



Cursus de formation sur le **stockage de proximité** en Afrique de l'Ouest

LIVRETS DE L'APPRENANT DE NIVEAU REGIONAL

7 Réponses des organisations de producteurs aux appels d'offres des acheteurs dans le cadre des marchés institutionnels



Publication réalisée par l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA)

avec l'accompagnement technique du groupement IRAM, OXFAM, Inter-Réseaux, LARES, SOS Faim et d'INADES-Formation



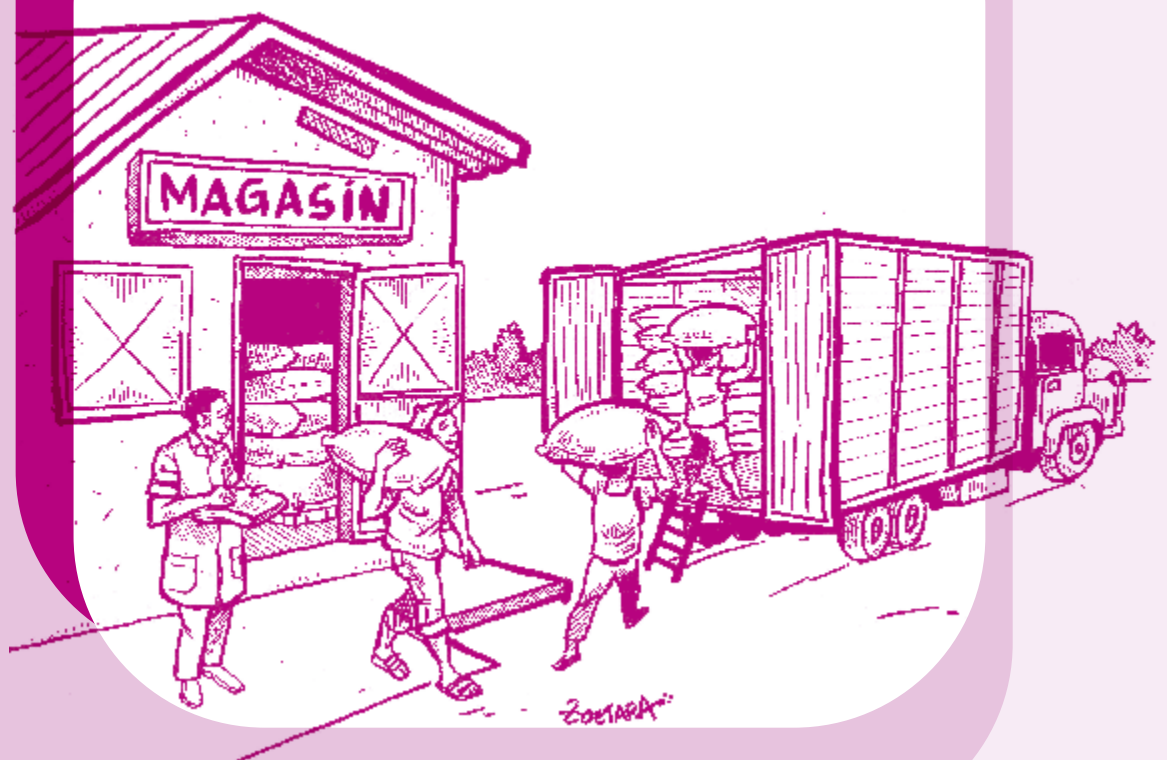
Appui financier : Union européenne



Partenaires de mise en œuvre : AFD, AECID, CILSS



7 Réponses des organisations de producteurs aux appels d'offres des acheteurs dans le cadre des marchés institutionnels



- **Publication** : ARAA/CEDEAO
- **Directeur de publication** : Ousseini SALIFOU, Directeur Exécutif de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).
- **Rédaction** : La conception de ce livret de l'apprenant a été confiée à un Groupe de rédaction composé de 15 personnes (élus ou techniciens) issues des organisations de producteurs actives dans le stockage de proximité : Abdoul Aziz Alawaly, Coordonnateur, Tassaght, Mali; Imelda Agondanou, Chargée de programmes, ROPPA; Bassiaka Dao, Président, FEPA-B, Burkina Faso; Boubacar Cisse, CRUS, Burkina Faso; Amidou Ganamé, Secrétaire exécutif, coopérative Viim Baore, Burkina Faso; Idi Nouno, Secrétaire exécutif adjoint, AREN, Niger; Joshua Shekarou Uchissa, Président, JUSSAF, Nigeria; Lionel Guezodje, Président, COOPDICPA, Bénin; Mamoutou Kane, Secrétaire exécutif, Faso Jigi, Mali; Nagnango Yakouba Arzouma, Directeur exécutif, CPC, Togo; Nashiru Issifu Kadiri, Président, Ghana Grain Council; Idrissa Saïdou Djibo, Responsable des opérations techniques, Mooriben, Niger; Aboubakar Sanon, Responsable de l'observatoire des exploitations familiales, APESS; Soumaïla Sanou, Président, ROAC.
- Pour exercer son mandat, le Groupe de rédaction a été appuyé par un groupement constitué par l'IRAM (Jérôme Coste, Augustin Pallière et Liora Stührenberg), OXFAM (Gabriel Pons Cortès, Manuel Vilches et Abdoulaye Bengali), SOS Faim (Alimata Sawadogo, François van der Cam, Marc Gouem, Marc Mees et Willy Tadjudje), LARES (Faridath Atchabi Aboudou, Edwige Adje, Isbath Mama et Loukmane Amadou), Inter-Réseaux Développement Rural (Eric Bernard et Yvon Saroumi) et Afrique Verte (Philippe Ki, Bassirou Nouhou, Mohamed Haïdara, Gilles Mersadier et Lia Gerbau). Le Groupe de rédaction a aussi bénéficié des conseils d'Inades-Formation (Sena Kwaku Adessou et Francis Ngang). La coordination technique de la rédaction a été effectuée par Malick Lompo, Roger Blein, Gabriel Pons Cortès et Jérôme Coste.
- **Pilotage et orientation** : L'ensemble du processus est piloté par le Comité d'Orientation et d'Organisation sur le Stockage de proximité (C2O/SP); cette instance associe les institutions régionales et les représentants des réseaux régionaux d'organisations de producteurs agricoles, éleveurs et pasteurs.
- **Maquette** : www.marmelade.be
- **Illustrations** : Hamidou Zoetaba
- **Copyright** : reproduction autorisée et encouragée sous réserve de la mention de la source et d'en informer l'ARAA.
- **Pour citer ce document** : SALIFOU Ousseini (sous la coordination de). Cours de formation sur le stockage de proximité en Afrique de l'Ouest. Livret n°7 : Réponses des organisations de producteurs aux appels d'offres des acheteurs dans le cadre des marchés institutionnels. ARAA/CEDEAO, Lomé (Togo), décembre 2020, 36 p.
- **Avertissement** : les opinions et jugements exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les positions de l'Union européenne, de l'AFD, de l'AECID ou de la CEDEAO.
- **ARAA** - 83 Rue des Pâtures, Super Taco. 01 BP 4817. Lomé. Togo. araa@araa.org

Sommaire

- 4 **Présentation générale du livret**
- 5 **À qui s'adresse ce livret ?**
- 5 **Comment utiliser ce livret ?**
- 6 **A – Comprendre les objectifs et la structuration des appels d'offres des acheteurs institutionnels**
- 6 **A.1 Qu'est-ce qu'un marché institutionnel et qui sont les principaux acteurs impliqués ?**
- 7 **A.2 Qu'est-ce qu'un avis d'appel d'offres et quels en sont les objectifs ?**
- 9 **A.3 Comment se présente un dossier d'appel d'offre ?**
- 12 **B – Apprendre à constituer un dossier de soumission en réponse à un appel d'offres**
- 12 **B.1 Processus de constitution d'un dossier de soumission à un appel d'offres**
- 18 **B.2 Éléments constitutifs d'un dossier de soumission**
- 21 **B.3 La détermination du prix de soumission**
- 26 **C – Apprendre à présenter un dossier de soumission en collaboration**
- 26 **C.1 Présenter une offre en collaboration : de quoi s'agit-il ?**
- 28 **C.2 À quelles conditions peut-on présenter une offre en collaboration ?**
- 28 **C.3 La démarche de mise en place d'un groupement pour la soumission d'une offre et l'exécution d'un marché**
- 32 **D – Que retenir de ce livret ?**
- 33 **E – Pour aller plus loin**
- 34 **F – Liste des sigles**
- 35 **G – Glossaire**

Présentation générale du livret

Ce livret s'inscrit dans un cursus de formation qui vise à renforcer les capacités des organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense : les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

À travers ce cursus de formation, l'objectif poursuivi par l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (AARA) est de permettre aux OP actives dans le stockage de proximité de jouer pleinement leur rôle au sein du dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les nombreux diagnostics réalisés pour comprendre la faible participation des organisations de producteurs (OP) aux marchés institutionnels révèlent principalement un manque de capacités techniques : les OP qui font l'effort de répondre à ces appels d'offres sont confrontées à des problèmes de compétences et de savoir-faire pratique pour monter/constituer un dossier. Le présent livret vise à contribuer à la résolution de ces difficultés.

Si les marchés institutionnels restent largement dominés par les commerçants (entreprises commerciales), de plus en plus d'initiatives sont en cours pour permettre aux OP, et à leurs membres, de bénéficier de ce canal rémunérateur d'écoulement des produits agricoles. L'objectif visé par ce livret est donc de renforcer la maîtrise par les OP des règles à respecter et des conditions à réunir pour répondre avec succès aux appels d'offres institutionnels.

À qui s'adresse ce livret ?

Monter un dossier de soumission en réponse à un appel d'offres est un exercice délicat qui nécessite à la fois collaboration et cohésion entre l'équipe technique et les leaders (élus) d'une OP. Il s'agit donc d'un travail d'ensemble qui implique que tous les acteurs concernés soient outillés pour maîtriser les tenants et aboutissants de la réponse à un appel d'offres institutionnel.

Dans cette perspective, ce livret est destiné aussi bien aux personnels techniques salariés qu'aux élus des OP. Plus spécifiquement, il est à l'usage des personnes impliquées dans la gestion des stocks au niveau de l'OP et de celles travaillant à la mise en marché des produits collectés. Il s'agit entre autres des chargés de la commercialisation, des magasiniers, des responsables techniques, des agents comptables et des élus, notamment les membres du conseil d'administration et ceux des commissions spécialisées (commercialisation des excédents céréaliers par exemple).

Comment utiliser ce livret ?

Le livret est organisé en trois chapitres principaux : i) comprendre les objectifs et la structuration des appels d'offres ; ii) apprendre à constituer un dossier de soumission ; iii) apprendre à préparer un dossier de soumission en collaboration avec d'autres structures. Il renferme des définitions, des clarifications conceptuelles, la description des processus et des outils d'analyse nécessaires aux apprenants. Ainsi, pour un résultat optimal, il importe que les apprenants prennent d'abord connaissance des informations données dans ce livret avant de passer à la pratique à travers les exercices proposés.

A – Comprendre les objectifs et la structuration des appels d'offres des acheteurs institutionnels

Ce chapitre vise à apporter des éléments de clarification en ce qui concerne les différentes expressions qui sont utilisées dans le cadre des marchés institutionnels. Il présente ensuite les objectifs et la structuration des appels d'offres.

A.1 Qu'est-ce qu'un marché institutionnel et qui sont les principaux acteurs impliqués ?

Un marché institutionnel ou achat institutionnel se définit comme un accord portant sur la fourniture de biens ou services, à travers lequel une entité ou une organisation acquiert des produits auprès d'un fournisseur suivant des conditions prédéfinies dans le but de satisfaire des besoins spécifiques. On parle de marchés institutionnels alimentaires quand les produits concernés sont des denrées alimentaires. Les marchés institutionnels alimentaires sont mis en place pour des programmes d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle ou pour la restauration collective. Les marchés institutionnels, notamment ceux établis par des institutions publiques, poursuivent trois principaux objectifs à savoir (1) fournir un cadre réglementaire pour garantir la concurrence, (2) optimiser l'allocation des ressources publiques et (3) atteindre des objectifs socio-économiques pour soutenir une politique nationale, régionale ou locale.

À l'instar des autres formes de marchés, les marchés institutionnels alimentaires mettent en relation deux principaux types d'acteurs que sont le demandeur/acheteur et l'offreur/fournisseur.

- **Les demandeurs (les acheteurs institutionnels)** : les acheteurs institutionnels sont les initiateurs des marchés institutionnels. Ils émettent les demandes en fonction de leurs besoins et objectifs. Il s'agit entre autres des structures mandatées au plan national pour contribuer à assurer la sécurité alimentaire des populations (société nationale de stockage) ; des services chargés des cantines scolaires ou universitaires, de la restauration au niveau des hôpitaux, des casernes et des centres pénitentiaires. Les collectivités territoriales constituent également l'un des acteurs qui animent les marchés institutionnels. À ces différents acteurs, s'ajoutent aux plans sous-régional et international, des organismes humanitaires tels que des ONG internationales ou des agences des Nations unies (notamment le PAM).
- **Les offreurs (les fournisseurs)** : sont qualifiés de fournisseurs, les acteurs qui disposent des produits demandés par les acheteurs et qui sont en mesure de les mettre en marché. Si, à l'heure actuelle, les entreprises privées spécialisées dans la commercialisation des denrées alimentaires constituent les principaux fournisseurs des marchés institutionnels en Afrique de l'Ouest, les OP s'efforcent de plus en plus à prendre part à ces marchés. Parmi ces OP, on distingue les groupements, les unions et les fédérations ainsi que les organisations regroupant des unités de transformation des produits agricoles.
- D'autres catégories d'acteurs tels que les institutions financières, les opérateurs de soutiens, les partenaires techniques etc. sont également impliqués dans les marchés institutionnels¹.

1 Pour plus de détails sur les catégories d'acteurs impliqués dans les marchés institutionnels, voir BDS n°26 de l'Inter-réseaux (référence complète dans « pour aller plus loin »).

Exercice

COMPÉTENCE 1

Savoir identifier les différents acteurs des marchés institutionnels (acheteurs et fournisseurs potentiels)

TYPE DE PRATIQUE

Travail personnel

DURÉE

1 h

- > Dresser la liste des potentiels acheteurs institutionnels présents dans votre localité/région et préciser pour chacun d'eux, les produits et la finalité des achats réalisés.
- > Dresser la liste des potentiels offreurs présents dans votre localité et préciser pour chacun d'eux, les produits qu'ils peuvent offrir.

A.2 Qu'est-ce qu'un avis d'appel d'offres et quels en sont les objectifs ?

On distingue deux principales catégories de procédures à travers lesquelles les acheteurs institutionnels entrent en contact avec les fournisseurs pour sélectionner celui qui répond le mieux à leurs attentes : les **procédures adaptées** et les **procédures formalisées**. Chacune de ces catégories présente des sous-variantes notamment en fonction des objectifs poursuivis par les acteurs, des délais, ainsi que des règles de passation des marchés qui régissent les opérations de l'acheteur. Pour les acheteurs institutionnels publics, c'est le Code des Marchés Publics (CMP) qui prévaut ; dans le cas des acheteurs à caractère non-étatique (ONG par exemple) c'est le manuel de procédure (des achats et acquisitions) de l'entité qui est suivi.

Plus spécifiquement :

- Les procédures adaptées sont des procédures relativement souples, car les modalités sont librement fixées par l'émetteur de la demande, en fonction de différents paramètres tels que la nature et les caractéristiques du besoin à satisfaire, le nombre ou la localisation des répondants, ainsi que des circonstances de l'achat. C'est le cas par exemple de l'entente directe pratiquée par certains acheteurs institutionnels, donnant lieu soit à des contrats directs ou des contrats à termes (voir encadré 1, p.8).
- Les procédures formalisées quant à elles, sont plus strictes. Dans leur mise en œuvre, elles doivent respecter les trois grands principes applicables à l'ensemble des marchés publics à savoir la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité des traitements des candidats (soumissionnaires) et la transparence dans les procédures. Les appels d'offres s'inscrivent dans le registre des procédures formalisées.

Dans le cadre de ce livret, on s'intéressera exclusivement aux appels d'offres. On peut alors définir un **appel d'offres** comme une procédure formalisée qui permet à un acheteur institutionnel de faire le choix du fournisseur le plus à même de satisfaire ses attentes. Le principe de l'appel d'offres est de mettre plusieurs fournisseurs potentiels en concurrence. On distinguera principalement deux types d'appels d'offres dans le cadre des marchés institutionnels alimentaires, à savoir :

- **Les appels d'offres ouverts** : l'appel d'offres est dit « ouvert » lorsque tout opérateur peut présenter une offre à l'acheteur en réponse à son appel (c'est-à-dire soumissionner). Cela s'assimile donc à une forme d'invitation à tous les opérateurs, respectant les conditions et disposant des capacités nécessaires, à soumissionner à l'appel. Dans différents pays de la sous-région, le CMP prescrit d'ailleurs que les

canaux officiels de communication, comme le portail des marchés publics ou le journal officiel, soient utilisés pour la diffusion des appels d'offres des structures étatiques.

- **Les appels d'offres restreints**: l'appel d'offres est dit « restreint » lorsqu'il y a une sélection préalable des soumissionnaires. On parle de liste restreinte (ou short-list en anglais). Dans ce cas, l'acheteur adresse un appel à soumission exclusivement aux fournisseurs présélectionnés; ce qui suppose qu'un fournisseur qui n'est pas sur la short-list de l'acheteur ne peut soumissionner à l'appel dans la mesure où il n'est même pas censé être informé du contenu de l'appel d'offres.

Qu'il soit ouvert ou restreint, l'appel d'offres peut revêtir d'autres caractéristiques, notamment géographiques. On parlera ainsi d'**appel d'offre international ou national**. Dans le cadre de la (re)constitution des stocks au niveau de la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA) de la CEDEAO, les appels d'offres sont internationaux et donnent ainsi la possibilité à tous les fournisseurs de céréales du monde entier d'y répondre. Au niveau des pays, les appels d'offres sont principalement nationaux (et régionaux/territoriaux dans certains cas comme dans le cadre des achats réalisés par les mairies au profit des cantines scolaires au Burkina Faso). On parle aussi de plus en plus des **appels d'offres simplifiés**. Ils sont caractérisés par la simplification (allègement) de la procédure et des pièces exigées aux soumissionnaires. Ce type d'appel est principalement pratiqué par les ONG et organismes humanitaires qui visent aussi à travers leurs achats, la participation des OP en vue d'assurer des débouchés avec des prix rémunérateurs aux petits producteurs. C'est le cas par exemple des achats du PAM dans le cadre du programme P4P.

- > Dans **les appels d'offres**, les fournisseurs intéressés par l'appel d'offre d'un commanditaire, lui soumettent une proposition commerciale (technique et financière). Après examen des propositions reçues, le commanditaire choisit l'offreur répondant le mieux à ses besoins.
- > Les **contrats à terme** constituent un engagement d'acheter ou de vendre une quantité définie d'un produit à un prix et à une date déterminés à l'avance².
- > Les **contrats directs** résultent de négociations directes sans appels à candidatures entre le commanditaire et l'offreur en vue de la fourniture d'un produit.

Source : *Inter-réseaux développement rural (2018), BDS n°26*

ENCADRÉ N°1 Marchés institutionnels : quelle approche pour quels objectifs ?

2 L'expression « contrat à terme », telle qu'elle est employée ici (et dans divers contrats liant des OP et des acheteurs institutionnels) ne correspond donc pas aux contrats établis sur les marchés à terme. Sur les bourses de marchandises, où s'échangent des contrats à terme, le prix n'est pas déterminé à l'avance.

A.3 Comment se présente un dossier d'appel d'offre ?

Commençons cette section par une petite nuance, en distinguant l'Avis d'appel d'offres (AAO) et le Dossier d'appel d'offres (DAO).

- - L'Avis d'appel d'offres (AAO) se présente comme une annonce faite par l'émetteur dans le but d'informer les candidats/fournisseurs potentiels de son désir d'acquérir des produits spécifiques et de l'ouverture d'une procédure d'acquisition desdits produits. Il précise brièvement le contexte (objet, sources des fonds, finalité de l'achat) de l'appel ainsi que quelques informations clés (telles que la quantité à acquérir, les conditions d'accès au DAO et aux informations complémentaires, la date limite et le lieu de dépôt des offres etc.). Les informations sur le lieu et la date d'ouverture des offres sont également indiquées dans cette annonce. Il est généralement diffusé dans les journaux et aussi accessible en ligne (site internet, réseaux sociaux etc.). L'AAO apparaît alors comme le premier canal d'échange entre l'acheteur institutionnels et les potentiels fournisseurs. Les informations qu'il contient peuvent déjà permettre à ces fournisseurs potentiels de se situer par rapport au marché proposé et de décider de s'engager ou non dans le processus de réponse à l'appel d'offres.
- - Le Dossier d'appel d'offres (DAO) est le document complet qui comporte toutes les informations détaillées dont les candidats ont besoin pour mieux comprendre les attentes de l'acheteur ainsi que les conditions qui encadrent le marché. Les conditions d'accès au DAO varient en fonction des acheteurs institutionnels. Si pour certains acheteurs (cas de l'ARAA), l'obtention du DAO est gratuite (notamment téléchargeable sur le site internet de l'institution), pour d'autres, il faut verser une certaine somme. Dans le cas de l'Office des produits vivriers du Niger (OPVN), par exemple, les candidats peuvent consulter gratuitement le DAO auprès de la cellule de passation des marchés de l'Office. Mais le retrait dudit DAO (pour exploitation) n'est possible que sur présentation d'un reçu de la banque attestant du versement d'une certaine somme non remboursable.

Cette section du livret se focalise sur la structuration des DAO dans le cadre des marchés institutionnels alimentaires. Si les DAO varient d'un acheteur à un autre, il existe des éléments fondamentaux communs à tous. Afin d'éviter de reproduire l'intégralité d'un DAO qui peut aller jusqu'à une centaine de pages parfois, cette section se concentre sur les principales parties d'un DAO et met en exergue les éléments fondamentaux qui les composent. D'une manière générale, les DAO sont organisés en trois parties principales, qui sont chacune structurée en sections (Figure 1, p.10).

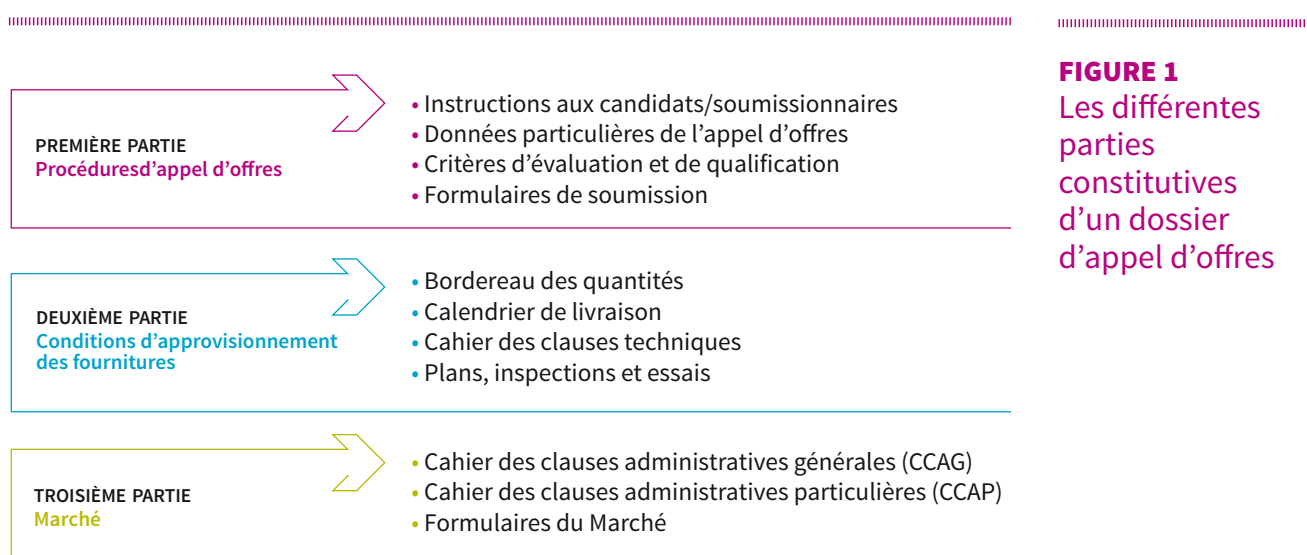


FIGURE 1
Les différentes parties constitutives d'un dossier d'appel d'offres

Source : Adapté des DAO de l'ARAA-RRSA et de l'OPVN (Niger)

Première partie

Procédures d'appel d'offres. Cette partie revêt une importance capitale notamment dans la prise de décision pour les potentiels soumissionnaires. Elle regroupe des éléments portant sur les documents exigés dans le cadre de l'appel, les produits demandés et les spécifications techniques. Plus spécifiquement cette partie est organisée en quatre (4) sections à savoir :

- **Section 1 - Instructions aux candidats (ou soumissionnaires).** Cette section est très détaillée, mais varie très faiblement d'un DAO à un autre. On y retrouve :
 - des **généralités** : l'objet du marché, l'origine des fonds, les sanctions des fautes commises par les candidats ou les titulaires des marchés publics, les conditions à remplir pour prendre part aux marchés, et les qualifications requises pour les candidats) ;
 - les éléments sur le **contenu du DAO** : structure du document ; procédure pour obtenir des éclaircissements ; modalités d'information des soumissionnaires en cas de modifications apportées au DAO ;
 - les informations pour guider les soumissionnaires dans la **préparation de l'offre** : les frais de soumission, la langue et la monnaie de l'offre, la lettre de soumission de l'offre et les bordereaux des prix, les documents constitutifs de l'offre, la période de validité des offres, la forme et signature de l'offre etc. ;
 - les informations sur la **remise des offres et l'ouverture des plis** (le cachetage et le marquage des offres, la date et heure limites de remise des offres et celle d'ouverture des plis ;
 - les conditions d'évaluation et comparaison des offres ;
 - les conditions d'**attribution du marché**.
- **Section 2 - Données particulières de l'appel d'offres (DPAO)** : cette section est spécifique à chaque DAO. Autrement dit, si sa structure ne change pas fondamentalement, les informations qu'elle comporte varie d'un DAO à un autre (même quand il s'agit d'un même acheteur). Toutes les informations relatives à l'objet de l'appel d'offres, à la répartition par lots, au lieu de livraison, à la préférence régionale, à la date et l'heure de livraison, etc. sont précisées dans cette section. Cette section énonce donc les dispositions propres à chaque passation de marché, qui complètent ou modifient les informations ou conditions figurant à la section 1 «Instructions aux candidats».

- - **Section 3 - Critères d'évaluation et de qualification** : sont détaillés dans cette section, tous les facteurs, méthodes et critères que l'acheteur utilisera pour évaluer les offres et s'assurer qu'un soumissionnaire possède les qualifications requises pour exécuter le marché.
- - **Section 4 - Formulaires de soumission** : cette section regroupe tous les formulaires à remplir par le soumissionnaire et à joindre à son offre. L'ensemble de ces formulaires est décrit dans le chapitre B du présent livret.

Dans certains DAO (cas des DAO de l'ARAA-RRSA par exemple), ces quatre sections sont complétées par deux sections dont l'une s'intitule « **Critères d'éligibilité et responsabilité environnementale et sociale** » et l'autre « **Règles de l'acheteur en matière de fraude et corruption** ».

Deuxième partie

Conditions d'approvisionnement des fournitures³. Bien qu'elle ne comporte qu'une seule section, cette partie n'est pas moins importante que les deux autres. Il s'agit principalement des détails spécifiques au marché dont traite le DAO. On y retrouve une description complète des biens et services à fournir (quantité, qualité/spécifications techniques) et le calendrier de livraison. L'objectif de cette partie est de fournir aux candidats des informations suffisantes pour leur permettre de préparer leurs offres de manière efficace et précise, notamment les bordereaux des prix.

Troisième partie

Marché. Cette dernière partie est généralement structurée en trois sections, à savoir : le **Cahier des clauses administratives générales (CCAG)**, le **Cahier des clauses administratives particulières (CCAP)** et les **Formulaire du marché**. Les deux premières sections présentent les éléments contractuels en lien avec le marché. La dernière section (Formulaire du marché) regroupent différents modèles qui seront complétés et signés lors de l'attribution du marché : lettre de marché (notification d'octroi du marché) ; acte d'engagement (signé des deux parties) ; garanties bancaires (garantie de bonne exécution, garantie de restitution/remboursement d'avance).

Exercice

COMPÉTENCE 2

Savoir distinguer les différentes parties d'un DAO et leurs contenus

TYPE DE PRATIQUE

DURÉE

Discussion de groupe

1 h

Echanger sur les différentes sections retrouvées dans les trois parties d'un DAO en mettant l'accent sur celles qui varient d'un DAO à un autre, à savoir :

- > Données particulières de l'appel d'offres ;
- > Formulaire de soumission ;
- > Bordereau des quantités, Calendrier de livraison, Cahier des clauses techniques, Plans, Inspections et essais ;
- > Cahier des clauses administratives particulières ;
- > Formulaire de marché.

³ Dans les DAO de certains acheteurs, cette partie est parfois intitulée « Exigences relatives aux fournitures » ; cependant, son contenu est identique à celui décrit ici.

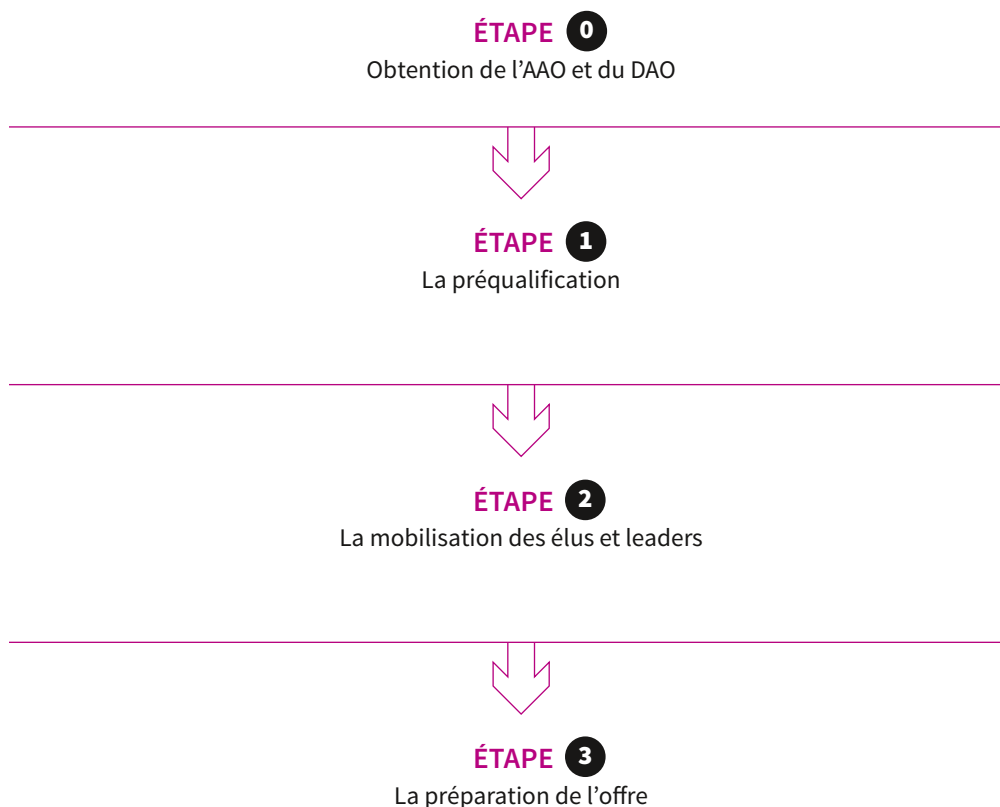
B – Apprendre à constituer un dossier de soumission en réponse à un appel d'offres

Ce deuxième chapitre est centré sur la constitution d'un dossier de soumission en réponse à un appel d'offres. Il décrit les étapes allant de la réception de l'appel au montage du dossier de soumission. Ce chapitre présente aussi les pièces à fournir et les formulaires à remplir pour monter votre dossier, ainsi que le cheminement vers la détermination du prix de votre offre.

B.1 Processus de constitution d'un dossier de soumission à un appel d'offres

Le processus de constitution d'un dossier de soumission en réponse à un appel d'offre dans le cadre d'un marché institutionnel peut se décomposer en trois étapes successives : (i) la pré-qualification, (ii) la mobilisation des élus et leaders ; (iii) la préparation de l'offre.

Ces trois étapes font bien évidemment suite à l'obtention par l'organisation de l'avis d'appel d'offres (AAO) et du dossier d'appel d'offres (DAO). Cette étape d'obtention du DAO peut être considérée comme une étape 0 (voir figure ci-dessous). Sans le DAO, aucune organisation ne serait en mesure de se lancer dans le processus, car elle ne disposerait pas de toutes les informations nécessaires pour préparer une offre crédible et compétitive.



OBTENTION DE L'AVIS D'APPEL D'OFFRES (AAO) ET DU DOSSIER D'APPEL D'OFFRES (DAO)

Pour les OP de commercialisation groupée, avoir accès à l'information concernant les débouchés et les opportunités de marchés est capital. Pour ce faire, ces OP doivent mettre en place un dispositif de prospection de marchés et de veille informationnelle en vue de capter les annonces et les offres sur les marchés. Dans le domaine des marchés institutionnels alimentaires, les principaux canaux exploités pour accéder aux AAO et DAO sont les suivants :

- - la consultation régulière (quasi-journalière) des revues/journaux (presse) ;
- - la consultation régulière des sites internet des potentiels acheteurs institutionnels, par exemple DG Market⁴ ;
- - l'abonnement aux bulletins électroniques des sites des acheteurs institutionnels ainsi qu'aux plateformes d'informations sur les marchés publics ;
- - l'abonnement et la consultation régulière des comptes professionnels des acheteurs institutionnels sur les réseaux sociaux.

À travers ces différents canaux, l'organisation peut accéder à l'AAO. Ensuite, une concertation en interne permettra de décider s'il faut ou non se procurer le DAO (notamment dans le cas où les DAO ne sont pas gratuits). En effet, les informations contenues dans l'AAO permettent à l'organisation de se situer par rapport au marché en question. Si l'organisation n'intervient pas sur le produit demandé par l'acheteur et mentionné dans l'AAO, elle n'a donc a priori pas intérêt à se procurer le DAO de ce marché. Par exemple, l'UNPCB au Burkina Faso mobilise auprès de ses membres différentes céréales pour la commercialisation groupée. Elle peut donc s'intéresser à un AAO lancé par un acheteur institutionnel portant, par exemple, sur la livraison de riz ou de mil et se procurer le DAO en vue d'obtenir davantage d'informations sur les exigences du marché. En revanche, une organisation spécialisée dans la commercialisation des produits maraichers n'aurait pas d'intérêt à se procurer un DAO alors que l'avis d'appel d'offre mentionne uniquement la livraison de céréales.

LA PRE-QUALIFICATION

L'étape de pré-qualification est l'étape au cours de laquelle l'organisation détermine si elle peut (ou non) présenter une offre pour participer au marché. En fonction de la situation réelle de l'organisation, l'équipe technique vérifie si cette dernière répond aux critères et conditionnalités fixés par l'acheteur dans le DAO. Cette étape peut donc être perçue comme une auto-évaluation que l'organisation réalise en ayant pour critères les conditions de participations présentées dans le DAO.

Les conditions d'éligibilité étant connues à l'avance, l'analyse de pré-qualification peut donc être réalisée par les techniciens en charge de la commercialisation au niveau de l'organisation à travers une *check-list* dont les termes seront les conditions définies par l'acheteur dans le DAO. Soulignons que le fait de ne pas satisfaire à l'une des conditions peut signifier l'inéligibilité de l'OP à répondre à l'appel d'offres. Par exemple, en se référant aux conditions présentées dans l'encadré ci-dessous, une organisation qui ne disposerait pas de stocks en quantité suffisante pour couvrir le tonnage spécifié dans le DAO n'est, a priori, pas éligible à l'appel d'offres. Ce point est d'ailleurs capital. Disposer de stocks ou être en mesure d'en mobiliser dans les délais impartis pour couvrir le marché est l'une des conditions *sine qua non* que l'organisation doit remplir avant d'envisager de soumettre une offre. Si l'OP se trouve dans cette situation, elle doit alors s'interroger sur l'intérêt et la possibilité de répondre à l'appel d'offres en collaboration avec une autre organisation (voir, ci-dessous, chapitre C).

4 <https://www.dgmarket.com/>

DAO ARAA pour la constitution des stocks de la RRSA (dans le cadre du projet « stocks CEDEAO »):

- > Ne pas être placé sous la tutelle de l'AFD ;
- > Ne pas recevoir de l'argent de l'AFD ou lui en donner ;
- > Ne pas avoir le même représentant légal qu'une autre organisation dans le cadre d'un même appel d'offres ;
- > Ne pas avoir des relations avec l'ARAA qui peuvent permettre d'avoir des informations sur l'offre d'une autre organisation candidate ;
- > Ne pas proposer plusieurs offres dans le cadre du même appel d'offres. Cependant une organisation peut sous-traiter avec plusieurs autres organisations qui participent à un même appel d'offres ;
- > Ne pas avoir participé directement ou à travers son représentant à la préparation de dossier d'appel d'offre ;
- > Ne pas être recruté pour superviser le marché ;
- > Ne pas avoir des affinités avec un agent de l'ARAA qui intervient dans la préparation de l'AO ou pourrait intervenir dans la supervision du marché ;
- > Ne pas être exclu pour un temps donné des appels d'offres de l'ARAA ;
- > Disposer des stocks nécessaires.

DAO OPVN pour la constitution de la réserve alimentaire stratégique :

- > Avoir réalisé avec succès au moins trois (03) marchés similaires au cours des trois dernières années. Ces marchés doivent être justifiés par des attestations de bonne fin d'exécution et les pages de garde et de signatures de contrat dûment enregistré par les services des impôts.

ENCADRÉ N°2
Exemple
d'éléments
de vérification
de l'éligibilité
(critères et
conditions)

LA MOBILISATION DES ÉLUS ET LA DEMANDE D'AUTORISATION

L'objectif de cette seconde étape est d'informer les élus de l'OP quant à l'opportunité que représente le marché en question. En effet, après l'étape de pré-qualification, si l'équipe technique conclut que l'organisation est éligible au marché, il lui faut alors informer les élus afin :

- - d'obtenir leur accord quant à la préparation d'une offre ;
- - d'avoir leur adhésion dans le processus de montage du dossier ;
- - de recueillir leurs avis et recommandations quant aux dispositions à prendre dans le cadre du montage du dossier.

De façon pratique, cette étape donne lieu à une communication de l'équipe technique (notamment le coordinateur et le responsable en charge de commercialisation) à l'endroit des élus. Cette communication se base sur les éléments saillants du DAO et les conclusions issues de l'exercice de pré-qualification. Cette étape ne doit pas être vue comme une simple formalité. L'équipe technique doit faire preuve de pédagogie

vis-à-vis des élus quant à l'opportunité que représente le marché mais également aux atouts dont dispose l'OP pour remporter le contrat. Plus les élus sont convaincus lors de cette étape, plus ils sont mobilisés et adhèrent au processus de réponse et au-delà (notamment lors de l'exécution du marché si l'organisation venait à le remporter).

LA PRÉPARATION DU DOSSIER ET LA SOUMISSION

Au cours de cette étape, différentes tâches sont à réaliser par l'organisation. Ces tâches peuvent être vues comme des objectifs que l'organisation se doit d'atteindre. Il s'agit de :

- - **Mobiliser les compétences et l'expertise nécessaires pour monter le dossier.** Il importe de retenir que le montage d'un dossier de soumission nécessite des compétences. Ces compétences peuvent être disponibles aussi bien au sein du personnel que parmi les élus de l'organisation. Il faut donc commencer par identifier, au sein de ces acteurs, les personnes qui peuvent être très utiles voire indispensables dans le montage du dossier. Par exemple, les agents comptables sont particulièrement indispensables dans la mesure où ils sont les plus indiqués pour fournir toutes les informations concernant la situation financière de l'organisation. Les agents commerciaux sont également d'une importance capitale, parce qu'ils maîtrisent les marchés, l'évolution des prix, les concurrents potentiels et les divers coûts à intégrer dans la fixation des prix. À partir de l'analyse des compétences disponibles durant la période du montage du dossier, une équipe de préparation de l'offre est mise en place avec une répartition des tâches. Il arrive souvent que l'organisation manque de certaines compétences en son sein pour la préparation de l'offre. Dans ce cas, elle peut recourir à l'expertise externe. Il lui faut donc identifier de quelles expertises elle a besoin, et savoir à qui se référer pour bénéficier de cette compétence tout en gardant à l'esprit que cette sollicitation aura un coût. Par exemple, si les comptes de l'organisation ne sont pas certifiés, il faut impérativement recourir à un expert-comptable pour réaliser cet exercice en vue de disposer des états financiers de l'OP, qui sont des pièces constitutives du dossier.
- - **Déterminer le meilleur positionnement pour l'organisation dans sa réponse à l'appel.** La présentation d'une réponse à un appel d'offre est faite dans la perspective de remporter le marché. Autrement dit, on ne présente pas une offre juste pour le plaisir de le faire, car cela engendre des coûts que l'OP doit supporter. Il importe de faire une analyse croisée de l'appel (en particulier dans le cadre des DAO comprenant plusieurs lots) et des concurrents potentiels afin de déterminer le meilleur positionnement de l'organisation. Cette analyse peut se faire à travers une concertation entre les différents acteurs impliqués au sein de l'organisation dans la mise en marché des produits. Ces acteurs doivent s'interroger sur les atouts dont dispose l'organisation comparativement à ses concurrents potentiels par rapport aux différents lots indiqués dans le DAO. Par exemple, à la question « quelles sont les chances pour une organisation burkinabè de remporter un marché de fourniture d'un certain tonnage de maïs blanc à livrer au Mali, dans une région où il y a des OP longtemps appuyées par le PAM dans le cadre de son programme P4P? », la réponse est très probablement : « aucune ». Cependant, l'analyse et la réflexion ne doivent pas être expéditives. Il est possible, par exemple, que durant la campagne écoulée, les conditions climatiques ont rendu les récoltes moins bonnes dans la région du Mali où il faut livrer et que, en conséquence, les OP de cette région ne seront pas en mesure de mobiliser les stocks demandés. Même dans ce cas, il faut se demander de quels atouts les concurrents des autres régions du Mali ou d'autres pays limitrophes disposent par rapport à ceux de l'organisation burkinabè. C'est au terme de ces réflexions, prenant en compte différents facteurs et paramètres, que l'organisation peut objectivement identifier la position la plus avantageuse pour elle.

- - **Déterminer l'offre à faire par l'organisation.** Il s'agit pour l'équipe d'élaborer la proposition technique et financière qu'elle soumettra à l'acheteur pour le lot ou le marché sur lequel elle aura choisi de se positionner. Cela implique notamment de déterminer le prix de l'offre en tenant compte de la nature des produits, des quantités et des lieux de livraison indiqués dans le DAO. Ces éléments sont pris en compte dans le calcul des charges et la fixation du prix de l'offre de l'organisation.
- - **Collecter les pièces constitutives du dossier.** La collecte des pièces peut s'avérer très contraignante et fastidieuse. Pour disposer de toutes les pièces exigées par l'acheteur au moment de remettre l'offre, il faut une très bonne organisation de l'équipe de préparation. Il est important de s'y prendre assez tôt avec un planning bien défini et des personnes responsabilisées. Il faut commencer par répertorier dans le DAO toutes les pièces exigées en identifiant pour chacune d'elles le lieu de délivrance, les procédures en vue de leur obtention et les coûts éventuels y afférents. Il faut souligner que ce planning devra tenir compte du délai imparti (date limite) pour la soumission du dossier. L'utilisation d'une check-list pour cette tâche permettra à l'équipe du montage du dossier de suivre la collecte des pièces et donc d'identifier les pièces non encore disponibles et de prendre au besoin les mesures qui s'imposent pour lever les blocages éventuels.
- - **Remplir, signer les formulaires et monter le dossier.** À ce stade, l'équipe passe à la finalisation de l'étape de préparation de l'offre. Les différents formulaires et les pièces constitutives sont assemblés pour donner naissance à un document représentant l'offre de l'organisation. Dès que tous les documents sont réunis, les dernières tâches à accomplir sont : le cachetage et le paraphage des pages qui doivent l'être, l'emballage de l'offre et le dépôt. À ce niveau, l'équipe de préparation de l'offre veillera à présenter un original des documents constitutifs de l'offre tels que décrits dans le DAO (section Instructions aux candidats), en indiquant clairement la mention « ORIGINAL ». Par ailleurs, elle soumettra le nombre de copies de l'offre indiqué dans les DPAO, en mentionnant clairement sur ces exemplaires « COPIE ».

Rappelons que c'est l'organisation soumissionnaire qui supporte tous les frais afférents à la préparation et à la présentation de son offre, et l'émetteur (acheteur) n'est en aucun cas responsable de ces frais ni tenu de les régler, quelle que soit l'issue de la procédure d'appel d'offres. Ceci est d'ailleurs clairement mentionné dans les DAO notamment dans la section « instructions aux soumissionnaires ».

Le tableau ci-dessous présente une série de questions dont les organisations pourront s'inspirer pour atteindre les objectifs liés à cette étape et mettre en place les approches et outils correspondants.

Tableau 1 - Questionnements, approches et outils en lien avec la préparation de l'offre		
Objectifs / Actions	Questions à traiter en vue de l'atteinte de l'objectif	Approches et outils
Mobiliser l'expertise nécessaire pour monter le dossier	<ul style="list-style-type: none"> > Quelles sont les personnes au niveau de l'équipe technique qui ont des capacités pour préparer une offre ? > Quelle est la disponibilité de ces personnes durant la période de préparation de l'offre ? > Quelles sont les compétences qui manquent à l'équipe ? > Y-a-t-il des élus qui peuvent être mis à contribution ? > Faut-il recourir à une expertise externe ? Pour quels domaines ? A quels coûts ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Analyse du profil des membres de l'équipe technique > Analyse de la disponibilité des personnes outillées au sein de l'équipe durant la période de préparation de l'offre > Planning de répartition des tâches entre les personnes identifiées
Déterminer le meilleur positionnement à adopter par l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> > Quels sont les lots, produits et lieux de livraison indiqués dans le DAO ? > Qui sont les principaux concurrents potentiels ? > De quels avantages disposent ces concurrents potentiels <ul style="list-style-type: none"> - par rapport aux produits demandés ? - par rapport à leur capacité de mobilisation des stocks ? - par rapport au lieu de livraison ? etc. > Quelles sont les principales faiblesses de ces concurrents potentiels ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Lecture analyse du DAO > Concertation entre l'équipe technique et les élus
Déterminer le contenu de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> > Quels sont les produits et quantités à livrer ? > Quelles sont les charges à supporter dans le cadre du marché depuis le montage jusqu'à la livraison de produits ? > Quelle marge faut-il intégrer dans le prix de l'offre ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Liste des charges à prendre en compte > Calcul des coûts et détermination du prix de l'offre
Collecter toutes les pièces constitutives du dossier de soumission exigées par l'acheteur	<ul style="list-style-type: none"> > Quelles sont les pièces exigées dans le dossier ? > Après de quel organisme faut-il demander ces pièces ? > Combien de temps faut-il pour avoir chacune des pièces exigées (aussi bien celles internes que les pièces externes) ? > À quel coût ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Une check-list des pièces à insérer dans le dossier : <ul style="list-style-type: none"> - Détails sur les lieux et délais de retrait, les coûts et les procédures - Planning de collecte des pièces précisant pour chacune d'elles la personne responsabilisée et la date limite
Remplir et signer les formulaires et monter le dossier	<ul style="list-style-type: none"> > Quels sont les formulaires à remplir pour le dossier ? > Qui se charge de leur remplissage ? > Quelles informations sont demandées ? > Qui se charge de l'agencement (montage) des différentes parties du dossier ? 	<ul style="list-style-type: none"> > Une check-list des différents formulaires

COMPÉTENCE 3 Maîtriser le processus de montage de dossier et savoir anticiper les contraintes éventuelles Échanger sur les différentes étapes du processus de montage d'un dossier de soumission avec un accent particulier sur les contraintes éventuelles à anticiper.	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
Sur la base des réalités de votre organisation et de vos expériences personnelles, identifier pour chaque étape (et sous-étapes) du processus de montage de dossier : <ul style="list-style-type: none"> > les éléments de blocage éventuels (contraintes, faiblesses, menaces etc.). > les approches de solutions pour atteindre les résultats assignés à l'étape (forces, opportunités etc.). 	Travail personnel	1 h
Échanger sur les éléments de blocages qui peuvent survenir lors des différentes étapes du montage de dossier et discuter des éventuelles solutions à mettre en œuvre pour dépasser ces blocages.	Discussion de groupe	1 h

B.2 Éléments constitutifs d'un dossier de soumission

Les éléments constitutifs d'un dossier de soumission sont principalement de deux ordres : (i) les formulaires et (ii) les pièces justificatives.

LES FORMULAIRES

Comme indiqué dans le chapitre A, la liste des formulaires à remplir, à signer et à insérer dans le dossier de soumission se trouve dans la première partie du DAO. Le format de ces formulaires est généralement présenté dans cette même section. Il suffira donc pour l'équipe en charge de la préparation de l'offre, de procéder au remplissage de ces formulaires fournis dans le DAO (en suivant les instructions entre crochets qu'ils comportent), de les faire signer par qui de droit et de les joindre au dossier lors du montage. Les modifications des formats de ces formulaires ainsi que les substitutions sont généralement interdites. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des formulaires les plus fréquemment rencontrés dans les DAO.

Tableau 2 - Liste des formulaires	
Formulaires	Éléments descriptifs
Renseignements sur le candidat	Ce formulaire fournit les renseignements relatifs à l'OP candidate : nom, adresse, pays et année d'enregistrement. Dans le cas d'une offre présentée par un groupement d'OP, un formulaire de renseignements sur chaque membre du groupement est à remplir.
Habilitation du signataire	Ce document doit préciser toutes les informations (nom, prénom, adresse etc.) relatives à la personne dûment habilitée à signer au nom de l'OP et à engager la responsabilité de celle-ci.
Lettre de soumission	À travers cette lettre, le soumissionnaire fait acte de candidature et s'engage à fournir à l'acheteur les produits spécifiés conformément aux dispositions prévues par le DAO. La lettre donne également le prix total de l'offre du candidat ainsi que sa durée de validité.
Situation et performance financière / chiffre d'affaires annuel	Ce document présente le bilan (actif et passif) et le chiffre d'affaires de l'OP pour les trois dernières années.
Expériences générales	Ce formulaire fournit les informations relatives aux marchés similaires précédemment exécutés par l'OP. Pour chacune des expériences, les informations fournies sont principalement le nom et l'adresse de l'acheteur, le numéro d'identification du contrat, le montant du contrat, la période d'exécution et les spécifications techniques (quantité, type de produits, lieu de livraison etc.).
Bordereau des prix applicables	C'est le formulaire à travers lequel le soumissionnaire annonce son prix en apportant les précisions suivantes : Article(s) ; Description (ou désignation) ; Date de livraison (ou délais) ; Quantité ; Prix unitaire et Prix total par article.
Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social	En signant ce document, le soumissionnaire s'engage à respecter les règles qu'il énonce et déclare que sa situation est conforme à celles spécifiées dans le document.

LES PIÈCES JUSTIFICATIVES

Les pièces demandées dans le DAO permettent de confirmer les informations fournies par le candidat (notamment son éligibilité). Le tableau ci-dessous présente les principales pièces exigées.

Intitulé de la pièce	Description	Autorité de délivrance
Agrément / récépissé d'existence	Il s'agit de la pièce justifiant l'existence légale de l'organisation.	Varie en fonction des législations et du statut juridique de l'organisation.
Le relevé d'identité bancaire (RIB)	Document délivré par une banque à son client et qui permet à ce dernier de communiquer ses coordonnées bancaires. Il sert aussi de justificatif pour confirmer que l'organisation détient un compte bancaire dans la banque en question.	Le RIB est émis à la demande de l'OP par la banque auprès de laquelle elle a domicilié son compte.
Attestation de capacité financière ou Attestation de ligne de crédit	Il s'agit d'un document qui justifie qu'une ligne de crédit est ouverte au niveau de l'institution financière signataire pour une durée donnée pour l'OP soumissionnaire. La valeur de la ligne peut varier en fonction des acheteurs. Pour l'OPVN par exemple, le montant doit être au moins égal à 25% de l'offre (par lot) ; alors que pour l'ARAA-RRSA, ce montant doit représenter au moins 60% de l'offre. L'obtention de ce document est souvent longue (procédure complexe).	Une institution financière agréée (banque ou IMF), partenaire de l'OP.
Garantie de soumission	Elle est requise par certains acheteurs et son montant varie d'un acheteur à un autre. Dans le cas de l'ARAA-RRSA, le montant de la garantie représente 1% de la valeur de l'offre soumise. Elle sera libellée au profit de l'acheteur.	Une institution financière agréée (banque ou IMF), partenaire de l'OP.
États financiers des 3 dernières années	Issus d'un processus de certification de la comptabilité de l'OP par un expert-comptable, les états financiers renseignent sur la situation financière de l'OP (résultats des opérations et mouvements de trésorerie).	Travaux exécuté par un expert-comptable agréé ou un cabinet sur sollicitation de l'organisation.
Attestations de bonne fin d'exécution	Les attestations ou certificats de bonne fin d'exécution visent à confirmer l'expérience d'une organisation en matière de marchés similaires. Certains acheteurs exigent, en plus des attestations de bonne fin d'exécution, différents documents notamment les contrats (ou les bons de commande) et les preuves de l'exécution de ceux-ci (copie du bordereau de livraison ou attestation du client mentionnant la date, le volume et le montant de la livraison).	Délivrées par les anciens clients du soumissionnaire, généralement sur demande de ce dernier.
Attestation de la situation fiscale		Services des impôts.
Attestation de cotisation à la sécurité sociale		Services de la sécurité sociale.

ENCADRÉ N°3
Propos de
M. Oumarou
SAVADOGO,
chargé de
Commercialisation
de Céréales
à l'UNPCB -
concernant les
pièces des dossiers
de soumission

« (...) généralement les pièces demandées dans les DAO peuvent être regroupées en deux grandes catégories à savoir : les pièces internes et celles externes. Les pièces internes sont les documents qui sont disponibles au niveau de l'UNPCB. Il s'agit généralement des pièces comptables, des bilans certifiés, des statuts de l'organisation etc. En ce qui concerne les pièces externes, ce sont des documents qui ne sont pas au niveau de l'OP et qui devront être retiré au niveau d'autres structures. C'est le cas par exemple du document de garantie bancaire, de l'attestation de ligne de crédit, des attestations de bonnes exécution des contrats de marchés antérieurs (exigées dans les DAO de l'ARAA) et de divers documents administratifs (ceux exigés dans les DAOD de la SONAGESS sont : le certificat de non faillite, l'attestation de situation fiscale, ou encore l'attestation de certificat cotisant). Ces différents documents ont un coût d'obtention ».

Source : CEDEAO, (2019). *Capitalisation de l'expérience de l'UNPCB dans les marchés institutionnels*.

B.3 La détermination du prix de soumission

Un appel d'offres reste un processus mettant en compétition différents soumissionnaires. Dans ce contexte, proposer un prix compétitif dans son offre apparaît comme une condition indispensable pour espérer remporter le marché. On parle aussi de prix juste. En effet, concernant la fixation du prix, l'OP est confrontée à deux risques principaux : (i) être éliminée du fait d'un prix de soumission jugé trop élevé comparativement à la moyenne sur le marché, et (ii) ne pas être en capacité d'exécuter le marché du fait de la fixation d'un prix trop bas. Face à ces deux risques, l'une des questions majeures que se posent les soumissionnaires à un appel d'offres est : comment définir un prix compétitif tout en restant dans une logique de rentabilité ? La présente section tente d'apporter une réponse à cette question en mettant en avant les principaux éléments à prendre en compte lors de la détermination du prix de soumission (ou prix d'une offre).

QU'EST-CE QUE LE PRIX D'UNE OFFRE ET QUELLES SONT LES MÉTHODES DE SA DÉTERMINATION ?

On peut définir le prix d'une transaction commerciale en tenant compte des positions respectives de l'acheteur et du fournisseur. Pour le premier, le prix est la somme d'argent qu'il doit verser pour acquérir l'ensemble des bénéfices liés à un produit ; pour le second, il s'agit d'un moyen de couvrir les coûts et de dégager une marge permettant à l'entreprise de se développer.

Différentes méthodes existent pour déterminer le prix d'une offre. On distingue :

- – **La méthode basée sur les coûts** : elle consiste à calculer le coût de revient total du produit et à ajouter une marge fixe permettant au fournisseur d'atteindre ses objectifs. Elle est souvent utilisée par les fournisseurs qui recherchent des bénéfices raisonnables ou qui veulent mettre l'accent sur la qualité.
- – **La méthode basée sur la concurrence** : le fournisseur établit le prix de son offre en dessous, au-dessus ou au même niveau que ceux de la concurrence en général ou de son principal concurrent en particulier.
- – **La méthode basée sur les clients (la valeur perçue)** : le fournisseur commence par estimer la valeur que l'acheteur accorde à son produit. Il se sert ensuite de cette valeur comme plafond pour la fixation du prix de son offre. Comme les perceptions

des clients ne sont pas toutes semblables, cette approche peut s'avérer complexe et nécessiter des réflexions approfondies, notamment sur les aspects de segmentation du marché⁵.

- **La méthode basée sur la demande**: cette méthode permet de déterminer le prix qui maximisera les revenus du fournisseur en se basant sur la courbe de demande qui définit la relation entre les quantités demandées et les prix. Elle est difficile à mettre en application car elle nécessite des connaissances approfondies en mathématiques. De plus, **l'évaluation de la demande est complexe car elle dépend de plusieurs facteurs autres que le prix.**

Parmi ces différentes méthodes, nous allons nous concentrer ici sur celle basée sur les coûts. En effet, il s'agit de la méthode la plus utilisée dans les marchés institutionnels de produits alimentaires. En effet, dans les conditions de concurrence qui caractérisent ces marchés, les soumissionnaires essaient de proposer le prix le plus bas possible mais ils ne peuvent descendre en dessous de leur coût de revient, à moins que le contrat soit vital pour eux. De plus, ils préparent leur offre sans pouvoir réellement connaître les prix que proposeront leurs concurrents.

COMMENT DÉTERMINER LE PRIX D'UNE OFFRE PAR LA MÉTHODE BASÉE SUR LES COÛTS ?

Commençons par clarifier certains termes, notamment **prix** et **coûts** qui sont des notions économiques différentes. À ces deux notions s'ajoute celle de la marge. Que faut-il retenir ?

- **Les coûts**: ils désignent l'ensemble des charges relatives à l'exécution du marché. On distingue les charges directes, c'est-à-dire les charges directement imputables à la réalisation du marché (voir ci-dessous, tableau n°4, p.24), et les charges indirectes, c'est-à-dire celles qui sont communes à plusieurs activités de l'OP⁶. À ces deux types de charges, il faut également ajouter une provision destinée à couvrir les imprévus (ou aléas) qui pourraient survenir durant l'exécution du contrat.

> **Coûts = charges directes + charges indirectes + provision pour imprévus**

- **La marge**. La marge du fournisseur est souvent exprimé en pourcentage des coûts (par exemple: 10% ou 20%). Elle correspond au bénéfice attendu de la vente des produits. Ce bénéfice permettra ensuite à l'OP de réaliser des investissements (construction de magasins, achat d'équipements, ...), de financer des activités à caractère social ou de verser une ristourne à ses membres.

> **Marge = bénéfice attendu de la vente des produits**

- **Le prix de l'offre**. Ce prix est la somme des coûts totaux et de la marge.

> **Prix = Coûts + Marge**

Le prix de l'offre est donc sensé refléter toutes les dépenses résultant de l'exécution du marché (y compris les frais généraux, les impôts et les taxes) ainsi qu'une provision pour imprévus et, enfin, le bénéfice attendu de l'opération.

⁵ La segmentation du marché signifie que les clients vont accorder des valeurs différentes à un produit donné en fonction de ses caractéristiques; par exemple, certains clients sont prêts à payer plus cher un riz issu de l'agriculture biologique qu'un riz classique.

⁶ Les charges indirectes sont également appelées « frais généraux ».

Dans les marchés institutionnels, on distingue les prix « fermes » et les prix « révisables » :

- - Le prix est ferme lorsqu'il n'est pas susceptible d'être modifié en raison des variations économiques intervenues pendant la période d'exécution du contrat. Il ne peut donc être revu que par avenant, notamment en cas de force majeure ou de variation des quantités demandées par rapport à celles qui étaient indiquées dans l'appel d'offres. Dans le cas d'un contrat à prix ferme, le prix initial est le prix définitif du marché.
- - Le prix est révisable lorsqu'il peut être modifié en raison des variations des conditions économiques durant l'exécution du contrat. Au moment du paiement du fournisseur, l'acheteur revoit le prix (à la hausse ou à la baisse selon les cas) afin de tenir compte de la variation des conditions économiques sous réserve que cette révision et les conditions y afférentes soient prévues dans le marché. Ainsi, dans un contrat à prix révisable, le prix initial figurant dans l'offre n'est pas nécessairement le prix définitif de règlement.

ÉLÉMENTS DE COÛTS À PRENDRE EN COMPTE DANS LA FIXATION DU PRIX DE L'OFFRE

Le prix de l'offre est donc formé de deux composantes majeures que sont les coûts et la marge. En considérant que la détermination de la marge résulte de discussions internes à l'OP sur les objectifs visés (notamment le bénéfice à obtenir), on retiendra que la fixation du prix de l'offre commence par l'estimation la plus complète possible des coûts liés au marché. Le tableau ci-dessous liste les principaux coûts à prendre en compte, en donnant des indications sur les méthodes d'estimation de chacun d'eux.

Tableau 4 : Les éléments de coûts à prendre en compte dans la fixation du prix de l'offre		
Principaux coûts	Méthode d'estimation	Sources potentielles d'information
Achat des produits	<ul style="list-style-type: none"> > Partir du compte d'exploitation pour déterminer le coût unitaire (par kilo ou par tonne) du produit et extrapoler à la quantité recherchée. Ce calcul peut être détaillé par région de collecte des produits. > Comparer le coût unitaire avec les prix observés sur les marchés, en tenant compte des fluctuations saisonnières des prix. 	<ul style="list-style-type: none"> > Bulletins sur les prix des produits agricoles et alimentaires publiés par les systèmes d'information sur les marchés (SIM). > Recueil des prix sur les marchés locaux. > Observations des animateurs de l'OP sur le terrain.
Transport (pour le regroupement des produits dans les magasins de l'OP, puis pour la livraison à l'acheteur)	<ul style="list-style-type: none"> > Demander des cotations pour les frais de location des véhicules de transport de marchandises. > Estimer les charges annexes au transport notamment le carburant, les frais de route (péages, laisser-passes, ...) et les imprévus (pannes, ...). 	<ul style="list-style-type: none"> > Syndicats de transporteurs. > Transporteurs individuels.
Chargement, déchargement et manutention	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluer le coût de la main d'œuvre aussi bien pour le chargement que le déchargement. Cette évaluation peut se faire à la tâche (par nombre de sacs) ou à la journée. 	<ul style="list-style-type: none"> > Elus ayant l'habitude de mobiliser de la main d'œuvre. > Ouvriers pratiquant la manutention des produits.
Stockage	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluer les coûts des emballages (sacs ou autres) pour le stockage des produits. > Évaluer les coûts de location des magasins de stockage (si l'OP n'a pas suffisamment de magasins). > Évaluer les coûts de gardiennage. 	<ul style="list-style-type: none"> > Structures spécialisées dans la confection et la vente des emballages. > Organisations disposant d'infrastructures de stockage à louer.
Entretien des denrées stockées	<ul style="list-style-type: none"> > Demander une cotation auprès d'une structure spécialisée dans le traitement des stocks (fumigation, par exemple). > Évaluer les coûts de nettoyage et de traitement des magasins. > Évaluer les coûts de traitement des véhicules de transport. 	<ul style="list-style-type: none"> > Structure spécialisée dans le traitement des produits stockés, des installations de stockage et des véhicules de transport.
Frais divers	<ul style="list-style-type: none"> > Évaluer les coûts d'obtention d'un certificat d'exportation (quand le lieu de livraison est situé à l'étranger). > Demander une cotation pour l'obtention de certificats phytosanitaires. > Estimer les charges financières dans le cas du recours à un crédit en vue du préfinancement des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> > Services compétents. > Institutions financières.

Précisions que cette liste de charges n'est pas exhaustive et les éléments contenus dans ce tableau ne sont pas forcément applicables à toutes les organisations ou à tous les marchés. Il revient à chaque OP de dresser sa liste de charges en fonction du marché auquel elle soumissionne⁷ et de s'exercer à évaluer les coûts de façon objective en vue de fixer un prix juste et concurrentiel pour son offre. Soulignons également que les données de contrats similaires exécutés précédemment par l'OP peuvent être très utiles pour la détermination des différents coûts.

Les membres de l'équipe de préparation de l'offre doivent identifier les coûts qui peuvent être minimisés afin de permettre la fixation d'un prix concurrentiel. Par exemple, lorsque l'OP dispose de ses propres magasins, elle présente un avantage par rapport aux organisations qui n'en disposent pas et doivent intégrer dans leur prix de soumission les coûts de location de magasins. Il en est de même pour les OP qui disposent de véhicule de transport des marchandises et pour celles dont les membres disposent des stocks mobilisables (par opposition aux organisations qui doivent s'approvisionner sur les marchés).

Exercice

COMPÉTENCE 4

Maîtriser la structure des coûts pour la fixation d'un prix dans un dossier de soumission

TYPE DE PRATIQUE

Travail personnel

DURÉE

1 h

- > On considère un appel d'offres demandant la livraison de 150 tonnes de chacun des deux principaux produits commercialisés par votre organisation. Sur cette base, répertoriez les principaux coûts afférents à ce marché et proposez un prix pour votre offre.

7 Par exemple, l'ARAA demande des sacs avec logo.

C – Apprendre à présenter un dossier de soumission en collaboration

Ce chapitre traite de la présentation d'une soumission en collaboration entre plusieurs organisations. Suivant quelles conditions, des organisations peuvent-elles soumissionner à un appel d'offres en collaboration ? Qu'est-ce que cette collaboration implique ? Ce sont les questions auxquelles ce chapitre se propose de répondre.

C.1 Présenter une offre en collaboration : de quoi s'agit-il ?

STRATÉGIES D'ACCÈS AUX MARCHÉS INSTITUTIONNELS

Comme souligné dans les chapitres précédents, le jeu concurrentiel est de rigueur dans l'accès aux marchés institutionnels. Dans ce contexte, deux principales options s'offrent aux OP :

- ⋮ – **la stratégie de rivalité** : À travers cette stratégie, l'OP choisit de s'aligner sur les règles du jeu concurrentiel en essayant d'acquérir, à travers une offre individuelle, une meilleure position par rapport à ses rivaux.
- ⋮ – **la stratégie de coopération** : Ici, l'OP fait le choix de s'adapter à l'environnement en collaborant avec d'autres organisations pour présenter son offre. À travers cette stratégie de coopération, elle cherche à limiter la rivalité dans le but d'augmenter ses chances d'obtenir le marché. C'est cette stratégie qui est développée dans le présent chapitre.

Rappelons que dans le contexte des marchés institutionnels, les ententes entre acheteurs et fournisseurs (pratiques de favoritisme ou de corruption) sont interdites afin que tous les soumissionnaires participent à la compétition sur un pied d'égalité.

EN QUOI CONSISTE LA STRATÉGIE DE COOPÉRATION ?

La coopération est définie comme un comportement concerté qui a pour objectif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leur action⁸. Elle peut avoir comme objet de partager des ressources ou de réguler les interactions. Dans le cadre des marchés institutionnels, une stratégie de coopération entre soumissionnaires consiste à partager des ressources et des compétences dans le but d'atteindre un objectif commun, c'est-à-dire gagner l'appel d'offres. Pour désigner ces relations qui se développent entre les soumissionnaires, on parle de groupement momentané⁹ ou d'alliance. Il faut souligner que la constitution d'une alliance ponctuelle entre OP pour répondre à un appel d'offres ne signifie nullement la fin de toute compétition, surtout si les organisations sont présentes dans le même espace géographique.

8 KOENIG G., « *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages* », Nathan, 1996, 543 p.

9 Le terme « groupement » a donc ici un sens différent de celui de « groupement de producteurs » ; ce dernier désigne l'unité de base des OP dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest.

DANS QUEL CAS LA STRATÉGIE DE COOPERATION EST LA PLUS INDIQUÉE ?

Si la stratégie de rivalité est la plus fréquente, il existe des cas de marchés institutionnels pour lesquels elle n'est pas recommandée. Prenons, par exemple, le cas des appels d'offres concernant l'approvisionnement des cantines scolaires. Afin de fournir aux cantines une gamme complète d'aliments permettant de préparer les repas des élèves, les acheteurs recherchent une certaine diversité de produits. Ainsi, un lot peut regrouper à la fois du niébé, du riz, et des huiles végétales.

Dans ce cas de figure, une OP qui désire soumissionner devra être en mesure de livrer les trois produits demandés dans les proportions requises. Elle peut alors faire le choix de collecter les stocks de riz et/ou de niébé auprès de ses membres et de s'approvisionner sur le marché en huiles végétales. L'option consistant à acheter l'huile sur le marché peut rendre cette OP moins compétitive par rapport à une autre OP qui aurait fait le choix de s'associer avec une structure commerciale auprès de qui elle mobilisera la quantité requise d'huile pour constituer son offre. En effet, la stratégie de coopération peut s'avérer très efficace dans la maîtrise des coûts et, par ricochet, dans la fixation d'un prix de l'offre qui sera compétitif. C'est la recherche de cet avantage compétitif qui explique la mise en place de groupements momentanés pour répondre à certains appels d'offres.

Soulignons que, en plus de la diversité des produits demandés, il existe d'autres facteurs qui peuvent amener des OP à choisir de préparer une offre en groupement ; il s'agit notamment de la quantité demandée ou de la localisation des sites de livraison.

Exercice		
<p>COMPÉTENCE 5</p> <p>Savoir identifier les cas de figure où une soumission en groupement semble la plus appropriée</p> <p>Échanger sur les différents critères à prendre en compte dans le choix de la stratégie d'accès aux marchés, avec un accent particulier sur la stratégie de coopération.</p>	TYPE DE PRATIQUE	DURÉE
<p>> En fonction de vos expériences, listez les situations dans lesquelles une soumission en groupement vous semble la plus indiquée.</p>	Travail personnel	1 h
<p>> Échanger sur les différentes situations listées par les participants, en identifiant celles qui sont les plus pertinentes (pour choisir une stratégie de coopération).</p>	Discussion de groupe	1 h

C.2 À quelles conditions peut-on présenter une offre en collaboration ?

La principale condition pour présenter une offre en collaboration est l'acceptation de cette approche par l'acheteur. Autrement dit, si l'acheteur n'autorise pas les soumissions en groupement dans son avis d'appel d'offres, les OP qui désirent soumissionner ne devraient même pas explorer cette option. Toutefois, de nombreux acheteurs institutionnels approuvent la stratégie de coopération entre soumissionnaires. En témoignent les clauses relatives à cette question qui sont présentes dans les DAO. Ces clauses sont souvent inscrites dans la section « instructions aux candidats », plus précisément dans les différents alinéas de l'article « candidats admis à concourir ». Lorsque les offres en collaboration sont autorisées, les différentes parties des DAO donnent davantage de détails sur les conditions spécifiques que doivent remplir les groupements qui soumissionnent.

Si un DAO n'indique pas clairement s'il est possible ou non de se constituer en groupement pour soumissionner, les candidats ont la possibilité de demander plus de clarification à l'acheteur. Les DAO précisent généralement les adresses et les délais pour toute demande de clarification sur différents points se rapportant à l'appel d'offres. Les candidats souhaitant se regrouper pour soumissionner peuvent donc se servir de ces canaux pour demander les précisions dont ils ont besoin.

La soumission en groupement apporte quelques modifications dans la constitution du dossier et il convient de respecter ces exigences afin que l'offre du groupement ne soit pas rejetée. Il s'agit entre autres :

- - le formulaire de renseignements sur le soumissionnaire doit fournir les informations requises sur chacun des membres du groupement ;
- - un accord de groupement, ou une lettre d'intention de constituer un groupement, signée par tous les membres¹⁰, est à insérer dans le dossier de soumission ;
- - la garantie de soumission doit être au nom du groupement qui soumet l'offre. Si un groupement n'a pas été formellement constitué lors du dépôt de l'offre, la garantie de soumission doit être au nom de tous les futurs membres du groupement ;
- - les offres soumises doivent être signées au nom du groupement par un représentant habilité de manière à engager tous les membres du groupement ; le dossier doit inclure le pouvoir donné au mandataire du groupement, signé par les personnes habilitées au sein de chaque structure membre du groupement.

Il importe de souligner que tous les membres d'un groupement seront solidairement responsables pour l'exécution du marché. Le groupement désignera un mandataire dont le rôle sera de représenter valablement tous ses membres durant l'appel d'offres, et le cas échéant, durant l'exécution du marché.

C.3 La démarche de mise en place d'un groupement pour la soumission d'une offre et l'exécution d'un marché

RECHERCHER LE(S) PARTENAIRE(S) AVEC QUI PRÉSENTER UNE OFFRE

De la qualité du (des) partenaire(s) avec qui vous constituez un groupement pour présenter une offre, dépendent en partie vos chances de remporter le marché. Pouvoir identifier le partenaire idéal apparaît alors comme un exercice particulièrement délicat, qui impose une objectivité dans l'analyse des associés potentiels.

10 Cette lettre d'intention doit être accompagnée d'un projet d'accord entre les soumissionnaires concernés.

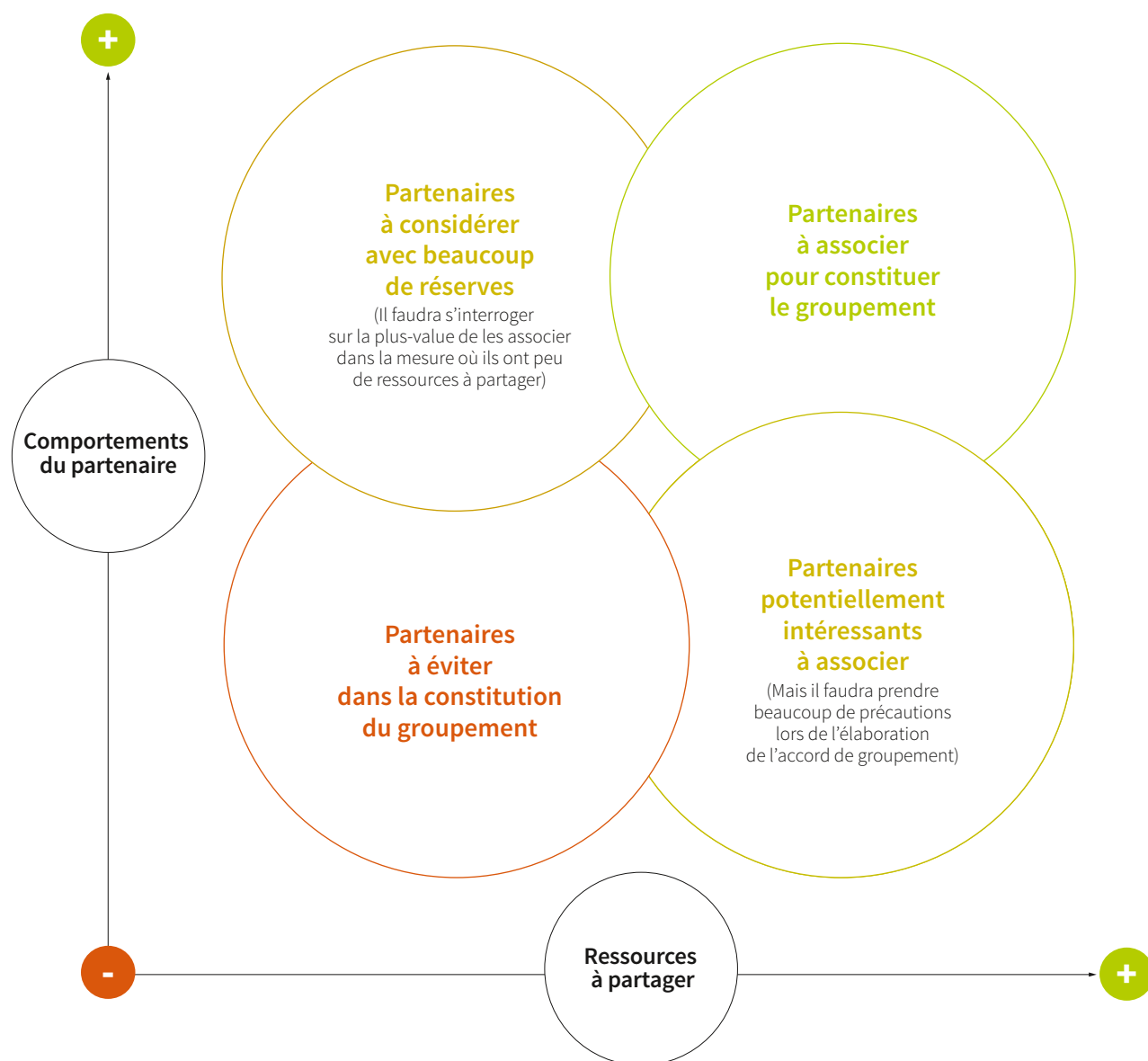
Deux grandes catégories de facteurs sont à prendre en compte lors de la sélection d'un partenaire: d'une part, les ressources à partager et, d'autre part, les comportements du partenaire.

Catégories	Facteurs à analyser en fonction du contenu de l'appel d'offres
Ressources à partager	<ul style="list-style-type: none"> > Mobilisation de produits complémentaires > Mobilisation de quantités supplémentaires d'un produit donné > Magasins de stockage disponibles > Véhicules de transport en bon état > Equipe technique compétente et disponible > Relations avec les institutions financières, les administrations et autres acteurs, utiles pour la préparation de l'offre et pour l'exécution du contrat > Expérience en matière de réponse à des appels d'offres d'acheteurs institutionnels
Comportements	<ul style="list-style-type: none"> > Niveau d'engagement > Degré de confiance réciproque > Compatibilité entre dirigeants > Proximité des cultures d'organisation > Proximité des démarches de travail

En matière de ressources à partager, l'OP doit s'interroger sur la nature complémentaire ou similaire des ressources partageables par les partenaires. Autrement dit, dans le cadre d'un marché institutionnel, vous pouvez être à la recherche d'un partenaire pouvant fournir des produits complémentaires (cas des huiles végétales cité ci-dessus dans l'exemple des cantines scolaires) ou d'un partenaire capable de fournir une quantité supplémentaire du même produit que vous (similitude). Il est également possible que vous ayez à la fois les deux besoins, c'est-à-dire des produits complémentaires et des quantités supplémentaires d'un produit dont vous disposez déjà. Dans ce cas, n'hésitez pas à rechercher un partenaire pour chacun des besoins, en gardant tout de même à l'esprit que la multiplication des partenaires impliquera davantage de temps dans la gestion du partenariat.

En ce qui concerne le comportement du partenaire, le niveau d'engagement dans le groupement apparaît comme un facteur fondamental. L'engagement se rapporte à l'implication du partenaire pour fournir un effort permettant d'atteindre les objectifs poursuivis en commun. Afin d'éviter les comportements opportunistes, il est important de construire une relation de confiance entre partenaires, basée notamment sur la connaissance mutuelle et le partage d'expériences. La littérature souligne également l'importance de la compatibilité des dirigeants, de la proximité des cultures d'organisation et des démarches de travail dans la bonne marche des alliances.

Après l'analyse des facteurs favorables ou défavorables à une stratégie de coopération, l'un des outils utilisables pour faciliter l'identification des partenaires est la matrice d'analyse des acteurs que l'on peut adapter sous forme de matrice d'analyse des partenaires (voir figure ci-dessous, p.30).



Les signes négatifs et positifs traduisent respectivement les faiblesses et les forces du partenaire par rapport aux facteurs indiqués. Ainsi, plus un partenaire présente des forces en lien avec les facteurs, plus il évolue dans l'analyse de la matrice comme étant un partenaire idéal à associer, et inversement. On retiendra que les partenaires qui présentent des forces pour l'un des facteurs et des faiblesses pour l'autre ne sont pas systématiquement à éliminer. Dans les cas où le choix des partenaires est très limité, des mesures visant à juguler les faiblesses du (des) partenaire(s) retenu(s) doivent être inscrites dans l'accord de groupement afin de limiter les déconvenues.

En somme, on retiendra que l'utilisation de cette matrice n'est sûrement pas mécanique. Elle permet d'identifier assez facilement les partenaires à éviter (ceux présentant des faiblesses pour tous les facteurs de sélection) et les partenaires idéaux à associer (ceux présentant des forces pour tous les facteurs). En revanche, la décision concernant les partenaires intermédiaires doit reposer sur une analyse en profondeur de leurs forces et faiblesses.

CONTRACTUALISATION ENTRE LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

Soumissionner à l'appel d'offres est une chose, pouvoir exécuter le marché dans les meilleurs conditions et délais, quand on l'a remporté, en est une autre. Pour ce faire, il importe que chaque partie prenante soit informée de ses responsabilités et engagements dans le cadre du dossier. Cela passe par une contractualisation, ce qui favorise une meilleure responsabilisation des différents acteurs membres du groupement. Comme on l'a vu plus haut, le dossier de soumission doit comporter une copie de l'accord de groupement ou une lettre d'intention de constituer un groupement, signée par tous les membres. Au-delà de ce document qui lie les partenaires vis-à-vis de l'acheteur, le groupement doit procéder en interne à une contractualisation afin de bien préciser les rôles et responsabilités de chacun. Ce processus est capital et devrait se dérouler en amont du processus de soumission afin de limiter toutes déconvenues plus tard. Le contrat, signé par chacun des partenaires doit mentionner, les « clauses libératoires » des engagements pris par chaque signataire. Par exemple, si le groupement est constitué exclusivement pour un marché spécifique, il faudra préciser dans le contrat qu'au terme du processus, les partenaires seront libérés de leurs engagements.

La rédaction d'un contrat entre les membres d'un groupement nécessite des compétences en matière juridique. S'ils ne disposent pas de ces compétences, les partenaires ne devraient en aucun cas hésiter à faire appel à des experts externes.

D – Que retenir de ce livret ?

- Un marché institutionnel alimentaire peut se définir comme un accord portant sur la fourniture de biens ou services, à travers lequel une entité acquiert des denrées alimentaires auprès d'un fournisseur suivant des conditions prédéfinies dans le but de satisfaire des besoins spécifiques. Parmi les acheteurs institutionnels, on distingue les sociétés nationales de stockage, les cantines scolaires ou universitaires, les hôpitaux, les casernes, les centres pénitentiaires etc. Du côté des fournisseurs, ce sont les OP (unions, groupements, coopératives etc.) et les structures commerciales privées qui sont les principaux acteurs identifiés.
- Dans le cadre de ces marchés, les appels d'offres constituent l'une des principales modalités utilisées par les acheteurs pour identifier et sélectionner leurs fournisseurs. Le principe de l'appel d'offres est de mettre plusieurs fournisseurs potentiels en concurrence. Pour ce faire, les acheteurs mettent en place des avis d'appels d'offres (AAO) et des dossiers d'appels d'offres (DAO).
- Si l'AAO se présente comme une annonce à travers laquelle l'acheteur fait part de son désir de s'approvisionner en différents produits, le DAO est plus détaillé et fournit aux potentiels candidats qui y ont accès toutes les informations utiles et indispensables en vue de la rédaction d'un dossier de soumission. Les DAO sont généralement organisés en trois principales parties à savoir les procédures d'appel d'offres, les conditions d'approvisionnement des fournitures et, enfin, le marché.
- Pour répondre aux appels d'offres des acheteurs institutionnels, les fournisseurs potentiels sont appelés à constituer et soumettre un dossier de soumission. Le processus de constitution de ce dossier se décompose en trois étapes principales que sont (i) la pré-qualification, (ii) la mobilisation des élus et (iii) la préparation de l'offre. Ces trois étapes successives succèdent font suite à l'obtention par l'OP soumissionnaire de l'avis d'appel d'offre (AAO) et impérativement du DAO.
- Les éléments constitutifs d'un dossier de soumission sont principalement les formulaires et les pièces justificatives. Les modèles des formulaires exigés par l'acheteur sont généralement présentés dans le DAO, et il suffira pour le soumissionnaire de les remplir (en renseignant ses informations) et de les signer. Quant aux pièces justificatives, la liste des pièces requises est également présente dans le DAO de l'acheteur.
- L'appel d'offres étant un processus concurrentiel, les OP soumissionnaires doivent accorder une attention particulière aux facteurs pouvant améliorer leur compétitivité et, par ricochet, leur chance de remporter le marché. C'est le cas notamment du prix de l'offre, qui est généralement déterminé en utilisant la méthode de calcul basée sur les coûts. À cela s'ajoute la possibilité pour les OP soumissionnaires de présenter des offres en collaboration en s'associant de façon stratégique à d'autres acteurs qui présentent des atouts en termes de ressources à partager et de comportements et qui, de ce fait, apportent de la valeur à l'offre.

E – Pour aller plus loin

CEDEAO, (2019). Capitalisation de l'expérience de l'UNPCB dans les marchés institutionnels. Projet « Campagne d'information de la RRSA ». 23 pages

CEDEAO, (2019). *Le dossier d'appel d'offres de l'ARAA: Comprendre l'essentiel pour mieux postuler et gagner les marchés.* Projet « campagne d'information de la RRSA », 9 pages.

Commission de la CEDEAO, ARAA, (2018). *Avis d'appel d'offres international pour la fourniture et livraison de 756 tonnes de céréales pour la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire.* 2 pages. <http://araa.org/sites/default/files/call-tender/AVIS%20AO3.pdf>

Commission de la CEDEAO, ARAA, (2018). *Dossier d'appel d'offres pour la fourniture et livraison de 756 tonnes de céréales pour la Réserve Régionale de Sécurité Alimentaire.* 96 pages. http://araa.org/sites/default/files/call-tender/AO3_Dossier%20d%27appel%20d%27offres.pdf

Inter-réseaux développement rural, (2018). *Les marchés institutionnels alimentaires en Afrique: Quelles évolutions et quelles contributions au développement?* Bulletin de synthèse (BDS) n°26, juin, 8 pages. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/bds26_marches_institutionnels.pdf

Ministère de l'Economie et des Finances – France, (2012). *Guide méthodologique de calcul du coût d'une prestation.* 12 pages https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicque/files/files/documents/performance/contrôle_gestion/documentation/guides/guide-cout-prestation/CDG_guide_calcul-cout-prestation.pdf

F – Liste des sigles

AAO	Avis d'appel d'offres
ARAA	Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation
CEDEAO	Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CMP	Code des marchés publics
DAO	Dossier d'appel d'offres
IMF	Institution de microfinance
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
OPVN	Office des produits vivriers du Niger
P4P	<i>Purchase for Progress</i> (Programme du PAM)
PAM	Programme alimentaire mondial
RIB	Relevé d'identité bancaire
RRSA	Réserve régionale de sécurité alimentaire
UNPCB	Union nationale des sociétés coopératives de producteurs de coton du Burkina Faso

G – Glossaire

Achat institutionnel	Opération qui permet à une entité (administration, ONG, organisation internationale) d'acheter des biens ou des services auprès d'un fournisseur suivant des conditions prédéfinies, en général via une procédure d'appel d'offres.
Contractualisation	Formalisation, à travers un document écrit, d'un accord entre une OP et un autre acteur. La contractualisation concerne en général une opération de vente ou d'achat.
État financier	Ensemble de documents comptables et financiers permettant de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, de la performance et de la trésorerie de l'organisation à la fin de l'exercice. Les états financiers comprennent : un bilan, un compte de résultat, un tableau des flux de trésorerie et des annexes.
Groupement	Organisation volontaire de personnes, à caractère social et économique, jouissant de la personnalité morale, et dont les membres ont des intérêts communs.
Marché institutionnel	Voir « achat institutionnel ».
Stockage	Fait d'héberger des marchandises en grande quantité dans un magasin (ou entrepôt). Ce terme est équivalent à entreposage.

Depuis 2012, l'Afrique de l'Ouest est dotée d'une Stratégie régionale de stockage de sécurité alimentaire basée sur la complémentarité de trois lignes de défense: les stocks de proximité gérés par des groupements ou des organisations coopératives, les stocks nationaux de sécurité alimentaire gérés par les États et, enfin, la Réserve régionale de sécurité alimentaire (RRSA). Cette dernière est mise en œuvre par la CEDEAO à travers l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA).

Les stocks de proximité jouent un rôle majeur dans la prévention et la gestion des crises cycliques et conjoncturelles, dans l'approvisionnement du marché et dans la reconstitution des stocks nationaux et régionaux de sécurité alimentaire. Face aux risques et vulnérabilités, les organisations de producteurs (OP) actives dans le stockage de proximité sont appelées à jouer plus efficacement leur rôle de première ligne de défense face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle.

Avec l'appui de la CEDEAO, ces organisations et leurs réseaux régionaux ont impulsé, d'une part, la production de référentiels régionaux basés sur la capitalisation des bonnes pratiques et, d'autre part, la conception et le déploiement d'un cursus de formation destinés aux gestionnaires des stocks de proximité. L'objectif de ces deux actions est de contribuer à améliorer les performances des OP actives dans le stockage de proximité afin qu'elles puissent jouer pleinement leur rôle dans le dispositif régional de stockage de sécurité alimentaire, fondé sur la complémentarité et la subsidiarité des trois lignes de défense.

Les livrets de l'apprenant de niveau régional constituent l'un des outils du cursus de formation. Ils sont destinés à des personnes (élus et techniciens d'OP, experts indépendants...) qui disposent déjà de connaissances de base en matière de stockage de proximité. Ces personnes vont bénéficier de formations, organisées à l'échelle de l'espace CEDEAO, sur un ou plusieurs des thèmes couverts par les livrets. Puis, à leur tour, elles animeront, dans leur pays, des sessions de formation destinées à des responsables (élus ou techniciens) d'OP actives dans le stockage de proximité. Lors de ces sessions de niveau national, les formateurs pourront utiliser les livrets de l'apprenant de niveau régional après adaptation, si nécessaire, aux réalités de leur pays.

L'ensemble des publications de la CEDEAO sur le stockage de proximité sont disponibles sur le site de l'ARAA : www.araa.org