

## **TERMES DE REFERENCE**

### **SELECTION D'UN CABINET EN CHARGE DE L'EVALUATION DE PROCESSUS DE MECANISME DE GESTION DE PLAINTES ET DE PAIEMENT**

#### **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

Depuis 2015, le Fonds d'intervention pour le développement (FID) met en œuvre des programmes de protection sociale financés par la Banque mondiale, sous la coordination du Ministère de la Population et des Solidarités (MPS), à travers les Filets Sociaux de Sécurité (FSS). Ces programmes constituent à améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres et vulnérables, en particulier en milieu rural. Ils visent à faciliter l'accès aux filets sociaux à caractère productif et orientés vers le développement humain.

Au fil des années, ces dispositifs ont connu une évolution afin de mieux répondre aux vulnérabilités chroniques et aux chocs récurrents affectant les ménages. C'est dans ce contexte, en 2024, qu'ont été introduits les Filets Sociaux de Résilience (FSR), qui marquent une nouvelle phase dans le renforcement de la protection sociale. Les FSR ont pour ambition d'étendre l'accès des ménages pauvres aux services sociaux, de consolider les systèmes institutionnels de protection sociale et de renforcer la résilience structurelle des populations vulnérables. Ils intègrent pour cela des dispositifs d'urgence, des appuis à la relance économique locale, ainsi qu'un accompagnement institutionnel renforcé pour une meilleure coordination et pérennité des interventions. A ce jour, les 22 régions de Madagascar sont couvertes à travers les activités phares : les transferts monétaires et les filets sociaux productifs.

D'une part, la mise en œuvre et le renforcement des mécanismes de redevabilité sociale constituent une composante essentielle du dispositif de gestion et de gouvernance du FID dans le cadre des projets de protection sociale financés par la Banque mondiale. Ces mécanismes visent à favoriser la transparence, à renforcer la participation et l'engagement des bénéficiaires, et à garantir une gestion équitable et responsable des interventions sur le terrain.

Conformément au manuel opérationnel du FID, le Mécanisme de Gestion des Plaintes et des Cas Spéciaux a pour objectif de créer un espace structuré et accessible d'expression pour les communautés, permettant de faire remonter les préoccupations, de résoudre les conflits, et d'améliorer la qualité des prestations. Ce système poursuit plusieurs finalités clés :

- Renforcer la capacité des ménages vulnérables ou éligibles, du personnel du FID et de ses prestataires à défendre leur droit ;
- Renforcer la capacité de la communauté bénéficiaire à traiter et résoudre localement leurs conflits ; la capacité du FID à régler les différends ;
- Renforcer et asseoir la redevabilité du Programme auprès du personnel du FID et de ses prestataires, des communautés bénéficiaires tout en encourageant l'engagement et la participation citoyenne ;

- Assurer une amélioration continue de la qualité de gestion des ressources humaines (travailleurs), la qualité d'intervention du FID et ses partenaires en tirant les leçons issues des plaintes reçues.

D'autre part, le FID a démontré au fil des années une solide expertise dans la mise en œuvre des mécanismes de paiement. Des évolutions significatives ont été observées, conduisant à l'adoption des dispositifs actuels, notamment la Plateforme de Gestion des Paiements (PGP) et le Mobile Money. Ces avancées s'inscrivent dans la dynamique de digitalisation et d'intégration des nouvelles technologies au service de l'efficacité et de la traçabilité des opérations. Cette évolution vise à renforcer la transparence, la qualité et la sécurité du système de paiement, tout en favorisant une meilleure optimisation des ressources mobilisées pour la réalisation des paiements.

En effet, le mécanisme de paiement s'inscrit dans le Manuel des procédures administratives et financières, qui encadre l'ensemble du processus de paiement des bénéficiaires. Ce document décrit de manière détaillée les étapes à suivre, garantissant ainsi l'harmonisation et la conformité de tous les paiements réalisés dans le cadre des activités du FID.

De ce fait, dans le cadre de ces deux mécanismes de (i) Gestion des Plaintes et des Cas Spéciaux et (ii) système de paiement, il est nécessaire de réaliser une évaluation de processus afin d'identifier les améliorations à apporter au fonctionnement du mécanisme, tout en apportant des garanties aux partenaires techniques et financiers, au gouvernement et aux bénéficiaires quant à la transparence, la fiabilité et l'efficacité du système mis en place

## **2. OBJECTIF DE LA MISSION**

### Objectif global

L'objectif principal de l'évaluation consiste à analyser la performance des deux mécanismes de (i) Gestion des Plaintes et des Cas Spéciaux et (ii) système de paiement par PGP et Mobile Money d'identifier les leçons apprises, d'évaluer ses limites, et de dégager les domaines d'amélioration afin d'optimiser son fonctionnement et renforcer son efficacité dans le cadre des interventions de protection sociale.

### Objectifs spécifiques

Les deux mécanismes seront analysés séparément. Dans le cadre de Gestion des Plaintes et des Cas Spéciaux, les objectifs spécifiques de l'évaluation consistent à :

- Évaluer la conception globale du système, ses modalités de mise en œuvre, ainsi que la pertinence et la cohérence du cadre institutionnel qui le soutient, au niveau national et local ;
- Analyser les données collectées (nombre, nature des plaintes (y compris les plaintes sensibles : VBG/EAS/HS, corruption et fraude, ...), appels et cas signalés) et le suivi de leur traitement, en examinant notamment qui prend en charge les cas, comment ils

sont traités, les délais de traitement, ainsi que l'efficacité des canaux de transmission et du mécanisme de retour d'information (feedback) ;

- Évaluer la pertinence et la cohérence du dispositif de suivi-évaluation communautaire, en analysant la qualité de sa mise en œuvre et l'utilisation des données à tous les niveaux, afin d'identifier ses forces et faiblesses et de proposer des améliorations pour renforcer la redevabilité et la transparence ;
- Étudier les mécanismes de réponse et les outils utilisés pour le traitement, la traçabilité et le suivi des plaintes, afin d'apprécier leur adéquation et leur performance opérationnelle ;
- Évaluer la pertinence et les aspects techniques du manuel de gestion des plaintes et cas spéciaux, et proposer des conseils techniques accompagnés d'un plan d'action pour renforcer et améliorer le mécanisme ;
- Évaluer la satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis du mécanisme de gestion des plaintes, (i) en recueillant leurs perceptions sur l'accessibilité, la confidentialité, la rapidité de réponse, qualité des solutions apportées, et leur confiance dans le système et (ii) en mesurant leur connaissance des droits fondamentaux et des responsabilités civiques ;
- Examiner la conformité et la performance du mécanisme par rapport aux normes internationales (telles que SPHERE, CHS<sup>1</sup>), en identifiant les forces et faiblesses du système, son accessibilité et son inclusivité, notamment pour les groupes vulnérables et difficilement accessible, ainsi que les délais de traitement, les taux de résolution et les types de plaintes les plus fréquents. Formuler des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité, la transparence et l'équité du mécanisme.

Dans le cadre des systèmes de paiement, les objectifs spécifiques de l'évaluation consistent à :

- Évaluer la conception globale du système de paiement par PGP et Mobile Money, ses modalités de mise en œuvre, ainsi que sa pertinence et sa cohérence par rapport aux objectifs du FID et au contexte opérationnel.
- Analyser le fonctionnement opérationnel de l'ensemble des processus, en identifiant les écarts entre les dispositions du manuel de procédures et la réalité observée sur le terrain. Mesurer les délais moyens de traitement à chaque étape, repérer les points de blocage, et identifier les éventuelles duplications, chevauchements ou faiblesses dans la chaîne de validation.

---

<sup>1</sup> Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability

- Examiner la coordination institutionnelle entre la Direction Générale, les prestataires de paiement, les opérateurs techniques et les structures régionales, en mettant en évidence les facteurs favorisant ou limitant une collaboration efficace.
- Identifier et analyser les risques opérationnels et techniques (erreurs, fraudes, retards, pertes d'accès, pannes réseau, etc.), ainsi que les incidents récurrents recensés à partir des données du MIS, des rapports de paiement et des rapports de mission. Évaluer leur impact sur la qualité, la fiabilité et la continuité du processus de paiement.
- Apprécier la performance de la Plateforme de Gestion des Paiements (PGP) en termes d'ergonomie, de sécurité, d'intégration avec le MIS, d'automatisation des rapports et de fiabilité des données. Évaluer également la robustesse du système dans la gestion des erreurs, des doublons et des cas non conformes.
- Examiner les aspects technologiques du Mobile Money, notamment la couverture réseau, la rapidité et la fiabilité des transactions, la compatibilité avec les plateformes du FID et la production de rapports de suivi.
- Évaluer les capacités techniques et la maîtrise du système par les différentes parties prenantes (responsables des paiements, socio-organismes, agences payeuses, etc.), ainsi que la qualité de l'assistance technique et des formations dispensées aux utilisateurs.
- Évaluer la satisfaction des bénéficiaires à l'égard des mécanismes de paiement, en recueillant leurs perceptions sur l'accessibilité, la rapidité, la confidentialité et la confiance accordée au système.
- Analyser le système de suivi des paiements sur le terrain, en évaluant la pertinence et l'efficacité des outils de suivi et de reporting utilisés. Identifier les points d'amélioration relatifs aux outils, aux check-lists et aux modalités d'exploitation des données issues du suivi.
- Formuler les recommandations y afférentes pour améliorer la performance des deux systèmes de paiement ainsi que leur exploitation optimale pour renforcer leurs efficacités et adéquations pour les bénéficiaires.

***Il est entendu que les résultats des travaux seront discutés non seulement avec le FID mais avec la Banque mondiale et le MPS.***

### **3. QUESTIONS D'EVALUATION**

L'évaluation devra couvrir, entre autres, les questions suivantes :

#### **Gestion des Plaintes et des Cas Spéciaux**

- Le mécanisme de gestion des plaintes est-il clairement structuré avec des rôles et responsabilités bien définis à chaque niveau (Direction générale, régionale, communautaire) ? Ses modalités de mise en œuvre sont-elles conformes aux orientations des documents officiels, et observe-t-on des écarts entre le dispositif théorique et sa mise en œuvre sur le terrain ?
- Dans quelle mesure le mécanisme de gestion de plaintes intègre-t-il des dispositions spécifiques pour la prévention, la détection, l'investigation et le traitement des cas

présupposés de fraude ou de corruption ? Quels écarts éventuels observe-t-on entre les procédures prévues dans les documents de référence et les pratiques effectivement mises en œuvre sur le terrain ?

- Quel est le volume total de plaintes et de cas reçus sur une période donnée, et comment sont-ils classifiés (typologie, sensibilité) ? Quels sont les délais moyens de traitement et de résolution des plaintes ? Qui est chargé du traitement des plaintes à chaque niveau, et selon quelle procédure ? Les canaux de transmission sont-ils efficaces, accessibles et utilisés équitablement par les bénéficiaires ?
- Dans quelle mesure le mécanisme de suivi-évaluation communautaire est-il en adéquation avec les objectifs et les exigences des programmes ? Le dispositif actuel permet-il d'atteindre les résultats attendus conformément aux orientations du manuel de mise en œuvre ? Quels sont les principaux facteurs contribuant à la réussite du mécanisme ?
- Quels outils sont employés pour le traitement des plaintes, et sont-ils adaptés au contexte, fonctionnels et correctement utilisés ? Les réponses apportées aux plaintes sont-elles pertinentes, complètes et documentées, et le mécanisme assure-t-il une traçabilité et un suivi adéquats de chaque plainte ? Le personnel est-il formé et encadré pour utiliser ces outils conformément aux procédures ?
- Quel est le mécanisme actuellement en place pour assurer le suivi des réclamations et mesurer les résultats en matière de traitement ? Existe-t-il une base de données informatisée dédiée à la gestion des plaintes ? Un système de suivi numérique est-il utilisé pour faciliter le suivi en temps réel et le partage des données entre les parties prenantes ?
- Le manuel de procédures est-il conforme aux besoins du terrain et aux réalités opérationnelles ? Ses procédures sont-elles effectivement appliquées dans les zones couvertes ? Le contenu du manuel est-il clair, complet et facilement compréhensible par les utilisateurs ? Est-il régulièrement mis à jour, et quels aspects mériteraient des améliorations ou des ajustements ?
- Les bénéficiaires et les autres parties prenantes (travailleurs) connaissent-ils l'existence du mécanisme et les voies pour soumettre une plainte ? Estiment-ils que leurs plaintes soient prises au sérieux et traitées équitablement ? Quelle est leur perception concernant la rapidité et la qualité des réponses apportées ? Quelles suggestions ou attentes expriment-ils pour améliorer le mécanisme ?
- Le manuel est-il aligné aux normes internationales de redevabilité ? Les principes de confidentialité, de protection des plaignants et d'éthique sont-ils respectés ? Quelles

améliorations sont nécessaires pour renforcer la conformité du système aux standards de qualité et d'inclusivité ?

**Système de paiement PGP et Mobile Money :**

- Dans quelle mesure la conception globale du système de paiement par PGP et Mobile Money, ainsi que ses modalités de mise en œuvre, sont-elles pertinentes et cohérentes avec les objectifs du FID et le contexte opérationnel ? Le fonctionnement opérationnel du système de paiement respecte-t-il les dispositions du manuel de procédures ? Quels sont les écarts observés entre la théorie et la pratique ?
- Pour chaque étape du processus de paiement, les temps de traitement sont-ils optimaux ? Où se situent les principaux points de blocage, les duplications ou les faiblesses dans la chaîne de validation ?
- Quels sont les principaux risques opérationnels et techniques rencontrés (erreurs, fraudes, retards, pertes d'accès, pannes réseau, etc.) ? Quelle est leur fréquence, leur origine et leur impact sur la qualité et la continuité du processus de paiement ?
- Dans quelle mesure la Plateforme de Gestion des Paiements (PGP) est-elle performante en termes d'ergonomie, de sécurité, d'intégration avec le MIS, d'automatisation des rapports et de fiabilité des données ? Le système PGP est-il suffisamment robuste pour prévenir et corriger les erreurs, les doublons et les cas non conformes ?
- Dans quelle mesure les aspects technologiques du Mobile Money (couverture réseau, rapidité, fiabilité, compatibilité avec les systèmes du FID) garantissent-ils un service de qualité et sécurisé ? Quels sont les gains observés par rapport à l'utilisation de la PGP ?
- Quel est le niveau de maîtrise du système de paiement par les différentes parties prenantes (responsables des paiements, socio-organismes, agences payeuses, etc.) ? Les formations et l'assistance technique sont-elles adaptées et suffisantes ?
- Dans quelle mesure les bénéficiaires sont-ils satisfaits du système de paiement ? Comment perçoivent-ils l'accessibilité, la rapidité, la confidentialité et la sécurité du dispositif ?
- Comment fonctionne le système de suivi des paiements sur le terrain ? Les outils de suivi et de reporting sont-ils pertinents, exploités efficacement et adaptés aux besoins de pilotage ? Quelles améliorations peuvent être apportées aux outils, aux check-lists et aux modalités d'exploitation des données pour renforcer le suivi et la qualité du processus ?

- Quelles sont les améliorations à mettre en œuvre pour assurer leurs utilisations optimales et efficaces ainsi que leurs efficacités dans l'exécution des programmes de FID ?

#### 4. **APPROCHE METHODOLOGIQUE**

Pour aboutir à des résultats efficaces, le cabinet devra proposer une approche méthodologique mixte qui devra inclure au minimum les éléments suivants :

- Revue documentaire approfondie : Analyse des documents de référence (protocoles, manuels, guides opérationnels, rapports d'activité, outils de suivi) ainsi que des bases de données des plaintes et cas spéciaux, de système de paiement disponibles.
- Entretiens: Réalisation d'entretiens individuels ou en petits groupes avec les parties prenantes clés comme le responsable des gestions de plaintes, des paiements, les socio-organisateur, les CPS, ...
- Discussions de groupe (Focus Groups) : Organisation de groupes de discussion avec différentes catégories de bénéficiaires, en veillant à une représentativité inclusive afin de recueillir leurs perceptions, expériences et suggestions sur les mécanismes de gestions de plaintes et les deux systèmes de paiement ;
- Observation directe sur le terrain : Visites de sites pour observer le fonctionnement réel du système en lien avec les standards de visibilité et d'accessibilité ;
- Analyse quantitative des données du système : Exploitation des données existantes sur les plaintes et cas spéciaux (nombre, typologie, statut, délais de traitement, résolution, récurrence), avec des indicateurs permettant de mesurer la performance du mécanisme ; voire également les données relatives au système de paiement.
- Restitution participative des résultats : Organisation d'un atelier de validation avec les principales parties prenantes (Banque Mondiale, le MPS et le FID) avant finalisation du rapport, pour discuter des constats, valider les recommandations et assurer leur appropriation ;

#### 5. **CALENDRIER ET DUREE DE LA MISSION**

La date de début de la mission est prévue au mois de janvier 2026 pour être terminée au plus tard fin juillet 2026.

#### 6. **PRODUITS LIVRABLES**

Les livrables seront rédigés en français et remis au Projet en version électronique sous format Word et/ou Excel et en support papier.

A titre indicatif, ci-après les livrables avec les dates/délais clés :

N°	Livrables	Calendrier prévisionnel
01	Note méthodologique et plan d'analyse	15 jours après OS
02	Draft de rapport d'évaluation de processus avec les slides de présentation	60 jours, après validation du livrable n°1
03	Rapport définitif incluant les commentaires des parties prenantes	10 jours, après réception des commentaires du client

Pour chaque étape clé des analyses, le Cabinet prévoira d'effectuer une séance de présentation du résultat de ses travaux auprès du FID et les parties prenantes pour commentaires et une validation .

## 7. ORGANISATION

- Le Cabinet sera sous la supervision directe du FID. Les obligations et droits du Consultant seront définis dans un Contrat de prestation de service avec le FID.
- Le choix de la méthodologie est laissé à l'initiative du Cabinet, étant entendu que l'objectif de la prestation est de rédiger une analyse multidimensionnelle et l'analyse spatiale telle que définie dans l'objectif de la mission décrite ci-dessus.
- Le Cabinet retenu travaillera en étroite collaboration avec le FID. Il pourra consulter les entités travaillant avec le Projet.
- Le Client s'engage à fournir au Consultant la facilité d'accès au personnel et aux informations nécessaires pour lui permettre de réaliser au mieux tous les aspects de son mandat.

## 8. PROFIL DU CABINET

### Profil du cabinet requis

Le cabinet devra justifier des compétences techniques, méthodologiques et contextuelles nécessaires pour mener à bien l'évaluation du mécanisme de gestion des plaintes et cas spéciaux. À ce titre, il devra répondre aux critères suivants :

### 1. Expérience générale

- Être un cabinet légalement constitué, avec au moins 5 ans d'expérience avérée dans la conduite d'évaluations institutionnelles, d'évaluations de processus ou de dispositifs de redevabilité sociale.
- Avoir mené au moins trois (3) évaluations similaires dans les domaines de la protection sociale, de la gouvernance locale, de l'humanitaire ou du développement social

### 2. Expertise spécifique requise

Le cabinet devra mobiliser une équipe pluridisciplinaire comprenant les profils suivants :

- **Chef de mission / expert en suivi-évaluation ou gouvernance sociale :**
  - Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Economie de Développement, Agronomie ou Sciences Sociales de niveau maîtrise au minimum ;



- Au moins 5 ans d'expériences dans l'évaluation de programmes, de projets ou de processus dans les secteurs du développement, de la protection sociale ou de la gouvernance ;
  - Au moins 5 ans d'expériences professionnelles dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de politiques publiques, programmes de développement ou mécanismes institutionnels, de préférence en lien avec la gouvernance sociale, la redevabilité, la gestion de plaintes, ou la participation citoyenne ;
  - Expérience confirmée dans la coordination d'équipes pluridisciplinaires et la gestion de missions d'évaluation.
- **Analyste de données / statisticien**
    - Titulaire d'un diplôme d'ingénieur en Statistiques, ou Statisticien-économiste, ou Economètre, de niveau maîtrise au minimum ;
    - Au moins 5 ans d'expériences professionnelles dans un domaine similaire, avec une solide expertise en analyse de données et en gestion de processus complexes. Cette expérience peut inclure des missions d'évaluation, de modélisation, de gestion de projets ou de conseils en analyse des données ;
    - 02 expériences en modélisation statistique et analyses exploratoires des données de ménages ;
    - Expériences avérées en analyse socio-économique des conditions de vie des ménages.
- **Spécialiste en digitalisation/nouvelle technologie**
    - Diplôme universitaire de niveau Bac +5 minimum en informatique, systèmes d'information, ingénierie logicielle, technologies de l'information et de la communication (TIC), télécommunications, ou tout autre domaine connexe pertinent ;
    - Au moins 5 ans d'expériences professionnelles dans le domaine des technologies de l'information et de la digitalisation des processus ;
    - Expérience confirmée dans la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation de systèmes digitaux ou l'automatisation de mécanismes institutionnels (plateformes de gestion de plaintes, systèmes de paiement électronique, bases de données, CRM, ...) ;
    - Expérience en audit ou évaluation de systèmes d'information (sécurité, traçabilité, performance, interopérabilité).
- **Spécialiste en genre et inclusion sociale**
    - Diplôme universitaire de niveau Bac +5 minimum en études de genre, sociologie, sciences sociales, anthropologie, développement social, ou tout autre domaine connexe pertinent ;
    - Au moins 5 ans d'expériences professionnelles dans les domaines du genre, de l'inclusion sociale et/ou de la protection sociale ;
    - Expérience significative dans la réalisation d'analyses de genre, d'évaluations sociales ou de diagnostics participatifs auprès de populations vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées, minorités, ...) ;

- Connaissance démontrée des normes et cadres internationaux en matière d'égalité de genre, de droits humains et d'inclusion ;
  - Expérience confirmée dans l'intégration de l'approche genre et inclusion dans les politiques, programmes ou projets de développement.
- Juriste/expert en droit**
- Titulaire d'un Master en Droit (Droit public, Droit administratif, Droit des affaires, Droit social ou autre spécialité pertinente) ;
  - Minimum 5 ans d'expériences professionnelles dans des fonctions similaires, en particulier dans l'évaluation ou l'accompagnement des systèmes de transfert social et des mécanismes de gestion des plaintes et des paiements ;
  - Expérience significative en analyse juridique des processus administratifs et des politiques publiques, incluant une compréhension approfondie des dispositifs légaux relatifs aux paiements sociaux et à la gestion des plaintes ;
  - Expérience dans la rédaction de rapports juridiques et la formulation de recommandations juridiques concernant l'amélioration des mécanismes de gestion des plaintes ou des systèmes de paiements ;
  - Avoir participé à des projets d'évaluation juridique, de réformes de politiques publiques ou de mise en place de dispositifs de gestion des plaintes dans le secteur social ou public.
- Spécialiste en gestion des plaintes**
- Master ou diplôme équivalent en gestion des services publics, gestion des plaintes, gestion de la qualité, ou en sociologie ou en communication ;
  - Minimum 5 ans d'expériences professionnelles dans des fonctions similaires de gestion des plaintes, en particulier dans un contexte public ou social (transferts sociaux, aide humanitaire, ou services aux citoyens).
  - Expérience confirmée en gestion de la relation bénéficiaire ou dans la mise en place de systèmes de gestion des plaintes dans des dispositifs de transfert social ou d'aide publique.
  - Expertise dans la gestion du mécanisme de traitement des plaintes, couvrant l'ensemble du processus : réception, analyse, suivi des réclamations et archivage des données.
  - Compétences en médiation et résolution de conflits : capacité à analyser les plaintes, identifier les points de friction et proposer des solutions adaptées ; dans l'analyse des causes des plaintes, ainsi que dans la formulation de recommandations pour améliorer les processus et prévenir les futures plaintes.

### **3. Compétences méthodologiques**

- Maîtrise des approches mixtes (quantitative et qualitative) d'évaluation de processus ;
- Maîtrise du cadre légal et réglementaire national et/ou international en matière de gestion des plaintes et des systèmes de paiements ;

- Capacité démontrée à conduire des enquêtes terrain, entretiens et groupes de discussion avec des communautés rurales ;
- Aptitude à restituer les résultats de manière participative auprès de parties prenantes variées ;
- Aptitude à mettre en exergue des indicateurs de performance et des outils de suivi-évaluation ;
- Connaissance du contexte protection sociale à Madagascar ;
- Rédaction de rapports clairs, structurés et fondés sur des données probantes.

## **ANNEXE 1: FRAUDE ET CORRUPTION**

(Le texte de cette Annexe 1 ne doit pas être modifié)

### **1. Objet**

- 1.1 Les Directives de la Banque en matière de lutte contre la fraude et la corruption, ainsi que la présente section, sont applicables à la passation des marchés dans le cadre des Opérations de Financement de Projets d'Investissement de la Banque.

### **2. Exigences**

- 2.1 La Banque exige, que les Emprunteurs (y compris les bénéficiaires de ses financements), les Soumissionnaires (candidats/proposants), consultants, entrepreneurs et fournisseurs, les sous-traitants, sous-consultants, prestataires de services, tous les agents (déclarés ou non) ; ainsi que leur personnel se conforment aux normes les plus strictes en matière d'éthique, durant le processus de passation, la sélection, et l'exécution des contrats financés par la Banque, et s'abstiennent de toute fraude et corruption.

- 2.2 En vertu de ce principe, la Banque

- a. aux fins d'application de la présente disposition, définit comme suit les expressions suivantes :
  - i. est coupable de « corruption » quiconque offre, donne, sollicite ou accepte, directement ou indirectement, un quelconque avantage en vue d'influer indûment sur les actions d'une autre personne ou entité ;
  - ii. se livre à des « manœuvres frauduleuses » quiconque agit, ou dénature des faits, délibérément ou par négligence grave, ou tente d'induire en erreur une personne ou une entité, afin d'en retirer un avantage financier ou de toute autre nature, ou se dérober à une obligation ;
  - iii. se livrent à des « manœuvres collusives » les personnes ou entités qui s'entendent afin d'atteindre un objectif illicite, notamment en influant indûment sur l'action d'autres personnes ou entités ;
  - iv. se livre à des « manœuvres coercitives » quiconque nuit ou porte préjudice, ou menace de nuire ou de porter préjudice, directement ou indirectement, à une personne ou entité, ou à leurs biens, en vue d'influer indûment sur les actions de cette personne ou entité ; et
  - v. se livre à des « manœuvres obstructives » :
    - (a) quiconque détruit, falsifie, altère ou dissimule délibérément les preuves sur lesquelles se base une enquête de la Banque en matière de corruption ou de manœuvres frauduleuses, coercitives ou collusives, ou fait de fausses déclarations à ses enquêteurs destinées à entraver son enquête ; ou bien menace, harcèle ou intimide quelqu'un aux fins de l'empêcher de faire part d'informations relatives à cette enquête, ou bien de poursuivre l'enquête ; ou

(b) celui qui entrave délibérément l'exercice par la Banque de son droit d'examen tel que stipulé au paragraphe (e) ci-dessous.

- b. rejettera la proposition d'attribution d'un marché ou contrat si elle établit que la personne physique ou morale à laquelle il est recommandé d'attribuer ledit marché ou contrat, ou l'un des membres de son personnel ou de ses agents, sous-consultants, sous-traitants, prestataires de service, fournisseurs, ou un de leurs employés, s'est livré, directement ou indirectement, à un acte de corruption, une manœuvre frauduleuse, collusive, coercitive ou obstructive en vue de l'obtention dudit marché ou contrat ;
- c. outre les recours prévus dans l'Accord de Financement, pourra décider d'autres actions appropriées, y compris déclarer la passation du marché non-conforme si elle détermine, à un moment quelconque, que les représentants de l'Emprunteur ou d'un bénéficiaire du financement, s'est livré à la corruption ou à des manœuvres frauduleuses, collusives, coercitives ou obstructives pendant la procédure de passation du marché, de sélection ou d'exécution du marché, sans que l'Emprunteur ait pris, en temps voulu et à la satisfaction de la Banque, les mesures nécessaires pour remédier à cette situation, y compris en manquant à son devoir d'informer la Banque lorsqu'il a eu connaissance desdites pratiques ;
- d. sanctionnera une entreprise ou un individu, dans le cadre des Directives de la Banque en matière de lutte contre la fraude et la corruption, et conformément aux règles et procédures de sanctions applicables de la Banque, y compris en déclarant publiquement l'exclusion de l'entreprise ou de l'individu pour une période indéfinie ou déterminée (i) de l'attribution d'un marché financé par la Banque ou de pouvoir en bénéficier financièrement ou de toute autre manière<sup>2</sup> (ii) de la participation<sup>3</sup> comme sous-traitant, consultant, fabricant ou fournisseur de biens ou prestataire de services désigné d'une entreprise par ailleurs éligible à l'attribution d'un marché financé par la Banque ; et (iii) du bénéfice du versement de fonds émanant d'un prêt de la Banque ou de participer d'une autre manière à la préparation ou à la mise en œuvre d'un projet financé par la Banque ;

exigera que les dossiers d'appel d'offres/appel à propositions, et que les contrats et marchés financés par la Banque, contiennent une disposition exigeant des Soumissionnaires (candidats/proposants), consultants, fournisseurs et entrepreneurs, ainsi que leurs sous-traitants, sous-consultants, prestataires de services, fournisseurs, agents, et personnel, autorisent la Banque à inspecter<sup>4</sup> les pièces comptables, relevés et autres documents relatifs à la passation du

---

<sup>2</sup> Pour écarter tout doute, les effets d'une telle sanction sur la partie concernée concernent, de manière non exhaustive, (i) le dépôt de candidature à la préqualification, l'expression d'intérêt pour une mission de consultant, et la participation à un appel d'offres directement ou comme sous-traitant, consultant, fabricant ou fournisseur, ou prestataire dans le cadre d'un tel contrat, et (ii) la conclusion d'un avenant ou un additif comportant une modification significative à un contrat existant.

<sup>3</sup> Un sous-traitant, consultant, fabricant ou fournisseur de biens ou services (différents intitulés sont utilisés en fonction de la formulation du dossier d'appel d'offres) désigné est une entreprise ou un individu qui (i) fait partie de la demande de pré qualification ou de l'offre du Soumissionnaire compte tenu de l'expérience spécifique et essentielle et du savoir-faire qu'il apporte afin de satisfaire aux conditions de qualification pour une offre déterminée ; ou (ii) a été désigné par l'Emprunteur.

<sup>4</sup> Les inspections menées dans ce cadre sont des vérifications sur pièces du fait de leur nature. Ils comprennent des activités de recherche documentaire et factuelle entreprises par la Banque, ou des personnes désignées par elle, afin de vérifier des aspects spécifiques relevant d'une enquête ou d'un audit, tel que l'évaluation

marché, à la sélection et/ou à l'exécution du marché ou contrat, et à les soumettre pour vérification à des auditeurs désignés par la Banque.

---

de la véracité d'une accusation éventuelle de Fraude et Corruption, par le moyen de dispositif approprié. De telles activités peuvent inclure, sans limitation, d'avoir accès à des documents financiers d'une entreprise ou d'une personne et les examiner, faire des copies de ces documents selon les besoins, d'avoir accès à tous autres documents, données et renseignements (sous forme de documents imprimés ou en format électronique) jugés pertinents aux fins de l'enquête ou de l'audit et les examiner, faire des copies de ces documents selon les besoins, avoir des entretiens avec le personnel et toute autre personne, mener des inspections physiques et des visites de site, et obtenir la vérification de renseignements par une tierce partie

## **ANNEXE 2 : Extrait du Règlement sur les Conflits d'intérêts et tâches incompatibles**

### **Conflits d'intérêts**

3.14 La Banque exige que les entreprises et les personnes physiques qui participent à la passation des marchés dans ses opérations de FPI n'aient pas de conflit d'intérêts.

### **Fourniture, Travaux et Services Autres que les Services de Consultants**

3.15 Est réputée avoir un conflit d'intérêts toute entreprise qui :

- a. livre des Fournitures, réalise des Travaux ou fournit des Services Autres que les Services de Consultants consécutifs ou directement liés à des Services de Consultants qu'elle a assurés pour la préparation ou l'exécution d'un projet, ou qui ont été fournis par une entreprise affiliée qui la contrôle directement ou indirectement, qu'elle contrôle elle-même ou qui est placée sous un contrôle commun. Cette disposition ne s'applique pas aux diverses entreprises (consultants, entrepreneurs ou fournisseurs) qui, collectivement, s'acquittent des obligations de l'adjudicataire d'un marché clés en main ou d'un marché de conception/construction ;
- b. a, ou dont un membre du personnel a, une relation professionnelle ou familiale étroite avec tout cadre de l'Emprunteur, de l'organisme d'exécution, d'un bénéficiaire d'une fraction du financement de la Banque ou de toute autre partie représentant l'Emprunteur ou agissant en son nom qui:
  - i. participe directement ou indirectement à la préparation des Dossiers de Passation des Marchés ou du cahier des charges, et/ou au processus d'évaluation du marché considéré ;
  - ii. participerait à l'exécution ou à la supervision dudit marché sauf si le conflit résultant de ladite relation a été réglé d'une manière que la Banque juge satisfaisante pendant tout le processus de passation et d'exécution du marché ;  
ou
- c. ne se conforme pas aux dispositions relatives à toute autre situation de conflit d'intérêts, dans les conditions prévues par le Dossier Type de Passation des Marchés de la Banque qui est applicable au processus de passation du marché considéré.

### **Services de Consultants**

3.15 La Banque exige des Consultants :

- a. qu'ils donnent des avis professionnels objectifs et impartiaux ;
- b. qu'en toutes circonstances, ils privilégient les intérêts de l'Emprunteur, sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure ; et
- c. qu'ils évitent, dans les avis qu'ils donnent, toute possibilité de conflit avec d'autres missions et les intérêts de leur propre société.

3.16 Les Consultants ne peuvent être engagés pour des missions qui seraient incompatibles avec leurs obligations présentes ou passées envers d'autres clients, ou qui risqueraient de les mettre dans l'impossibilité de remplir leur mandat au mieux des intérêts de l'Emprunteur. Sans préjudice

du caractère général de ces dispositions, les Consultants ne peuvent être engagés dans les circonstances énoncées ci-après :

- a. Aucune entreprise engagée par l’Emprunteur pour livrer des Fournitures, réaliser des Travaux ou fournir des Services Autres que des Services de Consultants pour un projet (ni aucune entreprise affiliée qui la contrôle directement ou indirectement, qu’elle contrôle elle-même ou qui est placée sous un contrôle commun) n’est admise à fournir des Services de Consultants consécutifs ou directement liés à ces Fournitures, Travaux ou Services Autres que des Services de Consultants. Cette disposition ne s’applique pas aux diverses entreprises (consultants, entrepreneurs ou fournisseurs) qui, collectivement, s’acquittent des obligations de l’adjudicataire d’un marché clés en main ou d’un marché de conception/construction ;
- b. Aucune entreprise engagée par l’Emprunteur pour fournir des Services de Consultants pour la préparation ou l’exécution d’un projet ( ni aucune entreprise affiliée qui la contrôle directement ou indirectement, qu’elle contrôle elle-même ou qui est placée sous un contrôle commun) n’est admise ultérieurement à livrer des Fournitures, réaliser des Travaux ou fournir des Services Autres que des Services de Consultants consécutifs ou directement liés auxdits Services de Consultants. Cette disposition ne s’applique pas aux diverses entreprises (consultants, entrepreneurs ou fournisseurs) qui, collectivement, s’acquittent des obligations de l’adjudicataire d’un marché clés en main ou d’un marché de conception-construction ;
- c. Aucun Consultant (y compris le personnel et les sous-consultants à son service) ni aucun prestataire affilié (qui le contrôle directement ou indirectement, qu’il contrôle lui-même ou qui est placé sous un contrôle commun) ne peut être engagé pour une mission qui, par sa nature, crée un conflit d’intérêts avec une autre de ses missions ;
- d. Les Consultants (y compris les experts, le personnel et les sous-consultants à leur service) qui ont une relation professionnelle ou familiale étroite avec tout cadre de l’Emprunteur, de l’organisme d’exécution du projet, d’un bénéficiaire d’une fraction du financement de la Banque ou de toute autre partie représentant l’Emprunteur ou agissant en son nom qui participe directement ou indirectement à tout segment :
  - i. de la préparation des Termes de référence de la mission ;
  - ii. du processus de sélection pour le contrat ; ou
  - iii. de la supervision du contrat, ne peuvent être attributaires d’un contrat, sauf si le conflit résultant de ladite relation a été réglé d’une manière que la Banque juge satisfaisante tout au long du processus de sélection et de l’exécution du contrat.

### **Avantage compétitif inéquitable**

3.18 L’équité et la transparence du processus de sélection imposent que les Consultants ou leurs prestataires affiliés, qui concourent pour l’obtention d’une mission de Consultants, ne tirent pas d’avantage compétitif de leurs Services de Consultants passés et liés à cette mission. À cette fin, l’Emprunteur communique à tous les Consultants présélectionnés, parallèlement au dossier d’appel à propositions, toutes les informations donnant un avantage compétitif à un Consultant.



