TERMES DE RÉFÉRENCE
Audit organisationnel

1. Contexte

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). Compte tenu du niveau de pauvreté à Madagascar, ces programmes constituent des véritables enjeux pour l'amélioration des 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. Cette amélioration des programmes de filets sociaux a 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 à travers le renforcement des activités d'inclusion économique. 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.

Au fil des années, la structure a vu son périmètre d'intervention s'élargir progressivement, avec l'intégration croissante de nouvelles opérations, projets et mandats. Outre le projet FSR, le FID est actuellement en charge également du projet EAGER, dispose d'un contrat pour la distribution de kits solaires sociaux. Le projet EAGER, bien que différencié du projet FSR sont complémentaires, FSR contribue à protéger les ménages vulnérables et à renforcer leur résilience, tandis qu'EAGER cible plus spécifiquement l'autonomisation des filles et des femmes (capital humain, insertion économique, prévention/réponse aux VBG). Quant aux kits solaires sociaux, on peut aussi les considérer comme des interventions **d'assistance sociale** étant donné ce sont des **dons** destinés à renforcer le bien-être et la résilience des ménages vulnérables
Le FID met également en oeuvre les interventions d'urgence en protection sociale qui entre naturellement dans son mandat.
Cet élargissement des responsabilités induit un large développement de son architecture organisationnelle.

Cette dynamique de croissance témoigne de la confiance des partenaires, mais nécessite une adaptation continue des structures internes du FID. Pour accompagner cette montée en charge et garantir une performance durable, le FID souhaite réaliser un audit organisationnel. Face a l'élargissement de la structure, il est apparu nécessaire de procéder à un audit organisationnel approfondi de FID afin d'évaluer sa capacité actuelle dans la gestion des différentes opérations/projets, identifier les problèmes éventuels dans la coordination et dans la gestion combinée de ces opérations, d'en identifier les causes structurelles, et de proposer des pistes de rationalisation permettant à la structure de renforcer et améliorer sa performance, agilité, efficience et clarté dans sa mission. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de **modernisation institutionnelle.**

Cet audit organisationnel s'inscrit également dans le cadre du renforcement global de la bonne gouvernance de FID, de la transparence, de la redevabilité institutionnelle et de performance opérationnelle de la conformité fiduciaire et de l'atteinte des résultats,

2. Objectifs de la mission

2.1 Objectif général

L'objectif est de réaliser un diagnostic prospectif de l'organisation du FID afin de proposer des schémas d'optimisation garantissant une adéquation parfaite entre sa structure et l'envergure de ses nouveaux mandats opérationnels. Il s'agit alors d''évaluer l'adéquation entre la structure organisationnelle actuelle et les exigences opérationnelles découlant de la multiplicité des opérations à gérer, en vue de formuler des recommandations concrètes d'amélioration de l'organisation.

2.2 Objectifs spécifiques

Official Use Only

1. Réaliser un état des lieux analytique de la gouvernance, des structures et des processus actuels.
2. Identifier les leviers d'efficience pour fluidifier les circuits de décision et l'exécution opérationnelle.
3. Analyser la répartition des missions pour assurer un équilibre optimal des charges de travail.
4. Renforcer la synergie inter-projets/financements en clarifiant les rôles et les lignes de reporting.
5. Proposer, critères d'évaluation de la pertinence de la nouvelle organisation à l'appui, une organisation cible évolutive, accompagnée d'un plan de transition réaliste.
6. Évaluer le potentiel de transformation digitale pour soutenir la performance globale.

3. Portée de la mission

L'audit vise à évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la structure organisationnelle et des processus de gestion du FID. Il s'inscrit dans une démarche de renforcement institutionnel visant à améliorer la performance opérationnelle, la qualité du service rendu et la transparence dans l'utilisation des financements qui lui sont alloués

Enjeux

- Assurer l'adéquation entre la structure organisationnelle et les missions assignées.
- Renforcer la capacité de pilotage et de coordination institutionnelle.
- Optimiser l'allocation et l'utilisation des ressources humaines et financières.

L'audit couvrira l'ensemble des dimensions suivantes :

Dimension structurelle : organigramme, unités fonctionnelles, départements ou divisions, niveaux hiérarchiques, postes et fonctions, examinés au regard de l'élargissement progressif des missions du FID et de son implantation au niveau central et régional.

- **Dimension fonctionnelle** : attribution des missions par unité, délégations de pouvoir, procédures opérationnelles, outils de gestion et de reporting.
- **Dimension humaine** : effectifs, profils de compétences, charge de travail, modalités de recrutement et de gestion des talents.
- **Dimension de gouvernance** : instances de décision, mécanismes de coordination, systèmes de suivi-évaluation, circuits d'information et de reporting.
- **Dimension financière** : allocation des ressources budgétaires par opération, efficience des dépenses de fonctionnement liées à la structure.

3.1 Gouvernance et pilotage

• Cadre institutionnel et accords de financement ;
• Rôles et responsabilités des organes de gouvernance ;
• Mécanismes de coordination interinstitutionnelle ;
• Processus de prise de décision et de redevabilité.

3.2 Organisation et ressources humaines

• Structure organisationnelle du FID ;
• Description des postes et répartition des responsabilités ;
• Adéquation des compétences aux exigences des projets ;
• Gestion de la performance et continuité institutionnelle.

4. Méthodologie

L'audit doit privilégier une **approche participative et collaborative avec les dirigeants et responsables du FID.** Par ailleurs, il sera conduit selon une approche mixte combinant analyse documentaire, enquêtes qualitatives et quantitatives, et restitutions participatives.

Phase 1 — Cadrage et collecte documentaire (2 semaines)

- Réunion de lancement avec la direction generale et les parties prenantes clés.
- Collecte et analyse des documents institutionnels et techniques : organigrammes, rapports d'activités, procédures internes, fiches de poste, plans stratégiques.
- Analyse des données RH
- Revue des indicateurs de performance opérationnelle.

Phase 2 — Diagnostic de terrain (3 à 4 semaines)

- Entretiens individuels semi-directifs avec les responsables d'unités, les chefs d'opérations et un échantillon de collaborateurs à tous les niveaux.
- Focus groups thématiques sur la coordination, la prise de décision et la charge de travail.

Official Use Only

- Observation directe des réunions de coordination et des processus de travail.
- Enquête interne anonyme sur la perception de l'organisation par les agents.

Phase 3 — Analyse et élaboration des recommandations (2 à 3 semaines)

- Analyse croisée des données collectées.
- Benchmarking avec des structures similaires (nationales et internationales) gérant des portefeuilles d'opérations complexes comme celles gérées par FID et principalement dans les mêmes secteurs politiques sociales.
- Élaboration des scénarios de réorganisation.
- Consultation préliminaire des parties prenantes sur les options envisagées.

Phase 4 — Restitution et finalisation (1 à 2 semaines)

- Présentation du rapport provisoire à la direction et aux parties prenantes.
- Recueil des observations et amendements.
- Finalisation et remise du rapport définitif.

La méthodologie détaillée sera soumise à présentation et à validation au cours de la phase de démarrage de la mission.

5. Livrables attendus

Au terme de la mission, les livrables suivants seront produits :

1. Note méthodologique ;
2. Rapport de diagnostic organisationnel : état des lieux complet et objectif de la structure actuelle, incluant une cartographie des processus clés et l'analyse structurée des forces et des opportunités d'amélioration
3. Rapport d'analyse des besoins : analyse des besoins d'adaptation face à l'augmentation (ou à la diminution) du portefeuille du FID
4. Rapport final incluant :

(i) les recommandations : présentation d'au moins deux scénarios de réorganisation, avec une analyse comparative (avantages, inconvénients, conditions de mise en œuvre, coûts estimés, risques) ;

(ii) le plan de mise en œuvre : feuille de route opérationnelle pour la mise en œuvre du scénario retenu, avec indicateurs de suivi, jalons et responsabilités ;

(iii) la note de synthèse exécutive : document concis (5 à 10 pages) destiné à la direction, résumant le diagnostic, les scénarios et les recommandations prioritaires.

Tous les rapports seront soumis en français, en version papier et en format électronique.

6. Durée de la mission

La durée totale de la mission est estimée à 16 semaines /4 mois à compter de la date de démarrage.

7. Profil et qualifications du cabinet

Pour mener à bien un **audit organisationnel**,

- Le cabinet doit mobiliser une équipe pluridisciplinaire capable d'allier rigueur méthodologique et finesse relationnelle.
- Le cabinet doit avoir au moins 10 ans d'existence, être à jour vis-à-vis de la fiscalité, avoir des expériences avérées en audit organisationnel et institutionnel et au moins deux (02) expériences pertinentes dans la mise en œuvre de missions financées par la Banque mondiale ou par d'autres bailleurs internationaux, notamment auprès d'organismes publics ou parapublics ;
- Le cabinet doit démontrer une bonne connaissance des enjeux de la protection sociale, le principal domaine d'intervention de FID.

1. Les Profils clés de l'Équipe du cabinet

Une équipe d'audit se structure généralement autour de trois niveaux de responsabilité :

- **Le Directeur de Mission (Associé ou Senior Manager) :** Responsable de la vision stratégique, de la relation avec la direction générale et de la validation finale des recommandations.

Official Use Only

Diplôme : Bac+5 ou Master 2 en Gestion, Economie ou domaine connexe spécialisé en Management et/ou audit et/ou stratégie/Organisation et ressources humaines

Expérience professionnelle : Minimum 15 ans dont 10 ans en Cabinet d'audit et de Conseil

Expertise : Direction ou coordination d'au moins trois (03) missions d'audit organisationnel d'entités publiques ou parapubliques financées par la Banque mondiale ou d'autres bailleurs internationaux au cours des dix (10) dernières années. La connaissance des programmes de protection sociale ou du contexte des agences de mise en œuvre constituerait un atout.

- **Le Chef de Mission (Manager) :** Coordonne le travail terrain, encadre les consultants et assure le respect des délais et de la méthodologie. C'est lui qui gère la "finesse relationnelle" sur le terrain. Il doit savoir recadrer un entretien au personnel du FID.

  Diplôme : Bac+5 ou Master 2 en Gestion, Economie ou domaine connexe spécialisé en Management et/ou audit et/ou stratégie/Organisation spécialisé en Audit & Conseil, Management et/ou organisation et Ressources Humaines

  Expérience professionnelle : minimum 8 ans dont 5 ans en Cabinet d'audit et de conseil

  Expertise : Gestion directe d'au moins 3 à 5 projets d'envergure nationale

- **L'Expert en filets sociaux** : apporte l'expertise technique sur les programmes de filets sociaux et s'assure que les recommandations organisationnelles sont compatibles avec les exigences opérationnelles des projets de protection sociale en général et de celles de la Banque mondiale. À ce titre, il/elle : (i) analyse la chaîne de mise en œuvre de bout en bout ; (ii) identifie les goulots d'étranglement et risques ; (iii) propose des améliorations de processus, de rôles et de coordination interne au sein de FID ; (iv) appuie la définition d'indicateurs de performance et d'un plan de mise en œuvre réaliste.

  Diplôme : Bacc+5 ou Master 2 en Economie, Sciences sociales, Sociologie, Démographie, Gestion de projets de développement ou tout autre domaine connexe pertinent pour la protection sociale.

  Expérience professionnelle : Minimum 10 ans d'expérience professionnelle

  Expertise : expérience confirmée de minimum 08 ans dans le domaine de programmes de filets sociaux (développement humain, inclusion économique, réponse aux chocs); compréhension des modalités de mise en œuvre (ciblage, registre social, paiements, MGP/GRM, M&E) et des interactions avec les ministères sectoriels et partenaires.

- **Les Consultants / Auditeurs Seniors :** Réalisent les entretiens, collectent les données, cartographient les processus et identifient les points de blocage.

  Diplôme : Bac+5 (Master 2) en Gestion, Economie spécialisé en et/ou en Management et/ou en Organisation et/ou Ressources Humaines

  Expérience professionnelle : **3 à 6 ans** en cabinet de conseil ou d'audit interne ou direction ou service Ressources Humaines

  Savoir-faire : Maîtrise des outils de modélisation de processus et capacité à synthétiser des données complexes, excellente maîtrise des outils bureautiques (Excel avancé pour le traitement de données, PowerPoint pour la formalisation).

Official Use Only

2. Les Expertises Spécifiques Requises

Le cabinet doit prouver sa maîtrise dans des domaines variés pour couvrir tous les enjeux :

- **Experts en Ressources Humaines :** Pour analyser la répartition des charges de travail et l'adéquation des compétences : analyse d'organigrammes, descriptions de poste, dimensionnement (siège/terrain), compétences critiques, recommandations sur rôles et responsabilités, et plan de renforcement des capacités (formation, mobilité, dispositifs de coordination).
- **Eventuellement un Consultant en Stratégie :** Pour vérifier que la structure actuelle sert efficacement les objectifs à long terme.
- **Eventuellement un Expert Data & Performance IT :** Capables d'extraire et d'analyser les données de performance cartographie et optimisation des processus (siège et antennes), analyse de charges, risques opérationnels, pour étayer le diagnostic par des preuves chiffrées.

3. Les Compétences "Soft Skills" Indispensables

Au-delà de la technique, les auditeurs doivent posséder des qualités humaines spécifiques :

- **Écoute active et Diplomatie :** Essentielles pour mener des interviews productives sans braquer les collaborateurs.
- **Esprit d'Analyse et de Synthèse :** Pour transformer une masse d'informations complexes en un plan d'actions clair (selon la règle des "5 C" : Constat, Cause, Conséquence, etc.).
- **Capacité d'Accompagnement au Changement :** L'audit n'est utile que s'il est accepté ; le cabinet doit savoir anticiper les résistances.
- xxxxx

4. L'Indépendance et l'Éthique

Le cabinet doit justifier d'un profil neutre. Selon les principes fondamentaux de l'audit (ISO 19011), l'**indépendance** et l'**impartialité** sont les piliers qui garantissent l'objectivité du diagnostic final.

8. Modalités de supervision et de coordination

La mission sera supervisée par le FID, en coordination avec l'équipe de la Banque mondiale.
Les livrables seront validés conformément aux procédures du projet.

9. Méthode de sélection et critères d'évaluation

La sélection se fera conformément aux Règlements de passation des marchés de la Banque mondiale pour les Emprunteurs.
Les propositions seront évaluées sur la base :
• de la compréhension des TDR et de la méthodologie proposée ;
• de l'expérience et des qualifications du consultant / cabinet ;
• de la qualité de l'équipe proposée ;
• du coût de la prestation (le cas échéant).

10. Modalités de soumission des offres

Les soumissionnaires devront fournir :

- une offre technique détaillée (méthodologie, équipe, chronogramme) ;
- une offre financière détaillée et justifiée ;
- des références similaires.

Official Use Only

11. Dispositions finales

Le consultant devra respecter les règles de confidentialité, d'éthique et d'intégrité applicables aux projets financés par la Banque mondiale

A NOTER QUE :

- *Les documents et informations utilisés dans le cadre de cette mission sont les propriétés du projet et de FID, et ne peuvent être divulgués ou partagés à d'autres entités sans le consentement du FID.*
- *Les documents et informations partagés ne peuvent être utilisés à des fins autres que dans le cadre de cette mission.*
- *Le FID exige l'application et le respect des Directives pour la lutte contre la corruption, y compris l'usage illimité de son droit d'infliger des sanctions et de ses droits d'inspection et d'audit (Cf. Annexe 1)*
- *Le FID exige que les entreprises/Consultants/ONG et les personnes physiques qui participent à la passation des marchés dans ses opérations n'aient pas de conflits d'intérêts (Cf. Annexe 2)*

12. Note de réserve sur l'annulation de ce processus de recrutement :

Le présent appel peut être annulé dans une des conditions ci-après :

- La concurrence aurait été insuffisante ;
- Aucune candidature conforme aux présents TdR n'aurait été reçue ;
- Le financement de l'étude est interrompu.

Official Use Only

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[1] (ii) de la participation[2] 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[3] les pièces comptables, relevés et autres documents relatifs à la passation du 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.

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.

[1] 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.

[2] 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.

[3] 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 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