

Cycle de formation sur les appels d'offres internationaux des banques de développement : rappel des fondamentaux

Réunion avec

M. Benoît GAUTHIER

Conseiller auprès du chef du Service des affaires multilatérales et du développement à la Direction générale du Trésor

M. Jean-Marc MIGNON

Conseiller Entreprises au bureau de l'administrateur de la France auprès de la Banque mondiale

et

M. Pierre LE MAÎTRE

Expert en stratégie et opérations internationales

animée par

L'équipe en charge du conseil d'entreprises Institutions financières internationales (IFIs) de MEDEF International – *Alice FÉRAY* – et le service Organisations Internationales et bailleurs de fonds (OIBF) de Business France – *Hervé JEVARDAT*.

MARDI 11 MAI 2021 – DE 15H30 A 17H00 (HEURE DE PARIS)

Webinaire – GoToWebinar

C O M P T E - R E N D U

Le mardi 11 mai 2021, dans le cadre du lancement d'une formation sur les appels d'offres internationaux des banques de développement, MEDEF International, Business France et Formatex ont organisé un webinaire qui fut l'occasion :

- de rappeler le fonctionnement des banques de développement multilatérales avec un focus particulier sur la Banque mondiale ;
- de comprendre le cycle de vie des projets et d'identifier les étapes clés pour orienter la stratégie commerciale des entreprises françaises ;
- de connaître le contenu et les modalités d'inscription au cycle de formation « Procédures de passation de marchés des banques de développement et réponse aux appels d'offres » consacré aux marchés de biens et travaux (module I les 2-3 juin 2021 et module II les 28 et 29 juin et 5 et 6 juillet 2021).

I – Contexte

MEDEF International, premier réseau privé d'affaires français à l'international, a pour objectif de valoriser le savoir-faire des entreprises françaises à l'étranger par le biais d'actions collectives, et ce, notamment dans le cadre de son [conseil d'entreprises Institutions financières internationales \(IFIs\) et Financements](#). Afin de renforcer son action, MEDEF International dispose, depuis 2019, d'un [bureau de représentation à Washington](#) dont la vocation est de soutenir et renforcer l'accès des entreprises françaises aux marchés financés par les IFIs basées à Washington (le groupe Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et les institutions américaines USAID et MCC)

La mise en place du cycle de formation sur les appels d'offres internationaux des banques de développement s'inscrit dans le cadre de la convention tripartite spéciale IFIs réunissant, depuis 2015, la Direction générale du Trésor, Business France et MEDEF International, et qui a pour ambition de mieux informer, sensibiliser et associer les entreprises françaises exportatrices aux opérations des banques internationales de développement.

II – Introduction : le positionnement des entreprises françaises sur les marchés des banques de développement

Intervenant : Benoît GAUTHIER, conseiller auprès du chef du Service des affaires multilatérales et du développement à la Direction générale du Trésor

La part des entreprises françaises sur ces marchés est bien trop faible. **La contribution française dans les ressources concessionnaires des banques multilatérales de développement (BMD) avoisine 5 % en moyenne tandis que la part des marchés BMD remportée par les entreprises françaises n'est que de 3,5 %** (1 % pour la Banque interaméricaine de développement (BID), 7 % pour la Banque africaine de développement (BAfD) et 3 % pour la Banque mondiale).

⇒ Qu'est ce qui explique ces faiblesses ?

- La méconnaissance des opportunités de financements ;
- Depuis 2015, le cadre multilatéral est pourtant plus favorable à l'offre française. Ceci est essentiellement dû à une succession d'orientations stratégiques découlant de décisions multilatérales, où la France est bien positionnée (ex : Accord de Paris, Agenda 2030, Plan d'action d'Addis-Abeba, etc.).

⇒ Plan d'action du secteur privé vis-à-vis des appels d'offres des BMD

- Mieux connaître les IFIs et BMD (Banque européenne d'investissement (BAI), BAfD, Banque mondiale, BID, etc.) et leurs priorités sectorielles ;
- Mieux connaître les opportunités dans les appels d'offres des BMD (y compris l'identification en amont de la stratégie d'une institution pour faciliter la pénétration) ;
- Mobiliser les services économiques nécessaire pour favoriser la mise en contact entre les entreprises françaises et les BMD.

⇒ Comment s'articule ce plan d'action ?

- Établissement de point de contact entre les entreprises et les IFIs ;
- Valorisation des compétences Entreprises au sein des IFIs et de l'ONU pour répondre aux questions des entreprises ;
- Systématisation des outils d'informations sur le BMD et soutien au développement d'une offre de services dédiée ;

- Le tout est formalisé par un protocole entre Business France, MEDEF International et la Direction générale du Trésor.

⇒ **Pourquoi soumissionner sur les marchés financés par la Banque mondiale ?**

- Récurrence annuelle d'un fort volume de projets sur les marchés internationaux et opportunités pour pénétrer de nouveaux marchés ;
- Application de normes et procédures donnant un minimum de garanties en termes de paiement et d'un traitement équitable, transparent et intègre des offres ;
- Contrats de toutes dimensions et touchant à tous les secteurs susceptibles d'intéresser les PME comme les grandes entreprises.

III – Présentation des opérations de financement du Groupe Banque mondiale

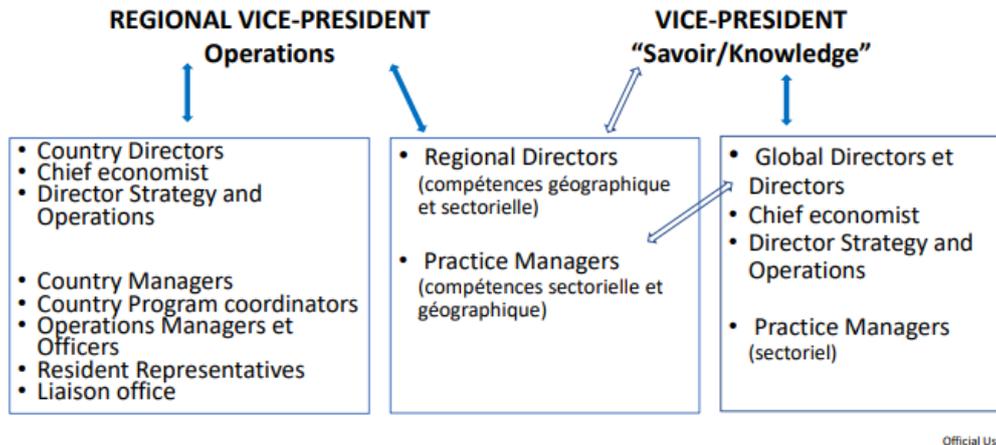
Intervenant : Jean-Marc MIGNON, conseiller Entreprises au bureau de l'administrateur de la France auprès de la Banque mondiale

Présentation globale

- Le Groupe de la Banque mondiale est l'une des principales sources de financement (prêts, dons, prises de participation, etc.) et de savoir (services de conseil et expertise) pour les pays en développement. Il se compose de cinq entités (deux publiques et trois privées) : la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et l'Association internationale de développement (IDA) qui, ensemble, forme la « Banque mondiale » ; la Société financière internationale (IFC) ; l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) ; et le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI).
- Les deux objectifs du Groupe sont la fin de l'extrême pauvreté et la prospérité partagée, qui se décline à travers cinq thèmes globaux alignés sur les objectifs de développement durable (ODD) : changement climatique ; fragilité, conflit et violence ; genre ; emploi ; gestion de la connaissance.
- Autres points clés sur la Banque :
 - 189 pays membres ;
 - Dispose d'un conseil des gouverneurs qui se réunit lors des Assemblées annuelles ; conseil d'administration (président du Groupe Banque mondiale + 24 administrateurs)
 - Intervient dans six zones géographiques et est implantée dans 135 pays.

Organigramme et organisation matricielle des services

- Départements dédiés aux **opérations** (7 VP dont 2 en Afrique) ;
- Départements dédiés à la **politique de développement et de partenariats** ;
- Départements dédiés aux **Practices** dotés de compétences sectorielles et pôles mondiaux d'expertise (ex : *Sustainable Development, Infrastructure*).



Portefeuille d'engagements très varié

- Financement de plus de 12 000 projets depuis sa création, le premier prêt ayant été accordé à la France en 1947.

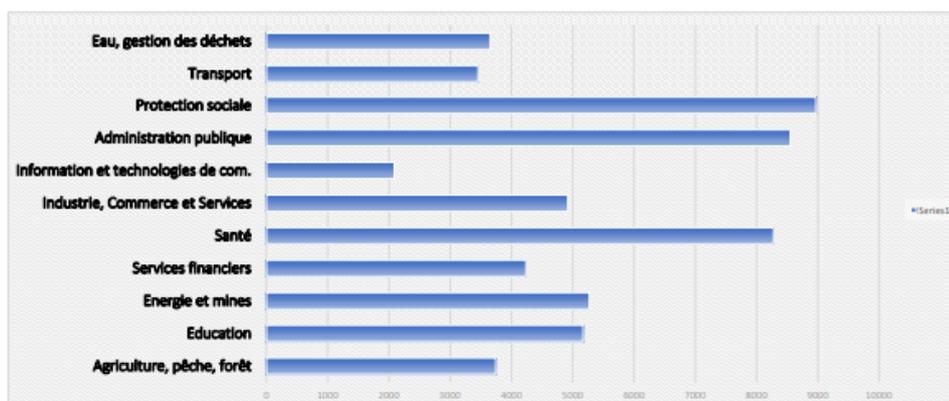
PAR EXERCICE, EN MILLIONS DE DOLLARS

	2016	2017	2018	2019	2020
BIRD					
Engagements ^a	29 729	22 611	23 002	23 191	27 976
Décaissements	22 532	17 861	17 389	20 182	20 238
IDA					
Engagements ^a	16 171	19 513 ^d	24 010 ^a	21 932 ^a	30 365 ^a
Décaissements	13 191	12 718 ^d	14 383	17 549	21 179 ^a
FONDS FIDUCIAIRES EXÉCUTÉS PAR LES BÉNÉFICIAIRES					
Engagements	2 910	2 962	2 976	2 749	3 641
Décaissements	3 363	2 919	2 803	2 590	2 433

BIRD :
prêts aux gouvernements « middle-income » et « low income » solvables
Engagements sur 152 nouveaux projets en FY 2020

IDA :
prêts sans intérêt et dons aux gouvernements des pays les plus pauvres (74 pays éligibles)
Engagements sur 305 nouveaux projets en FY 2020

- Répartition sectorielle des engagements : les trois secteurs prioritaires de la Banque mondiale sont la protection sociale, l'administration publique et la santé.



- Répartition géographique des engagements : l'Afrique est largement 1^{ère} dans les activités, suivie par l'Asie du Sud.

- 1 720 projets d'investissement en portefeuille au 1^{er} juillet 2020 dans 144 pays.

Présentation des trois instruments financiers de la Banque

	Development Policy Financing	Investment Policy Financing <small>(Integrated Transport Project, Emergency Work, Security and Stability Project)</small>	Program for Results
	Program	Project	Project
Purpose	Supports government policy and institutional actions	Supports specific activities; Ringfenced; Guaranteed funding	Supports government sectoral programs to achieve results
Implementation	Country policy processes; Non-earmarked funds for general budget support	National implementation; Bank's implementation support	Defined and agreed upon by country in consultation with the Bank with verification protocol for measurement
Disbursement mechanism	Disburses against policy changes and institutional actions implemented	Disburses against expenditures linked to the activities under the project	Disburses against achievement of agreed and verified results - Disbursement Linked Indicators
Release of Funds	To main Government account, once all policy actions are met	To dedicated project account, in tranches	Funds released as each DLI is met

- 1) *Development Policy Financing* (DPF) ;
- 2) *Investment Policy Financing* (IPF ; opérations financées sur des prêts, prêts sans intérêt et dons). Représente la moitié des engagements totaux ;
- 3) *Program for Results* (PfR).

Présentation des services Savoir/Expertise de la Banque mondiale

- Services de conseil et analyse (ASA), y compris services de conseil remboursables (RAS) :
 - Assistance technique pour formaliser des objectifs de développement et pour conceptualiser et mettre en œuvre des politiques ;
 - Renforcement des institutions et des capacités ;
 - Analyses personnalisées/clients
- Référencement des savoirs/expertise et diffusion des connaissances :
 - Échange d'idées et de pratiques de référence ;
 - Publications, rapports analytiques, base de données ;
 - Ateliers, séminaires, BBL, formations.

Achats sur les projets d'investissement (IPF)

- Enveloppe comprise entre 14-20 Mds USD (2020) ;
- Ventilation : travaux/chantiers représentent moins de 70 % en valeur ; marchandises environ 10-15 % ; services (hors consultants) entre 10-15 % ; services de consultants moins de 5 % ;
- Répartition sectorielle : eau et gestion des déchets (31,1 %) ; transports (18,2 %) ; énergie (14,1 %) ; agriculture (13,5 %).

IV – Cycle de projets et appels d'offres de la Banque mondiale

Intervenant : Jean-Marc MIGNON, conseiller Entreprises au bureau de l'administrateur de la France auprès de la Banque mondiale

- *Systematic Country Diagnostic* (SCD) : identification des défis/contraintes et opportunités ;
- Diagnostic qui se matérialise en *Country Partnership Framework* (CPF) : objectifs et programmes de développement des pays clients soutenus par la Banque (5 ans).

Étapes du cycle de vie

- 1) **Phase d'identification** par le pays client (projets en soutien de la stratégie de développement) :
 - Publication d'un *Project Information Document* (PID), incluant l'agence de mise en œuvre du projet et le point de contact de la Banque : *Team Task Leader* (TTL) ;
 - Possibles opportunités de marchés par la Banque pour des services de consultants.
- 2) **Phase de préparation** du projet par le client/maître d'ouvrage :
 - Évaluation technique, économique et financière, d'impact social et environnemental, des risques ;
 - Études de faisabilité (y compris options possibles) ;
 - Possibles opportunités de marchés pour des consultants ;
 - Préparation de la stratégie des achats pour le projet (*Project Procurement Strategy for Development* (PPSD)) avec (i) analyse des solutions techniques, des possibilités de fournitures, des structures de prix et (ii) choix des approches et modes de passation des marchés (**influence possible sur l'orientation technique du marché → Il faut se rapprocher des experts sectoriels/pays client**).
- 3) **Phase d'évaluation** des multiples dimensions du projet : technique, institutionnelle, économique et financière :
 - Rédaction du projet d'accord juridique, y compris des termes et conditions applicables aux marchés.
- 4) **Phase de négociation** avec finalisation de l'accord juridique
- 5) **Phase d'approbation par le conseil d'administration**
 - Publication d'un *Project Appraisal Document* (PAD), y compris le *Project Procurement Strategy for Development* (PPSD) ;
 - Publication du *Procurement Plan*.
- 6) **Phase de mise en œuvre du projet et lancement des appels d'offres**
 - Passation des marchés par le client : sélection et attribution des contrats *Management* et suivi des contrats. À noter : le *Task Team Leader* sera le point de contact à privilégier. La *Task Team* est composée de juristes, spécialistes sectoriels, spécialistes des achats, spécialistes de la gestion financière, spécialistes en normes E&S, etc.)
- 7) **Phase d'évaluation post-mise en œuvre**
 - « *The Regulations are guided by the following core procurement principles: value for money, economy, integrity, fit for purpose, efficiency, transparency and fairness* ».

Cadre réglementaire de la passation / *Procurement Framework*

- Quatre niveaux documentaires : ***Procurement Policy, Regulations, Directive, Procedures***
 - Les besoins et risques sont analysés au travers d'un Principe de « *Value for Money* » : prise en compte de la qualité, de la durabilité, du coût sur le cycle de vie du projet, en plus du prix.
 - Applicable aux marchés de fournitures, de travaux et de services (*consulting and non-consulting services*) ;

- Modalités flexibles pour permettre l'adaptation de la stratégie d'achat en fonction de la capacité des clients, des risques et des dynamiques de marchés.
- **Méthodes de sélection autorisées :**
 - *Request for Proposals* (RfP) ;
 - *Request for Bids* (RfB) ;
 - *Request for Quotations* (RFQ) ;
 - *Direct Selection*.
- **Approches de marchés possibles :**
 - Compétition (de préférence) ou sélection directe ;
 - Compétition nationale ou internationale ;
 - Compétition ouverte (de préférence) ou limitée ;
 - *Procurement-related complaints* : possibilité de demander un débrief et de questionner l'attribution des contrats pendant la période de « *standstill* » de 10 jours après la transmission de la « *Notification of Intention to Award* »

V – Informations sur les deux modules de formation proposés

Intervenants : Brune ANDRÉ-SODE, représentante de MEDEF International à Washington et Pierre LE MAITRE, expert en stratégie et opérations internationales et consultant auprès du cabinet Le partenaire international

Module 1 : les procédures de passation de marchés des banques de développement

- Focus sur les **marchés de fournitures/biens, de travaux et de services autres que de consultants** (ex : logiciels applicatifs, capteurs, système de gestion du trafic, etc.) ;
- Dates : **mercredi 2 et jeudi 3 juin 2021** (après-midi ; 2 ½ journées).

Module 2 : la réponse à l'appel d'offres international (AOI)

- Dates : **lundi 28 et mardi 29 juin + lundi 5 et mardi 6 juillet 2021** (4 ½ journées)
- Ce module sera l'occasion d'apprendre comment :
 - Recourir aux appels d'offres (mécanismes, spécificités, déroulement-type, réglementation) ;
 - Détecter et sélectionner un appel d'offres (détecter les projets, exploiter les sources d'information et de financement, anticiper les besoins, se pré-qualifier) ;
 - Répondre à un appel d'offres (qualifier un appel d'offres, expertiser les risques, mettre en place les financements éventuels, rédiger la proposition, maîtriser la procédure de remise et d'analyse de la soumission)
 - Négocier et exécuter l'accord final (anticiper l'entrée en vigueur et le rétroplanning d'exécution, contrôler la bonne exécution du contrat, faire le bilan économique) ;
 - Se familiariser avec les livrables (structure-type d'AOI, grille de qualification d'un AOI, grille de sélection des soumissionnaires, méthodologie de gestion de projet, outil de revue de contrat).