



**MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DES RESSOURCES NATURELLES ET DU
DEVELOPPEMENT RURAL**

(MARNDR)

**STRATEGIE POUR LA CREATION ET L'INSTITUTIONNALISATION AU MARNDR UNE
CELLULE DE PASSATION DE MARCHES UNIQUE**

SEPTEMBRE 2013

LISTE DES SIGLES ET ABBRÉVIATIONS

BID	Banque interaméricaine de développement
BM	Banque mondiale
CMMP	Commission Ministérielle des Marchés Publics
CUPDM	Coordonnateur de l'unité de passation des marchés
DG	Directeur général
DP	Directeur de projet

FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
PDM	Passation des marchés
PPDM	Plan de passation des marchés
SPDM	Spécialiste en passation des marchés
UPDM	Unité de passation des marchés

I. RAPPEL DU CONTEXTE

Une unité de passation des marchés (UPDM) a été créée par circulaire ministérielle datée du 13 septembre 2013. Cette unité a pour responsabilité d'assurer la fonction de passation des marchés au sein du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR).

Un expert international en passation des marchés, recruté par le MARNDR, travaillera au cours du 3^e trimestre 2013 pour émettre, début 2014, des propositions détaillées quant à la structure et le fonctionnement définitifs de l'UPDM.

En attendant ces propositions, des dispositions transitoires s'avèrent nécessaires pour garantir le fonctionnement de l'UPDM en ce qui concerne l'exécution des plans de passation des marchés des projets financés par la Coopération internationale (Banque interaméricaine de développement - BID, Banque mondiale - BM, Fonds international pour le développement agricole - FIDA).

Les passations de marchés financées sur fonds du Trésor Public ne seront pas considérées par l'UPDM au cours de cette période transitoire ; le cadre légal, et notamment le rôle de la Commission Ministérielle des Marchés Publics (CMMP), n'est pas non plus abordé.

Au regard de ce qui précède, la période transitoire ne devrait pas excéder une durée de 6 mois à compter de la date de signature valant date d'entrée en vigueur des présentes dispositions transitoires.

II. OPERATIONS CONCERNEES

Numéro de l'opération	Nom de l'opération	Montant de l'opération (M USD)	Bailleur
2393/GR-HA	DEFI	17.8	BID
2390/GR-HA	PIA-EQ	27.0	BID
2187/GR-HA	PMDN	30.0	BID
2562/GR-HA	PTTA	40.0	BID
HA-L1087 (approbation prévue en décembre)	Gestion de l'eau dans le bassin de l'Artibonite	25.0	BID
RESEPAG I/P113623	RESEPAG 1	5.0	BM
RESEPAG II/P126744	RESEPAG 2	50.0	BM
715-HT	PPI 2	35.0	FIDA
G-I-DSF-8013HT	PPI 3	24.0	FIDA
Total Budget		253.8	

III. FONCTIONS GÉNÉRALES DE L'UPDM

Les attributions de l'Unité de la Passation de Marchés (UPDM) sont les suivantes:

1.1 - Détermination des besoins en lien avec la programmation des activités:

- Élaborer le plan de passation des marchés en collaboration avec les équipes de projet (besoins techniques, disponibilités budgétaires...)
- Veiller à la publication des plans de passation de marchés ayant reçu la non-objection et/ou validation du bailleur.

- Ouvrir et tenir à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises, en utilisant des procédures de présélection prévues par la réglementation ;
- Elaborer et tenir à jour le calendrier de passation des marchés pour chaque opération, sur la base des plans de passation de marchés respectifs de chaque opération et qui ont en outre reçu la non-objection et/ou validation du bailleur.

1.2 - Préparation des documents de PDM:

- Préparer les dossiers standards de PDM pour les divers types de fournitures, travaux ou services de consultants (firmes et individuels), les lettres d'invitation correspondantes et les contrats qui seront signés au terme de chaque processus et veiller à ce que ces modèles reçoivent les approbations / non-objections nécessaires des bailleurs de fonds dans les cas où celles-ci sont obligatoires;
- Dans tous les cas, l'UPDM exercera la plus haute diligence dans le traitement de toutes les informations confidentielles relatives à chaque processus afin de garantir la transparence de ces derniers.

1.3 - Passation des marchés:

- Proposer des noms pour constituer la Commission d'Evaluation pour chaque Appel d'Offres;
- Préparer, faire signer par l'autorité compétente et faire publier les avis d'appels d'offres ;
- Recevoir les offres en utilisant un registre approprié ;
- Transmettre les offres à la Commission d'Evaluation des Offres à l'échéance ;
- Veiller à la préparation des rapports d'évaluation des offres et s'assurer que ceux-ci reçoivent les approbations nécessaires du bailleur de fonds et des autorités compétentes de l'Administration ;
- Centraliser et contrôler la qualité des dossiers avec les rapports d'évaluation et tous les procès verbaux;
- Notifier les attributaires et les candidats non retenus conformément aux dispositions prévues à cet effet dans les règles et procédures de passation de marchés des bailleurs de fond;
- Veiller à ce que les cautions et/ou les assurances requises dans le cadre de chaque processus de passation de marchés soient effectivement soumises par les soumissionnaires et/ou adjudicataires dans les formes requises par le DAO par les adjudicataires et à ce qu'elles soient transmises au service comptable ;
- S'assurer que les soumissionnaires non retenus reçoivent les informations correspondantes obligatoires, et que toutes les démarches associées soient effectivement exécutées conformément aux dispositions prévues dans les règles et procédures applicables. Ceci implique par exemple que les garanties de soumission soient remises au soumissionnaire dès que la décision d'attribution des marchés est prononcée.
- Maintenir un registre de contrats actualisé et communiquer le contrat signé pour enregistrement au bailleur, conformément aux procédures de passation de marchés applicables. Il est important de noter que chaque contrat, nonobstant son montant ou sa nature, doit porter un numéro de référence qui sera utilisé pour toutes fins utiles, notamment les paiements au fournisseur/consultant.
- L'UPDM devra contribuer à la résolution des protestations éventuelles qui pourraient survenir dans le cadre des processus de passation de marchés en cours. La résolution de toute protestation doit être faite conjointement par les équipes de projet et l'UPDM, sachant en outre que, en fonction des règles et procédures applicables de chaque bailleur de fond, il incombe à l'équipe d'informer le bailleur de toute protestation ou éventuelle protestation.

- Dans tous les cas, l'UPDM exercera la plus haute diligence dans le traitement de toutes les informations confidentielles relatives à chaque processus afin de garantir la transparence de ces derniers.

1.4 - Suivi du Contrat:

- Veiller à ce que les dispositions nécessaires aient été prises pour que l'exécution des marchés soit supervisée suivant les exigences spécifiques de chaque marché ;
- Préparer les rapports périodiques sur la situation des marchés.

1.5 - Archivage:

- Les archives devront être gérées avec diligence et précision. Seules les personnes autorisées pourront avoir accès aux documents d'archives en raison de la nature confidentielle de certains documents qui y sont enregistrés. Un plan d'archivage devra être défini et rendu obligatoire pour l'UPDM.
- Tenir à jour les archives, en version papier et en version électronique pour faciliter la collecte de toutes les informations lors de la revue ou audit du processus de passation et de gestion de l'exécution des marchés. Pour chaque marché, le dossier archivé doit contenir obligatoirement, et au minimum, l'ensemble des documents suivants :
 - Les dossiers de PDM, les avis généraux de passation des marchés et les avis spécifiques de PDM ;
 - Les offres ou propositions de consultants reçues ;
 - Les procès verbaux d'ouvertures des plis, les rapports d'évaluation, les contrats et les copies des bons de commandes.
 - Tout autre document relatif au processus de passation de marchés, ce qui inclue aussi les demandes de clarification, la documentation relative à toute protestation
 - Les documents seront classés chronologiquement, pour chaque étape du processus de passation de marchés.

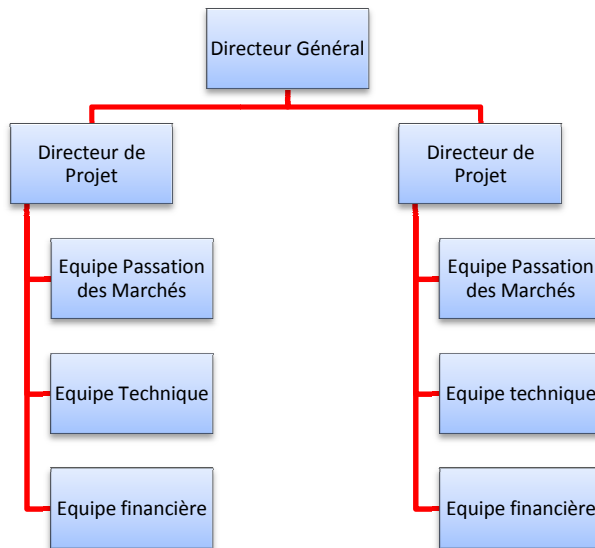
IV. LIMITATIONS DU CHAMP D'ACTION DE L'UPDM

Durant la période transitoire, l'UPDM assure les fonctions susmentionnées. Cependant, son champ d'action est restreint aux marchés des projets et programmes financés par la coopération internationale (BID, BM, FIDA), excluant ainsi les processus financés par les Fonds du Trésor Public (voir *supra*).

V. ORGANIGRAMMES

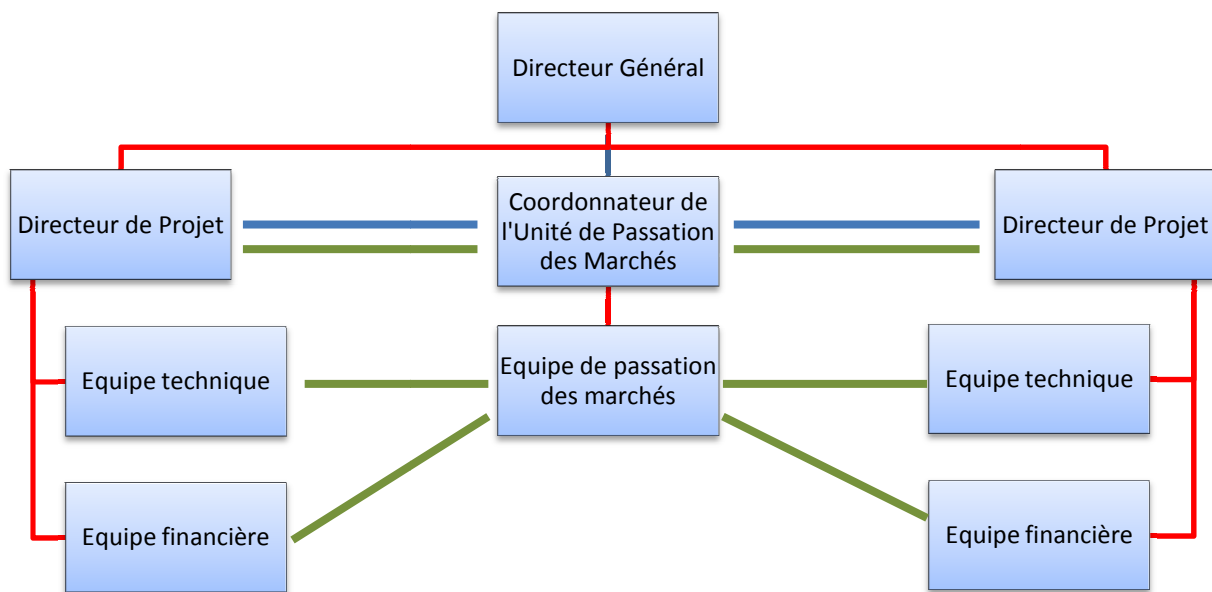
L'unité de passation des marchés sera rattachée à la Direction Générale –(DG) de la même façon que les Directeurs de Projet (DP) dépendent de la DG.

Organigramme de la fonction de PDM avant la création de l'UPDM :



— Relations hiérarchiques

Organigramme de la fonction de PDM après la création de l'UPDM :



— Relations hiérarchiques

— Relations fonctionnelles (de service interne et de communication) officielles

— Relations fonctionnelles (de communication, de partage d'information, de travail collaboratif) informelles

Principales différences par rapport à la situation antérieure :

- il n'existe plus de lien hiérarchique entre les DP et les spécialistes en PDM ;
- il se crée un lien fonctionnel entre les DP et l'UPDM.

VI. RELATIONS ENTRE L'UPDM ET LES EQUIPES DE PROJET

a. Préparation des plans de passation des marchés des projets

Les spécialistes en PDM préparent les plans de passation en coordination avec l'équipe de projet et veille à l'actualisation de l'ensemble des documents de planification en coordination avec les équipes de projet. Toute modification apportée au plan de passation de marchés devra être rapportée par les équipes à leur hiérarchie respective qui prendra toutes les dispositions nécessaires pour solliciter, si applicable en fonction des règles et procédures applicables, l'approbation du plan modifié par le bailleur de fond, la publication du plan modifié, ainsi que toute autre mesure obligatoire dans le cadre de cette activité.

b. De la préparation des dossiers techniques à la signature du contrat

- 1) Un responsable technique (responsable de composante, ingénieur du programme, directeur de la direction technique concernée, etc.) monte un dossier technique (termes de référence et critères d'évaluation pour services de consultants; spécifications techniques pour achat de biens; cahier des charges/plans/etc. pour travaux) et un budget estimatif, en faisant référence au numéro du marché dans le plan de passation des marchés ;
- 2) Ce dossier est transmis au Directeur du Programme correspondant ;
- 3) Le Directeur de Programme valide le dossier technique et le budget estimatif ;
- 4) Le Directeur de Programme passe une "commande" (un dossier de PDM) au coordonnateur de l'UPDM (CUPDM) en lui transmettant le dossier technique, le budget estimatif, le numéro de référence du marché dans le PPDM par message électronique à l'adresse de l'UPDM, en copiant le SPDM responsable de la conduite du processus demandé par défaut (voir section VIII).
- 5) Le spécialiste en PDM qui est chargé de monter le dossier de PDM peut et doit échanger avec le spécialiste technique qui a monté le dossier technique, afin de disposer toutes les informations requises pour monter un dossier de PDM correct ;
- 6) Le spécialiste en PDM (SPDM) peut, à sa discrétion, transmettre l'ébauche de dossier à son assistant pour les dossiers jugés complexes ou demander à l'assistant en PDM de monter le dossier ;
- 7) L'assistant en PDM (ASPDM) exécute le contrôle de qualité préliminaire en appliquant une check-list (vérifier que le dossier est conforme, que toutes les étapes ont été respectées...) avant de transmettre au SPDM ; en cas de non-conformité, aller/retour entre assistant et SPDM jusqu'à ce que le dossier soit conforme ;
- 8) Lorsque le dossier est conforme (check-list complétée), le SPDM transmet le dossier au CUPDM, accompagné d'un brouillon de lettre de transmission à adresser au bailleur;
- 9) Le CUPDM réalise un contrôle de qualité in fine en analysant les dossiers qui lui sont transmis en fonction du niveau de risque et de complexité du processus de passation de marchés.

- 10) Le CUPDM (ou son assistant direct) envoie le dossier de PDM dûment monté (avec la proposition de lettre de transmission) au DP, pour transmission au bailleur dans un délai maximum (nombre de jours ouvrés à compter de la date de réception du dossier technique sauf pour les cas complexes et problématiques.
- 11) Le Directeur de Programme dispose d'un délai maximum à moins que les cas soient complexes et problématiques pour réviser et transmettre au bailleur les dossiers que lui a transmis le CUPDM. Le DP est le seul ayant juridiquement le droit de transmettre le dossier au bailleur. Le DP copie l'UPDM lorsqu'il transmet le dossier au bailleur (demande de non-objection) ;
- 12) Le bailleur répond au DP (non-objection) en copiant le CUPDM ;
- 13) Le DP signe la lettre d'invitation ; le Directeur Général valide les avis publiés ;
- 14) L'UPDM lance le processus, avec copie au DP ;
- 15) L'UPDM établit la commission d'évaluation des offres. Systématiquement, cette commission comprendra un membre de l'UPDM, préférablement le SPM responsable du processus, afin de veiller au respect des règles et procédures applicables dans le cadre de tout processus de passation de marchés;
- 16) L'UPDM réceptionne les offres ;
- 17) La Commission d'évaluation ouvre et analyse les offres, puis rédige le rapport d'analyse dans un délai maximum de 15 jours ouvrés à compter de la date de réception des offres ;
- 18) La Commission d'évaluation transmet le dossier complet (rapport d'évaluation, offres, autres documents relatif au processus en cours) à l'UPDM pour contrôle de qualité ;
- 19) L'UPDM exécute le contrôle de qualité en fonction du niveau de risque ou de complexité du processus en cours puis retourne un avis/des conseils à la Commission, qui révisé/complète le dossier si besoin. Si le contrôle de qualité de l'UPDM conclut que le rapport d'évaluation est de qualité satisfaisante, il n'est pas nécessaire de solliciter à nouveau le comité d'évaluation et l'UPDM donnera toutes les suites utiles au rapport qui lui a été transmis;
- 20) La Commission transmet le dossier au DP, en copiant l'UPDM ;
- 21) Le DP transmet le dossier au bailleur (demande de non-objection), en copiant l'UPDM ;
- 22) Le bailleur réagit (non-objection), en copiant l'UPDM ;
- 23) L'UPDM notifie les résultats aux soumissionnaires ;
- 24) L'UPDM et le DP négocient le contrat dans les cas où la négociation est autorisée (i.e. dans le cadre de processus de sélection et de recrutement de firmes de consultants, mais pas dans le cadre de processus d'acquisition de travaux ni de biens) ;
- 25) L'UPDM finalise le contrat pour signature du Ministre ;

26) L'UPDM réceptionne l'original du contrat signé pour archivage et mise à jour du registre des marchés, et transmet une copie au DP et à la CMMP ;

27) Le DP transmet une copie du contrat signé :

- au bailleur concerné
- à son équipe de projet, qui devient responsable du suivi de l'exécution technique (respect de la qualité, des quantités et de l'échéancier des livrables) et financière (paiements, suivi des engagements restant à payer, suivi des garanties – dans ce dernier cas, avec appui de l'UPDM...) du contrat.

28) Le DP, assisté de l'UPDM, assure la notification publique (UNDB).

c. Tenue du registre des marchés

i. Actualisation du registre de passation de marchés

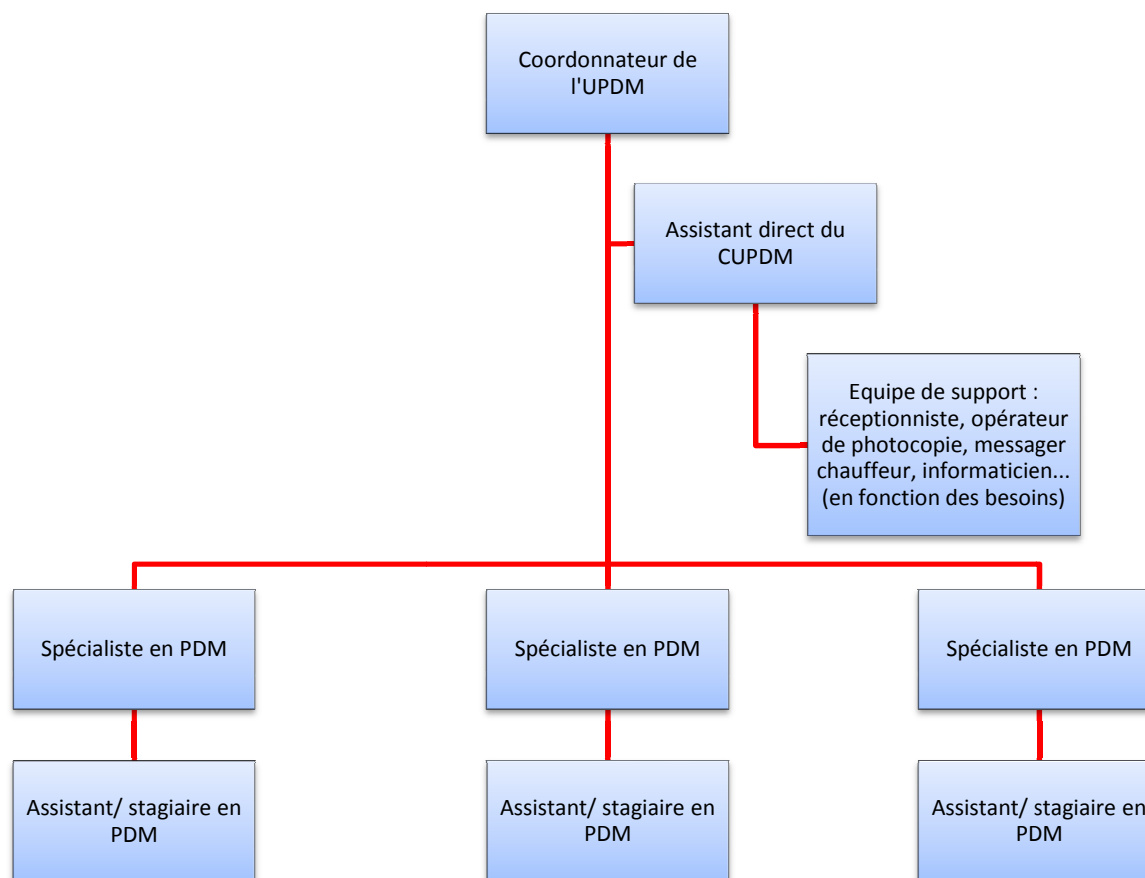
L'UPDM est responsable de l'actualisation du registre. Elle est aussi responsable de transmettre au CP le registre actualisé chaque fois qu'elle le jugera nécessaire ou sur demande du CP, ou de toute autre partie intéressée et autorisées (par exemple les bailleurs).

ii. Rôle du DP concernant le registre de passation de marchés

Le DP reste le responsable de la complétude du registre des marchés passés avant la création de l'UPDM. Toutes les activités postérieures à la création de l'UPDM concernant le registre de passation de marchés incomberont à l'UPDM, conformément aux dispositions prévues dans la section précédente.

VII. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE L'UPDM

a. Organigramme transitoire de l'UPDM



— Relations hiérarchiques

b. Partage des responsabilités au sein de l'UPDM

- Coordonnateur :
 - o Représente l'UPDM vis-à-vis de la hiérarchie (DG, Ministre) et des entités clientes (projets)
 - o Communique officiellement avec les DP
 - o Supervise et conseille l'équipe de PDM
 - o Propose à la DG les membres non permanents des commissions d'analyse
 - o Intervient pour répartir les dossiers en SPDM si la répartition par défaut pose problème
 - o Exécute les mêmes tâches que les spécialistes dans le cas des processus complexes et/ou à risque élevé
 - o Assure le contrôle de qualité *in fine*

- Assistant direct du coordonnateur :
 - o Gère la boîte e-mail officielle de l'UPDM
 - o Alerte le Coordonnateur si la répartition de la charge de travail apparaît déséquilibrée
 - o Assiste le Coordonnateur dans toutes ses tâches

- Spécialistes :
 - o Montent les dossiers complexes de PDM
 - o Assurent le contrôle de qualité (application systématique de la check-list)
 - o Participent à l'analyse des offres (membres de la commission d'analyse)
 - o Préparent le PPDM des projets en coordination avec les équipes de projet
 - o Représentent le Coordonnateur en cas d'empêchement (délégation nominative expresse)

- Assistants des spécialistes :
 - o Montent les dossiers ordinaires de PDM
 - o Contribuent à assurer le contrôle de qualité préliminaire (application systématique de la check-list)
 - o Préparent les brouillons de correspondances officielles
 - o Tiennent les registres de marchés
 - o Assurent le suivi auprès des responsables financiers des équipes de projet pour que les informations sur les paiements effectués soient mises à jour en permanence dans le registre des marchés
 - Soit par un échange hebdomadaire de fichier (niveaux de sécurité à prévoir)
 - Soit, dans l'idéal, via un fichier partagé auxquels ont accès tous les intéressés (niveaux de sécurité à prévoir)

c. Composition de l'équipe de l'UPDM

L'équipe transitoire devrait être essentiellement composée à partir des spécialistes, assistants, stagiaires et secrétaires existant actuellement dans chacune des équipes de projet, à savoir :

Programme/Projet	Spécialistes	Assistants/stagiaires	Secrétaires, archivistes...
PPI 2 et 3	1		
PIA et PNAP	2	1	1
RESEPAG 1 et 2	1	2	
PMDN		2	
PTTA		2	
DEFI	2		1

L'équipe aura également besoin, pour fonctionner, de personnel de support : réceptionniste, messenger, responsable de la reproduction des documents, archiviste, informaticien, chauffeur...

Au cas où les ressources humaines existantes ne suffiraient pas pour gérer la charge de travail, le MARNDR consultera les bailleurs de fonds dans les plus brefs délais, pour identifier des ressources additionnelles.

VIII. GESTION DE L'INFORMATION

a. Adresse électronique officielle de l'UPDM

Les échanges se feront essentiellement par voie électronique.

Les communications officielles relatives à la PDM doivent être envoyées à, et émaner de, une adresse e-mail du type UPDM-MARNDR@agriculture.gouv.ht.

Seuls le CUPDM, son assistant direct et l'informaticien ont accès à cette boîte aux lettres.

Seules les communications dont le destinataire/l'expéditeur sera UPDM-MARNDR@agriculture.gouv.ht seront considérées comme des correspondances officielles.

b. Affectation automatique des dossiers aux spécialistes en passation des marchés

Par défaut, le SPDM qui était affecté au projet X continue à gérer les PDM du projet X (par ex : Eugène Elgo au PPI), tant que d'autres règles d'assignation des dossiers n'auront pas été définies.

Ce SPDM doit être en mis en copie de tous les messages adressés à l'adresse UPDM-MARNDR@agriculture.gouv.ht et qui le concernent.

Chaque spécialiste et assistant de PDM doit obtenir une adresse officielle dont la nomenclature suivra les règlements du MARNDR : initialeDuPrenomNom@agriculture.gouv.ht.

Le coordonnateur pourra modifier la répartition des dossiers par défaut, notamment en cas de répartition inéquitable de la charge de travail entre les SPDM ; dans le cas des projets qui n'avaient pas de SPDM ; en cas d'absence du SPDM « par défaut ».

c. Objet des correspondances

Tous les messages émanant de tous les DP parviendront à l'adresse UPDM-MARNDR@agriculture.gouv.ht. Une bonne gestion des correspondances exige donc que

- l'objet des messages soit précis ;
- des règles automatiques d'archivage puissent être programmées ;

L'objet des messages devra donc obligatoirement être libellé selon le format suivant :

[bailleur] [numéro de projet] [nom du projet] [numéro de référence du marché] [objet de la correspondance]

Ex : [BID – 2393/GR-HA – DEFI – CP/420/13 – Lancement processus achat de 10 laptops pour DPSA](#)

d. Avis de réception

Outlook sera configuré de manière à ce que des avis de réception automatiques soient émis dès que le message est ouvert, tant par le gestionnaire de la boîte officielle de l'UPDM que par le SPDM « par défaut ».

IX. COORDINATION ET REDDITION DE COMPTES

- Au début de chaque semaine/quinzaine, le DG convoquera et présidera une réunion impliquant
 - o Toutes les équipes de projet (directeurs, responsables techniques, voire financiers)
 - o et l'équipe de l'UPDM,pour faire le point sur les dossiers et discuter des problèmes. Les outils de base de ces réunions seront
 - o au minimum, le plan de passation des marchés de chaque projet.

- Idéalement, un outil supplémentaire de suivi (tableau de bord), qu'il conviendrait de développer au plus vite (par ex sur le modèle de celui proposé par la BID à DEFI, et qui permet d'identifier immédiatement à quel stade, et entre quelles mains, se trouve un dossier, et si ce dossier souffre ou pas de retard) et de mettre en partage.

X. CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Action	Responsable	Date
Circulaire désignant le coordonnateur de l'UPDM	DG ou Ministre	Semaine du 15/09
Préparation d'un addendum à tous les contrats des spécialistes en passation des marchés, entérinant la disparition du lien hiérarchique entre les directeurs de projet et leurs "ex" spécialistes en PDM et établissant clairement que le chef des spécialistes en PDM est le CUPDM.	Coordonnateur de l'UPDM	Semaine du 15/09
Création d'une adresse électronique officielle pour l'UPDM et pour chaque membre de l'UPDM.	Unité informatique sous demande du DG/STDG	Semaine du 15/09
Clarification par le ministre, les responsables du MEF et de la CNMP et leurs avocats sur (i) la nécessité de recourir à l'avis des services juridiques du MARNDR sur les contrats financés par des fonds régis par des conventions internationales dès que la non-objection du bailleur est obtenue; (ii) les documents requis aux consultants internationaux pour une mission de courte durée	Ministre	Semaine du 30/09
Circulaire du DG créant une Commission d'Analyse des Offres permanente, dont les membres permanents disposent d'une expertise en passation des marchés, et incluant au moins un spécialiste en PDM de l'UPDM. Cette Commission devra pouvoir être renforcée au cas par cas par une expertise technique et économique (membre de l'équipe de projet, la personne ayant préparé le dossier technique, un expert extérieur, etc.) selon la nature des dossiers à traiter.	DG	Semaine du 30/09
Recrutement de ressources humaines additionnelles ; ajustement de certaines rémunérations en cas de changement notoire de responsabilité des personnels actuellement en poste dans les équipes de passation des marchés des projets	UPDM pour le recrutement ; projets respectifs pour le financement	Octobre
Finalisation de la check-list de contrôle de qualité	UPDM avec appui BID (Jean-Eddy Amajuste)	Octobre
Conditions techniques nécessaires à une correcte gestion de l'information : <ul style="list-style-type: none"> - Installation d'Outlook sur tous les ordinateurs de l'équipe - Achat d'un modem portable d'internet (clé 3G Digicel, Natcom ou autre fournisseur de services) pour tous les membres de l'équipe (nécessité de pouvoir être connecté en permanence) - Financement du cout de fonctionnement mensuel du modem internet portable 3G 	Unité informatique sous demande de la direction générale	Octobre

Mise en partage des registres des marchés, avec différents niveaux d'accès	RESEPAG	Octobre
Développement et mise en partage d'un outil de suivi, avec différents niveaux d'accès	RESEPAG	Octobre
Achat de mobilier, de matériel informatique additionnel, de service d'internet d'appoint (cas limite: modem mobile de format clé USB), d'une source d'énergie permettant l'autonomie de l'UPDM, etc.	Ministre / DG	Janvier 2014 au plus tard