par conséquent des problèmes de sécurité et des embouteillages. Après avoir consulté ses conseillers techniques, l'autorité contractante a conclu que les problèmes soulevés par les soumissionnaires potentiels étaient avérés. La modification des spécifications techniques augmenterait le coût du projet, mais celui-ci offrirait malgré tout une optimisation des ressources (VfM) satisfaisante et apporterait plus de sécurité et moins d'embouteillages. L'autorité contractante a informé tous les soumissionnaires potentiels des nouvelles spécifications techniques concernant l'échangeur ; elle a également prolongé le délai de dépôt des offres de deux semaines afin de permettre aux soumissionnaires d'intégrer les nouvelles spécifications à leurs offres.

Demande de modification du contrat rejetée par l'autorité contractante

Une autorité contractante a lancé un appel d'offres pour un projet de PPP, dont le contrat comportait une clause de résolution des litiges différente de celle présente dans les précédents contrats PPP. L'autorité contractante avait modifié la clause de résolution des litiges des précédents contrats, car elle s'était révélée laborieuse à mettre en œuvre lors de l'apparition de litiges dans le cadre de projets antérieurs.

Plusieurs soumissionnaires potentiels ont demandé la modification de la clause de résolution des litiges pour qu'elle corresponde à la clause présente dans les précédents projets, sous prétexte qu'il s'agissait d'une « pratique de marché » et qu'ils n'accepteraient pas un contrat différent de la « pratique de marché ». Après avoir consulté ses conseillers, l'autorité contractante a estimé que la nouvelle clause ne constituait pas un changement significatif et qu'elle serait acceptable pour les soumissionnaires potentiels intéressés par le projet. L'autorité contractante a notifié les soumissionnaires potentiels de sa décision de ne pas apporter de modification à la clause. Ces soumissionnaires ont par la suite soumis leurs offres, dans lesquelles ils ont accepté la nouvelle clause de résolution des litiges.

9.2.2. Des interactions approfondies, tel que le dialogue de pré qualification

Les projets de PPP étant généralement des projets d'envergure complexes, des interactions approfondies sont envisagées afin de s'assurer que :

(i) Les exigences de l'autorité contractante sont réalistes et réalisables, et qu'elles permettent aux soumissionnaires de proposer des offres permettant une optimisation des ressources (VfM) ;
(ii) Les soumissionnaires potentiels comprennent bien tous les aspects du projet et les exigences de l'autorité contractante ; et
(iii) La meilleure solution technique, juridique et financière soit identifiée et permette de satisfaire les besoins de l'autorité contractante.

Cette phase intervient après l'annonce des candidats pré qualifiés à l'issue de l'AOR.

Les interactions permettent aux soumissionnaires présélectionnés de présenter divers aspects de leurs offres à l'autorité contractante au fur et à mesure de leur développement, et de recevoir des commentaires individuels de la part de l'autorité contractante. Les soumissionnaires peuvent alors prendre en compte les retours qui leur sont faits pour finaliser leurs offres, et ainsi proposer des offres de meilleure qualité, générant de meilleurs résultats pour l'autorité contractante.

L'autorité contractante qui prévoit une procédure d'appel d'offres pour un PPP doit développer un ensemble de protocoles pour régir les interactions, et inclure ces protocoles dans les documents d'appel d'offres, comme partie intégrante du règlement de la concurrence.

L'annexe 1 fournit des conseils détaillés sur la mise en œuvre d'un dialogue compétitif et d'autres processus d'interactions approfondies, ainsi que sur les protocoles nécessaires.

Tâche n°10 : Présélection

L'objectif de la présélection est d'appliquer correctement les critères de qualification afin d'identifier les soumissionnaires ayant la capacité, les compétences et les autres qualifications nécessaires à la réalisation le projet.

L'autorité contractante doit premièrement évaluer les qualifications des soumissionnaires avant d'évaluer leurs offres. Il est de bonne pratique de séparer ces deux étapes et de les effectuer successivement. Afin de favoriser la transparence, le cadre légal camerounais règlemente le processus de la manière suivante : la consultation débute par une étape de pré-sélection (APMI), où les soumissionnaires déposent premièrement leurs qualifications sous forme de manifestation d'intérêt. Ensuite, la Commission spéciale des contrats de partenariat évalue les manifestations d'intérêt/qualifications, sélectionne cinq soumissionnaires et les classe par ordre de mérite. Suite à cela, l'autorité contractante choisit un certain nombre de soumissionnaires à répondre au dossier d'appel d'offres.

10.1. Élaboration de la méthodologie de présélection

Les critères de qualification sont établis par l'autorité contractante lors de la tâche précédente et mis à disposition des soumissionnaires potentiels lors du lancement de la consultation **(pour plus**

de détails sur les critères de qualification, veuillez-vous reporter au Guide sur les AMI/DAO). Il est important, dans un souci de cohérence, d'avoir une méthodologie de présélection clairement documentée et parfaitement comprise pour évaluer les manifestations d'intérêt selon les critères de qualification. Une telle méthodologie garantira une application impartiale de ces derniers, notamment quand plusieurs personnes évalueront chaque critère ou sous-critère. L'autorité contractante doit élaborer sa méthodologie de présélection avant le dépôt des manifestations d'intérêt. Cette méthodologie doit être documentée dans un « manuel de présélection ».

Encadré 4. Le manuel de présélection

Le manuel de présélection adresse la méthodologie de présélection de l'autorité contractante. Il doit présenter la Commission spéciale des contrats de partenariats, qui est responsable de l'évaluation des qualifications et la présélection des candidats. Le manuel doit également spécifier qui sera en charge de l'évaluation de chaque critère ou sous-critère. Les membres de l'équipe doivent posséder les compétences et les connaissances nécessaires pour émettre une évaluation motivée de chaque manifestation d'intérêt à la lumière des critères concernés.

L'autorité contractante doit s'assurer que le manuel de présélection est cohérent avec les critères de qualification et le processus décrits dans les documents d'appel d'offres, avant de transmettre le manuel à la Commission spéciale des contrats de partenariats.

La Commission spéciale des contrats de partenariats doit être familiarisée avec la méthodologie avant le dépôt des manifestations d'intérêt par les soumissionnaires. Cela peut nécessiter la mise en place d'un atelier de pré-évaluation lors duquel le manuel et la méthodologie de présélection seront expliqués aux membres de la Commission spéciale des contrats de partenariats

10.2. Application de la méthodologie de présélection

Suite à la réception des manifestations d'intérêt, l'autorité contractante doit appliquer la méthodologie de présélection conformément au manuel d'évaluation et l'appel public à manifestation d'intérêt (AMI).

Lorsque le règlement de concurrence permet à l'autorité contractante de demander aux soumissionnaires des clarifications concernant leurs réponses aux critères de qualification, le processus de clarification doit être utilisé pour résoudre toute incertitude quant au respect des critères par un soumissionnaire. Dans la mesure où un classement sera établi afin de procéder à la constitution d'une liste restreinte des soumissionnaires présélectionnés par la Commission spéciale des contrats de partenariat, le processus de clarification doit être utilisé à bon escient pour lever toute incertitude relative à la notation et au classement corrects d'un soumissionnaire.

L'autorité contractante doit s'assurer que la présélection se déroule conformément aux critères et à la procédure décrits dans l'appel à manifestation d'intérêt, grâce à une méthodologie cohérente décrite dans le manuel d'évaluation. Tout manquement au respect strict des critères, de la procédure ou de la méthodologie n'est pas conforme aux principes de transparence, et les conclusions du processus risquent d'être remises en cause.

Les conclusions de l'évaluation doivent être documentées dans un rapport de pré-sélection consignant avec précision l'évaluation de chaque soumissionnaire pour chacun des critères. Le rapport doit également indiquer quels soumissionnaires ont satisfait les critères de qualification et sont par conséquent, présélectionnés et invités à soumettre une réponse à l'appel d'offres. Le rapport de présélection doit être approuvé conformément à la méthodologie de présélection et aux dispositifs de gouvernance du projet.

10.3. Notification des résultats aux soumissionnaires

Une fois que le rapport de présélection a été approuvé, l'autorité contractante doit rapidement informer les soumissionnaires de leur présélection ou non pour l'étape suivante de la procédure. Cette notification doit être communiquée conformément à la procédure indiquée dans l'appel à manifestation d'intérêt pour garantir que tous les soumissionnaires soient traités équitablement et conformément au règlement applicable.

L'autorité contractante ne doit pas retarder la notification des résultats de la présélection. En effet, les soumissionnaires voudront savoir s'ils ont été présélectionnés afin que leurs équipes de préparation d'offres puissent élaborer une proposition et répondre à l'appel d'offres. Si le délai de notification de la présélection des soumissionnaires est trop long, les équipes de préparation d'offres de ces derniers pourraient consacrer leurs efforts à d'autres projets et être moins désireux de répondre aux appels d'offres de futurs projets lancés par l'autorité contractante.

Au terme du processus de présélection, l'autorité contractante aura sélectionné les soumissionnaires correspondant aux critères de qualification énoncés dans l'appel à manifestation d'intérêt, et ce en ayant appliqué une méthodologie cohérente. L'autorité contractante aura notifié les soumissionnaires des résultats de la présélection et pourra dès lors publier le dossier d'appel d'offres.

Tâche n°11. Évaluation et sélection

L'évaluation et la sélection ont pour objectif d'appliquer correctement les critères d'évaluation afin d'identifier et de sélectionner un soumissionnaire à retenir pour la réalisation du projet.

11.1. Élaboration de la méthodologie d'évaluation

Les critères d'évaluation sont élaborés par l'autorité contractante lors de la tâche précédente et mis à disposition des soumissionnaires potentiels dans le dossier d'appel d'offres (**pour plus de détails sur la méthodologie d'évaluation, veuillez-vous reporter au Guide sur les AMI/DAO**). Il est important, dans un souci de cohérence, d'avoir une méthodologie d'évaluation clairement documentée et parfaitement comprise. Cela permettra de mener une évaluation des offres en fonction des critères énoncés et garantir une application impartiale de ces derniers, notamment quand plusieurs personnes évalueront chaque critère ou sous-critère. L'autorité contractante doit élaborer sa méthodologie d'évaluation, avant que les offres soient soumises. Cette méthodologie doit être documentée dans un « manuel d'évaluation ».

Pour certains projets, les critères d'évaluation sont tels que l'évaluation peut être améliorée en développant un modèle de performance pour rassembler et évaluer les données d'entrée des soumissionnaires de manière systématique et objective. Cela nécessite un investissement en amont pour développer le modèle de performance et valider les liens entre les données d'entrée et les critères d'évaluation ; de plus, la transparence doit être assurée tout au long du processus. Dans certains cas (mais pas systématiquement), les critères d'évaluation seront tels que le modèle de performance pourra être développé à partir du modèle financier du projet. En élaborant une méthodologie d'évaluation, l'autorité contractante doit mener une réflexion pour savoir si la mise en œuvre d'un modèle de performance apportera une valeur ajoutée et, si oui, expliquer dans le manuel d'évaluation la manière dont le modèle sera utilisé dans le cadre de l'évaluation des offres. Enfin, l'autorité contractante doit s'assurer que le manuel d'évaluation est cohérent avec les critères de qualification et la procédure décrite dans le dossier d'appel d'offres.

11.2. Constitution de l'équipe d'évaluation des offres

Le manuel d'évaluation doit présenter l'équipe chargée de l'évaluation, composée de fonctionnaires de l'autorité contractante et des conseillers impliqués dans l'évaluation. Il doit spécifier qui sera en charge de l'évaluation de chaque critère ou sous-critère. Au Cameroun, cette équipe se présente sous la forme de la Commission spéciale des contrats de partenariat qui évaluera les offres. Les membres de l'équipe doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires à l'évaluation des critères concernés. Les modalités de création de cette commission spéciale sont définies par l'arrêté n°74/PM du 11 août 2020 précisant les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des commissions spéciales des contrats de partenariat.

Lorsque l'évaluation comporte d'importants éléments subjectifs ou qualitatifs, l'autorité contractante doit demander à des experts d'effectuer l'évaluation. Dans certains cas, ces experts

peuvent être des fonctionnaires, et en d'autres cas, des conseillers externes. Si la totalité ou une partie de l'évaluation est menée par des conseillers externes, l'autorité contractante doit structurer le processus de telle sorte que le choix de la recommandation d'un soumissionnaire à l'autorité adjudicatrice soit clairement une décision prise par les fonctionnaires de l'autorité, sur les conseils des consultants externes.

Différentes techniques peuvent être mises en œuvre pour organiser et effectuer un travail d'évaluation qualitative, et garantir que les processus et les critères sont appliqués de manière cohérente à toutes les offres. Par exemple, chaque évaluateur évalue systématiquement le même sous-critère dans toutes les offres, ou à l'inverse, un évaluateur examine l'ensemble des critères d'une seule offre ; dans ce cas de figure, il faudra ensuite discuter des résultats avec les autres spécialistes pour garantir la cohérence du processus. Il est également possible par le biais d'un processus de consensus, d'affecter à différents évaluateurs l'examen conjoint des sous-critères, et ce pour toutes les offres. L'autorité contractante doit s'assurer que la technique retenue est documentée dans le manuel d'évaluation.

L'autorité contractante doit structurer la Commission Spéciale des Contrats de Partenariat afin de distinguer les personnes impliquées dans l'évaluation technique de celles impliquées dans l'évaluation financière. En effet, cette distinction reflète les différents domaines d'expertise nécessaires et garantit un examen indépendant des offres techniques et financières. La Commission Spéciale des Contrats de Partenariat doit inclure des spécialistes de la finance capables de mener une analyse détaillée des offres financières, ainsi que d'examiner leur solidité et la justesse de leurs chiffrages.

La Commission Spéciale des Contrats de Partenariat doit être familiarisée avec la méthodologie d'évaluation avant la réception des manifestations d'intérêt. Cela peut être fait au cours d'un atelier de pré-évaluation lors duquel le manuel et la méthodologie d'évaluation sont expliqués à la Commission Spéciale des Contrats de Partenariat.

11.3. Contrôles de recevabilité ou de conformité

Suite à la réception des offres, l'autorité contractante effectuera dans un premier temps des contrôles de conformité pour s'assurer que chaque soumissionnaire s'est conformé aux exigences formelles de la procédure d'appel d'offres. Cela implique de confirmer que :

(i) L'offre a été déposé selon les règles énoncées dans le dossier d'appel d'offres ;

(ii) Toutes les signatures sont valables, et que les signataires possèdent l'autorité d'engager leur entreprise ou organisme ;

(iii) L'offre est conforme aux autres exigences légales pouvant inclure la vérification d'éventuels litiges en cours avec l'administration fiscale ou d'éventuelles poursuites pour corruption ou acte frauduleux.

L'autorité contractante doit réaliser ces contrôles avant le démarrage de l'évaluation (au sens strict) des offres. Bien que les contrôles de conformité permettent d'identifier les irrégularités majeures, comme l'absence d'une signature ou d'une partie de l'offre, il est possible que certains problèmes de conformité plus subtils ne soient repérés que lors de l'évaluation. Par exemple, une offre technique peut ne pas répondre à certaines exigences, ou une variante peut avoir été incluse, alors que les variantes ne soient pas autorisées. Le dossier d'appel d'offres et le manuel d'évaluation doivent documenter la procédure régissant ce genre de situations.

Dans le cadre de certains projets, il est possible que l'autorité contractante ne reçoive qu'une seule offre conforme, voire aucune. L'encadré 5 propose des conseils applicables à ces situations.

Encadré 5. Conseils dans le cas où une seule offre est conforme, voire aucune

Une seule offre conforme

Il est possible qu'une autorité contractante se retrouve face à une situation où une seule offre, parmi toutes celles reçues, est jugée conforme. Cela peut arriver s'il n'y avait pas d'autres soumissionnaires, ou si les offres des autres candidats n'ont pas réussi le contrôle de conformité. Lorsqu'une seule offre est jugée conforme, l'autorité contractante se retrouve dans une situation délicate. Cela peut suggérer que le projet n'était pas suffisamment attractif pour les autres soumissionnaires potentiels, peut-être parce qu'il était mal structuré et avait peu de chance de réussite. Il est possible que le seul soumissionnaire à avoir répondu ait été excessivement ambitieux et que ses attentes soient irréalistes quant à sa capacité de réaliser le projet.

Si l'autorité contractante choisit d'attribuer le projet à ce soumissionnaire unique, elle ne sera pas en position de force lors des négociations. En effet, le soumissionnaire pourrait chercher à négocier les dispositions contractuelles ou l'autorité contractante pourrait se sentir obligée de négocier au vu des lacunes de l'offre du soumissionnaire ; dans ce cas de figure, il n'y aurait pas d'autre soumissionnaire vers qui se tourner s'ils n'arrivaient pas à s'entendre.

L'autorité contractante peut essayer d'anticiper ce genre d'éventualité soit :

- En précisant qu'il doit y avoir au minimum deux offres conformes pour pouvoir attribuer le contrat ; soit
- En limitant les éléments de l'offre pouvant faire l'objet de négociations.

Même si l'autorité contractante limite les éléments de l'offre qui peuvent être négociés, entrer en négociation avec un seul soumissionnaire peut s'avérer infructueux (par exemple, dans le cas où la proposition offre une mauvaise optimisation des ressources - VfM). L'autorité contractante doit donc se réserver le droit de mettre fin à la procédure d'appel d'offres dans le cas où une seule offre conforme est reçue, afin de relancer le projet par un nouvel appel d'offres ou de chercher une solution alternative. Le dossier d'appel d'offres doit stipuler ce droit de mettre fin à la

procédure d'appel d'offres, ainsi que les modalités applicables dans le cas d'une seule offre conforme.

Aucune offre conforme

Il est également possible qu'une autorité contractante se retrouve face à une situation dans laquelle elle n'aurait reçu aucune offre conforme. Ce cas de figure est symptomatique d'un dysfonctionnement du processus. La meilleure façon d'éviter ce dénouement est de correctement planifier et structurer la procédure d'appel d'offres. Si aucun soumissionnaire n'a proposé d'offre, la ligne de conduite à tenir dépendra de la raison de ce manque d'intérêt :

- S'il apparaît que la cause de cette situation est le manque de temps accordé par l'autorité contractante aux soumissionnaires potentiels pour préparer et déposer leurs offres, l'autorité contractante pourra envisager de prolonger le délai de dépôt des offres si cela est permis par le cadre légal ;
- S'il apparaît que la cause de cette situation est liée à la structure du projet ou que les exigences sont inacceptables pour les soumissionnaires potentiels, l'autorité contractante pourra étudier l'opportunité d'ajuster la structure ou les exigences pour susciter l'intérêt du marché, et ce sans compromettre les éléments qui contribuent à l'optimisation des ressources (VfM) ; cet ajustement permettrait de relancer l'appel d'offres du projet.

11.4. Application de la méthodologie d'évaluation

Une fois les contrôles de conformité effectués, la Commission Spéciale des Contrats de Partenariat doit appliquer la méthodologie d'évaluation selon les critères et le processus d'évaluation décrits dans le dossier d'appel d'offres, grâce a une méthodologie cohérente décrite dans le manuel d'évaluation. Tout manquement au respect strict des critères, de la procédure ou de la méthodologie n'est pas cohérent avec les principes de transparence, et les conclusions du processus risquent d'être remises en cause. Si le règlement de la concurrence permet à l'autorité contractante de demander des clarifications de la part des soumissionnaires concernant leurs offres, le processus de clarification doit être utilisé pour résoudre toute incertitude ou ambiguïté présente dans une offre pouvant affecter son évaluation.

Le processus et les conclusions de l'évaluation doivent être documentés dans un rapport d'évaluation consignant avec précision les étapes, discussions et décisions relatives à l'évaluation. Ce rapport présentera également l'évaluation de chaque soumissionnaire en fonction de chaque critère, et fournira une conclusion expliquant quel soumissionnaire a été retenu. Le rapport d'évaluation doit être approuvé conformément à la méthodologie d'évaluation et aux dispositifs de gouvernance du projet.

Ce n'est qu'après une telle évaluation des offres que l'attributaire peut être sélectionné.

Tâche n°12. Attribution du contrat

Suite à l'évaluation des offres finales des candidats et la consultation du rapport d'analyse s'y rapportant, le Premier ministre prend sa décision quant à l'attribution du contrat. L'objectif de cette étape est de répondre rapidement aux exigences nécessaires à l'attribution du contrat. L'autorité contractante doit soumettre les conclusions de l'évaluation par la Commission spéciale des contrats de partenariat au Premier Ministre, en confirmant que l'ensemble des procédures applicables ont été suivies pour l'appel d'offres et l'évaluation ainsi qu'en proposant une recommandation concernant l'attribution du contrat au soumissionnaire retenu. Le Premier Ministre attribue le contrat sur la base de cette recommandation.

Une fois la décision d'attribution prise, l'autorité contractante doit rapidement notifier les soumissionnaires de cette décision. Ces informations doivent être communiquées conformément aux règles énoncées dans le dossier d'appel d'offres. L'autorité contractante doit s'assurer que la décision de l'attribution est conforme aux exigences de transparence, y compris (si nécessaire), en publiant la décision un journal d'annonce légal.

Commenté [AB4]: Commentaire au gouvernement : Merci de vérifier cette référence et de nous indiquer la gazette/le journal où sont publiés les appels d'offres.

Le cadre légal permet aux soumissionnaires non retenus de déposer tout recourt contre la décision d'attribution pendant une période donnée, connue sous le nom de « délai d'attente » (ou « *Standstill* » en anglais). Les recours étant proscrits après l'expiration de ce délai, le respect d'un délai d'attente peut s'avérer bénéfique pour s'assurer que tous les recours contre la procédure sont introduits dans des délais brefs, et non différés par les soumissionnaires non retenus pour des raisons stratégiques. Pendant ce délai d'attente l'autorité contractante doit être prête à réagir à tout recours, conformément au cadre légal.

> Un délai d'attente (ou « *Standstill* » en anglais) est la période entre la sélection (provisoire) du soumissionnaire retenu et l'attribution officielle du contrat (c'est-à-dire, le moment où le soumissionnaire retenu devient administrativement l'attributaire du contrat). Il a pour but de donner l'occasion aux soumissionnaires non retenus de contester la décision.

Si le processus d'attribution est retardé au-delà du calendrier présenté dans le dossier d'appel d'offres, l'autorité contractante doit prendre en compte la capacité (ou non) du soumissionnaire retenu à respecter les différents jalons contractuels et tenir les engagements pris dans le cadre de son offre. Il peut être nécessaire de s'accorder sur une révision du calendrier suite au retard pris ; cependant, des modifications substantielles pourraient être considérée par les autres soumissionnaires comme une justification pour contester la décision d'attribution. Pour atténuer ce risque, l'autorité contractante doit, dès le départ, établir un calendrier réaliste de la procédure d'attribution et veiller à ce que les décideurs comprennent les risques associés aux retards.

A la fin de la procédure d'attribution du contrat, toutes les énonciations suivantes doivent être respectées : le Premier Ministre aura formellement attribué le contrat au soumissionnaire retenu ; tous les candidats auront été notifiés du résultat ; les exigences de transparence auront été respectées ; tout délai d'attente aura expiré et les recours contre la procédure d'appel d'offres auront été résolus. Les parties sont désormais prêtes à passer à la signature du contrat.

Tâche n°13. Conditions suspensives et signature du contrat

La levée des conditions suspensives a pour objectif de garantir que les conditions préalables à l'engagement des parties dans un contrat PPP juridiquement contraignant soient remplies, et que le contrat soit signé pour lier les deux parties.

13.1. Discussion quant aux conditions du contrat définitif

Les PPP étant généralement des projets d'envergure complexes, le projet de contrat que l'autorité contractante transmet avec le dossier d'appel d'offres peut ne pas parfaitement correspondre aux détails de l'offre du soumissionnaire retenu. Il peut s'avérer opportun pour l'autorité contractante et le soumissionnaire retenu de négocier certaines modifications à apporter au contrat ou à l'offre, afin d'aligner convenablement ces documents ainsi que de fournir une base contractuelle claire et sans ambiguïté pour la poursuite du projet.

L'équipe de dialogue sera chargée de mener ces négociations. Elle doit veiller à ce que toute discussion soit menée de façon à aligner le contrat avec l'offre déposée par le soumissionnaire et évaluée au cours de la procédure d'appel d'offres. La négociation ne doit pas modifier la nature du projet, notamment de manière à créer une issue plus favorable pour le soumissionnaire et moins favorable pour l'autorité contractante et les usagers que la situation prévue dans le dossier de l'appel d'offres et l'offre déposée lors de la procédure. L'autorité contractante s'expose à un risque de contestation à l'encontre de l'attribution du marché si les négociations aboutissent à un résultat qui aurait été moins bien noté aux critères d'évaluation que la proposition initialement soumise par le soumissionnaire retenu.

L'encadré 6 donne, à titre d'exemple, un cas de figure où la négociation du contrat définitif se justifie après l'attribution et avant la signature du contrat, et un autre cas de figure où la négociation n'est pas justifiée.

Encadré 6. Exemples de négociations justifiée et non-justifiée du contrat final

Négociation justifiée

Une autorité contractante a lancé un appel d'offres pour un contrat PPP de conception, construction, financement et maintenance d'un nouvel hôpital. Le contrat précisait une obligation de fournir, d'installer et d'entretenir du matériel d'imagerie médicale onéreux. Le dossier d'appel d'offres indiquait que l'autorité contractante encourageait les propositions de financement innovantes qui permettraient une optimisation des ressources pour l'autorité contractante.

Le soumissionnaire retenu avait conclu avec un fournisseur de matériel médical un accord qui incluait un dispositif de financement, en vertu duquel le fournisseur proposait d'être payé en plusieurs versements sur 5 ans, plutôt que d'exiger le paiement au comptant du matériel. Cette solution s'est avérée plus économique pour le soumissionnaire qu'un crédit classique, permettant ainsi au soumissionnaire de présenter une offre financière plus compétitive.

Suite à l'attribution du contrat, le soumissionnaire retenu a demandé la modification du contrat PPP afin que le fournisseur de matériel puisse jouir des mêmes droits et protections que les établissements qui prêteraient directement à la société de projet (SPV). Cela se justifiait par le fait que le fournisseur proposait de fait, une forme de financement assimilée à un prêt, même s'il ne prenait pas la forme d'un crédit classique.

Après avoir pris conseil auprès de ses conseillers juridiques et financiers, l'autorité contractante a conclu que la demande de modification du contrat était justifiée, puisqu'elle apporterait une optimisation des ressources (VfM) pour l'autorité contractante ; de même, proposer cette même modification à tous les soumissionnaires n'aurait pas impacté le résultat du processus d'évaluation des offres.

Négociation non-justifiée

Une autorité contractante a lancé un appel d'offres pour un contrat PPP de conception, construction, financement et maintenance d'un nouvel hôpital. Le contrat précisait une obligation de fournir, d'installer et d'entretenir du matériel d'imagerie médicale onéreux. Le dossier d'appel d'offres et le contrat détaillaient les objectifs de performance de cet équipement.

Lorsque le contrat a été attribué au soumissionnaire retenu, celui-ci a essayé de négocier un assouplissement des critères de performances du matériel d'imagerie médicale, déclarant qu'il estimait qu'un modèle moins coûteux et moins performant suffirait aux besoins de l'hôpital ; de plus, le prix de son offre présupposait que le modèle moins coûteux et moins performant conviendrait à l'autorité contractante.

L'autorité contractante a reçu le conseil suivant de la part de ses conseillers :

- Les conseillers techniques ont validé les objectifs de performance spécifiés dans le dossier d'appel d'offres et le contrat. Si l'autorité contractante acceptait l'équipement moins coûteux et moins performant, elle encourrait le risque de compromettre les soins des

patients. Le changement pourrait ainsi compromettre l'optimisation des ressources pour l'autorité contractante.

- Les conseillers juridiques ont identifié un risque de contestation de la part des soumissionnaires non retenus. En effet, ils auraient pu présenter des offres moins chères et par conséquent obtenir de meilleures notations lors de l'évaluation s'ils avaient pu proposer des équipements moins coûteux et moins performant. Ainsi, en acceptant la modification, l'autorité contractante prendrait le risque de s'exposer à des recours contre la procédure d'appel d'offres et affaiblirait la confiance du secteur privé quant à sa capacité à mener une procédure d'appel d'offres juste et transparente.

Sur la base de ces conseils, l'autorité contractante a rejeté la demande du soumissionnaire retenu concernant l'assouplissement des objectifs de performance du matériel d'imagerie médicale et a exigé qu'il procède en fonction des objectifs de performance du dossier d'appel d'offres et du contrat.

13.2. Levée des conditions suspensives

Avant l'expiration du délai prévu dans le calendrier du projet dans le DAO, le soumissionnaire retenu doit remplir certaines conditions préalables établies dans le dossier d'appel d'offres. Les conditions suivantes, au minimum, devraient y être inclues :

(i) Le soumissionnaire retenu doit créer une nouvelle société, dénommée société de projet (ou « SPV » pour « *special purpose vehicle* » en anglais) qui constituera la partie privée au contrat PPP ;

(ii) Le soumissionnaire retenu (ou la société de projet) doit souscrire les polices d'assurance nécessaires, aux conditions spécifiées dans le dossier d'appel d'offres et le contrat (ou dans certains cas, il doit justifier sa capacité à souscrire les assurances nécessaires) ; et

(iii) Le soumissionnaire retenu (ou la société de projet) doit émettre toute garantie de bonne exécution exigée en faveur de l'autorité.

L'autorité contractante doit établir des processus vérifiant que les conditions précédentes ont été remplies.

Encadré 7. Conditions suspensives à la signature du contrat : points essentiels (non exhaustifs) à vérifier

Éléments à vérifier concernant les conditions suspensives (a minima) :

- ✓ Confirmer que la société de projet est immatriculée auprès des services compétents ;
- ✓ Analyser les polices d'assurance pour confirmer qu'elles soient conformes aux exigences du dossier d'appel d'offres et du contrat ;

- ✓ Analyser les garanties de bonne exécution en faveur de l'autorité pour confirmer qu'elles répondent aux exigences du dossier d'appel d'offres et du contrat.

Si le soumissionnaire retenu n'est pas en mesure de remplir ces conditions dans le délai imparti par le dossier d'appel d'offres ou qu'il refuse de signer le contrat, l'autorité contractante doit mettre en œuvre les actions nécessaires pour être couverte en vertu du dossier d'appel d'offres. Cela peut inclure :

(i) Réclamer des dommages et intérêts forfaitaires au soumissionnaire ;

(ii) Activer la garantie de soumission exigée lors de la soumission de l'offre, le cas échéant ;

(iii) Faire appel au soumissionnaire suivant dans le classement pour signer le contrat ;

(iv) Republier l'appel d'offres.

13.3. Signature du contrat

Une fois que l'autorité contractante est satisfaite du respect des conditions précédentes, la société de projet (SPV) doit signer le contrat. De son côté, l'autorité contractante doit prendre des dispositions pour faire signer le contrat par le représentant de l'administration, sur réception d'un avis de non-objection du CARPA. Une fois les conditions suspensives levées et le contrat signé, un contrat PPP légalement contraignant existe entre l'autorité publique et la société de projet.

Annexe 1 : Dialogue compétitif et autres processus d'interaction

Les projets de PPP étant généralement des projets d'envergure complexes, des interactions approfondies entre l'autorité contractante et les soumissionnaires potentiels lors de la procédure d'appel d'offres peuvent s'avérer avantageuses pour s'assurer que :

(i) Les exigences de l'autorité contractante sont réalistes et réalisables, et qu'elles permettent aux soumissionnaires de proposer des offres permettant une optimisation des ressources (VfM) ;

(ii) Les soumissionnaires potentiels comprennent bien tous les aspects du projet et les exigences de l'autorité contractante.

Différentes formes d'interaction sont possibles ; la forme la plus adaptée dépendra du cadre légal, de ce qui est le plus pratique (sans pour autant compromettre l'intégrité de la procédure d'appel d'offres) et des besoins spécifiques du projet. Si une autorité contractante prévoit un appel d'offres pour un PPP complexe et de grande envergure, elle doit déterminer si les formes d'interaction décrites ci-dessous (ou des variantes) sont envisageables dans le cadre légal qui régit la conduite de l'appel d'offres. Si c'est le cas, elle doit déterminer si la procédure d'appel d'offres sera plus efficace en utilisant l'une de ces formes d'interaction.

I. Formes communes d'interaction approfondies dans les appels d'offres PPP – Dialogue compétitif (selon les règles européennes de la commande publique)

Dans le cadre du « dialogue compétitif », mené selon les règles européennes de la commande publique, les interactions doivent avoir lieu avant que l'autorité contractante ne finalise le dossier d'appel d'offres et le projet de contrat. Cette approche est utile dans le cas de projets menés par une autorité contractante qui n'est pas certaine que ses exigences soient réalistes et réalisables et qu'elles pourront générer des offres permettant une optimisation des ressources. La phase d'interaction permet aux soumissionnaires présélectionnés de prendre connaissance du projet de dossier d'appel d'offres, d'élaborer partiellement leurs offres et de faire remonter leurs remarques à l'autorité contractante. Les étapes clés du processus comprennent les éléments suivants :

(i) Un processus de pré-qualification est mis en place afin de sélectionner une liste restreinte de soumissionnaires invités à participer au dialogue.

(ii) Les soumissionnaires en lice sont invités à des étapes de dialogue successives.

(iii) À la suite du dialogue, l'autorité contractante finalise son dossier d'appel d'offres et le contrat proposé, et les soumissionnaires déposent leurs offres finales.

La première phase de dialogue se concentre généralement sur les solutions techniques proposées par le soumissionnaire, et notamment les questions liées à la conception du projet.

L'autorité contractante peut structurer le processus afin de progressivement réduire au fil des étapes du dialogue le nombre de soumissionnaires en éliminant ceux dont les solutions ne répondraient pas aux besoins de l'autorité contractante.

Lors du dialogue, les soumissionnaires affinent les solutions proposées et l'autorité contractante affine sa posture contractuelle en fonction de chaque solution proposée. Par conséquent, lorsque l'autorité contractante demande aux soumissionnaires de déposer leur offre finale, elle peut demander à chaque candidat de soumettre une offre sur la base d'un contrat différent. L'autorité contractante doit alors prévoir des dispositions spécifiques permettant d'évaluer les offres sur une base homogène.

II. Appel d'offres interactif dans le cadre des Directives nationales pour les PPP en Australie

Dans le cadre de la procédure « d'appel d'offres interactif » prévue dans les Directives nationales pour les PPP en Australie, les interactions ont eu lieu après que l'autorité contractante ait finalisé le dossier d'appel d'offres et le projet de contrat et les ait transmis aux soumissionnaires présélectionnés. Cette procédure prévoit une série d'ateliers interactifs individuels avec les soumissionnaires présélectionnés suite à la publication du dossier d'appel d'offres. Des ateliers séparés sont menés avec chaque soumissionnaire.

La procédure d'appel d'offres interactif donne aux soumissionnaires présélectionnés l'opportunité de discuter du développement de leurs idées et conceptions. Elle leur permet également d'obtenir des clarifications et des retours sur les objectifs de performance visés par l'autorité contractante avant de déposer leur offre. Les ateliers minimisent ainsi le risque de malentendus concernant les spécifications et exigences de l'autorité contractante.

Ces ateliers sont particulièrement utiles pour les projets menés par une autorité contractante convaincue que ses exigences sont réalistes et réalisables - permettant aux soumissionnaires de proposer une optimisation des ressources -, mais qui souhaite également s'assurer qu'ils comprennent bien tous les aspects du projet et les exigences de l'autorité contractante.

III. Considérations clés dans la conception d'un dialogue de pré qualification

III.1. La nécessité d'une présélection

Des interactions approfondies monopolisent des ressources aussi bien pour les soumissionnaires que pour l'autorité contractante. Par conséquent, elles ne sont utiles que si l'autorité contractante mène en amont un processus de présélection, lors duquel les soumissionnaires présélectionnés sont classés, et qu'une liste restreinte des soumissionnaires les mieux classés est constituée pour passer

à l'étape de l'appel d'offres (cela est effectué au Cameroun par la Commission Spéciale des Contrats de Partenariat).

III.2. La nécessité d'un protocole et d'un règlement clair

L'autorité contractante doit publier des modalités, des calendriers et des protocoles clairs pour encadrer les interactions prévues dans la procédure d'appel d'offres. Elle doit exiger que les soumissionnaires présélectionnés confirment par écrit qu'ils acceptent les procédures, calendriers et protocoles avant le démarrage des interactions. L'autorité contractante doit s'assurer que ses conseillers juridiques intègrent dans le règlement de concurrence les protections nécessaires relatives aux interactions. Par exemple, si les soumissionnaires vont recevoir un projet du dossier d'appel d'offres avant sa finalisation, le règlement de concurrence doit préciser que les offres des soumissionnaires doivent se conformer au dossier d'appel d'offres final, et que l'autorité contractante n'est pas liée par un quelconque contenu incohérent présent dans un projet antérieur.

III.3. Les soumissionnaires doivent jouir d'un traitement équitable

L'autorité contractante doit prévoir un traitement équitable de tous les soumissionnaires participant au processus interactif, en offrant à toutes les mêmes opportunités d'interaction. Par exemple, si le processus interactif prévoit des ateliers lors desquels les soumissionnaires peuvent obtenir des clarifications et des retours sur les offres en cours d'élaboration, l'autorité contractante doit proposer le même nombre d'ateliers à chaque soumissionnaire, et aux mêmes étapes de la procédure d'appel d'offres. Chaque soumissionnaire peut alors choisir à sa discrétion à combien d'atelier il souhaite participer.

Le traitement équitable de tous les soumissionnaires lors du processus interactif ne nécessite pas forcément que l'autorité contractante fournisse des informations identiques à tous les soumissionnaires si ces informations ne sont pas pertinentes à tous. Par exemple, dans le cadre d'un projet de PPP de traitement des eaux pour approvisionner le réseau de distribution d'une autorité contractante en eau potable, différents soumissionnaires peuvent proposer l'utilisation de technologies diverses dont les performances peuvent varier, entraînant ainsi différentes implications pour l'autorité contractante. Si l'autorité contractante souhaite communiquer des informations spécifiques concernant une technologie particulière dans le cadre du processus interactif, il n'est pas forcément nécessaire de communiquer ces informations à d'autres soumissionnaires qui proposent d'utiliser des technologies différentes.

L'autorité contractante doit mettre en place des processus pour déterminer si les informations sont pertinentes pour tous les soumissionnaires et doivent donc être communiquées à tous, ou si elle doit uniquement communiquer les informations concernées à un ou à certains des soumissionnaires.

III.4. Les interactions ne doivent pas compromettre l'intégrité de l'évaluation des offres

L'autorité contractante doit s'assurer que les interactions ne compromettent pas l'intégrité de l'évaluation des offres. Cela signifie par exemple que toute information communiquée par un soumissionnaire lors de l'interaction mais qui n'est pas intégrée dans son offre finale, ne doit pas être prise en compte dans l'évaluation de cette offre.

III.5. Protéger la propriété intellectuelle des soumissionnaires

L'autorité contractante doit veiller particulièrement à la protection des informations confidentielles et de la propriété intellectuelle des soumissionnaires lors du processus d'interaction. Elle ne doit pas communiquer les idées d'un soumissionnaire à un autre et doit mettre en place des protocoles protégeant la confidentialité de toute information fournie par les soumissionnaires à l'autorité contractante lors du processus d'interaction.