



**Note d'Information sur les pratiques de gestion des contrats  
Mars 2021**

*La présente Note d'Information est formulée en complément aux Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes et aux Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, approuvées par le Conseil d'Administration de la Banque Islamique de Développement et publiées en avril 2019. Ce document peut être utilisé et reproduit à des fins non commerciales. Tout usage à caractère commercial, y compris et sans que la liste soit limitative, la revente, l'accès à titre onéreux, la redistribution ou tout usage dérivé tel que les traductions non officielles à partir de ce document est prohibé.*

*Pour obtenir des informations additionnelles relatives à ce document, veuillez contacter:*

*Project Procurement (PPR)*

*Office of the Vice-President, Country Programs*

*The Islamic Development Bank*

*P.O. Box 5925, Jeddah 21432*

*Kingdom of Saudi Arabia*

[ppr@isdb.org](mailto:ppr@isdb.org)

[www.isdb.org](http://www.isdb.org)

## Abréviations communes et termes définis

Des abréviations communes et des termes définis sont utilisés dans la présente Note d'Information. Les termes définis sont écrits en lettres majuscules.

Abréviations/terme	Définition/terminologie
<b>Annexe</b>	Une annexe à la présente Note d'Information
<b>Banque ou BIsD</b>	La Banque Islamique de Développement (BIsD).
<b>Bénéficiaire</b>	Le Bénéficiaire est le récipiendaire du Financement de Projet de la BIsD. Ce terme comprend toute entité engagée dans la mise en œuvre d'un projet financé par la BIsD pour le compte du Bénéficiaire.
<b>PGM</b>	Plan de Gestion du Marché
<b>Contractant/Entrepreneur</b>	L'entité désignée dans les marchés respectifs pour exécuter un marché de Biens, de Travaux ou de Services autres que de consultants. Afin d'améliorer la lisibilité, les termes "Entrepreneur" et "Sous-Traitant" sont écrits respectivement comme "entrepreneur" et "sous-traitant" tout au long de cette Note. Dans certains contextes, tels que ceux liés aux marchés de Biens, le terme "fournisseur" est également utilisé à la place du terme "entrepreneur".
<b>Gestionnaire de Marché</b>	<p>Aux fins de la présente Note, l'expression "Gestionnaire du Marché" est une formulation générique utilisée pour désigner une entité juridique, une personne physique ou une équipe affectée à la gestion de l'exécution d'un marché ou investie de l'autorité nécessaire à cette fin.</p> <p>Selon la forme de marché applicable, le "Gestionnaire de Marché" peut faire référence à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une variété d'arrangements de gestion de marché tels que :</li> <li>• "Maître d'Œuvre" dans les Clauses de Marché de Construction ou de Marché de Conception-Construction de FIDIC; " Maître d'Œuvre " désigne la personne nommée par le Maître d'Ouvrage pour agir en tant que tel aux fins du Marché ;</li> <li>• " Représentant du Maître d'Ouvrage " dans les Clauses de Marché EPC/Clé-en-main de FIDIC;</li> <li>• " Directeur de Projet ", par exemple, dans les DTPM de la Banque pour les Marche de travaux de faibles montants, " Le Directeur de Projet est la personne désignée dans le Cahier des Clauses administratives particulières (CCAP) ; ou</li> <li>• l'équipe interne du Bénéficiaire lorsqu'elle est chargée de gérer un Marché.</li> </ul>
<b>MCC</b>	Méthode du Chemin critique (en anglais CPM)
<b>CC</b>	Marché de Conception-Construction (en anglais DB)

Abréviations/terme	Définition/terminologie
<b>CCE</b>	Marché de Conception-Construction-Exploitation (en anglais DBO)
<b>EPC/Clé-en-main</b>	Ingénierie, Approvisionnement et Construction/clé en main (Type de Marché, (en anglais : Engineering, Procurement and Construction/Turnkey))
<b>Soumission ou Offre</b>	L'offre présentée par le Soumissionnaire en réponse à un Appel d'Offres, en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes demandés.
<b>Soumissionnaire</b>	L'Entreprise ou Groupement d'entreprises qui remet une Soumission en vue de fournir les Biens, et/ou Travaux et/ou Services connexes en réponse à un appel d'offres.
<b>Consultant/Maître d'Œuvre</b>	Une firme de Consultants ou un consultant individuel qui fournit des Services de Consultants. Le Consultant est indépendant du Bénéficiaire et de la BIsD.
<b>Services de Consultants</b>	Les Services de Consultants sont des prestations intellectuelles livrées par une firme de Consultants ou un consultant individuel. Ils consistent généralement en des prestations professionnelles, d'expertise ou de conseils. Les Services de Consultants sont régis par les <i>Directives de la BIsD pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la BIsD</i> .
<b>Fraude et Corruption</b>	Les pratiques répréhensibles de corruption, de fraude, de collusion, de coercition et d'obstruction définies dans les <i>Directives pour la Lutte contre la Fraude et la Corruption</i> et dans les <i>Directives Anti-Corruption du Groupe de la BIsD pour la Prévention et la Lutte contre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par la BIsD</i> .
<b>VBS</b>	Violence basée sur le sexe
<b>EAS</b>	Exploitation et abus sexuels
<b>Biens</b>	Catégorie de marché incluant, par exemple, les consommables, les produits de base, matériels, machines, véhicules, denrées de base, matières premières, ou équipements industriels. Ce terme peut aussi comprendre les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation des fournitures, la mise en service, la formation ou l'entretien initial.
<b>Equipements</b>	Catégorie de marché incluant la fourniture d'installations équipées, telles que celles exécutées sur la base de la conception, de la fourniture, de l'installation et de la mise en service.
<b>MTG</b>	Mécanisme de traitement des griefs
<b>IPC</b>	Indicateur de Performance Clé
<b>Services autres que les Services de Consultants</b>	Les services qui ne sont pas des Services de Consultants. Les services autres que les services de consultants font

Abréviations/terme	Définition/terminologie
	habituellement l'objet d'appels d'offres et de marchés en vue de l'exécution d'une production physique mesurable, et pour laquelle des normes de performance peuvent être clairement identifiées et appliquées. Des exemples de services autres que des services de consultants incluent les forages, la photographie aérienne, l'imagerie par satellite, la cartographie et autres opérations analogues.
<b>Acquisition</b>	La fonction consistant à planifier et identifier le fournisseur de Biens, Travaux, Services physiques et/ou Services de Consultants afin de répondre aux objectifs définis.
<b>CCAG</b>	Cahier des Clauses administratives générales
<b>CCAP</b>	Cahier des Clauses administratives particulières
<b>Document de Passation de Marchés</b>	Tout document formel émis par le Bénéficiaire en relation avec la passation d'un marché. Les documents de passations de marchés du Bénéficiaire sont fondés sur les dossiers types de la BIsD. Les Document de Passation de Marchés incluent l'un quelconque des documents ci-après émis par le Bénéficiaire : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, DAO, DP et tout additif.
<b>Directives relatives aux acquisitions dans le cadre de Projets</b>	L'ensemble des deux Directives : « Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, septembre 2018 » et « Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, septembre 2018 ».
<b>DAO</b>	Dossier d'Appel d'Offres
<b>DP</b>	Demande de Propositions
<b>DTPM</b>	Documents Types de Passation de Marchés
<b>Document Types de Passation de Marchés (DTPM)</b>	Les documents types ou standards émis par la BIsD et destinés à l'usage du Bénéficiaire dans le cadre de projets financés par la BIsD. Ces documents incluent tout document standard émis par la BIsD, tels que par exemple : AGPM, ASPM, dossier de pré-qualification, LI, DAO, DP.
<b>PPM (Plan de Passation de Marchés)</b>	Le Plan de Passation de Marchés du Bénéficiaire pour les projets de la BIsD, tel que mentionné dans les Directives (paragraphe 1.43 des Directives pour la passation de marchés de services de consultants et paragraphe 1.42 des Directives pour la passation de marchés de Biens, de Travaux et de services connexes) et incorporé par référence dans l'Accord de Financement
<b>Processus d'acquisition</b>	L'ensemble du cycle de vie de l'approvisionnement qui commence par l'identification d'un besoin et se poursuit par la planification, la préparation des spécifications/exigences, les

Abréviation/terme	Définition/terminologie
	considérations budgétaires, la sélection, l'attribution du marché et la gestion du marché. Il se termine à l'achèvement de la période de garantie.
<b>SPM (Stratégie de Passation des Marchés)</b>	Un document de stratégie au niveau du projet, préparé par le Bénéficiaire, qui décrit comment la passation de marchés dans les opérations de financement soutiendra les objectifs de développement du projet et permettra l'Optimisation des Ressources par l'application des principes fondamentaux de passation de marchés de la BISD.
<b>TdR</b>	Termes de Référence
<b>AV</b>	Analyse de la Valeur
<b>Optimisation des Ressources (OdR)</b>	L'Optimisation des Ressources se réfère à l'obtention d'avantages optimaux par l'usage effectif, efficient et économique des ressources. Cela nécessite d'évaluer les coûts et avantages inhérents, ainsi qu'une évaluation des risques, des aspects non monétaires et/ou des coûts d'usage, selon les cas. La seule obtention du moindre coût ne reflète pas nécessairement une optimisation des ressources.
<b>Travaux</b>	Catégorie de marché englobant la construction, la réparation, la réhabilitation, la démolition, la restauration, l'entretien d'ouvrages de génie civil, et les services connexes tels que le transport, l'assurance, l'installation, la mise en service et la formation.

## Table des Matières

<b>Section 1 - Introduction .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objectif.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Portée.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Exigences de la Banque en matière de gestion des contrats .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 2 - Principes généraux de la gestion des contrats .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Considérations pertinentes.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Objectifs de la gestion de marché.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Planifier, faire, vérifier .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Rôle du gestionnaire du marché .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Compétences matérielles et immatérielles .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Travail d'équipe .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7 Gouvernance et gestion.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8 Internalisation ou externalisation.....</b>	<b>20</b>
<b>2.9 Qu'est-ce qui peut mal tourner et pourquoi ?.....</b>	<b>22</b>
<b>2.10 Gestion des documents .....</b>	<b>26</b>
<b>Section 3 - Gestion proportionnée (adaptée à l'objectif) de marchés.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Proportionnalité .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Positionnement fournisseur .....</b>	<b>27</b>
<b>Section 4 - Gestion des relations.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Une gestion réussie des relations .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Planifier et agir tôt.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Cartographie des relations.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 5 - Préparation du Plan de Gestion du Marché .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1 Pourquoi planifier.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Quand planifier.....</b>	<b>35</b>
<b>5.3 Comment planifier.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 6 - Démarrage du Marché .....</b>	<b>37</b>
<b>6.1 Transition .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 Faciliter le démarrage du marché .....</b>	<b>37</b>
<b>6.3 Assurances.....</b>	<b>38</b>
<b>6.4 Quelques goulets d'étranglement affectant le démarrage du marché .....</b>	<b>39</b>

<b>Section 7 - Gestion des délais, des coûts et de la qualité .....</b>	<b>42</b>
<b>Approche tridimensionnelle.....</b>	<b>42</b>
<b>7.1 Maîtrise du temps .....</b>	<b>42</b>
<b>7.2 Contrôle des coûts.....</b>	<b>44</b>
<b>7.3 Contrôle de la qualité .....</b>	<b>46</b>
<b>Section 8 - Gestion des Risques .....</b>	<b>48</b>
<b>8.1 Principes.....</b>	<b>48</b>
<b>8.2 Registre des Risques .....</b>	<b>49</b>
<b>8.3 Risques liés aux responsabilités du Bénéficiaire.....</b>	<b>49</b>
<b>8.4 Risques assurables.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 9 - Gestion des modifications de marché.....</b>	<b>50</b>
<b>9.1 La nécessité du changement .....</b>	<b>50</b>
<b>9.2 Procédures de gestion des changements .....</b>	<b>50</b>
<b>9.3 Entreprises ou individus sanctionnés par la Banque .....</b>	<b>51</b>
<b>Section 10 - Gestion de l'Analyse de la Valeur .....</b>	<b>52</b>
<b>10.1 Définition .....</b>	<b>52</b>
<b>10.2 Avantages.....</b>	<b>52</b>
<b>10.3 Analyse de la Valeur au stade de la conception .....</b>	<b>53</b>
<b>10.4 Analyse de la Valeur avant Attribution .....</b>	<b>53</b>
<b>10.5 Analyse de la Valeur pendant l'exécution du marché.....</b>	<b>54</b>
<b>10.6 Soumettre une proposition liée à l'Analyse de la Valeur.....</b>	<b>54</b>
<b>Section 11 - Gestion des Différends contractuels et des Recours .....</b>	<b>56</b>
<b>11.1 Différends contractuels .....</b>	<b>56</b>
<b>11.2 Gestion des différends.....</b>	<b>56</b>
<b>11.3 Arbitrage .....</b>	<b>58</b>
<b>11.4 Recours contractuels .....</b>	<b>58</b>
<b>11.5 Fraude et corruption.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 12 - Considérations spécifiques : Marchés de Travaux et d'Equipements .....</b>	<b>65</b>
<b>12.1 Logiciel de gestion de projet .....</b>	<b>65</b>
<b>12.2 Retards dus au Bénéficiaire .....</b>	<b>66</b>
<b>12.3 Changements.....</b>	<b>67</b>
<b>12.4 Visites de Chantier.....</b>	<b>67</b>

12.5	Documents du Maître d'Œuvre/Gestionnaire du Marché .....	68
12.6	Marchés de Conception - Construction .....	69
12.7	Réclamations de l'entrepreneur dans les marchés de construction.....	71
12.8	Réclamations dues à des retards dans l'exécution .....	73
12.9	Évaluation des montants réclamés par le contractant .....	73
12.10	Réception de marchés de construction .....	76
12.11	Période de garantie .....	77
<b>Section 13 - Considérations spécifiques : Gestion des risques liés à l'ESHS dans les Marchés de Travaux.....</b>		<b>78</b>
13.1	Contexte .....	78
13.2	Relations et responsabilités.....	78
13.3	Aperçu des rôles .....	78
13.4	Mobilisation / démarrage du marché .....	81
13.5	Exécution du marché .....	83
13.6	Réception des aspects ESHS du Marché.....	87
13.7	Période de garantie - Aspects ESHS.....	87
<b>Section 14 - Considérations spécifiques : Marchés de Biens.....</b>		<b>89</b>
14.1	Gestion de la chaîne d'approvisionnement.....	89
14.2	Incoterms .....	90
14.3	Restrictions à l'exportation.....	92
14.4	Retard dans la mise en place de L/C.....	92
14.5	Modifications/Quantités supplémentaires .....	92
<b>Section 15 - Considérations spécifiques : Marchés de systèmes d'information .....</b>		<b>94</b>
15.1	Accords de licence de logiciels .....	94
15.2	Code source .....	94
15.3	Chef de projet spécialisé.....	96
15.4	Exigences relatives aux systèmes.....	96
15.5	Qualité du produit .....	97
15.6	Tests d'acceptation de la livraison .....	98
15.7	Mises à niveau et produits abandonnés (non suivis).....	99
15.8	Transfert de connaissances.....	99
15.9	Analyse de la Valeur .....	100
<b>Section 16 - Considérations spécifiques : Marchés de services de consultants .....</b>		<b>102</b>

<b>16.1</b>	<b>Supervision.....</b>	<b>102</b>
<b>16.2</b>	<b>Gestion des marchés.....</b>	<b>102</b>
<b>16.3</b>	<b>Principaux risques.....</b>	<b>106</b>
	<b>Annexe 1 : Modalités de contractualisation de la BIsD .....</b>	<b>108</b>
	<b>Annexe 2 : Mesure de la performance .....</b>	<b>113</b>
	<b>Annexe 3 : Modèle de Formulaire - Plan de Gestion du Marché .....</b>	<b>116</b>
	<b>Annexe 4 : Modèle - Plan de Mobilisation du Marché.....</b>	<b>124</b>
	<b>Annexe 5 : Modèle - Plan de Gestion des Risques .....</b>	<b>127</b>
	<b>Annexe 6 : Formulaire - Liste d'inventaire du Marché.....</b>	<b>130</b>
	<b>Annexe 7.1 : Modèle de Certificat de Paiement intermédiaire.....</b>	<b>131</b>
	<b>Annexe 7.2 : Exemple de feuille de calcul de suivi des paiements contractuels .....</b>	<b>133</b>
	<b>Annexe 8 : Exemple de Rapport de Non-Conformité.....</b>	<b>135</b>



## **Section 1 - Introduction**

### **1.1 Objectif**

L'objectif de cette note d'orientation sur les bonnes pratiques de gestion des contrats est de soutenir et de renforcer les connaissances et les pratiques des Bénéficiaires en matière de gestion des contrats. Il s'agit d'un guide technique complet avec des explications pratiques.

### **1.2 Portée**

La gestion des contrats fait partie du processus d'acquisition. Le processus d'acquisition, tel que décrit dans les Directives sur la passation de marchés, commence par l'identification d'un besoin et se poursuit par la planification, la préparation des spécifications/besoins, les considérations budgétaires, la sélection et la gestion du marché. La présente note se concentre sur les activités de gestion des contrats entreprises au cours de la période allant de l'attribution du marché à son achèvement, en passant par sa mise en œuvre et sa réalisation. Le cas échéant, cette période s'étend à la période de correction des malfaçons et/ou la période de garantie.

### **1.3 Exigences de la Banque en matière de gestion des contrats**

L'objectif de la présente note est de fournir aux Bénéficiaires des informations supplémentaires et consolidées sur les pratiques de gestion des contrats. La présente note complète et doit être lue conjointement avec les exigences de gestion des contrats détaillées dans les *Directives pour l'acquisition de Biens, Travaux et services connexes et les Directives pour l'acquisition de Services de Consultants dans le cadre de Projets financés par la Banque Islamique de Développement, avril 2019* (Directives sur la passation des marchés). En tant que telles, les informations de la présente note ne sont pas obligatoires et ne sont proposées qu'à titre de conseils pratiques.



## Section 2 - Principes généraux de la gestion des contrats

### 2.1 Considérations pertinentes

La gestion du marché est le processus de gestion active de la mise en œuvre d'un marché afin de garantir la fourniture efficace et effective des produits et/ou des résultats prévus dans le marché.

Une gestion efficace du marché permet aux Bénéficiaires d'obtenir une Optimisation des Ressources (Odr) dans la réalisation des résultats de développement. La gestion de marché se concentre principalement sur les activités entreprises pendant la phase d'exécution/de réalisation du marché, après l'attribution du marché (activités en aval). Cependant, le succès de la gestion des contrats est fortement influencé par les activités entreprises durant la phase de planification de la passation de marchés, du choix du marché et de sélection du contractant (activités en amont).

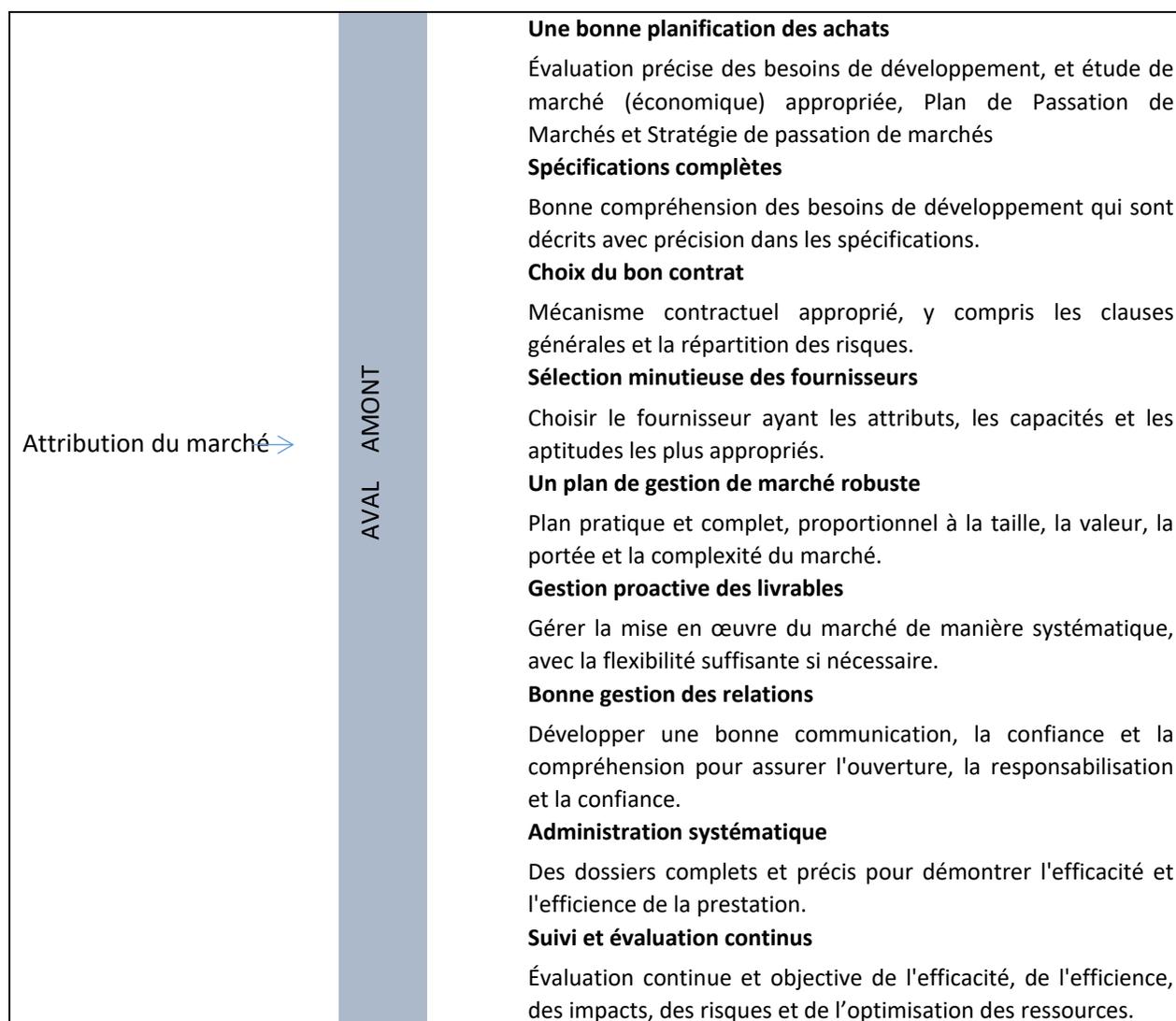


Schéma I- Phases amont et aval du marché

## 2.2 Objectifs de la gestion de marché

Les objectifs clés de la gestion de marché sont de s'assurer que le marché est :

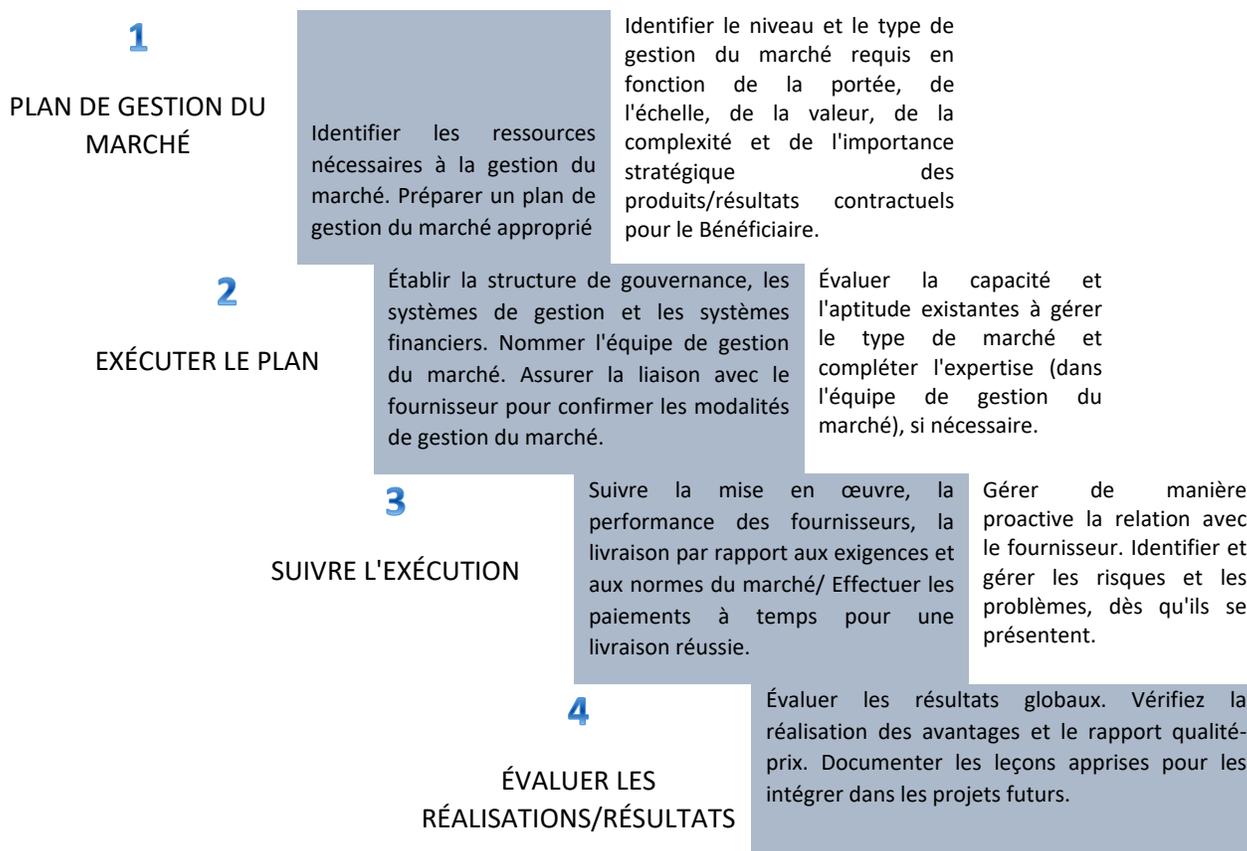
1. réalisé à temps, au bon endroit et dans la bonne quantité ;
2. réalisé selon les spécifications, les normes et/ou la qualité requises ;
3. réalisé dans le respect du prix convenu.

La gestion du marché se poursuit pendant toute la durée du marché. Cela signifie que le Bénéficiaire doit prévoir et entreprendre :

1. une gestion efficace et efficiente des performances, des livrables et des paiements ;
2. un contrôle méthodique et mesuré des changements ;
3. l'atténuation et la gestion actives des risques ;
4. la résolution dynamique des problèmes et des différends.

## 2.3 Planifier, faire, vérifier

Une bonne gestion de projet implique de planifier la manière de gérer le projet, de mettre en œuvre le plan et de vérifier les résultats. Appliquées à la gestion des contrats, ces étapes clés sont illustrées à la figure II.



*Schéma II - Les bases de la gestion des contrats : planifier, exécuter, suivre, évaluer*

Pour obtenir une bonne exécution du marché, les Bénéficiaires doivent s'assurer que les termes du marché sont respectés et que les deux parties au marché comprennent leurs obligations respectives. La gestion du marché implique également un niveau de flexibilité de la part des deux parties et une volonté d'adapter les termes du marché pour refléter tout changement de circonstances, le cas échéant. Une bonne gestion des contrats est renforcée par une planification, une exécution, un suivi et une évaluation systématiques et efficaces.

## **2.4 Rôle du gestionnaire du marché**

Le gestionnaire du marché est la personne désignée pour assumer la responsabilité globale de la bonne exécution du marché. Les bonnes pratiques exigent qu'un gestionnaire de marché soit désigné pour chaque marché. Pour les petits marchés de routine, il peut s'agir d'une seule personne, qui a un portefeuille de marchés à gérer. Pour les marchés importants, complexes et de grande valeur, il peut s'agir d'un gestionnaire de marché responsable d'une équipe de gestion de marché. Le gestionnaire de marché, et l'équipe le cas échéant, doivent posséder les qualifications, les compétences et l'expérience appropriées.

Un gestionnaire de marché doit être multitâche à plusieurs niveaux.



*Schéma III - Responsabilités du gestionnaire du marché*

## 2.5 Compétences matérielles et immatérielles

Les compétences matérielles sont des compétences enseignables qui sont faciles à quantifier. Elles s'acquièrent généralement par l'éducation, la formation, la lecture et la formation en cours d'emploi. Elles sont parfois appelées "compétences techniques". Les compétences douces, en revanche, sont des compétences subjectives qui sont beaucoup plus difficiles à quantifier. Il s'agit de la manière dont une personne se comporte et dont elle entretient des relations et interagit avec d'autres personnes. Elles sont parfois appelées "compétences interpersonnelles".

Un gestionnaire de marché doit posséder un mélange approprié de compétences techniques (par exemple, des connaissances financières) et de compétences générales (par exemple, des compétences interpersonnelles et de gestion des relations). La combinaison pertinente de compétences dépendra, dans une certaine mesure, de la nature du marché, des niveaux de risque et de l'environnement d'exécution/opérationnel.

### Compétences matérielles - compétences techniques

Le gestionnaire de marché, ou l'équipe, doit disposer d'une combinaison et des niveaux de compétences appropriés. Le type standard de compétences techniques, de connaissances et d'expérience requis comprend :

1. les acquisitions ;
2. la gestion de projet ;
3. des connaissances juridiques (au moins une capacité à comprendre les aspects juridiques du marché, y compris les voies de recours) ;
4. la compétence financière ;
5. l'administration, la tenue de dossiers.

Des compétences supplémentaires peuvent être requises pour les marchés complexes ou en raison du sujet traité. En particulier, il est essentiel de disposer d'experts en la matière suffisamment expérimentés au sein de l'équipe, en fonction des besoins. Par exemple:

1. ingénieur en génie civil pour les marchés de travaux ;
2. des experts dédiés à l'environnement, au social, à l'hygiène et à la sécurité (ESHS) lorsque les risques ESHS sont modérés à élevés ;
3. des experts en systèmes ou en informatique pour un projet de développement de logiciels ;
4. l'expertise médicale lors de l'achat d'équipements de diagnostic médical.

### **Compétences « douces » - compétences interpersonnelles**

Outre les compétences techniques ("hard skills"), un ensemble de compétences douces ("soft skills") est nécessaire pour établir une relation fructueuse avec le fournisseur et constituer des équipes de gestion de marché efficaces. Voici quelques exemples de compétences douces pertinentes :

1. leadership, motivation et aptitude à la constitution d'équipes ;
2. prise de décision ;
3. délégation ;
4. les relations interpersonnelles, la communication et la gestion des relations ;
5. le mentorat et le transfert de connaissances ;
6. l'analyse et l'aptitude à rendre compte ;
7. la résolution de problèmes ;
8. la négociation et la résolution des conflits ;
9. capacité à travailler en équipe ;
10. la responsabilité individuelle et la fiabilité ;
11. la gestion du temps ;
12. focalisation sur objectifs et résultats ;

### 13. la capacité d'anticipation et de recherche de solutions.

Certaines des compétences clés qu'un bon gestionnaire de marchés doit posséder sont énumérées dans le Tableau I.

Fonctionnalité	Pertinence
<b><u>Compétence technique :</u></b> Connaissance et compréhension approfondies de tous les aspects du marché (spécifications techniques, termes de référence, clauses du marché, recours, etc.) et compréhension totale de leurs interdépendances (par exemple, comment lire les détails quantitatifs estimatifs en conjonction avec les spécifications techniques, la méthode de mesure et les plans, etc. )	Essentielle
<b>Compétences en matière de leadership</b> Autonome, focalisé, confiant, résistant à la pression, calme, coopératif, sens politique, intégrité personnelle, diligent, honnête, gestion d'équipe, conscient des risques, atténuation des risques, gestion des risques.	Essentielle
<b>Compétences de mise en œuvre</b> Organisé, efficace, ponctuel, capable de mener plusieurs tâches de front, proactif, capable de sortir des sentiers battus, dévoué au succès du projet/marché, plein de ressources, responsable, axé sur les résultats, conscient des risques, capable de résoudre les problèmes et les conflits.	Importante
<b>Compétences interpersonnelles</b> Eloquence, accessibilité, persuasion, bonne communication verbale et non verbale, capacité d'écoute ; intelligence émotionnelle, courtoisie, prise de décision, résolution de problèmes, résolution de conflits.	Importante

Tableau I - Compétences clés du Gestionnaire de Marché

## 2.6 Travail d'équipe

Lorsqu'une équipe de gestion de marché est formée, un chef d'équipe doit être nommé avec une autorité ostensible pour gérer l'équipe et des lignes hiérarchiques claires. Les membres individuels de l'équipe doivent démontrer les compétences, l'expérience ou les connaissances pour lesquelles ils ont été nommés. Les individus Les membres n'ont pas besoin de se rencontrer en permanence, mais le chef d'équipe doit s'assurer qu'ils sont inclus et consultés lorsque cela est nécessaire. Selon la taille et la complexité du projet, il peut y avoir un groupe central un noyau qui se réunit régulièrement, et il s'agira de l'équipe centrale de gestion du marché. D'autres personnes, souvent des experts supplémentaires requis pour le projet, seront alors appelées en cas de besoin.

Il est essentiel que chaque membre de l'équipe ait la capacité de contribuer en tant qu'équipier, qu'il soit responsable de son domaine de responsabilité et qu'il soit capable de communiquer efficacement pour gérer les risques, coordonner les activités et respecter le calendrier.

## 2.7 Gouvernance et gestion

La gouvernance est un élément essentiel de la gestion des contrats. Une structure de gouvernance bien conçue fournit un cadre décisionnel logique, solide et reproductible. Elle garantit la responsabilisation et la probité.

Pour les acquisitions importantes, complexes ou parfois de grande valeur, il est essentiel d'établir une structure formelle de gouvernance du marché/projet. Cela doit inclure le rôle de l'équipe de gestion du marché. La structure de gouvernance doit refléter les circonstances du Bénéficiaire et les besoins de l'acquisition spécifique. Une structure de gouvernance permet de définir et d'accepter à l'avance les délégations, les obligations de rendre compte, les responsabilités, la prise de décision, les lignes de hiérarchie, l'engagement des parties prenantes, etc. Elle garantit la responsabilisation et la probité.

### Principes de bonne gouvernance des marchés/projets

1. des rôles et des responsabilités clairement définis à tous les niveaux ;
2. chaque rôle dispose d'une représentation et d'une autorité suffisantes pour assumer ses responsabilités ;
3. des dispositions de gouvernance rigoureuses soutenues par des systèmes et des contrôles appropriés (notamment le suivi de l'avancement, le contrôle par rapport aux niveaux de service/normes de qualité, les contrôles financiers (budget, facturation, prévisions, etc.) et les rapports) ;
4. un cadre décisionnel à plusieurs niveaux qui prévoit une remontée d'informations de l'opérationnel à la gouvernance en passant par la gestion ;
5. les décisions prises aux points d'autorisation appropriés sont enregistrées et communiquées ;
6. un examen indépendant de l'avancement du projet, des produits et des résultats entrepris sur une base régulière ;
7. un plan complet de gestion du marché qui est convenu et communiqué à toutes les parties ;
8. un contrôle strict des décisions de gestion du changement ;
9. une stratégie de communication globale ;
10. les parties prenantes du projet sont engagées à un niveau qui est en adéquation avec leur importance pour le projet et d'une manière qui favorise la confiance ;
11. une culture de l'amélioration et de la divulgation interne franche des informations relatives aux marchés/projets.

## 2.8 Internalisation ou externalisation

Une décision essentielle à prendre au stade de la planification de la passation de marchés (c.-à-d. PPM&SA SPM) est de savoir si un marché doit être géré en interne, en externe (externalisé) ou selon une combinaison d'une gestion interne et d'un soutien externe supplémentaire (externalisation limitée).

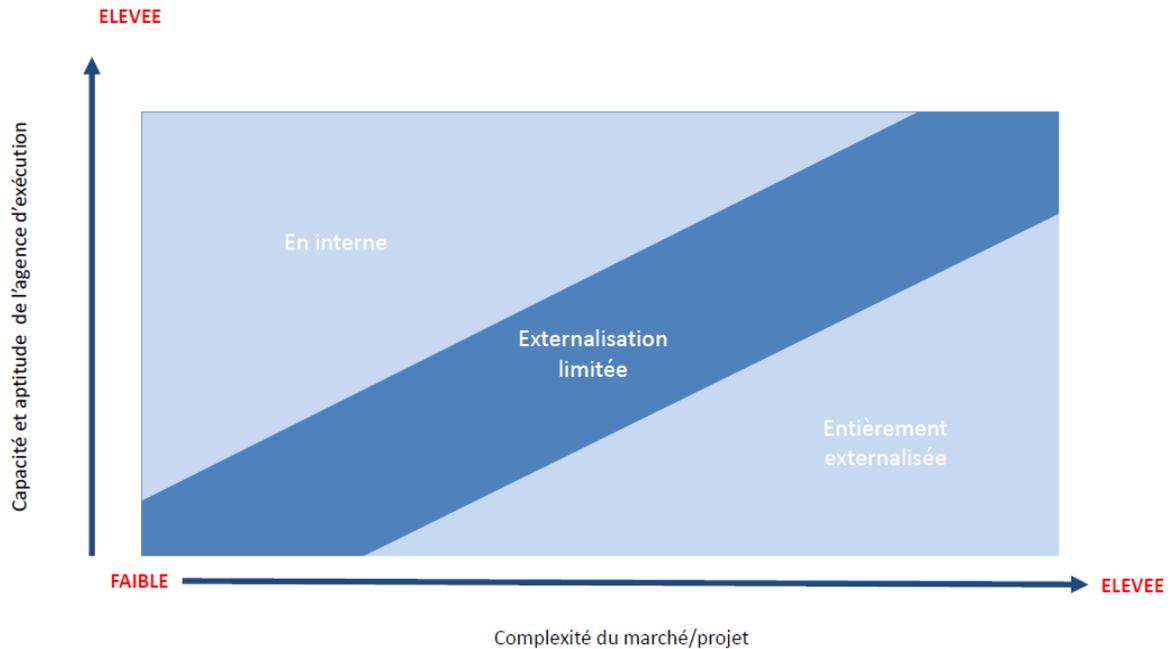
1. **En interne** : la gestion du marché est entièrement assurée par le personnel du Bénéficiaire, en raison de la disponibilité d'un personnel suffisamment qualifié et expérimenté.

2. **Externalisé** : une société spécialisée dans la gestion du marché est engagée par le Bénéficiaire pour gérer l'exécution du marché. La société spécialisée peut être: une société de gestion de projet, une société d'ingénierie, un agent d'approvisionnement.
3. **Externalisation limitée** : le marché est principalement géré par le personnel du Bénéficiaire, avec des ressources supplémentaires provenant d'experts externes, contractés selon les besoins. Ces experts peuvent fournir des services allant de contributions spécifiques (par exemple, ESHS, systèmes/solutions informatiques) à des ressources permanentes (par exemple, dans le cas de marchés de travaux de génie civil, l'ingénieur de contrôle).

Dans la pratique, la gestion de marché ne peut jamais être entièrement externalisée. Indépendamment de la sous-traitance de tout ou partie des fonctions de gestion du marché, l'agence d'exécution conserve la responsabilité globale de la mise en œuvre réussie du projet. Les accords d'externalisation doivent prévoir une surveillance, des contrôles suffisants pour le Bénéficiaire, de sorte que les fonctions vitales, telles que le contrôle financier et l'acceptation des produits livrables, soient conservées.

Pour décider d'une option d'externalisation appropriée, l'agence d'exécution doit évaluer avec précision sa capacité en termes de :

1. disponibilité en interne ;
2. des compétences techniques (telles que des connaissances techniques ou financières, des connaissances en matière de contrat (juridiques), des compétences administratives, la maîtrise de la langue du marché ou de l'entrepreneur, etc. ;)
3. l'adéquation des compétences douces, non techniques ;
4. expérience pertinente ;
5. la charge de travail (la charge de travail actuelle ou future permettrait-elle au personnel interne de gérer efficacement le marché ?)
6. appétit pour le risque basé sur l'évaluation du risque : par exemple, dans quelle mesure la fonction d'ingénierie peut-elle être déléguée ?



*Figure IV - Internalisation ou externalisation : en fonction du risque, de la complexité, de la capacité et des compétences*

## 2.9 Qu'est-ce qui peut mal tourner et pourquoi ?

Bien qu'il existe un large éventail de motifs pour expliquer les échecs de la mise en œuvre des marchés, les causes les plus courantes sont les suivantes :

1. une planification insuffisante avant le passage de l'attribution du marché à la phase d'exécution du marché ;
2. une mauvaise communication ;
3. des ressources insuffisantes (capacité et/ou aptitude) ;
4. une gouvernance inadéquate ;
5. un système de prise de décision inadéquat ;
6. la vulnérabilité à la fraude et/ou à la corruption ;
7. une identification des risques et/ou une résolution des problèmes inefficaces ;
8. l'incapacité générale à maîtriser les risques liés aux environnements complexes.

Les bonnes pratiques de gestion de marché exigent l'identification et la gestion opportunes des problèmes et des risques. Des exemples de causes de mauvaises pratiques, et leurs conséquences, sont décrits dans le Tableau II.

Cause	Conséquence
<p><b>Défaut de planification</b></p> <p>Le Bénéficiaire et l'Entrepreneur n'ont pas planifié adéquatement la transition vers la mise en œuvre du marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un départ chaotique où aucune disposition n'est prévue pour soutenir la mise en œuvre.</li> </ul>
<p><b>Mauvaises spécifications et sélection de l'entrepreneur</b></p> <p>Les exigences du Bénéficiaire sont mal spécifiées et les hypothèses du contractant ne sont pas vérifiées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contractant ne comprend pas la nature et la qualité des biens, travaux ou services requis.</li> <li>• La prestation du contractant n'est pas conforme aux exigences du Bénéficiaire et les avantages, produits ou résultats escomptés ne sont pas réalisés.</li> </ul>
<p><b>Choix inapproprié du marché</b></p> <p>Les termes et conditions du marché sont inappropriés pour le type de marché.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions juridiques ne fournissent pas un cadre contractuel adéquat, une répartition des risques ou des recours appropriés pour résoudre au mieux les problèmes qui se posent.</li> <li>• Les obligations et responsabilités respectives du Bénéficiaire et du contractant peuvent être inadéquates.</li> </ul>
<p><b>Ressources inadéquates et prise de décision inadéquate</b></p> <p>Équipe de gestion des contrats inexpérimentée (méconnaissance des spécifications techniques, des termes de référence et/ou des clauses du marché, ainsi que des méthodes, systèmes et/ou outils standard de suivi des marchés).</p> <p>Les délégations et les responsabilités en matière de prise de décision ne sont pas claires.</p> <p>Les gestionnaires de marché nommés par le Bénéficiaire et le contractant ont des niveaux de compétences et d'expérience différents, ce qui rend difficile la maîtrise des attentes et l'obtention de résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Bénéficiaire et le contractant ne s'entendent pas sur la meilleure façon d'exécuter, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du marché. L'avancement est lent, voire bloqué.</li> <li>• La gestion du marché est inadéquate, les problèmes ne sont pas résolus et peuvent s'accumuler jusqu'à devenir des goulots d'étranglement, et le contractant n'est pas tenu de rendre des comptes.</li> <li>• Des malentendus et des désaccords apparaissent. Trop de problèmes sont remontés de manière inappropriée.</li> <li>• La relation se détériore et devient ingérable.</li> <li>• L'entrepreneur ne livre pas et l'agence ne s'en rend pas compte.</li> <li>• Les décisions ne sont pas prises au bon moment, voire pas du tout. Le personnel qui n'a pas d'autorité prend des décisions. La prise de décision est incohérente.</li> <li>• Lorsque le Bénéficiaire ne remplit pas</li> </ul>

Cause	Conséquence
	correctement sa part de la gestion du marché, le contractant est obligé de prendre le contrôle, ce qui entraîne des décisions déséquilibrées qui ne sont pas toujours dans l'intérêt du Bénéficiaire.
<p><b>Manque de préparation pour la mise en œuvre</b></p> <p>Longue procédure d'approbation du marché</p> <p>Questions en suspens concernant l'acquisition des emprises</p> <p>Retard dans le paiement des avances</p> <p>Retard dans la mise en vigueur du projet</p>	Retard dans l'exécution du marché et la mobilisation de l'entrepreneur.
<p><b>Supervision et suivi médiocres de marchés</b></p> <p>Le contexte, les complexités et les dépendances du marché ne sont pas bien compris.</p> <p>Le Bénéficiaire n'assure pas le suivi et ne mesure pas la prestation et la performance de l'entrepreneur.</p> <p>Le Bénéficiaire n'assure pas le suivi et la gestion des risques connexes (par exemple, risques opérationnels, financiers, commerciaux et politiques).</p> <p>Non-respect des exigences contractuelles et défaut de mise en œuvre des recours contractuels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Bénéficiaire ne peut pas évaluer s'il obtient la totalité des prestations et l'optimisation des ressources, y compris des résultats de qualité demandés et attendus.</li> <li>• Non-respect des objectifs du marché.</li> </ul>
<p><b>Des opportunités d'amélioration manquées</b></p> <p>Les parties se concentrent sur les modalités de mise en œuvre plutôt que sur le potentiel d'amélioration et/ou d'innovation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manquement à bénéficier des opportunités pour améliorer l'efficacité, l'optimisation des ressources et les performances (analyse de la valeur et innovation).</li> </ul>

*Tableau II - Exemples de causes de mauvaises pratiques de gestion des contrats*

<p><b>Étude de cas : Coût de la correction d'une malfaçon</b></p> <p><u>Situation</u> : Un document d'appel d'offres pour des travaux de génie civil a été émis avec une erreur dans les exigences techniques pour les matériaux à utiliser. Il spécifiait à tort un matériau de qualité inférieure à ce qui était requis.</p> <p><u>Étude de cas</u> : Le tableau suivant montre le temps et le coût nécessaires pour remédier à cette erreur, aux différents stades de l'exécution du marché. En général, plus l'exécution du marché est avancée, plus le coût et le temps de correction sont élevés.</p>
---

*Encadré I - Étude de cas : Coûts de la correction d'une malfaçon*

Statut du processus de passation de marchés	Action corrective	Coût	Temps
Pendant la procédure d'appel d'offres	Modifier le dossier d'appel d'offres.	<b>Insignifiant</b>	<b>Insignifiant</b> Eventuellement, une prolongation du délai pour la soumission des offres, si nécessaire.
Pendant la mobilisation	Modifier le marché. Le maître d'ouvrage et l'entrepreneur peuvent facilement s'entendre sur le prix de la modification.	<b>Modéré</b> Le nouveau prix unitaire pour la qualité supérieure du béton sera plus élevé que le prix unitaire proposé dans l'offre.	<b>Modéré</b> Temps supplémentaire nécessaire pour convenir du nouveau prix et exécuter la modification du marché.
Pendant l'exécution du marché	Modifier le marché. <u>ET</u> Enlevez le matériau qui a déjà été posé. <u>ET</u> Remplacez en utilisant le matériau correct.	<b>Haut</b> Coût de la pose du matériau d'origine. <u>ET</u> Prix plus élevé du nouveau prix unitaire. <u>ET</u> Coût de l'enlèvement des matériaux de moindre qualité.	<b>Haut</b> Délai supplémentaire pour l'achèvement des travaux afin de permettre l'enlèvement des matériaux de moindre qualité et la fourniture et la pose des nouveaux matériaux. Une prolongation de délai peut être nécessaire.
Après l'expiration du délai de garantie.  (pourrait avoir des implications importantes sur le budget ; temps nécessaire pour l'obtenir)	Sélectionner un entrepreneur pour enlever tous les travaux affectés par les matériaux de moindre qualité et réaliser les travaux conformément aux spécifications correctes.	<b>Très élevé</b> (nouveau marché avec des prix potentiellement plus élevés, plus le coût de l'enlèvement de tous les travaux précédemment effectués ; perte potentielle)	<b>Très élevé</b> (le temps nécessaire pour sélectionner un nouveau contractant et le temps nécessaire pour exécuter le nouveau marché - pourrait potentiellement être long)

Statut du processus de passation de marchés	Action corrective	Coût	Temps
		d'utilisation, perte de production, etc.)	

*Tableau III - Étude de cas : Coûts de la correction d'une erreur*

## 2.10 Gestion des documents

La gestion des différents documents produits au cours de l'exécution du marché est essentielle. Il s'agit notamment des échanges de communications, des plans, des dossiers de chantier, des mesures, etc. Pour les marchés de grande valeur, un système de gestion de documents en ligne (SGD) peut être envisagé. Le coût d'investissement d'un tel système serait compensé par les avantages qu'il génère. Une société informatique spécialisée devrait être engagée, mais il est possible de l'inclure dans le champ d'action du maître d'œuvre chargé du contrôle qui peut engager la société informatique en sous-traitance. Le maître d'œuvre travaillera avec la société pour concevoir la structure du SGD. La société informatique installera le matériel et les logiciels nécessaires et exploitera le système pendant toute la durée du marché. A la fin du marché, toutes les données seront remises au Bénéficiaire pour l'installation sur les serveurs du Bénéficiaire et pour l'exploitation et la maintenance de l'installation.

## **Section 3 - Gestion proportionnée (adaptée à l'objectif) de marchés**

### **3.1 Proportionnalité**

Le temps et les autres ressources consacrés à la gestion d'un marché sont proportionnels (taille relative) à la valeur monétaire, à la portée, à la complexité, à la durée, aux niveaux de risque et à l'importance stratégique du marché. Lorsqu'un niveau idéal de temps et de ressources est appliqué, la méthodologie et l'approche de gestion du marché peuvent être décrites comme étant "adaptées à l'objectif".

Par exemple, un achat de routine de faible valeur pour des produits standard nécessite un suivi et une attention minimaux en matière de gestion de marché. En comparaison, un système informatique complexe et de grande valeur, qui revêt une importance stratégique pour l'organisme du Bénéficiaire, nécessitera une équipe dédiée à la gestion du marché (y compris des spécialistes), un suivi, une évaluation et une gestion des risques accrus, ainsi que des niveaux de décision plus élevés. Il faudra un degré de contrôle plus élevé et une approche plus robuste de la gestion des relations.

Un trop grand nombre de niveaux de contrôle peut donner lieu à une culture trop bureaucratique susceptible de retarder la prise de décision, d'entraver les paiements des contractants et d'étouffer l'analyse de la valeur et l'innovation. Trop peu de contrôle peut donner lieu à une culture de gestion de crise indisciplinée. Trouver le juste équilibre est la clé de la réussite d'une gestion de marché "adaptée à l'objectif".

### **3.2 Positionnement fournisseur**

Un facteur important dans la conception d'une stratégie de gestion de marché adaptée est l'identification du degré de criticité ou d'importance pour le Bénéficiaire des biens, travaux, services de consultants ou autres. Cela dicte l'approche à adopter pour établir la relation avec le contractant. Par exemple, la fourniture d'installations et de services hospitaliers dans un district à risque sera plus importante à sécuriser que l'achat de consommables de bureau pour une agence du secteur public.

Un outil utile pour aider cette analyse est la "matrice de positionnement fournisseur". Il s'agit d'un modèle qui aide les Bénéficiaires à classer, par ordre d'importance, leurs acquisitions, sur la base de la valeur du marché (y compris les coûts du cycle de vie, le cas échéant), et du niveau de vulnérabilité (impact et conséquences) pour l'agence si le contractant ne livre pas. Si les biens, les travaux, les services de consultants ou autres ne sont pas livrés à temps, comment cela affectera-t-il la satisfaction des besoins de développement et quel sera l'impact sur les parties prenantes bénéficiaires ?

La matrice de positionnement fournisseur peut être utilisée à différentes phases de l'approvisionnement, depuis la planification et l'étude de marché économique jusqu'à la gestion du marché.

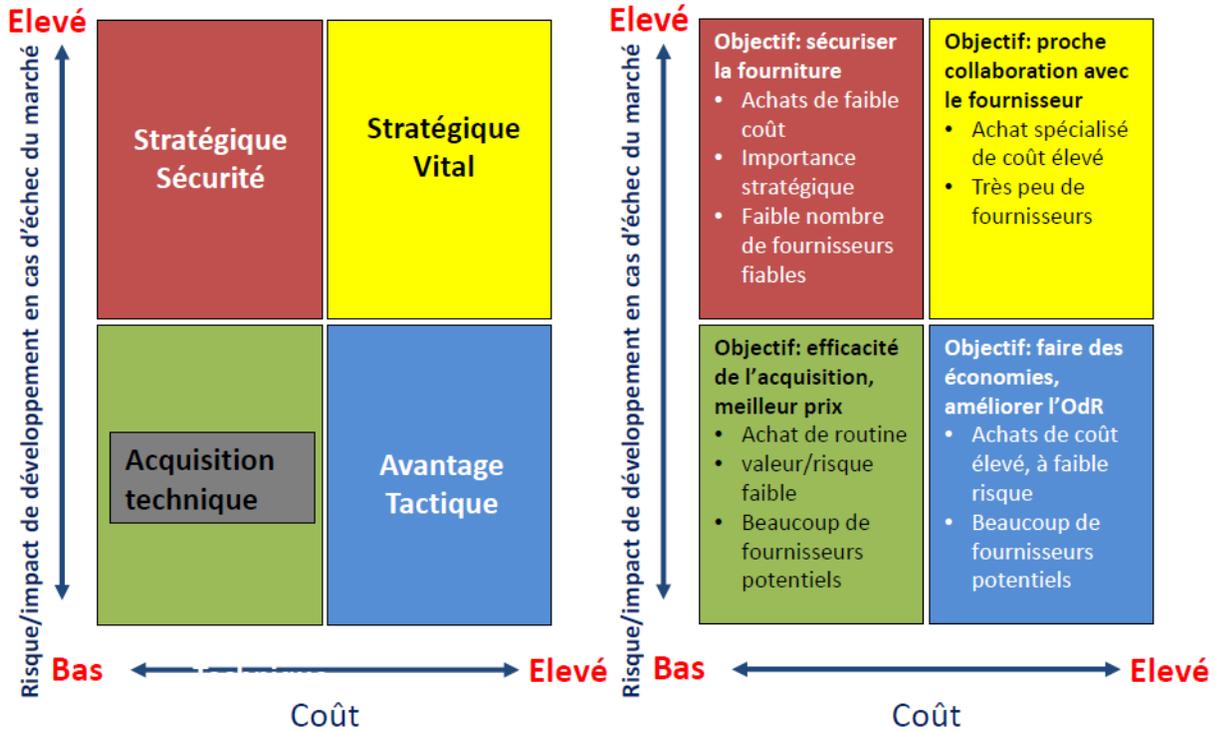


Figure V - Matrice de positionnement fournisseur

Figure VI - Matrice de positionnement fournisseur expliquée

L'impact du positionnement fournisseur par rapport à l'approche de la gestion des contrats est décrit dans le Tableau IV. Ce tableau doit être lu conjointement avec la section suivante "Gestion des relations", car les deux concepts sont étroitement liés.

Quadrant	Approche à la gestion du marché (GM)	Modalités contractuelles
Acquisition technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de CM bref</li> <li>Attention minimale</li> <li>Prix ferme ou formule</li> <li>Chercher à rationaliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat ou commande isolée</li> <li>Accords-cadres</li> <li>E-achat</li> <li>Carte de paiement</li> </ul>
Avantage tactique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de CM court</li> <li>Viser l'OdR</li> <li>Utiliser l'effet de levier grâce à l'achat en gros/volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrats de court terme</li> <li>Recherche continue de fournisseurs</li> </ul>
Stratégique sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de CM détaillé</li> <li>Garantir la fourniture</li> <li>Contrat de long terme</li> <li>Prévoir solution alternative (Plan B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituer des stocks de réserve (si possible)</li> <li>Envisager des produits alternatifs pour réduire le risque</li> </ul>
Stratégique vital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de CM détaillé</li> <li>Suivre attentivement la fourniture</li> <li>Equilibrer le contrôle des coûts et la gestion des risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrat de moyen /long terme</li> <li>Prévoir solution alternative en cas de manquement</li> </ul>

*Tableau IV - Explication de la matrice de positionnement fournisseur*

## Section 4 - Gestion des relations

### 4.1 Une gestion réussie des relations

La gestion des relations est l'une des compétences essentielles requises des gestionnaires de marchés. Elle implique de comprendre la nature des différents types de relations (par exemple entre le Bénéficiaire et le contractant, ou le Bénéficiaire et l'utilisateur final) et d'identifier le temps et les ressources à consacrer à la communication et à la gestion de chaque relation. Chaque marché étant différent, il convient de prendre soigneusement en considération les parties/groupes concernés, la nature du marché, sa valeur, sa portée et sa complexité lors de l'élaboration d'une stratégie de gestion des relations, dans le cadre du Plan de Gestion du Marché.

Les caractéristiques des bonnes relations sont les suivantes :

1. l'engagement dans la relation ;
2. honnêteté ;
3. confiance ;
4. la bonne volonté (« goodwill ») ;
5. une communication efficace dans les deux sens ;
6. compréhension commune ;
7. le respect mutuel ;
8. l'ouverture et la responsabilisation.

Dans le contexte des acquisitions, certains facteurs favorisent les relations fructueuses et d'autres les inhibent. Le Tableau V décrit ces facteurs.

<b>FACTEURS POSITIFS pour des relations réussies</b>	<b>FACTEURS NÉGATIFS qui empêchent les relations réussies</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• obtenir un soutien de haut niveau pour le projet</li><li>• s'assurer que les dispositions de gouvernance sont solides et équitables</li><li>• le partage ouvert de l'information</li><li>• veiller à ce que les relations entre les parties soient, dans la mesure du possible, de type "peer-to-peer".</li><li>• s'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairement compris par toutes les parties et que les niveaux d'autorité nécessaires ont été délégués</li><li>• s'assurer que les voies de remontée (pour les problèmes et les différends) sont claires et comprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ne pas donner la priorité à la gestion de la relation</li><li>• des styles de communication discourtois, intimidants ou offensants</li><li>• le défaut de communication d'informations importantes pour l'autre partie</li><li>• le non-respect par l'une ou l'autre des parties de ses obligations contractuelles, sans signalement ni explication</li><li>• le besoin fréquent des recours contractuels pour surmonter les problèmes</li><li>• des conflits entre cultures si disparates qu'elles empêchent de créer le niveau de confiance requis.</li></ul>

FACTEURS POSITIFS pour des relations réussies	FACTEURS NÉGATIFS qui empêchent les relations réussies
<ul style="list-style-type: none"> <li>• les problèmes et les différends sont résolus le plus tôt possible et au niveau le plus bas possible dans la hiérarchie de gestion.</li> <li>• séparer les questions stratégiques des questions de prestation de services au jour le jour</li> <li>• veiller à ce que des attitudes et des comportements appropriés soient pratiqués et affichés afin de contribuer à la promotion d'interactions positives et constructives.</li> <li>• communiquer et partager l'information aux niveaux appropriés, par exemple aux niveaux stratégique, commercial et opérationnel</li> <li>• une gestion des changements efficace et en temps voulu, conformément au marché</li> <li>• application équitable et cohérente des recours conformément au marché</li> <li>• paiement à temps pour une livraison réussie</li> <li>• une gestion formelle et méthodique des modifications du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réticence de l'entrepreneur à coopérer aux tests d'optimisation des ressources ou d'analyse comparative menés par le Bénéficiaire.</li> </ul>

*Tableau V - Facteurs positifs et négatifs affectant la gestion des relations.*

## 4.2 Planifier et agir tôt

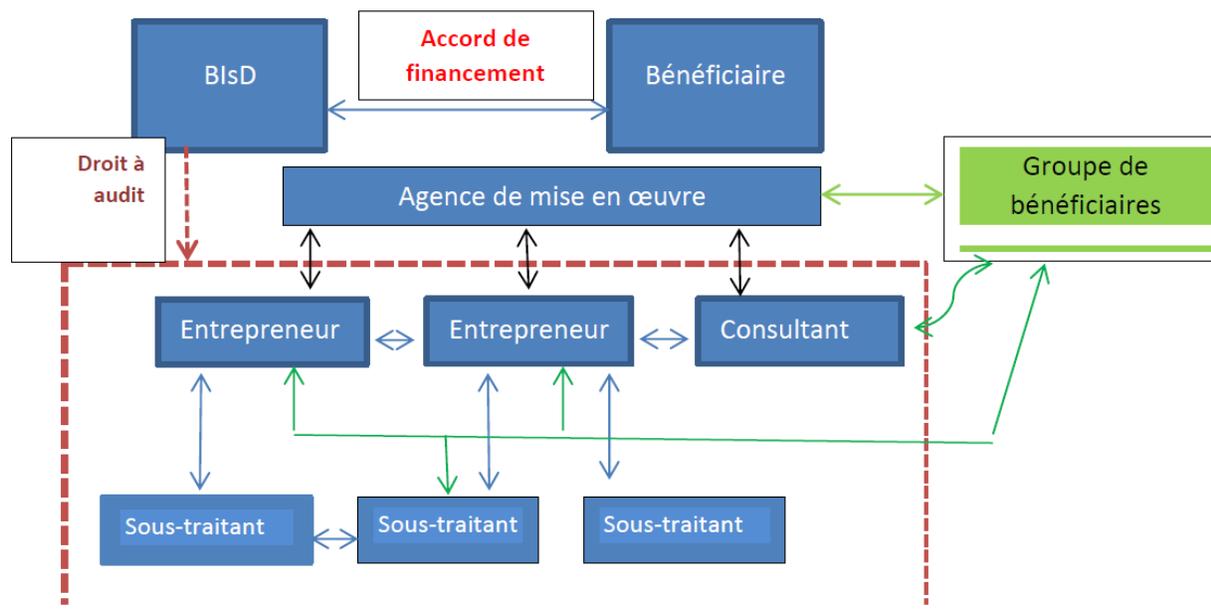
N'attendez pas qu'il y ait un problème pour commencer à vous engager ! L'établissement de relations prend du temps. Par exemple, l'engagement avec l'entrepreneur/consultant commence au début du processus de passation de marché, par la sélection de l'entrepreneur, la négociation et l'attribution du marché. La façon dont les soumissionnaires/candidats sont traités au cours de ces étapes peut avoir un impact significatif sur la qualité de la relation au moment de l'exécution du marché. Les relations avec les groupes/parties prenantes bénéficiaires sont initiées dès les premières étapes de la planification de la passation de marchés, par le biais d'études de faisabilité et d'évaluations de l'impact sur les communautés.

Des stratégies d'engagement pour la gestion des relations doivent être élaborées dès le début. Elles peuvent être incluses dans le Plan de Gestion du Marché. Le type de stratégie et la quantité de ressources appliquées à la gestion des relations doivent être conformes aux besoins de chaque marché/projet, c'est-à-dire adaptés à l'objectif. Un bon point de départ consiste à recenser les parties et leurs relations respectives.

## 4.3 Cartographie des relations

La relation typique de gestion de marché se situe entre l'acheteur et le fournisseur (Bénéficiaire/agence d'exécution et entrepreneur/consultant). En outre, il y a souvent un groupe bénéficiaire ou des parties

prenantes dont les besoins doivent être pris en compte. Pour les marchés financés par la BIsD, il y a également la BIsD. Le Schéma VII donne un exemple de cartographie de ces interrelations.



*Schéma VII - Cartographie des relations clés dans les marchés financés par la Banque*

### **Banque et Bénéficiaire**

La relation juridique entre la Banque et le Bénéficiaire est établie par la convention de financement. Les obligations et responsabilités de chaque partie sont clairement décrites dans ces documents. La Banque supervise les projets qu'elle finance, qui peuvent normalement comprendre de nombreux marchés. En outre, pour les marchés soumis à un examen préalable, les modifications importantes (telles que spécifiées dans les Directives pour la passation des marchés) ou les résiliations de marché nécessitent la non-objection de la Banque.

### **Bénéficiaire et contractant**

Le marché régit la relation entre le Bénéficiaire et le contractant. Selon la nature du marché, le Bénéficiaire peut souhaiter développer un partenariat étroit ou investir moins de temps et de ressources dans la gestion de cette relation.

### **Bénéficiaire et Gestionnaire du Marché**

La relation entre le Bénéficiaire et le Gestionnaire du Marché dépend des fonctions assignées au Gestionnaire du Marché, de l'autorité qui lui est conférée ou de la délégation de la gestion de l'exécution du marché. Cela peut aller de l'attribution de tâches de gestion du marché au personnel interne à l'emploi de consultants en tant que "Maître d'Œuvre", "Gestionnaire de Projet", "Représentant du Maître d'Ouvrage", etc.

### **Gestionnaire du Marché et entrepreneur**

La relation entre le Gestionnaire de Marché et le contractant est régie par les dispositions contractuelles applicables. Le rôle du Gestionnaire de Marché est précisé dans le marché de l'entrepreneur.

## **Banque et entrepreneur/consultant (Gestionnaire du Marché)**

Il n'existe pas de relation contractuelle entre la Banque et les entrepreneurs/consultants. Des dispositions spécifiques dans le marché entre le Bénéficiaire et le contractant/consultant stipulent que la Banque a des droits d'inspection et d'audit.

Toutefois, les Directives de la BIsD pour la passation de marchés de biens et de travaux stipulent que "pour les modes de financement par crédit-bail, vente à tempérament et Istisna'a, les marchés relatifs aux composantes financées par la BIsD doivent clairement indiquer que le Bénéficiaire agit en tant qu'agent de la BIsD dans lesdits marchés. " <sup>1</sup>

## **Entre entrepreneurs**

Dans les marchés de petite envergure ~~de moindres montants~~, il n'y a habituellement pas de relations entre contractants. Cependant, dans les projets complexes de montants élevés, avec de nombreuses dépendances et de multiples contractants et sous-traitants, la nécessité de coordonner les activités et de gérer ces relations, c'est-à-dire la gestion des interfaces, devient essentielle.

Une approche systématique est nécessaire pour rationaliser les communications, réaliser de bonnes communications et appliquer des systèmes de rapports solides. Cela implique l'identification des interactions essentielles et le suivi de l'avancement des travaux. L'interaction des entrepreneurs pourrait être liée à :

1. des interactions physiques ;
2. harmoniser les exigences fonctionnelles ;
3. des obligations contractuelles concurrentes ;
4. l'échange d'informations ;
5. l'utilisation des ressources ;
6. la coordination des calendriers de mise en œuvre.

L'absence d'un système efficace de gestion des interfaces peut avoir un impact négatif sur le coût et le calendrier du marché. Les facteurs à prendre en compte lors de la mise en place d'un système de gestion des interfaces sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Directives pour la passation de marchés de biens et de travaux - paragraphe 1.6

### **Relations entre la BIsD, le Bénéficiaire, les Soumissionnaires et les Titulaires de Marché**

1.6 L'Accord de Financement régit les relations juridiques entre le Bénéficiaire et la BIsD concernant les acquisitions financées par la BIsD. Aucune partie autre que les parties à l'Accord de Financement ne peut se prévaloir des droits stipulés dans ledit accord ni prétendre détenir une créance sur les fonds provenant de la BIsD. Les droits et obligations du Bénéficiaire et des soumissionnaires et titulaires des marchés sont régis par les dispositions des dossiers d'appel d'offres et des marchés conclus entre le Bénéficiaire et les titulaires. Dans le cadre de mode de financement par le moyen de leasing, de vente à tempérament, et d'Istisna'a, les marchés relatifs aux composantes financées par la BIsD doivent mentionner clairement que le Bénéficiaire agit dans le cadre du marché en tant qu'agent de la BIsD.

1. désigner un responsable ou un consultant chargé de l'interface entre les contractants et créer une équipe pour les interfaces ;
2. chaque entrepreneur doit identifier une personne - contact ayant suffisamment d'autorité pour travailler avec le gestionnaire des interfaces pour chaque partie affectée par l'interface ;
3. définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe d'interface ;
4. partager des rapports réguliers sur les performances et les problèmes essentiels ;
5. Le risque est attribué à la partie la plus apte à le gérer. Les risques émergents sont partagés et un plan de gestion commun est convenu.

### **Bénéficiaire et groupe(s) bénéficiaire(s)/partie(s) prenante(s)**

Il s'agit des relations entre le Bénéficiaire et l'utilisateur final bénéficiaire et/ou les groupes de parties prenantes (par exemple, les communautés affectées). De même que la consultation des utilisateurs finaux et des communautés affectées au cours des premières phases de planification et de conception de l'acquisition présente des avantages importants pour l'élaboration des spécifications/exigences, il est essentiel de poursuivre ces relations tout au long de la réalisation du marché.

Les besoins des groupes de bénéficiaires/parties prenantes doivent être compris, leurs exigences et leurs préoccupations doivent être communiquées à l'entrepreneur/consultant, et les risques et les problèmes doivent être traités de manière formelle. Cela nécessite un degré de coordination permanente et des canaux de communication, de sorte que les utilisateurs finaux/groupes communautaires aient voix au chapitre. Le Bénéficiaire doit élaborer un plan de communication pour maintenir l'engagement des utilisateurs finaux et des communautés pendant l'exécution du marché. Ceci est particulièrement important dans les grands marchés d'infrastructure qui ont un impact significatif sur les usagers finaux/communautés. Les spécialistes de l'ESHS devront soutenir activement ces relations.

La participation active de la communauté présente plusieurs avantages, notamment :

1. un meilleur contrôle des risques de mise en œuvre et des risques opérationnels du contractant, ce qui permet d'améliorer les résultats du marché ;
2. une réduction de l'incidence de la fraude et de la corruption (les communautés peuvent souvent agir comme des « chiens de garde » actifs) ;
3. une meilleure gestion des risques liés à l'ESHS (y compris la Violence Basée sur le Sexe (VBS) et l'Exploitation et les Abus Sexuels (EAS)) ;
4. la possibilité d'identifier et de traiter les griefs en temps utile ;
5. une appropriation et une durabilité accrues.

Avant que l'entrepreneur ne se mobilise sur le chantier, le Bénéficiaire doit mettre en place un mécanisme de recours en cas de griefs (MRG) pour les communautés affectées. Cela permet de faire part des préoccupations et des plaintes de ces communautés au Bénéficiaire et à l'entrepreneur, et de les gérer de manière uniforme et de les traiter formellement. En fonction de la nature du marché, il peut être nécessaire de prendre en compte des considérations particulières pour le traitement des plaintes liées à la VBS et à EAS.

## **Section 5 - Préparation du Plan de Gestion du Marché**

### **5.1 Pourquoi planifier**

Planifier comment, quand, où et par qui le marché sera mis en œuvre, suivi, géré et administré est une étape importante pour garantir que ce qui est acheté sera livré. Un Plan de Gestion du Marché (PGM) fournit une approche structurée et systématique (bien qu'il ne s'agisse pas d'un document faisant partie du Marché en tant que tel). Un exemple de PGM est fourni à l'Annexe 3.

Le PGM ne doit pas nécessairement être un document volumineux, car il doit être adapté à la portée, la nature, le montant et la complexité du marché. Pour une acquisition de routine de faible montant, le PGM pourrait ne pas dépasser une page.

### **5.2 Quand planifier**

Le Bénéficiaire commence à élaborer le PGM le plus tôt possible dans le processus de passation de marché. De préférence, le plan devrait être finalisé au moment de la signature du marché ou rapidement après celle-ci. Le plan peut faire l'objet de mises à jour périodiques si nécessaire.

### **5.3 Comment planifier**

Chaque PGM doit être adapté à son objectif. Cela signifie que le niveau de détail et la longueur du document doivent être proportionnés à la portée, au montant, à la complexité et à la durée du marché. La planification doit être faite de manière systématique. En règle générale, un PGM couvre certains des éléments suivants, voire tous :

1. rôles et responsabilités en matière de gestion du marché (veiller à ce que chaque partie ait prévu les autorisations et délégations nécessaires pour son personnel au début du marché, car il s'agit d'une condition préalable importante pour garantir que toutes les décisions relatives au marché sont valides et exécutoires) ;
2. liste des contacts clés (par exemple, les noms et coordonnées des contacts clés du Bénéficiaire et du contractant) ;
3. structure de gouvernance ;
4. les documents contractuels (y compris les principales clauses contractuelles) ;
5. les principaux éléments livrables et/ou jalons (y compris le chemin critique et les procédures de paiement conformes aux dispositions contractuelles) ;
6. Indicateurs de performance clés (IPC) et description des normes ou du processus de mesurage, le cas échéant ;
7. les principaux éléments livrables du marché (identifiés et correctement décrits, et mis à jour pour tenir compte des instructions de modification pendant l'exécution du marché) ;
8. les exigences en matière de rapports (types de rapports, périodicité, contenu, etc.) et les lignes hiérarchiques ;
9. les procédures de paiement ;
10. les exigences et les procédures en matière de tenue de registres ;

11. les exigences en matière d'audit ou de vérification indépendante ;
12. les procédures de gestion des changements ou de modification des marchés ;
13. gestion et remontée des problèmes ;
14. les principaux recours contractuels ;
15. le plan de gestion des risques (qui identifie les risques potentiels tels que les retards dans le droit d'accès du contractant au chantier, les retards de paiement et autres manquements aux obligations contractuelles du Bénéficiaire qui pourraient potentiellement conduire à des différends, ainsi que les stratégies d'évitement et d'atténuation des risques) ;
16. plan d'engagement des parties prenantes ;
17. plan de communication ;
18. la couverture d'assurance, si nécessaire ;
19. les garanties et/ou les cautionnements, le cas échéant ;
20. la formule de révision des prix et les conditions, le cas échéant ;
21. la gestion des interfaces (entre les contractants), le cas échéant ;
22. les procédures de clôture du marché.

Le PGM doit être partagé avec l'entrepreneur et toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre, la gestion, l'administration et la gouvernance du marché. Le Bénéficiaire doit passer en revue le plan avec l'entrepreneur (en face à face) pour s'assurer qu'il est parfaitement compris, en particulier la répartition des risques et des responsabilités.

## **Section 6 - Démarrage du Marché**

### **6.1 Transition**

Il y a une période de transition entre l'attribution du marché et le début de l'exécution du marché (démarrage du marché). Dans certaines circonstances, cette période de transition peut également impliquer la transmission du contractant précédent au nouveau contractant. Selon la nature et les circonstances du marché, la transition peut nécessiter une planification en soi.

### **6.2 Faciliter le démarrage du marché**

Il incombe au Bénéficiaire de soutenir, et si possible de faciliter, le démarrage du marché. Cela comprend :

1. préparer un PGM et en discuter avec l'entrepreneur ;
2. s'assurer que l'équipe de gestion du marché est en place et dispose de toutes les ressources nécessaires pour assumer ses responsabilités ;
3. s'assurer que l'équipe de gestion du marché est familiarisée avec le PGM, les systèmes et processus de gestion du marché, et toutes les actions nécessaires au démarrage du marché ;
4. veiller à ce que le Bénéficiaire s'acquitte de ses obligations au démarrage, telles que la préparation du site, le respect des exigences environnementales, sociales et autres ;
5. aider le contractant à obtenir les documents nécessaires tels que : visas, permis de séjour, permis de travail, etc. pour le personnel expatrié.

Dans certains marchés, il y a des conditions d'entrée en vigueur/de début d'exécution du marché qui doivent être remplies, par exemple dans les marchés de travaux de génie civil. Ces conditions sont détaillées dans les documents du marché.

Lorsque de telles conditions de mise en vigueur/de démarrage existent, le Bénéficiaire doit s'assurer qu'il remplit ses obligations en temps voulu. Si ce n'est pas le cas, cela pourrait entraîner des retards dans le démarrage, des demandes de compensation des coûts par l'entrepreneur, voire la résiliation du marché.

En général, le Bénéficiaire doit prendre les mesures suivantes :

1. analyser et comprendre correctement les besoins du marché, y compris les exigences fonctionnelles/de performance/techniques ;
2. établir des Indicateurs de Performance clés (IPC) avec la contribution du contractant, le cas échéant ;
3. s'assurer que le contractant présente une garantie de bonne exécution acceptable, si nécessaire, en temps voulu. Vérifiez que le montant, la validité et le texte sont conformes aux documents d'appel d'offres ;
4. s'il y a des raisons de suspecter la garantie de bonne exécution, vérifier l'authenticité de la garantie auprès de l'institution financière émettrice ;

5. sous réserve de la présentation d'une garantie de remboursement de l'avance acceptable, s'assurer que le paiement de l'avance est effectué en temps voulu ;
6. vérifier l'adéquation de toute police d'assurance souscrite par l'entrepreneur avant le début du marché ;
7. si le marché utilise une lettre de crédit comme instrument de paiement, s'assurer que la lettre de crédit est émise sans erreur et en temps opportun ;
8. pour les marchés de travaux, s'assurer que le contractant a soumis la documentation ESHS requise par le marché.

### **6.3 Assurances**

Les dispositions en matière d'assurance sont des outils précieux de gestion des risques. Le Bénéficiaire doit s'assurer que :

1. les polices d'assurance sont en place conformément au marché ;
2. les couvertures sont adéquates et conformes aux montants minimaux spécifiés dans le marché ;
3. les polices d'assurance contiennent les informations essentielles telles que la couverture, la durée, l'applicabilité, etc. ;
4. une diligence raisonnable est appliquée pour vérifier l'authenticité du document d'assurance et le paiement des primes d'assurance.

### **Liste de contrôle des assurances**

Société émettrice : L'émetteur des polices est-il un assureur dûment établi et réputé dans le pays du Bénéficiaire ou à l'étranger ? Des informations sur les compagnies d'assurance étrangères peuvent être disponibles auprès des régulateurs du marché de l'assurance dans le pays d'origine.

#### **Paiement des primes d'assurance :**

Montant : Le montant assuré couvre-t-il correctement les exigences du marché ?

Couverture : La police couvre-t-elle entièrement tous les risques généraux et spécifiques qui peuvent survenir sur le site ?

Continuité : Le Bénéficiaire doit vérifier la preuve du paiement des primes d'assurance et demander périodiquement à la compagnie d'assurance (par exemple deux fois par an) la confirmation que les polices respectives sont toujours valables.

Validité : La police est-elle valide pour toute la période requise par le marché ? L'entrepreneur a-t-il présenté la preuve du paiement des primes à la compagnie d'assurance ? Si des paiements doivent être effectués périodiquement par l'entrepreneur, le Bénéficiaire devra demander périodiquement la preuve des paiements.

Les parties assurées : La police désigne-t-elle expressément le Bénéficiaire et l'entrepreneur comme co-assurés ? Les polices où seul l'entrepreneur est assuré ne sont pas acceptables car elles transfèrent l'intégralité du risque sur le Bénéficiaire.

Exclusions : Y a-t-il des exclusions ? Le Bénéficiaire doit vérifier les exclusions des polices et demander à la compagnie d'assurance de confirmer la liste exacte des exclusions et leur applicabilité.

Les franchises : Elles représentent les montants que l'assuré doit couvrir sur ses propres fonds lorsqu'un sinistre assuré se produit. Des franchises plus élevées se traduisent par des primes d'assurance moins chères, mais aussi par des risques plus élevés, car l'entrepreneur et/ou le Bénéficiaire devront couvrir une plus grande partie des dommages. Le Bénéficiaire doit vérifier l'adéquation des franchises.

Modalités et conditions : Vérifiez toutes les conditions qui peuvent rendre la police invalide et dans quelles circonstances ou événements. Le Bénéficiaire doit vérifier toutes les conditions liées aux polices d'assurance, telles que les exigences de notification préalable et toute autre clause susceptible d'affecter ses droits en vertu des termes de la police.

### **Encadré II - Liste de contrôle des assurances**

## **6.4 Quelques goulets d'étranglement affectant le démarrage du marché**

Quelques exemples de ces goulets d'étranglement sont indiqués ci-dessous.

### **Permis**

Si le Bénéficiaire doit obtenir des permis d'urbanisme, de zonage, de construction ou des autorisations similaires pour les Travaux, ceux-ci doivent être obtenus au début du processus pour permettre la mise en vigueur/le démarrage. Si le processus d'obtention de ces permis est lourd ou long, le Bénéficiaire doit prévoir de lancer le processus bien à l'avance et prendre des mesures adéquates pour atténuer le risque de retard. Ces mesures peuvent inclure :

1. l'obtention des permis avant de conclure le marché ;
2. si la conception finale doit être achevée avant l'obtention des permis, il faut alors achever la conception avant de lancer un appel d'offres (plutôt que d'appliquer une approche de Conception - Construction, par exemple).

### **Accès au site**

Une cause fréquente de complications dans les marchés d'infrastructure est le retard à donner à l'entrepreneur l'accès au site dans les délais prévus par le marché. Si aucun délai n'est indiqué dans le marché, le Bénéficiaire doit permettre à l'entrepreneur d'accéder au site et d'en prendre possession dans un délai qui lui permette de mener ses activités sans perturbation, conformément au programme convenu.

Si le début du programme est retardé, cela peut entraîner des prolongations justifiées de la durée des travaux, et une augmentation des coûts pour le Bénéficiaire. Compte tenu des conséquences, il est de bonne pratique que les Bénéficiaires se préparent bien avant l'attribution du marché pour leur permettre de donner les pleins droits d'accès et de possession, ou au minimum un accès suffisant pour permettre de commencer les travaux.

Les retards dans la réinstallation des populations affectées vivant sur les sites des travaux, tels qu'identifiés dans le Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES), peuvent également avoir un impact sur l'accès au site.

Si l'accès au site est prévu être un obstacle potentiel pour des raisons de réinstallation ou d'acquisition de terrains ou pour d'autres raisons, la BISD devrait envisager d'insérer une condition de mise en vigueur de l'Accord de Financement ou une condition de premier décaissement.

### **Lettre de crédit**

La procédure de paiement par lettre de crédit (ou crédit documentaire) est couramment utilisée lorsque des marchandises sont achetées auprès d'un fournisseur étranger. Lorsque le Bénéficiaire doit prendre des dispositions pour ouvrir une lettre de crédit, il est important que cela soit fait en temps utile (pour permettre l'expédition des marchandises) et que la lettre de crédit soit dans la forme correcte. Les erreurs dans la lettre de crédit nécessitent une modification formelle, et ce processus entraîne des retards. En outre, comme une copie de la lettre de crédit émise est nécessaire pour que la Banque puisse déboursier des fonds en utilisant la méthode de décaissement selon l'"Engagement irrévocable de remboursement", il est essentiel que la lettre de crédit soit opérationnelle (par exemple, avec une date d'expiration valide).

### **Dédouanement**

Même s'il ne s'agit pas normalement d'une condition de mise en vigueur, tout goulot d'étranglement prévu en matière de dédouanement doit être traité par le Bénéficiaire le plus tôt possible. Le dédouanement peut, dans certains endroits, impliquer des processus complexes et longs. Les retards peuvent être dus :

1. au retard dans le paiement des droits de douane/importation par le Bénéficiaire ou l'entrepreneur (quel que soit le responsable) ;

2. à des documents incomplets ou qui ne sont pas conformes aux exigences douanières ;
3. à des obstacles bureaucratiques inhérents aux procédures d'autorisation.

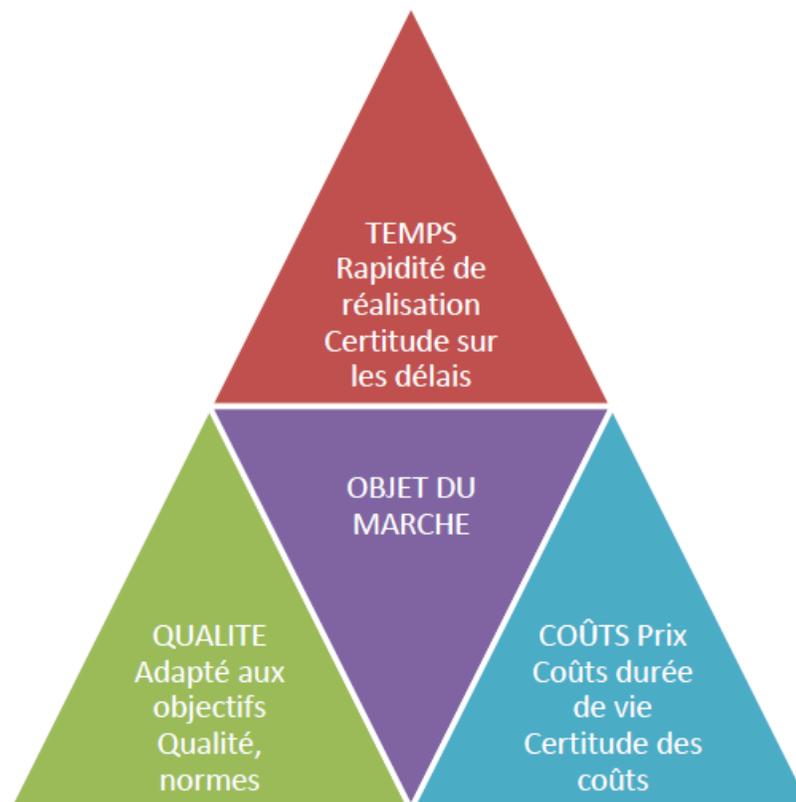
Le temps et les efforts nécessaires pour traiter les formalités peuvent être identifiés dans le PPM&SA SPM et pris en compte dans le plan de gestion du marché. Des mesures d'atténuation appropriées doivent être mises en place.

## Section 7 - Gestion des délais, des coûts et de la qualité

### Approche tridimensionnelle

La gestion des délais, des coûts et de la qualité est une approche "tridimensionnelle" de la gestion de marchés. Le temps, le coût et la qualité peuvent être considérés comme trois contraintes dans lesquelles le projet doit être réalisé. Les changements dans une dimension peuvent nécessiter des changements dans une autre pour compenser.

Il peut être nécessaire de faire preuve de souplesse lors de la négociation des changements et des modifications du marché. Le gestionnaire de marché peut arbitrer entre les contraintes, mais il doit être conscient de l'impact de la modification de l'une sur les autres. Dans la mesure du possible, le gestionnaire de marché doit s'assurer qu'un équilibre optimal entre le temps, le coût et la qualité est maintenu.



*Schéma VIII - Interdépendances temps, coût, qualité (TCQ)*

### 7.1 Maîtrise du temps

Une partie essentielle de la gestion de marchés consiste à identifier le chemin critique. Le chemin critique est la séquence d'activités qui, ajoutées les unes aux autres, permettent de réaliser le marché dans le délai le plus court possible. L'identification des activités, de leur enchaînement et des autres dépendances, ainsi que l'estimation des délais d'exécution, sont les premières étapes de l'élaboration d'un calendrier solide et réaliste pour l'exécution du marché.

Des logiciels spécialisés sont souvent utilisés pour préparer, mettre à jour et assurer le suivi des calendriers. Pour s'assurer que l'entrepreneur, l'ingénieur et le Bénéficiaire utilisent le même logiciel, il peut être souhaitable de spécifier dans le dossier d'appel d'offres le logiciel de planification qui doit être utilisé.

Les facteurs clés du contrôle des délais sont les suivants :

1. l'élaboration d'un calendrier complet, pratique et réaliste des principales activités (pouvant inclure les principaux produits à livrer et les étapes clés, ainsi que la date d'achèvement prévue du marché) ;
2. effectuer un contrôle d'assurance - qualité du programme, notamment en identifiant toute faille dans la logique ou toute hypothèse erronée ;
3. s'assurer que le Bénéficiaire et le contractant travaillent selon le même calendrier ;
4. la mise en œuvre d'un outil ou d'un système efficace pour suivre et contrôler l'avancement par rapport au calendrier ;
5. la nomination d'une personne chargée du suivi des activités prévues par rapport aux activités réelles, d'identifier les retards et leurs impacts, et de rendre compte directement au Gestionnaire du Marché ;
6. assurer une intervention précoce lorsqu'un retard potentiel ou réel est identifié ;
7. mettre en œuvre les mesures appropriées pour atténuer ou gérer un retard et enregistrer la ou les décisions ;
8. procéder à un ajustement réaliste du calendrier, le cas échéant, et le communiquer à toutes les parties prenantes concernées ;
9. comprendre les impacts d'un retard sur les coûts et la qualité, et faire les concessions appropriées.

### **Prolongations de délais**

Le Gestionnaire du Marché devra souvent décider quand il est approprié d'accorder une prolongation de délai. La façon dont le Gestionnaire du Marché résoud les retards dépendra des faits et des circonstances du retard, et toujours en conformité avec le marché. Il peut s'agir, par exemple, d'un retard qui :

1. est dû au fait que le Bénéficiaire est en défaut (par exemple, il ne s'acquitte pas de sa responsabilité contractuelle, ce qui a une incidence sur la capacité de l'entrepreneur à réaliser les travaux) ;
2. est dû à des travaux/services nouveaux ou supplémentaires qui n'étaient pas prévus dans le programme initial.

Un marché de Construction selon la FIDIC prévoit en principe le droit pour l'entrepreneur de bénéficier d'une prolongation du délai d'achèvement pour l'une des causes suivantes (entre autres) :

1. Modification demandée par le Gestionnaire du Marché ;

2. Conditions climatiques exceptionnellement défavorables (imprévisibles) ;
3. des pénuries imprévisibles de main-d'œuvre ou de marchandises causées par une épidémie ou des mesures gouvernementales ; ou
4. retard imputable au Bénéficiaire ou à d'autres entrepreneurs du Bénéficiaire sur le chantier.

Les clauses de marché de travaux de faibles montants de la BIsD prévoient un droit similaire pour l'entrepreneur en vertu de la disposition contractuelle relative aux Evénements ouvrant droit à Compensation.

## 7.2 Contrôle des coûts

La gestion des coûts est essentielle pour garantir que le marché est exécuté au prix du marché. L'approche de la gestion des coûts dépendra dans une certaine mesure de la nature du marché. Le Gestionnaire du Marché doit mettre en place des systèmes de gestion financière et des mécanismes d'établissement de rapports appropriés qui enregistrent les coûts budgétisés, suivent les coûts réels et émettent des alertes en cas de dépassement de coûts. Il serait utile de désigner une personne chargée de suivre les coûts réels par rapport aux prévisions et de faire rapport au Gestionnaire du Marché.

Cause du dépassement des coûts	Action
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La conception du Bénéficiaire a des erreurs.</li> <li>2. La conception du Bénéficiaire n'est pas en mesure d'être mise en œuvre ou construite.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'il découvre les erreurs, le contractant en informe le Bénéficiaire conformément au marché.</li> <li>• Cela peut déclencher un ordre de modification et entraîner une augmentation des coûts.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Augmentation du prix des matières premières ou des produits en raison de l'inflation, des fluctuations des taux de change ou des modifications des taxes, droits ou subventions.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doivent être gérés conformément au marché.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Des conditions imprévisibles apparaissent, par exemple une différence significative dans les conditions du sous-sol par rapport à ce qui était prévu.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si cela est contractuellement justifié, le Bénéficiaire peut approuver l'instruction de modification de l'entrepreneur.</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Un volume d'ordres de modification/variations plus élevé que prévu (surtout s'ils concernent des prix unitaires élevés).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Bénéficiaire doit examiner minutieusement toutes les demandes de modification ou de variation et, lorsqu'elles sont acceptées, suivre et contrôler les augmentations de coûts.</li> <li>• Le contractant doit fournir une justification contractuelle appropriée, une analyse, une méthode de réalisation, des preuves de l'origine des coûts supplémentaires et du caractère raisonnable de l'augmentation des coûts. Les circonstances qui peuvent</li> </ul>

Cause du dépassement des coûts	Action
	justifier une approbation sont les suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les modifications de conception nécessaires ;</li> <li>• de véritables erreurs ou omissions ;</li> <li>• un changement imprévu des conditions qui affecte les coûts de manière substantielle;</li> <li>• étendue des travaux supplémentaires/réduits ;</li> <li>• Accélération ou ralentissement de l'avancement du marché à la demande du Bénéficiaire ;</li> <li>• les retards dus à un cas de force majeure ;</li> <li>• un accès retardé, refusé ou restreint au site.</li> </ul>

*Tableau VI - Exemples de causes de dépassement de coûts*

### Révision des prix

Certains marchés permettent de réviser le prix dans des circonstances précises. Par exemple, lorsqu'il est probable qu'il y ait des variations importantes du coût des matières premières. Le cas échéant, le processus de révision des prix est détaillé dans le marché, y compris la formule appropriée à appliquer. Les mécanismes de contrôle des coûts contractuels comprennent le suivi de l'application correcte des dispositions de révision des prix, lorsqu'elles sont incluses dans le marché.

Les Directives pour la passation des marchés de biens, de travaux et de services connexes stipulent que "Le Dossier d'Appel d'Offres doit indiquer si la Soumission doit être présentée (i) sur la base de prix fermes ou (ii) sur la base de prix révisables ; la révision s'appliquera en cas de variations (à la hausse ou à la baisse) des principaux éléments du prix du marché (main-d'œuvre, matériel, matériaux et combustibles). Il n'est généralement pas nécessaire d'insérer une clause de révision des prix dans les marchés simples prévoyant la livraison des Biens ou l'exécution des Travaux et/ou services connexes en moins de dix-huit (18) mois, mais il convient de le faire dans les marchés d'une durée supérieure à dix-huit (18) mois. Cependant, pour certaines catégories de matériel, il est d'usage de demander des prix fermes, quel que soit le délai de livraison, et, dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'inclure dans le marché une clause de révision des prix.

Les prix peuvent être révisés par l'utilisation d'une (ou plusieurs) formule(s) prescrite(s) qui décompose(nt) le prix total en éléments qui sont révisés par des indices de prix spécifiés pour chaque élément ou, alternativement, sur la base de preuves documentaires (y compris les factures réelles) fournies par le soumissionnaire. L'utilisation de la méthode de la formule pour la révision du prix est préférable à celle des preuves documentaires. La méthode à utiliser, la formule (le cas échéant) et la date de base d'application seront clairement définies dans le Dossier d'Appel d'Offres. Si la monnaie de paiement est différente de la source de l'intrant et de l'indice correspondant, un facteur de correction sera appliqué dans la formule pour éviter un ajustement incorrect. "

Pour de plus amples conseils et une méthodologie entièrement expliquée pour la conception et l'application des révisions de prix contractuelles, les Bénéficiaires peuvent se référer à la Note d'Information sur la révision des prix [le lecteur pourra se référer à la Note d'Information séparée sur la révision des prix pour des informations détaillées supplémentaires].

## Certificats/Décomptes de paiement

Les clauses du Livre Rouge édition 2017 de la FIDIC prévoient une certification par le Maître d'Œuvre dans les 28 jours suivant la soumission d'un Décompte par l'Entrepreneur et le paiement doit être effectué dans les 21 jours par le Maître d'Ouvrage (Bénéficiaire). Cela signifie que les Décomptes provisoires doivent être traités rapidement afin que les décaissements puissent avoir lieu à temps. Les Décomptes provisoires ne sont que provisoires par nature et le montant final dû à l'Entrepreneur n'est connu avec précision que dans le Décompte final. La rapidité de traitement des Décomptes provisoires est donc plus importante que la précision absolue qui est difficile à atteindre dans le temps limité dont on dispose. Les Décomptes provisoires peuvent être ajustés au cours d'un mois ultérieur s'ils s'avèrent inexacts.

Un modèle standard devrait être adopté pour les Décomptes provisoires, surtout si le Bénéficiaire gère plusieurs marchés différents en même temps. Un modèle standard pour les Décomptes provisoires est présenté à l'Annexe 7.1. L'Annexe 7.2 présente également une tabulation simple (Excel) qui peut être utilisée pour suivre l'état général des paiements d'un marché afin d'assurer la clôture financière appropriée.

### 7.3 Contrôle de la qualité

Une bonne pratique consiste à suivre et à évaluer la qualité au fur et à mesure de la réalisation du marché. Cela permet de s'assurer que la qualité est contrôlée et fournie de manière continue. Il existe plusieurs types de systèmes de gestion et de contrôle de la qualité. Il est important de choisir un système ou une méthodologie appropriée en fonction de la nature du marché. Le système doit être convenu avec l'entrepreneur et mis en place avant le début du marché.

Causes de mauvaise qualité	Action
1. Défauts de conception du Bénéficiaire.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lorsqu'il découvre les failles, le Bénéficiaire/entrepreneur en informe immédiatement l'autre, conformément au marché. Cela peut déclencher une instruction de modification et entraîner probablement une augmentation des coûts.</li></ul>
2. Les produits livrables ne répondent pas aux spécifications requises.	<ul style="list-style-type: none"><li>• enquêter pour déterminer la ou les causes.</li><li>• appliquer les remèdes contractuels appropriés.</li></ul>
3. Des tests d'assurance qualité ou des inspections médiocres ne permettent pas d'identifier les problèmes liés à la qualité fournie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redéfinir les tests ou les inspections d'assurance qualité afin de garantir que les problèmes de qualité sont détectés et traités.</li></ul>
4. La fraude et la corruption entraînent l'utilisation de matériaux de qualité inférieure et des résultats de mauvaise qualité.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Signaler à la Banque tout soupçon de fraude et de corruption.</li><li>• Appliquer les remèdes contractuels appropriés.</li></ul>

Tableau VII - Exemples de causes de la mauvaise qualité des résultats

## **Essais et inspections**

Dans certains marchés, le Bénéficiaire est en droit d'assister aux essais et/ou inspections dans les locaux du fournisseur/entrepreneur. Les dispositions contractuelles standard de la Banque exigent que le fournisseur/entrepreneur fournisse gratuitement au Bénéficiaire toutes les installations et l'assistance raisonnables liées aux inspections/essais. Toutefois, le Bénéficiaire est tenu de prendre en charge ses propres frais de déplacement et d'hébergement ainsi que les dépenses liées à sa participation à l'inspection/l'essai. Toute pratique consistant à exiger que le fournisseur ou le contractant prenne en charge ces coûts, y compris les indemnités journalières, pourrait créer des problèmes éthiques et n'est donc pas recommandée.

## **Rapports de non-conformité (RNC)**

Une bonne pratique pour le suivi de la qualité consiste pour l'ingénieur de contrôle à émettre un rapport de non-conformité (NCR) chaque fois que le travail de l'entrepreneur est déficient. Le rapport indique la non-conformité d'une certaine activité et son écart par rapport à la spécification (malfaçon). L'entrepreneur propose une méthode corrective qui doit être acceptée par l'ingénieur de contrôle. Le cas identifié dans le NCR reste ouvert tant que l'action corrective n'est pas entièrement achevée. Le cas NCR est clos lorsque l'ingénieur de contrôle accepte les travaux correctifs de l'Entrepreneur. Dans le cas où l'entrepreneur ne remédie pas à un certain défaut, l'ingénieur de contrôle doit assurer le suivi conformément aux clauses contractuelles pertinentes. L'émission du certificat de réception sera conditionnée par la clôture de tous les cas de RCN en suspens. Un NCR typique est présenté à l'Annexe 8.

## Section 8 - Gestion des Risques

### 8.1 Principes

La bonne pratique internationale veut qu'il y ait une répartition équitable et équilibrée des risques entre l'agence d'exécution et le contractant. Cette pratique est reflétée dans les marchés types de la Banque. Les critères suivants aident à déterminer ce qui est juste et équilibré. Quelle partie est susceptible de :

1. mieux prévoir/identifier le risque ?
2. mieux maîtriser le risque et ses conséquences ?
3. mieux assumer le risque ?
4. souffrir le plus si le risque se matérialise ?

Le Bénéficiaire doit être parfaitement familiarisé avec la répartition des risques du marché. Il convient d'éviter toute tentative, au cours de l'exécution du marché, de modifier matériellement les clauses standard telles que la responsabilité, la garde des ouvrages, l'assurance, etc. car cela pourrait avoir de graves conséquences sur la répartition des risques.

À titre d'exemple, le tableau ci-dessous illustre la manière dont le risque est réparti dans un marché type de la Banque pour la fourniture d'Equipements.

#### **Étude de cas : répartition des risques dans un marché d'Equipement**

##### Risques, pertes ou dommages encourus par le contractant

1. En général, le risque de perte ou de dommage reste à la charge de l'entrepreneur jusqu'à l'achèvement des installations, ou de la partie de celles-ci, dans lesquelles cet Equipement est incorporé.
2. Négligence de l'entrepreneur

##### Risque, perte ou dommage du Bénéficiaire

1. Les risques qu'un entrepreneur expérimenté n'aurait pas pu raisonnablement prévoir ou contre lesquels il n'aurait pas pu raisonnablement prendre des dispositions ou s'assurer, ou ces risques ne sont pas normalement assurables sur le marché.
2. L'utilisation ou l'occupation par le maître d'ouvrage, ou par un tiers autorisé par le maître d'ouvrage, de toute partie des installations.
3. L'utilisation de la conception, des données ou des spécifications fournies ou désignées par ou au nom du maître d'ouvrage, ou toute autre question pour laquelle l'entrepreneur a décliné sa responsabilité.
4. Négligence du maître d'ouvrage.

Note : Le transfert de propriété n'est pas nécessairement un transfert de risque.

*Encadré III - Etude de cas sur la répartition des risques*

## **8.2 Registre des Risques**

Les principaux risques liés au marché doivent être identifiés et consignés dans un registre des risques. Cela doit être fait pendant la planification de la gestion du marché. Le registre des risques fait normalement partie du PGM. Le Bénéficiaire doit régulièrement mettre à jour le registre des risques pendant l'exécution du marché. Les risques émergents doivent être identifiés et analysés de manière proactive, et des mesures d'atténuation prises, avant que le risque ne se matérialise et ne crée des goulots d'étranglement ou des responsabilités.

## **8.3 Risques liés aux responsabilités du Bénéficiaire**

Le Bénéficiaire doit suivre de près les risques liés aux activités dont il est responsable, en particulier lorsque ceux-ci peuvent avoir un impact sur la performance du contractant. Par exemple, les retards liés à :

1. l'accès du site, et les éventuels permis à acquérir par le Bénéficiaire ;
2. fournir la conception et les plans aux entrepreneurs et apporter toute modification à la conception (lorsque la conception relève de la responsabilité du Bénéficiaire) ;
3. émettre/approuver des instructions de modification ;
4. donner des notifications/répondre aux notifications du contractant.

## **8.4 Risques assurables**

Le marché peut exiger qu'une partie s'assure contre un risque/responsabilité particulier. Ces clauses sont des outils précieux de transfert de risque qui, si elles sont correctement rédigées, obligent l'assureur de l'autre partie à payer les coûts ou les pertes associés à la réalisation de ce risque. Les contrats de location, les marchés de construction, les accords de licence et presque tous les autres types de marchés contiennent des clauses d'assurance.

Les détails concernant les dispositions en matière d'assurance sont expliqués à la Section 6.3 - Assurances.

Exemple : Marchés de génie civil: les assurances typiques requises dans un marché de travaux de génie civil sont les suivantes :

1. ouvrages et matériel de l'entrepreneur ;
2. dommages corporels et matériels (y compris la responsabilité civile) ;
3. personnel de l'entrepreneur.

D'autres types d'assurances sont utilisés :

1. l'assurance responsabilité professionnelle (services de conseil) ;
2. l'assurance selon les INCOTERMS (biens).
3. L'assurance de la responsabilité décennale (c'est-à-dire des vices cachés) dans les pays de droit civil

## **Section 9 - Gestion des modifications de marché**

### **9.1 La nécessité du changement**

Dans une certaine mesure, la nécessité de changer ou de modifier un marché dépendra de la nature et de la complexité des biens, des travaux, des services de consultant ou autres faisant l'objet de l'acquisition. Il est peu probable qu'un achat unique et simple de biens nécessite des modifications du marché (sauf en cas d'erreur), alors qu'un marché d'infrastructure complexe peut nécessiter un certain nombre de modifications au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Malgré les meilleurs efforts des parties contractantes, des changements dans un marché peuvent être nécessaires pour une série de raisons telles que des erreurs, des conditions imprévisibles, des risques émergents et des changements dans les besoins du Bénéficiaire.

En outre, les modifications peuvent être souhaitées en application de l'Analyse de la Valeur (voir Section 10).

### **9.2 Procédures de gestion des changements**

La clé de la gestion du changement est d'établir des procédures solides de gestion du changement et de s'assurer que ces procédures sont respectées. Voici quelques conseils pour une bonne pratique de la gestion du changement :

1. dès que possible pendant la phase d'exécution du marché, établir un processus de gestion des changements formel et documenté, conforme à la portée du marché et aux procédures contractuelles de gestion des changements ;
2. disposer de formulaires appropriés et de procédures claires pour demander une proposition de modification (ou un ordre de modification), estimer la modification (par exemple, la portée, les coûts, les implications et les risques) et approuver la proposition de modification (le DTAO-Equipements, par exemple, comprend une procédure et des formulaires d'ordre de modification pertinents) ;
3. Préciser les responsabilités de la gestion du changement et veiller à ce que les personnes disposent d'une délégation de pouvoir claire pour agir ou pour faire remonter les demandes de changement en cas de problème ;
4. familiariser toutes les personnes impliquées dans la gestion des modifications de marché (par exemple, les gestionnaires de marché, les consultants, les entrepreneurs) avec les procédures, les documents, le processus de prise de décision et les exigences en matière de tenue de dossiers ;
5. identifier les domaines susceptibles de changer, évaluer les risques et gérer ces domaines de manière proactive ;
6. assurer en temps utile la communication des informations sur les changements aux personnes concernées ;
7. s'assurer que tous les facteurs pertinents sont pris en compte lors de l'évaluation de la proposition de changement (par exemple en termes de technique, de qualité, d'impact et de risques (y compris sur l'ESHS (le cas échéant) et de coût) ;

8. surveiller le processus de gestion des changements pour s'assurer que les procédures appropriées sont suivies ;
9. s'assurer que les modifications sont saisies sous forme d'avenant au marché et approuvées au niveau approprié spécifié dans le marché ;
10. à moins que cela ne soit contractuellement justifié et/ou en raison d'une situation d'urgence, ne pas exécuter de modifications à un marché sans la documentation de modification appropriée ;
11. le cas échéant, se conformer aux exigences de la Banque en matière d'examen préalable des modifications apportées à un marché ;
12. se conformer aux exigences de la Banque lorsque les modifications portent sur un marché avec une entreprise qui a été sanctionnée par la Banque (voir ci-dessous) ;
13. conserver un registre de toutes les instructions de modification, y compris les motifs ;
14. à la clôture du marché, évaluer les changements et leur(s) impact(s) sur le coût, le calendrier et la performance du marché pour en tirer des enseignements.

### **9.3 Entreprises ou individus sanctionnés par la Banque**

Conformément aux Directives de la Banque en matière de passation des marchés et de consultants, ainsi qu'aux Directives anticorruption du Groupe de la Banque sur la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets financés par le Groupe de la Banque, la Banque ne finance pas de nouveau marché, ni d'avenant introduisant une modification importante à un marché existant, lorsque le marché est conclu avec une entreprise ou un individu qui a fait l'objet d'une suspension ou d'exclusion par la Banque. Cette disposition s'applique à partir de la date effective de la suspension ou de l'exclusion. Ce qui est considéré comme une modification importante doit être soigneusement évalué au cas par cas.

## **Section 10 - Gestion de l'Analyse de la Valeur**

### **10.1 Définition**

Le terme "Analyse de la Valeur" désigne une technique permettant d'améliorer la valeur d'un marché pendant la phase d'exécution. Dans ce contexte, la valeur est le rapport entre la fonction et le coût. La valeur peut être augmentée soit en améliorant la fonction, soit en réduisant le coût. Elle est parfois décrite comme "la fourniture de la ou des fonctions nécessaires au coût optimal".

L'Analyse de la Valeur implique une méthode d'analyse systématique. Elle exige l'examen de la fonction du projet, du système, du produit, de l'équipement, du bâtiment, de l'installation ou du service, dans le but d'améliorer la performance, la fiabilité, la qualité, la sécurité et/ou les coûts (y compris les coûts du cycle de vie). L'Analyse de la Valeur peut se traduire par la réduction du délai de réalisation ou la substitution de meilleurs matériaux, de méthodes plus efficaces ou d'intrants moins coûteux, le tout sans sacrifier la fonctionnalité, la longévité ou la fiabilité nécessaires. La prémisse fondamentale est que la ou les fonctions de base sont préservées et non réduites à la suite d'une amélioration apportée par l'Analyse de la Valeur.

### **10.2 Avantages**

L'Analyse de la Valeur est susceptible de permettre au Bénéficiaire de réaliser des avantages tels que :

1. des améliorations de la conception ;
2. des économies de coûts ;
3. une meilleure constructibilité ;
4. l'incorporation accélérée de nouveaux matériaux et de nouvelles techniques de construction ;
5. l'élimination des fonctions inutiles et l'établissement de combinaisons de fonctions qui répondent mieux aux besoins du Bénéficiaire ;
6. la réduction des impacts environnementaux ;
7. un calendrier réduit ;
8. une réduction des risques ;
9. l'amélioration des opérations ;
10. une plus grande possibilité de participation des parties prenantes au processus ;
11. l'amélioration des normes et/ou des politiques.

L'Analyse de la Valeur peut être réalisée à différents stades de la procédure d'acquisition, notamment :

1. conception du concept ;
2. avant-projet ;
3. les propositions soumises, avant la décision d'attribution du marché ;
4. le stade de la conception finale ;
5. l'exécution du marché, par exemple pendant la construction.

Lorsqu'un marché prévoit le recours à l'Analyse de la Valeur, le processus de l'Analyse de la Valeur sera stipulé dans le marché. Normalement, le marché stipule ce qui suit

1. la manière dont les avantages découlant de l'Analyse de la Valeur seront partagés entre les parties ;
2. le processus permettant à l'entrepreneur de préparer et de soumettre une proposition résultant de l'Analyse de la Valeur;
3. la proposition résultant de l'Analyse de la Valeur est préparée aux frais de l'entrepreneur, et la décision d'adopter ou non la proposition résultant de l'Analyse de la Valeur appartient uniquement au Bénéficiaire ;
4. les motifs acceptables pour initier une proposition résultant de l'Analyse de la Valeur, tels que: la réduction des coûts pour le Bénéficiaire, l'amélioration des performances, la réduction du délai d'exécution, ou la production d'un ou plusieurs autres avantages pour le Bénéficiaire.

### **10.3 Analyse de la Valeur au stade de la conception**

L'Analyse de la Valeur peut être utilisée lorsque la conception est au stade d'esquisse. L'Analyse de la Valeur permet d'examiner la ou les solutions de conception proposées, l'estimation des coûts, ainsi que le calendrier et l'approche de mise en œuvre proposés, dans le but d'affiner la solution pour trouver l'option offrant la meilleure optimisation des ressources.

La mise en place d'un atelier d'Analyse de la Valeur au stade initial de la conception peut s'avérer bénéfique pour les deux parties. Les activités de l'atelier comprennent :

1. déterminer et évaluer les fonctions essentielles du modèle actuel ;
2. une évaluation réaliste des coûts ;
3. examiner les coûts et déterminer les contraintes de conception actuelles ;
4. obtenir des informations pertinentes et actualisées auprès des meilleures sources possibles ;
5. le «brain-storming » pour remettre en question la conception et la réflexion initiales et créer une ou plusieurs autres conceptions qui répondent à la fonction de base requise ;
6. en faisant preuve d'un jugement sain et pratique ;
7. évaluer la faisabilité technique et financière de la ou des nouvelles conceptions ;
8. consulter des experts pour tester la ou les nouvelles conceptions ;
9. faire une recommandation résultant de l'Analyse de la Valeur décrivant et justifiant la nouvelle conception.

### **10.4 Analyse de la Valeur avant Attribution**

Au stade préalable à l'attribution du marché, l'Analyse de la Valeur se produit généralement à la suite de la soumission d'une offre variante par le Soumissionnaire offrant l'Optimisation des Ressources ou dans le cadre d'une procédure de négociation.

Les recommandations ci-après sont pertinentes :

1. Lorsqu'elle est appliquée à un stade précontractuel, toutes les économies de coûts vont généralement au Bénéficiaire,
2. L'Analyse de la Valeur avant l'attribution du marché peut être effectuée avec le soumissionnaire préféré afin d'améliorer l'Optimisation des Ressources de l'offre,
3. Exceptionnellement, les frais de conception peuvent devoir être payés à l'entrepreneur,
4. Elle est souvent utilisée en conjonction avec la négociation,
5. La meilleure pratique consiste à faire superviser ce processus par un Garant de Probité, car cela permet de répondre aux exigences de transparence.

### **10.5 Analyse de la Valeur pendant l'exécution du marché**

Au cours de l'exécution du marché, des améliorations liées à l'Analyse de la Valeur peuvent encore être possibles si elles sont prévues dans le marché. Un entrepreneur travaillant quotidiennement sur le chantier est bien placé pour identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité énergétique et peut proposer une nouvelle approche des méthodes ou des matériaux de construction susceptible de réduire les coûts et/ou les délais.

L'inclusion des dispositions relatives à l'Analyse de la Valeur dans le marché a pour but d'encourager les entrepreneurs à rechercher des méthodes et des matériaux de construction améliorés, à soumettre des propositions résultant de l'Analyse de la Valeur et, en cas d'acceptation, à recevoir une compensation juste et raisonnable.

Le processus de l'Analyse de la Valeur est décrit dans le marché. Par exemple, dans un marché de travaux de génie civil, l'entrepreneur prépare une proposition résultant de l'Analyse de la Valeur. Celle-ci est soumise par l'entrepreneur au Bénéficiaire. La proposition résultant de l'Analyse de la Valeur peut suggérer un changement ou une substitution dans les exigences, les matériaux et/ou les méthodes prescrits dans le marché, le calendrier ou l'ordre des activités.

### **10.6 Soumettre une proposition liée à l'Analyse de la Valeur**

Lorsque l'entrepreneur prend la décision de soumettre une proposition résultant de l'Analyse de la Valeur, il doit comprendre que la probabilité que la proposition soit approuvée dépend de l'exhaustivité de sa préparation et des avantages démontrés (valeur) pour le Bénéficiaire. Des informations suffisantes doivent être fournies pour que le Bénéficiaire puisse effectuer une évaluation approfondie dans un délai raisonnable. Le fait de ne pas fournir des données adéquates peut entraîner une demande de données supplémentaires (ce qui pourrait retarder le processus) ou même entraîner le rejet de la proposition résultant de l'Analyse de la Valeur.

Les indications suivantes constituent généralement une bonne pratique (pour les informations exactes requises, se reporter au marché concerné), pour la proposition résultant de l'Analyse de la Valeur d'un entrepreneur :

1. la ou les modifications proposées, et une description de la différence par rapport aux exigences actuelles du marché ;
2. des informations ESHS suffisantes pour permettre une évaluation des risques et des impacts ESHS ;

3. une analyse complète des coûts et des avantages de la ou des modifications proposées, y compris une description et une estimation des coûts (y compris les coûts du cycle de vie) que le maître d'ouvrage pourrait encourir en mettant en œuvre la proposition;
4. une description de tout effet, implication ou risque du changement sur la performance/fonctionnalité ;
5. une description des avantages et des inconvénients comparatifs des exigences du marché existant et de la proposition résultant de l'Analyse de la Valeur;
6. une justification lorsque la fonction ou la caractéristique d'un élément est modifiée et tout effet de la modification sur les performances finales de l'élément ;
7. toute donnée de test objectif pertinente ;
8. toute exigence contractuelle qui doit être modifiée si la proposition est acceptée, y compris toute révision suggérée des spécifications.

## **Section 11 - Gestion des Différends contractuels et des Recours**

### **11.1 Différends contractuels**

Les différends contractuels peuvent être longs, coûteux et difficiles. Ils peuvent nuire aux relations entre l'acheteur et le fournisseur, entraîner des retards et avoir un impact négatif sur l'exécution du marché. Ils peuvent également entraîner une augmentation substantielle du prix du marché. Il est donc dans l'intérêt des parties contractantes de s'efforcer d'éviter les différends en premier lieu. Cela peut être réalisé, entre autres, en développant une bonne communication et une bonne gestion des relations de travail avec l'entrepreneur.

Malgré tous les efforts, des différends peuvent survenir. Dans ce cas, tout doit être mis en œuvre pour trouver une solution rapide, efficace et économique. Le différend doit être géré de manière active et positive et au(x) bon(s) niveau(x). Une résolution rapide permet d'économiser du temps, de l'argent et des efforts à des stades ultérieurs, si le différend reste non résolu. En outre, les retards dans la résolution peuvent entraîner un accroissement rapide des coûts et des dommages supplémentaires aux relations, et finalement la résiliation du marché.

La résolution des conflits, dans son sens le plus large, est tout processus qui peut amener à la conclusion d'un conflit. Les techniques vont des discussions les plus informelles aux négociations formelles, en passant par la médiation et l'arbitrage. L'arbitrage et le recours aux tribunaux doivent être considérés comme des méthodes de résolution en dernier recours.

Les différends peuvent impliquer des questions et des procédures juridiques. Les Bénéficiaires devront souvent faire appel à leur conseiller juridique. Les services d'un avocat spécialisé dans le domaine de la construction (éventuellement fourni par le maître d'œuvre) peuvent parfois être requis en cas de différends de grande valeur et/ou complexes.

### **11.2 Gestion des différends**

Chaque marché doit définir les procédures à suivre en cas de différend. Souvent, ces procédures seront axées sur des processus formels tels que l'arbitrage. Toutefois, beaucoup de choses peuvent et doivent être faites avant qu'un différend n'atteigne le stade où l'arbitrage est la seule option disponible.

Pour les marchés importants (tels que les travaux, les équipements), les documents contractuels précisent le rôle du Gestionnaire du Marché (maître d'œuvre, gestionnaire de projet, etc.) dans le traitement des réclamations. Toutes les parties sont censées agir conformément aux dispositions contractuelles à cet égard.

Selon le marché, les mécanismes alternatifs de résolution des différends comprennent :

1. un conciliateur/médiateur,
2. un expert en traitement de différends, ou
3. un comité de règlement des différends.

Si le marché prévoit un tel mécanisme de règlement des différends, les parties contractantes doivent veiller à ce que ce mécanisme soit mis en place en temps utile. Essayer de mettre en place ce mécanisme après la survenance d'un différend est voué à l'échec. Les parties contractantes doivent faire leur part pour assurer le fonctionnement effectif du mécanisme choisi. Le dossier d'appel d'offres

prévoit généralement une autorité de nomination pour l'arbitre ou l'expert/le membre du comité de règlement des différends en cas de désaccord entre le maître d'ouvrage et l'entrepreneur dans le processus de nomination.

Si une partie n'est pas satisfaite du résultat du mécanisme mis en place pour régler les différends, il est dans l'intérêt des parties d'essayer de régler un différend à l'amiable avant le début de l'arbitrage. Le règlement à l'amiable, s'il est effectué de manière professionnelle et de bonne foi, peut permettre aux parties contractantes d'économiser du temps et des coûts tout en préservant leurs relations de travail.

Dans les clauses contractuelles de la FIDIC, un Comité de Règlement des Différends (CRD) "ad-hoc" est recommandé lorsque la plupart des travaux sont effectués hors chantier, par exemple la fabrication, le transport, etc. de l'Équipement, tandis qu'un CRD "permanent" ou "à durée indéterminée" est recommandé pour les projets de construction où la plupart des travaux ont lieu sur chantier. Les éditions 2017 de la FIDIC prévoient un "Comité de Prévention / Règlement des Différends" (ou CPRD), qui est habilité à fournir une assistance informelle aux parties.

*Le CPRD est composé soit de un seul membre ou trois membres*

*[Pour un Marché dont le coût est estimé à plus de 50 millions de dollars US, le CPRD sera composé de trois membres. Pour un Marché dont le coût est estimé entre 20 et 50 millions USD, le CPRD peut être composée de trois membres ou d'un seul membre. Pour un Marché dont le coût est estimé à moins de 20 millions USD, un membre unique est recommandé].*

### **Étude de cas : Absence de Comité de Règlement des Différends**

#### Situation :

Un marché de construction de barrage prévoyait la nomination d'un CRD de trois membres. La nomination a été initialement traitée conformément au marché. Cependant, le contractant a par la suite contesté (pour des motifs raisonnables - le membre désigné par le maître d'ouvrage avait travaillé pour le gouvernement, ce qui n'était pas indiqué dans son CV) l'impartialité du membre du CRD désigné par le maître d'ouvrage, mais ce dernier n'était pas d'accord. Aucun accord n'a été conclu entre les parties pour remplacer ce membre du CRD et, de plus, le marché n'offrait pas de solution claire pour cette situation. Finalement, un litige majeur est survenu lorsque le contractant (étranger) a allégué que son gouvernement avait émis un avertissement conseillant à ses citoyens de quitter temporairement la région en raison de problèmes de sécurité. Après plusieurs mois, l'avertissement du gouvernement a été retiré et le contractant a repris le travail avec une équipe complète. Le différend s'est prolongé et un CRD opérationnel n'était pas disponible pour faciliter une résolution à l'amiable. Finalement, l'affaire a été portée en arbitrage et l'entrepreneur s'est vu attribuer un montant substantiel en compensation.

#### Les leçons à tirer :

1. s'assurer que le marché comporte une disposition sûre sur le CRD - le Livre Rouge 2017 de la FIDIC comporte une disposition solide pour les cas où un membre du CPRD est contesté ou répudié ;
2. les deux parties doivent être prudentes dans la nomination des membres du CRD et s'assurer que leurs références sont pleinement divulguées, réduisant ainsi la probabilité qu'un membre soit contesté par la suite.

*Encadré IV Étude de cas sur l'absence de comité de règlement des différends fonctionnel*

### **11.3 Arbitrage**

Les marchés conclus avec des entreprises internationales devraient appliquer l'arbitrage commercial international dans un lieu neutre. L'arbitrage commercial international présente de nombreux avantages par rapport aux tribunaux nationaux. Comme les parties contractantes (pour les marchés avec des entrepreneurs étrangers) proviennent de différentes juridictions dans le monde avec des contextes juridiques, culturels, politiques et éthiques différents, l'arbitrage commercial international offre un lieu neutre pour régler efficacement les différends. Les Bénéficiaires devraient utiliser cette facilité si le besoin s'en fait sentir.

Certains des aspects qui peuvent aider à préparer un arbitrage sont les suivants :

1. vérifier les procédures de pré-arbitrage prévues dans le marché et évaluer si vous les avez respectées ;
2. procéder à une évaluation précoce de l'affaire avec des conseillers juridiques dès le début du différend, et la revoir périodiquement à mesure que l'arbitrage progresse. Cela permet d'avoir une idée précoce des résultats et des coûts potentiels de l'arbitrage et de se préparer en conséquence ;
3. informer la direction/les autorités compétentes sur : l'objet de l'arbitrage, les raisons pour lesquelles les parties n'ont pas pu résoudre le différend, la durée de l'arbitrage, les coûts et les résultats attendus ;
4. informer le personnel et les responsables concernés qu'un arbitrage est sur le point d'être engagé afin qu'ils soient facilement disponibles (si nécessaire) lors de l'audience d'arbitrage (si possible, il peut être judicieux de réserver les dates d'audience possibles dans leurs agendas afin de garantir leur disponibilité) ;
5. gérer le risque de communications internes et externes sur les questions en litige : il faudrait conseiller au personnel concerné du Bénéficiaire d'éviter toute communication interne ou externe en dehors du protocole de gestion du marché établi, avec l'avis d'un conseiller juridique ;
6. avis de conservation des documents : conseiller à toutes les personnes impliquées de préserver/conservé les documents pertinents en expliquant la nature des documents et la manière de les conserver. En matière d'arbitrage international, les preuves documentaires sont très importantes. Si le marché prévoit un mécanisme d'enregistrement systématique, cela peut ne pas être un problème.

### **11.4 Recours contractuels**

Les recours sont des actions prises par une partie au marché pour résoudre un problème contractuel conformément aux clauses du marché. Les recours contractuels sont disponibles tant pour le Bénéficiaire que pour le contractant. L'objectif principal de ces recours est de:

1. s'assurer que chaque partie au marché fait sa part ;
2. fournir une protection financière contre les dommages, les retards, les malfaçons et autres situations nécessitant des mesures correctives.

Les parties contractantes sont censées connaître les recours contractuels disponibles. Les recours disponibles dépendront de la nature du marché.

**Exemple : Les recours du Bénéficiaire, pour un marché de travaux.**

Remède	Situations susceptibles de déclencher ce remède
1. Retenues de paiements	<ul style="list-style-type: none"> <li>le fait de ne pas exécuter un travail ou une obligation conformément au marché.</li> <li>ne remplissant pas les obligations de l'ESHS.</li> </ul>
2. Appeler la garantie de bonne exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'entrepreneur manque à ses obligations en vertu du marché.</li> </ul>
3. Appeler la garantie de l'ESHS	<ul style="list-style-type: none"> <li>le contractant manque à ses obligations en matière d'ESHS dans le cadre du marché.</li> </ul>
4. application des pénalités de retard	<ul style="list-style-type: none"> <li>lorsque le marché/les tranches du marché ne sont pas achevés dans les délais prévus.</li> </ul>
5. résiliation	<ul style="list-style-type: none"> <li>à la survenance d'un événement de résiliation identifié dans le marché.</li> </ul>

*Tableau VIII - Exemple : Recours du Bénéficiaire*

#### **Exemple : Recours de l'entrepreneur**

Remède	Situations susceptibles de déclencher ce remède
1. prolongation du délai d'exécution, 2. compensation des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le maître d'ouvrage ne respecte pas le marché : par exemple, il a retardé les plans ou les instructions, il n'a pas permis l'accès au site et la mise à disposition de celui-ci.</li> <li>les conséquences de la force-majeure.</li> </ul>
3. frais financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>retard de paiement par le maître d'ouvrage</li> </ul>
4. Suspension	<ul style="list-style-type: none"> <li>retards de paiement, indisponibilité des fonds.</li> </ul>
5. Résiliation	<ul style="list-style-type: none"> <li>à la survenance de l'un des événements de résiliation décrits dans le marché.</li> </ul>

*Tableau IX - Recours de l'entrepreneur*

#### **Garantie de bonne exécution**

La garantie de bonne exécution est un outil de recours contractuel important et puissant disponible dans les marchés de biens, de travaux et de services autres que de conseil. Bien que cette disposition figure dans le marché, les Bénéficiaires/gestionnaires de marchés sont susceptibles de ne pas l'appliquer de manière adéquate.

#### **Pénalités de retard**

Un autre instrument de recours important que le Gestionnaire du Marché peut utiliser est l'application de pénalités (en cas de retard). Ces pénalités sont plus faciles à appliquer car elles sont spécifiées sur une base quantifiable.

Les marchés prévoient un pourcentage ou un montant à déduire des paiements dus à l'entrepreneur/fournisseur s'il ne livre pas les biens ou les travaux dans les délais impartis. Le montant total est généralement plafonné (par exemple, 10 % du montant du marché), et il existe parfois une clause de résiliation du marché lorsque le montant total des pénalités de retard atteint le plafond.

Il est donc important d'avoir un calendrier de paiement qui permette la déduction des pénalités. Par exemple, si le calendrier de paiement est déséquilibré et que le fournisseur a déjà reçu 95 % ou 100 % du prix du marché, le Bénéficiaire devra facturer et poursuivre l'entrepreneur/fournisseur pour recouvrer les pénalités dues par d'autres moyens.

### **Résiliation**

La résiliation d'un marché est le recours ultime en cas de manquement. Le tableau ci-après résume certains des problèmes clés observés lorsque les Bénéficiaires tentent de résilier un marché.

Question relatives à la résiliation	Action recommandée
<p>1. Il n'y a pas de preuves à l'appui de l'affirmation du Bénéficiaire selon laquelle le contractant a manqué à ses obligations, par exemple une documentation insuffisante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserver la documentation relative à l'exécution, la livraison, les communications, aux notifications, aux dates et aux personnes concernées.</li> <li>• Veiller à ce qu'un système de tenue de livres adéquat soit en place pour pouvoir retrouver les enregistrements appropriés.</li> </ul>
<p>2. pas de justification contractuelle pour la résiliation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant d'entreprendre la résiliation, vérifier que la violation est décrite dans le marché comme une cause de résiliation.</li> </ul>
<p>3. Ne pas respecter les procédures de résiliation prévues par le marché. Cela peut entraîner des problèmes concernant:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. la manière dont l'entrepreneur quitte le chantier et dont le le maître d'ouvrage dispose du chantier pour faire achever les travaux ;</li> <li>b. la valorisation à la date de la résiliation;</li> <li>c. la détermination du paiement, y compris les montants pour toute perte ou tout dommage.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant d'entreprendre la résiliation, vérifier les procédures et les suivre.</li> </ul>
<p>4. Après la résiliation, l'absence de mesures prises à temps par la Bénéficiaire pour achever les travaux restants conduit à la détérioration des composantes des travaux déjà livrés (par exemple, une route inachevée est laissée à l'abandon pendant des mois).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer rapidement l'état d'avancement des travaux et décider de l'option la plus réaliste pour achever les travaux restants, par exemple : travaux en régie, appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint (consultation restreinte), marché par entente directe, etc.</li> </ul>

*Tableau X - Questions relatives à la résiliation du marché*

### **Étude de cas : Absence de Préavis**

#### Situation :

Un maître d'ouvrage a attribué trois marchés de travaux de durée 18 mois à un entrepreneur pour la remise en état de routes rurales. Six mois après la signature du marché, le maître d'ouvrage a constaté que l'entrepreneur n'exécutait qu'un seul marché et qu'il n'y avait aucune progression sur les deux autres. Le maître d'ouvrage a informé l'entrepreneur à plusieurs reprises pour qu'il remédie à cette situation. Après douze mois, le Bénéficiaire a décidé de mettre fin aux deux marchés qui n'avaient pas progressé.

#### Question :

Lorsque le Bénéficiaire a décidé d'envoyer la lettre de résiliation, il a découvert que tous les avis précédents adressés à l'entrepreneur étaient verbaux et qu'il n'existait aucun document écrit pour les justifier.

#### Résultat :

La procédure de résiliation a été retardée de plusieurs mois, avec toutes les conséquences que cela implique.

*Encadré V - Étude de cas : Absence de préavis*

### **Étude de cas : Le Bénéficiaire est à l'origine du problème**

#### Situation :

Dans le cadre d'un marché de travaux, le Bénéficiaire a tenté de résilier le marché en invoquant l'une des fautes de l'entrepreneur pouvant entraîner la résiliation, à savoir l'abandon des travaux par l'entrepreneur. L'entrepreneur a contesté en déclarant qu'il avait donné la notification requise au Bénéficiaire sur sa suspension des travaux en raison du retard des paiements contractuels par le Bénéficiaire. L'entrepreneur a fourni des preuves de la façon dont le Bénéficiaire a retardé les paiements, ce qui a eu un impact sérieux sur la trésorerie de la construction, au point que l'entrepreneur n'a pas été en mesure de maintenir les activités sur chantier.

#### Problème:

La résiliation pour défaillance de l'entrepreneur présumé était indéfendable.

#### Les leçons à tirer :

3. Comprendre les dispositions du marché et comment elles s'appliquent ;
4. Appliquer les dispositions du marché ;
5. effectuer les paiements à temps lorsque les travaux ont été livrés conformément au marché ;
6. être conscient des conséquences d'un retard excessif dans les paiements dus à un contractant, qui, dans ce cas, a entraîné l'arrêt des activités sur chantier en raison de problèmes de trésorerie ;
7. Accuser l'autre partie après avoir créé soi-même le problème ne sert à rien.

*Encadré VI - Étude de cas Le Bénéficiaire est à l'origine du problème.*

## 11.5 Fraude et corruption

La Banque exige le respect des Directives anti-corruption du Groupe de la BIsD sur la prévention et la lutte contre la fraude et la corruption dans les projets financés par le Groupe de la BIsD et des procédures de sanctions, et comme décrit dans les dispositions relatives à la Fraude et à la Corruption (F&C) du marché.

Toute allégation relative à une violation de l'intégrité doit être rapidement transmise au Département d'Intégrité et d'Ethique de la BIsD. <sup>2</sup>

En résumé:

1. Les parties contractantes et tous ceux qui participent à l'exécution du marché sont tenus d'observer les règles d'éthique professionnelle les plus strictes et de s'abstenir de toute F&C lors de la procédure d'acquisition et de l'exécution de marchés financés par la BIsD. Toutes les parties impliquées dans l'exécution et la gestion des contrats doivent donc s'astreindre, ainsi que leur personnel, aux plus hauts niveaux d'intégrité et de conduite professionnelle ;
2. Les parties contractantes doivent prendre les règles de F&C au sérieux et prendre les mesures correctives appropriées (telles que le retrait du personnel du chantier et la résiliation du marché).
3. La Banque a le droit d'inspecter le chantier et/ou les comptes et registres relatifs à la procédure de passation de marché, à la sélection et/ou à l'exécution du marché, et de faire vérifier ces comptes et registres par des vérificateurs nommés par la Banque si celle-ci le demande.
4. Toute obstruction visant à entraver l'exercice des droits d'inspection et d'audit de la Banque constitue une action de F&C avec toutes les conséquences.

Les pratiques de F&C peuvent se manifester sous différentes formes. Toute mauvaise exécution d'un marché n'est pas nécessairement liée aux F&C. Voici quelques exemples de signaux d'alarme :

---

<sup>2</sup> <https://www.isdb.org/who-we-are/integrity/integration-and-anti-corruption-policy>

Signal d'alarme	Mesures d'atténuation possibles
1. Mauvaise qualité des fournitures, des travaux ou des produits livrables, y compris les instructions de modification qui ne sont pas justifiées par le marché ou changements injustifiés dans les spécifications et/ou les clauses du marché.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la surveillance par des tiers ;</li> <li>• envisager des audits techniques indépendants pour les marchés à haut risque ;</li> <li>• instituer des tests d'acceptation stricts ;</li> <li>• prévoir l'inspection en usine et l'observation des essais, ainsi qu'une robuste vérification physique ;</li> <li>• impliquer dès le départ les utilisateurs finaux et les communautés, le cas échéant.</li> </ul>
2. Mesures gonflées par les consultants de supervision (collusion) dans les marchés de travaux à prix unitaires, ou paiement non conforme au marché.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• au stade du PPM&amp;SPM, envisager d'autres mécanismes contractuels en évaluant les avantages et les inconvénients (comme l'approche conception - construction) ;</li> <li>• assurer la qualité de l'ingénieur superviseur lors de l'évaluation de la proposition technique ;</li> <li>• la surveillance par des tiers.</li> </ul>
3. Des retards injustifiés chroniques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inclure des échéances intermédiaires pour le suivi ;</li> <li>• surveiller de près les délais.</li> </ul>
4. Documents contractuels, rapports d'avancement, résultats d'essais, etc. incohérents, manquants ou apparemment modifiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exiger du contractant qu'il mette en place un système strict d'assurance qualité de la documentation et de tenue des documents dès le début du marché;</li> <li>• suivre de près l'application du système.</li> </ul>
5. Factures gonflées, dupliquées ou fausses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire preuve de plus de diligence lors du paiement des factures et renforcer le contrôle interne, y compris les contrôles d'audit.</li> </ul>

*Tableau XI - Signaux d'alarme de la fraude et de la corruption*

## **Section 12 - Considérations spécifiques : Marchés de Travaux et d'Equipements**

La gestion des contrats d'infrastructure tels que les Travaux et les Equipements exige des attentions supplémentaires en plus des aspects génériques décrits précédemment.

### **12.1 Logiciel de gestion de projet**

Les marchés complexes, tels que les travaux de génie civil et les marchés compliqués de fourniture et d'installation, nécessitent normalement l'utilisation d'un logiciel de gestion de projet approprié. Le logiciel choisi doit permettre à l'équipe de gestion du marché de suivre l'avancement physique des travaux/de l'installation par rapport au calendrier prévu, et les paiements réels effectués par rapport au budget. Le Bénéficiaire doit s'assurer que l'équipe de gestion du marché est correctement formée au logiciel choisi, et que le logiciel est déployé et opérationnel dès le début du marché.

Les marchés d'infrastructure (tels que les clauses de marché de la FIDIC pour la Construction 2017 (Livre Rouge) demandent que le programme de travail soit préparé et révisé à l'aide du logiciel de programmation nommé dans les Spécifications (si ce n'est pas précisé, le logiciel de programmation acceptable par le maître d'œuvre). Il existe plusieurs types de logiciels qui sont basés, par exemple, sur le suivi du chemin critique (méthodologie du chemin critique (MCC)). Le Bénéficiaire peut choisir un logiciel qui a été examiné et pré-approuvé. Si le Bénéficiaire souhaite nommer un logiciel dans les Spécifications, il est recommandé d'ajouter les mots "ou substantiellement équivalent". Si le logiciel n'est pas inclus dans les Spécifications, le Bénéficiaire doit s'assurer que le logiciel de gestion de marché qui sera utilisé par le contractant est adapté à l'objet du marché.

Le logiciel choisi pour soutenir la mise en œuvre du marché doit au minimum :

1. fournir une assurance supplémentaire par le contractant de l'adéquation de la planification, de l'établissement du calendrier, de l'avancement, de la gestion financière, de la gestion des risques et de l'établissement de rapports afin que les activités prévues par le marché soient réalisées de manière ordonnée et rapide dans le respect des délais contractuels et des jalons spécifiés dans le marché ;
2. fournir une assurance supplémentaire par l'entrepreneur de la coordination des travaux de l'entrepreneur et de ses sous-traitants ;
3. permettre au Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché de suivre l'avancement des travaux/de l'installation et d'évaluer les paiements progressifs de l'entrepreneur ;
4. aider le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché à évaluer l'impact potentiel des changements proposés au marché ;
5. aider le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché et le contractant à détecter les problèmes, les risques et les questions afin de pouvoir prendre des mesures correctives en temps utile et fournir un mécanisme pour déterminer et surveiller ces mesures correctives.

Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit utiliser le logiciel pour déterminer rapidement si le marché prend du retard. Il peut également donner un avertissement précoce que le contractant a des difficultés qui peuvent entraîner une réclamation contre le Bénéficiaire. Cela pourrait se faire, entre autres de la manière suivante:

1. exiger que les révisions majeures du programme de travail de l'entrepreneur soient précédées d'une documentation complète du statut du marché. Les révisions mineures (telles que l'ajout de changements et d'événements imprévus à la dernière mise à jour afin d'en déterminer l'impact) peuvent être effectuées en même temps ;
2. exiger une mise à jour pleine et entière du statut du marché avant de modifier le plan de base approuvé ;
3. vérifier que les dates réelles de début et de fin et les durées restantes des travaux en cours correspondent à la situation réelle sur le terrain ;
4. un examen attentif pour déterminer si l'entrepreneur s'écarte de son plan et les raisons de cet écart ;
5. revoir les chemins critiques et quasi-critiques à court terme afin que le risque soit atténué en temps utile ;
6. vérifier les signes de sous-effectif ou d'absence de progrès dans des activités non essentielles mais en voie de le devenir.

## 12.2 Retards dus au Bénéficiaire

Le manque de préparation et de planification (avant la conclusion d'un marché) par le Bénéficiaire constitue une cause majeure de retard dans l'exécution des marchés d'infrastructure.

### **Étude de cas : Amélioration d'une zone de polder**

#### Situation :

Un Bénéficiaire a passé un marché de travaux pour l'amélioration des infrastructures. Il y a eu des problèmes fonciers importants.

Cependant, le Bénéficiaire a essayé de faire avancer les questions foncières parallèlement au processus de passation de marchés. Le Bénéficiaire a attribué les marchés alors que certaines questions foncières n'étaient toujours pas résolues.

Deux ans après l'attribution du marché, le Bénéficiaire n'a pas été en mesure de résoudre entièrement les problèmes fonciers. Le marché a été révisé avec une portée réduite et l'exécution du marché a été retardée d'environ 18 mois.

#### Leçon apprise :

1. Les Bénéficiaires doivent appliquer une approche de gestion de projet et un outil logiciel approprié couvrant : l'acquisition de terrains, la réinstallation des populations concernées, les autorisations environnementales, la coordination avec les autres services gouvernementaux concernés, la cohérence de l'examen de la conception et la sélection du type de marché et le plan de mise en œuvre.
2. Le Bénéficiaire doit prendre des mesures rapides sur les activités identifiées ou qui pourraient se trouver sur le chemin critique.

*Encadré VII- Étude de cas : Amélioration de l'infrastructure*

## **Étude de cas : nouveau système de traitement des eaux**

### Situation :

Un Bénéficiaire a passé un marché de travaux pour la réhabilitation du système des eaux potables et usées. Il s'agit d'un marché de conception -construction et il y a eu plusieurs changements de conception. À l'origine, il s'agissait d'un marché à prix forfaitaire, puis il a été converti en un marché à prix unitaires. Le marché a été modifié sept fois et a connu trois augmentations de prix par suite d'instruction de modification. Le détail quantitatif estimatif révisé comportait de nombreux articles non compris lors de l'appel d'offres.

### Leçon apprise :

Choisissez la bonne stratégie de passation de marché dès le départ en fonction d'un certain nombre de considérations (voir Annexe 1) plutôt que d'essayer de la modifier lorsque le marché est en cours.

### *Encadré VIII- Étude de cas : nouveau système de traitement de l'eau*

## **12.3 Changements**

Considérations sur la gestion des changements dans les marchés à prix unitaires. Ces considérations peuvent inclure :

1. vérifier les pièces justificatives (notamment pour vérifier l'opportunité ou la nécessité des modifications proposées) ;
2. vérifier la manière dont la variation a été évaluée (c'est-à-dire que les prix contractuels existants ont été correctement appliqués ; si de nouveaux prix ont été utilisés, ont-ils été correctement établis sur la base de prix de marché équitables, etc. ;)
3. vérifier si une modification des prix unitaires serait appropriée ou requise selon le marché ;
4. vérifier si l'impact sur le délai (prolongation du délai d'achèvement) a été correctement évalué et est dûment justifié ;
5. vérifier si la modification a pris dûment en compte les aspects ESHS, le cas échéant ;
6. vérifier le niveau d'approbation requis pour la modification (par exemple, l'approbation du Gestionnaire du Marché ou du Bénéficiaire).

## **12.4 Visites de Chantier**

L'une des principales responsabilités du Bénéficiaire tout au long de l'exécution d'un marché d'infrastructure est de maintenir une bonne compréhension de ce qui se passe sur le chantier. Cela ne peut être fait efficacement sans inspecter le chantier. Les experts techniques du Bénéficiaire doivent être activement impliqués dans les visites du chantier et il est recommandé que le Bénéficiaire entreprenne des visites conjointes avec le Gestionnaire du Marché. Cela permettra de s'assurer que tous les problèmes identifiés au cours des visites de chantier peuvent être discutés avec le Gestionnaire du Marché, et que des mesures appropriées sont convenues.

Le Gestionnaire du Marché doit entreprendre des inspections régulières du chantier pour s'assurer que les activités progressent conformément aux exigences du marché. Le Gestionnaire du Marché doit

s'assurer qu'il dispose des compétences adéquates pour inspecter les activités en cours et que les inspections sont régulièrement effectuées conjointement avec l'entrepreneur.

Les aspects qui doivent être vérifiés lors d'une inspection de chantier sont les suivants :

1. suivi des actions préalablement convenues
2. l'avancement réel des travaux par rapport à ce qui est prévu/planifié ;
3. la qualité des travaux (les travaux sont-ils conformes aux exigences de qualité des spécifications techniques ?)
4. le déploiement du personnel et de la main-d'œuvre conformément au marché ;
5. les matériaux et matériels de l'entrepreneur (l'entrepreneur dispose-t-il de tous les matériels et matériaux de construction nécessaires pour achever les Travaux conformément aux Spécifications et dans les délais prévus ?)
6. l'hygiène et la sécurité en ce qui concerne non seulement le personnel de l'entrepreneur, mais aussi la sécurité publique (toutes les mesures nécessaires en matière d'hygiène et de sécurité sont-elles mises en œuvre ?)
7. les questions environnementales (le Plan de Gestion Environnementale de l'entrepreneur est-il appliqué de manière appropriée ?)
8. l'adéquation des mesures mises en place pour gérer les risques de violence à caractère sexiste et d'exploitation et d'abus sexuels ;
9. le code de conduite de l'entrepreneur est-il mis en œuvre de manière efficace ?
10. les permis sont-ils en place et la documentation est-elle à jour ?

## **12.5 Documents du Maître d'Œuvre/Gestionnaire du Marché**

Le Maître d'Œuvre/Gestionnaire de Marché doit disposer d'un ensemble de documents de contrôle en bureau disponibles pour inspection. Au minimum, ces documents devraient inclure :

1. états des mesurages : pour les marchés à prix unitaires ;
2. rapports d'activité : quotidiens, hebdomadaires, mensuels indiquant sous forme de tableaux les quantités de travail effectuées, le nombre de personnes et de matériels impliqués, la consommation de matériaux, les essais et les échantillons, les rapports ESHS, etc. Les rapports doivent également mentionner tout événement spécifique, incident, conditions météorologiques, etc. ;
3. le journal des incident/journal de chantiers : qui enregistre tous les problèmes survenus pendant l'exécution des travaux, avec des descriptions appropriées et la date, la cause, les mesures correctives prises, la partie responsable, l'état d'avancement des mesures correctives, etc. ;
4. instructions de modification : toutes les instructions de modification indiquant la justification des changements de quantités, de prix et de délais d'exécution ;

5. communications : enregistrements de toutes les communications avec le contractant et tout tiers ;
6. le registre d'inspection et de contrôle : il s'agit d'un registre des inspections techniques effectuées par le Maître d'Œuvre /le Gestionnaire du Marché ou auxquelles il assiste, des audits et des contrôles effectués par toute partie concernée (par exemple, le Bénéficiaire, l'agence environnementale, le contrôle financier, les autorités locales, etc.)

## **12.6 Marchés de Conception - Construction**

Alors que les Bénéficiaires sont habitués aux marchés traditionnels de type conception-appel d'offres-construction (par exemple, les marchés basés sur le Livre Rouge de la FIDIC), la gestion des approches intégrées de l'exécution des marchés telles que la conception - construction (CC) peut poser certains défis. Cette section est consacrée à la gestion des contrats de type CC.

### **Facteurs de réussite**

Les Bénéficiaires doivent être attentifs aux facteurs suivants lors de la gestion des contrats de type CC:

1. Le mode CC exige un niveau de confiance et de partenariat plus élevé que l'approche conception-appel d'offres-construction ;
2. Le mode CC exige du Bénéficiaire qu'il élabore des critères de performance définitifs et fonctionnels, par opposition à la conception et aux plans détaillés ;
3. Le mode CC est un effort axé sur la finalité ;
4. l'entrepreneur est propriétaire de la conception ;
5. mettre en place l'équipe de gestion du marché dès le début et veiller à ce qu'elle reste soudée ;
6. Les concepteurs ont conçu les ouvrages pour les Bénéficiaires et les constructeurs ont construit les ouvrages conçus selon l'approche traditionnelle de type conception-appel d'offres-construction, alors que cette approche exige une équipe de construction intégrée aux professionnels de la conception.

### **Critères de performance/fonctionnels**

Il est utile de comprendre que dans le mode conception-appel d'offres-construction, les exigences sont communiquées à l'entrepreneur par le biais de plans et de spécifications complets. En revanche, le Bénéficiaire communique ses exigences pour un marché selon le mode CC par la formulation des critères de performance/fonctionnels. L'entrepreneur développe la conception sur la base de ces derniers.

### **Examen de la conception**

Dans l'approche sur le mode CC, étant donné que l'entrepreneur est propriétaire de la conception, l'examen de la conception par le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché, sauf indication contraire, consiste normalement à vérifier que la solution de conception est conforme aux critères de performance. La raison principale est qu'il est nécessaire que la responsabilité légale de la conception reste celle de l'entrepreneur.

### **Réunion de conception initiale**

Il n'est peut-être pas possible pour le Bénéficiaire d'élaborer dans le document d'appel d'offres/la demande de proposition toutes les préférences ou attentes potentielles qu'il peut avoir dans un marché complexe sur le mode CC. Par conséquent, après l'attribution du marché, il est bon d'organiser une première réunion de conception avec l'entrepreneur. L'ordre du jour d'une telle réunion peut comprendre les points suivants :

1. décomposition des tâches de conception en caractéristiques spécifiques des tâches (qui peuvent être conçues, examinées, approuvées et construites dans cet ordre) et identification des caractéristiques pour lesquelles l'entrepreneur peut accorder une certaine souplesse de conception ;
2. identifier les caractéristiques pour lesquelles les possibilités de modification sont limitées ou inexistantes au cours du processus de conception, afin que la compréhension soit claire dès le départ ;
3. identifier tout critère de conception qui pourrait avoir été incorporé par référence dans le marché ;
4. identifier toute caractéristique dont la conception est contractuellement ouverte à l'interprétation ;
5. discuter de la liste des solutions de conception préliminaire pour toutes les caractéristiques des travaux visés ;
6. discuter du processus d'examen des soumissions de conception par le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché et établir un système de communication ;
7. développer un système permettant de résoudre rapidement toute différence de jugement professionnel qui n'est pas clairement couverte par le texte du marché.

### **Administration du marché**

L'administration d'un marché sur le mode conception-appel d'offres-construction repose sur l'administration des consultants de la conception, et de leurs produits livrables, et sur l'administration de l'entrepreneur en construction, et de ses activités de travaux. Dans un marché sur le mode CC, l'entrepreneur est responsable à la fois de la conception et de la construction.

Le passage de l'administration de marché sur le mode conception-appel d'offres-construction à l'administration de marché CC exige que le Bénéficiaire et l'entrepreneur créent un système d'administration de marché qui soutient le développement de la conception et adapté au marché suivant le mode CC. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit être conscient de la dimension temporelle de l'administration du marché suivant le mode CC et du fait que l'entrepreneur attend du Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché qu'il collabore en accélérant les examens de la conception. Étant donné l'importance d'une coordination étroite pendant la phase de conception, il est recommandé d'exiger que l'entrepreneur ait un professionnel de la conception expérimenté pour gérer la coordination interne et externe pendant la phase de conception.

Si le Bénéficiaire dispose de systèmes distincts pour la conception et l'administration de la construction, ils doivent tous deux être intégrés et fonctionner tout au long de l'exécution d'un marché suivant le mode CC.

### **Paiements**

Le marché suivant le mode CC est défini par un ensemble de critères de performance à réaliser dans une période de temps déterminée. L'entrepreneur doit donc normalement proposer un prix forfaitaire (décomposé en activités afin de faciliter les paiements). Comme le coût et le délai sont déjà fixés dans le marché, la qualité est soumise à la fois aux contraintes du coût et du calendrier. Par conséquent, dès le début du marché, il est important que le contractant et le Bénéficiaire aient une compréhension claire et s'accordent sur les exigences de qualité.

### **Constructibilité**

L'un des avantages déclarés de l'approche suivant le mode CC est l'amélioration de la constructibilité en raison de la participation importante de l'entrepreneur pendant la phase de conception. Contrairement au mode conception-appel d'offres-construction, la conception d'un marché suivant le mode CC peut être considérée comme faisant l'objet d'un examen continu de la constructibilité. Pour maximiser les avantages d'un tel examen continu, le système d'administration des marchés suivant le mode CC doit faciliter ce processus critique.

### **Paiements progressifs**

Les Bénéficiaires sont normalement habitués aux marchés à prix unitaires où les quantités mesurées d'éléments à prix unitaires sont utilisées pour calculer les paiements progressifs et où le risque de dépassement de quantité est absorbé par le Bénéficiaire. La transition vers un marché suivant le mode CC à prix forfaitaire doit être soigneusement gérée afin de s'assurer que les parties contractantes comprennent les implications financières.

Avant le premier paiement d'acompte, afin de faciliter le paiement, les deux parties peuvent convenir d'une ventilation de chaque élément forfaitaire du marché en composantes de produits livrables de conception ou de travaux de construction pour lesquels des paiements d'acompte peuvent être demandés. Cela exige essentiellement que l'entrepreneur selon le mode CC attribue une valeur à chaque activité de son programme. Cette ventilation/sous-détail doit être suffisamment détaillé pour faciliter l'évaluation continue des demandes de paiement et des rapports d'avancement. Après examen et approbation par le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché, cela permet d'élaborer une estimation de paiement périodique pour les activités qui étaient en cours pendant la période considérée. Cela permet au Bénéficiaire/Gestionnaire du marché de s'assurer que les paiements progressifs de l'entrepreneur reflètent raisonnablement la progression physique. Cela permet également à l'entrepreneur de continuer à recevoir des paiements progressifs qui suivent de près les activités physiques.

## **12.7 Réclamations de l'entrepreneur dans les marchés de construction**

Les clauses de marché de la FIDIC définissent une réclamation comme étant une demande ou une revendication d'une partie contractante à l'autre partie concernant un droit ou une réparation en vertu d'une clause contractuelle ou autre en relation avec, ou découlant du marché ou de l'exécution des travaux.

En recourant à de bonnes pratiques de gestion des contrats, le Bénéficiaire et le Gestionnaire du Marché doivent prendre des mesures pour éviter les motifs de réclamation du contractant. Font partie de ces mesures:

1. avoir une compréhension approfondie des documents contractuels et de la manière dont le marché doit être mis en œuvre ;
2. assurer un paiement en temps voulu pour une livraison réussie/conforme ;
3. veiller à ce que l'étendue des travaux soit correctement définie, à ce que les spécifications soient appropriées et à ce que la conception et les plans soient fournis en temps voulu (si cela relève de la responsabilité du Maître d'Ouvrage) ;
4. assurer la mise à disposition du chantier en temps voulu ;
5. assurer des réponses ponctuelles aux notifications du contractant.

### **Rôle du Gestionnaire de Marché**

Le Gestionnaire du Marché (Maître d'Œuvre, Représentant du Maître d'Ouvrage, etc.) a un rôle clé à jouer dans la détermination équitable de la question ou de la réclamation, conformément au marché, en tenant compte de toutes les circonstances pertinentes. L'accord ou la détermination sont régis, par exemple, par la sous-clause 3.7 des clauses FIDIC : Clauses de Marché de Construction - 2017, qui exige que le Maître d'Œuvre, dans l'exercice de ses fonctions en application de la sous-clause, agisse de manière neutre entre les parties contractantes et ne soit pas réputé agir pour le Maître d'Ouvrage. De même, cette question est traitée, par exemple, dans la sous-clause 3.5 - Accord ou Détermination des clauses FIDIC : Clauses de Marché EPC/Clé-en main - 2017, qui stipule que, lorsqu'il exerce ses fonctions en application de la sous-clause, le Représentant du Maître d'Ouvrage ne doit pas être considéré comme agissant pour le Maître d'Ouvrage.

### **Exigences relatives aux réclamations de l'entrepreneur**

En général, les documents contractuels définissent la relation primaire entre les parties et constituent la base des réclamations. Les réclamations doivent être fondées sur le marché et/ou autre base juridique.

### **Notification et soumission en temps utile**

La notification et la soumission en temps voulu par l'entrepreneur sont essentielles car, dans le cas contraire, la notification et la soumission tardives ont des conséquences sur la base du marché.

### **Preuve du droit et des dommages**

Le Gestionnaire du Marché doit, dans la mesure du possible, s'assurer que la demande de l'entrepreneur est justifiée par une analyse des coûts réels et des pièces justificatives telles que des factures, des rapports et la documentation, etc.

### **Évaluation de la demande**

Le Bénéficiaire/Gestionnaire de Marché évalue la réclamation pour s'assurer si l'entrepreneur a démontré :

1. qu'il est en droit, en vertu du marché, de réclamer pour ces coûts/prolongation du délai;
2. qu'il a effectivement encouru les coûts/retard, et que l'ampleur des coûts/prolongations réclamés est raisonnable ;
3. qu'il existe un lien de cause à effet entre la défaillance du Bénéficiaire et les dommages subis par l'entrepreneur.

## **12.8 Réclamations dues à des retards dans l'exécution**

### **Détermination de la prolongation du délai**

Accorder une prolongation de délai à un entrepreneur a des implications à la fois sur le calendrier de réalisation et sur l'augmentation de coût. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit vérifier que l'entrepreneur fournit suffisamment de détails, y compris un programme actualisé du marché et un état des impacts (des événements provoquant le retard) justifiant clairement la prolongation de délai demandée.

### **Détermination des coûts**

Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit vérifier soigneusement la détermination de tous les coûts associés à un retard indemnifiable. En voici quelques exemples :

1. Frais de main-d'œuvre ou de matériels supplémentaires : Lorsqu'un marché est retardé en raison d'une action du Bénéficiaire, l'entrepreneur peut normalement réclamer des frais supplémentaires de main-d'œuvre ou de matériel. Lorsqu'il demande le remboursement de la main-d'œuvre ou de matériel inutilisé, le contractant doit démontrer que la main-d'œuvre ou le matériel n'aurait pas pu être démobilisé ou utilisé dans d'autres activités sans risquer de le rendre indisponible pour le marché en cas de besoin.
2. Frais généraux de chantier et de siège : Alors que les coûts directs du marché peuvent diminuer pendant la période de retard, les frais généraux de chantier et de siège (normalement fixes) continuent de s'accumuler pendant la période de retard. Une partie des frais généraux peut donc ne pas être absorbée ou doit être prolongée en raison du retard. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit s'assurer que la réclamation du contractant concernant les frais généraux non absorbés est raisonnablement fondée.
3. Bénéfice/Profit : En plus de la récupération des frais généraux, l'entrepreneur peut être en droit de réaliser un bénéfice sur les coûts supplémentaires. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit se référer au marché pour vérifier si la disposition contractuelle pertinente permet la compensation des coûts seulement ou des coûts plus profit. A moins que le pourcentage de profit ne soit déjà spécifié dans le marché, le Bénéficiaire doit s'assurer que le taux de profit réclamé est raisonnable.

## **12.9 Évaluation des montants réclamés par le contractant**

### **Coût raisonnable**

Le Gestionnaire du Marché est censé vérifier que, chaque fois que cela est possible, les réclamations de l'entrepreneur sont fondées sur des prix unitaires contractuels pour des articles équivalents ou

similaires. Lorsqu'aucun prix unitaire contractuel équivalent n'est applicable (par exemple, un nouvel élément de travail), la quantification doit être basée sur les coûts historiques réels documentés dans les livres de l'entrepreneur. Lorsque cela n'est pas applicable, les prix du marché peuvent être utilisés comme approximation.

### **Analyse de la facturation de l'entrepreneur**

Dans le cas d'une instruction de modification, la première chose que le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit faire est de vérifier si les travaux supplémentaires objets de la réclamation ne sont pas un élément contractuellement prévu et qui a été indûment qualifié de travail supplémentaire par l'entrepreneur. Dans une telle situation, il est important de comprendre la nature des travaux objets de la réclamation par l'entrepreneur en tant que travaux supplémentaires. Une fois cela établi, il faut vérifier que les coûts objets de la réclamation sont liés aux travaux supplémentaires et qu'ils sont raisonnables, comme mentionné ci-dessus.

### **Analyse des coûts de la main-d'œuvre, des matériaux et des matériels**

Un entrepreneur ventile normalement le montant réclamé en termes de main-d'œuvre, de matériaux et de matériels.

Il existe différentes méthodes et approches dans l'industrie pour déterminer les coûts d'exploitation et les coûts d'amortissement, c'est-à-dire le recouvrement du capital par un entrepreneur. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché peut se référer aux méthodes les plus courantes de calcul des coûts d'amortissement et d'exploitation.

Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché doit évaluer si la méthode appliquée est raisonnable et appropriée. Pour les demandes relativement complexes, il serait utile de demander l'aide d'un spécialiste en réclamations expérimenté, car il y a souvent un désaccord entre l'entrepreneur et le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché quant aux coûts à recouvrer et à leur mode de calcul.

### **Frais généraux**

De par leur nature, les réclamations en matière de construction peuvent inclure une demande de paiement de composante frais généraux. Les frais généraux de chantier et les frais généraux de siège sont susceptibles d'apparaître dans une réclamation en raison d'un retard.

1. **Frais généraux de chantier** : ce sont les coûts directs liés au marché tels que l'électricité, l'eau, les communications qui sont facilement identifiables.
2. **Frais généraux de siège** : Le concept de frais généraux non absorbés repose sur l'hypothèse que, pendant une période de retard, le flux de trésorerie qui aurait dû être généré par le marché retardé n'est plus disponible. Ainsi, les frais généraux de siège, qui sont en général fixes, sont absorbés par les autres activités de l'entrepreneur. La part attribuable aux retards n'est cependant pas aussi simple à déterminer. Une méthode appliquée par les entrepreneurs pour déterminer les frais généraux de siège non absorbés s'appuie sur la formule Eichleay (voir ci-après). En général, avant d'appliquer cette formule, l'entrepreneur doit démontrer qu'il n'aurait pas été prudent ou peu pratique pour un entrepreneur raisonnable de prendre un autre travail pendant la période de retard, compte tenu des faits et des circonstances.

## Formule d'Eichleay

La formule d'Eichleay est une approche permettant d'estimer le montant des frais généraux de siège non absorbés résultant des retards de construction. Le Bénéficiaire/Gestionnaire du Marché peut demander des justifications complémentaires à l'entrepreneur:

1. les retards ont-ils diminué le flux des coûts directs ?
2. les frais généraux de siège de l'entrepreneur sont-ils pertinents pour s'assurer que des coûts en question ne sont pas inclus ?
3. l'entrepreneur avait-il la possibilité de transférer les frais généraux sur d'autres marchés concomitants au marché objet de la réclamation ? L'entrepreneur doit, par exemple, démontrer qu'il n'était pas en mesure de prendre d'autres travaux concurremment.

### Étude de cas : La formule Eichleay

Cet exemple est un calcul visant à déterminer la part des frais généraux de siège à attribuer au marché. Le marché est censé contribuer sa juste part des frais généraux de siège et cet exemple est une façon de calculer ce montant.

#### **Formule d'Eichleay de base :**

1. Frais généraux imputables. Il s'agit d'un calcul visant à déterminer la part des frais généraux de siège qui doit être attribuée à ce marché. Ce marché est censé payer sa juste part de frais généraux de siège et c'est une façon de calculer ce montant.

**Frais généraux imputables au marché = (montant du marché x total des frais généraux du siège) / (facturation totale de l'entreprise)**

2. Frais généraux quotidiens imputables. Ensuite, nous voulons déterminer un taux quotidien pour l'allocation des frais généraux du siège.

**Frais généraux quotidiens imputables = frais généraux imputables contractuels / durée du marché en jours**

3. Frais généraux de siège non recouverts. Il s'agit simplement de multiplier le nombre de jours de retard indemnisables par le taux quotidien de frais généraux imputables.

**Frais généraux de siège non recouverts = frais généraux quotidiens imputables x jours de retard indemnisables**

#### Exemple pratique :

Le montant du marché est de 10 millions de dollars. L'entrepreneur a subi des retards indemnisables de 20 jours. Au cours de cette période, l'entrepreneur a 10 marchés dont la valeur totale est de 80 millions de dollars. Les frais généraux du siège de l'entrepreneur pendant cette période s'élèvent à 2 millions de dollars. La durée de ce projet, y compris les retards excusables, est de 400 jours. Voici un exemple de calcul des frais généraux de siège non recouverts:

Frais généraux imputables au marché =  $10 \times 2/80 = 0,25 \text{ m} = 250\,000 \text{ \$}$ .

Frais généraux quotidiens imputables =  $250\,000/400 = 625 \text{ \$ par jour}$

Frais généraux du siège non recouverts) = 625 \$ x 20 = 12 500 \$.

L'entrepreneur peut donc réclamer une compensation de 12 500 \$ pour les frais généraux de siège qui auraient dû être attribués à ce marché en raison de la durée accrue du marché.

*Encadré IX - Étude de cas : La formule d'Eichleay*

## **12.10 Réception de marchés de construction**

Lorsque les Travaux ou l'Installation/Équipement sont substantiellement achevés conformément au marché, à l'exception de travaux et défauts mineurs restants (énumérés dans le Certificat de Réception) qui n'affecteront pas de manière substantielle l'utilisation sécurisée des Travaux ou de l'Installation, le Certificat de Réception/certificat d'achèvement est émis et le Bénéficiaire prend en charge les Travaux (ou une partie des Travaux, selon le cas). Pour les Équipements, par exemple, cette opération est suivie de la mise en service (y compris les essais de garantie opérationnelle) et du certificat de réception opérationnelle.

À l'achèvement, en fonction du marché, la responsabilité de la garde et du risque de perte est normalement transférée au Bénéficiaire et la période de garantie commence alors. Avant la réception par le Bénéficiaire, le Gestionnaire du Marché doit s'assurer de l'exécution du marché par l'entrepreneur pour l'essentiel, y compris les éléments suivants :

1. les essais requis ont été effectués avec succès et les travaux ou l'installation sont achevés pour l'essentiel, conformément aux spécifications ;
2. toutes les considérations relatives à la conception de l'ESHS ont été prises en compte,
3. les exigences contractuelles ont été respectées par les parties contractantes ;
4. les documents exigés par le marché (tels que les manuels d'exploitation et de maintenance, les documents de récolement (conformes à l'exécution), etc.) ont été remis par le contractant et sont acceptables ;
5. les garanties de l'équipement/des matériels et la documentation pour tout équipement installé sont fournies ;
6. toutes les surfaces sont remises en état (sauf pour les parties considérées comme mineures et figurant sur la liste incluse dans le certificat de réception des travaux restant à réaliser par l'entrepreneur) ;
7. les éléments annexes tels que les sites d'emprunt, les carrières, les sites de dépôt sont remis en état conformément aux permis, aux autorisations ou aux instructions du Gestionnaire du Marché.
8. le chantier est débarrassé des déchets et les remises en état nécessaires ont été effectuées.
9. toutes les instructions de modification sont examinées pour vérifier qu'elles ont été suivies ;
10. Les notes du Bénéficiaire sont examinées pour vérifier que toutes les demandes ont été prises en compte et que le site est prêt à être transféré au Maître d'Ouvrage;
11. la démobilisation (matériels, personnel, etc.) du site de travail se fait dans l'ordre.

### **12.11 Période de garantie**

Tous les travaux restant à réaliser au moment de la réception et les malfaçons dues à la conception, à la fabrication, etc., tels que spécifiées dans le marché, sont réparées par l'entrepreneur à ses frais et risques. La période de garantie/reprise des malfaçons est importante car elle permet de faire achever les travaux en suspens (qui n'ont pas affecté l'achèvement pour l'essentiel) et de demander à l'entrepreneur de réparer, remplacer ou réparer les vices cachés des travaux et qui peuvent devenir apparents pendant la période de garantie.

Le Bénéficiaire doit s'assurer que du personnel convenablement formé exploite/entretient les Travaux/installations, car, en fonction du marché, l'exploitation ou l'entretien inappropriés des Travaux/installations (non imputables à la responsabilité de l'entrepreneur) par le Bénéficiaire ou l'exploitation des Travaux/installations en dehors des spécifications prévues dans le marché peuvent ne pas être couverts par la garantie.

## **Section 13 - Considérations spécifiques : Gestion des risques liés à l'ESHS dans les Marchés de Travaux**

### **13.1 Contexte**

Pour s'assurer que les exigences ESHS sont mises en œuvre dans les marchés de travaux, il faut que des professionnels dotés des compétences appropriées fassent partie des équipes qui gèrent et exécutent le marché. Ces professionnels peuvent être requis à temps partiel ou à temps plein, en fonction de la nature des risques et des impacts ESHS et du rôle qu'ils remplissent.

Parallèlement aux exigences ESHS pour les travaux, le besoin de compétences ou d'expériences spécialisées en matière d'environnement, de social ou de l'hygiène et de sécurité est établi lors de la préparation des documents de passation de marchés. Des conseils et des informations sur la manière d'intégrer les exigences ESHS dans les documents de passation de marchés (y compris pour la spécification des travaux et les termes de référence pour les gestionnaires de marchés) sont fournis dans la Note d'Information concernant le Genre et les Acquisitions durables pour les Acquisitions Financées par la Banque Islamique de Développement.

La présente section décrit les responsabilités des spécialistes de l'ESHS (qu'ils fassent partie du Gestionnaire du Marché, de l'entrepreneur, du Bénéficiaire) pendant le démarrage/mobilisation du marché, l'exécution du marché et l'achèvement du marché (réception). Elle décrit non seulement les responsabilités en fonction du rôle/de la partie concernée, mais aussi, le cas échéant, l'interface que ces rôles peuvent avoir entre eux et avec d'autres organismes tels que les autorités réglementaires (ayant le droit d'inspecter et de surveiller les activités de construction pour les activités ESHS).

### **13.2 Relations et responsabilités**

Pour comprendre pleinement leurs responsabilités, les spécialistes de l'environnement, du social ou de l'hygiène et de la sécurité doivent appréhender les responsabilités plus larges du rôle qu'ils jouent (par exemple, gestionnaire de marché, entrepreneur ou Bénéficiaire), ainsi que les compétences générales et spécifiques que ces rôles exigent. Une description des relations entre ces rôles, de leurs domaines de responsabilité et des compétences requises pour les exercer est fournie dans les sections « Principes généraux de la gestion de marche » et « Gestion des relations », plus avant dans la présente note d'information.

En outre, les sections précédentes de la présente note d'information décrivent les interactions entre l'ESHS et les actions plus larges de gestion des contrats (par exemple dans la préparation du Plan de Gestion de Marché) et il est recommandé cette section ne soit pas lue indépendamment de l'ensemble de la note d'information.

### **13.3 Aperçu des rôles**

#### **Spécialistes ESHS du Bénéficiaire**

Le Bénéficiaire doit contrôler la performance des gestionnaires de marché en assurant que l'entrepreneur (y compris ses sous-traitants) respecte les exigences contractuelles en matière d'ESHS lors de la mobilisation, de la construction et de la démobilisation.

Le Bénéficiaire doit évaluer la performance du Gestionnaire du Marché en examinant les rapports réguliers (généralement mensuels) sur la performance ESHS de l'entrepreneur fournis par le Gestionnaire du Marché, la performance de l'entrepreneur sur le chantier (visites du chantier par le Bénéficiaire) et l'efficacité des réunions du projet pour traiter les questions ESHS.

En plus des rapports réguliers, le Bénéficiaire devrait être immédiatement informé de tout événement grave lié à l'ESHS (par exemple, un accident grave ou un décès sur le chantier) : la façon dont le Gestionnaire du Marché réagit est un indicateur de sa performance. Le signalement en temps utile (comme prévu dans les marchés applicables) des performances et des résultats en matière d'ESHS permet au Bénéficiaire d'identifier les possibilités d'amélioration, de traiter les problèmes de mauvaises performances et de prendre des mesures correctives contractuelles le cas échéant.

Outre l'examen des rapports écrits, il est essentiel de tenir des réunions régulières avec le Gestionnaire du Marché afin d'examiner les performances de l'ESHS par rapport aux exigences contractuelles et d'identifier tout risque ou problème émergent.

### **Spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché**

Le Gestionnaire du Marché est chargé de superviser et de contrôler le contractant qui doit respecter les exigences ESHS du marché.

Les spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché doivent être conscients des tâches, des rôles, des délégations et des pouvoirs qui leur sont attribués et connaître parfaitement les dispositions pertinentes du marché, y compris les exigences et les spécifications ESHS applicables. Par exemple, les spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché devraient examiner toute proposition de modification du marché afin de s'assurer que la proposition a pris en compte les aspects ESHS.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché doivent également tenir compte des rôles des autres membres clés du personnel du Gestionnaire du Marché (tels que l'ingénieur résident) et respecter le protocole de communication pertinent du marché qui désigne la(es) personne(s) autorisée(s) à émettre des notifications/communications et autres exigences.

### **Spécialistes ESHS du contractant**

Les spécialistes ESHS du contractant doivent conseiller le contractant sur les mesures nécessaires pour assurer la conformité avec les exigences ESHS des travaux/du Maître d'Ouvrage pendant l'exécution des travaux.

Les spécialistes ESHS doivent être les "yeux et oreilles" du contractant sur le chantier pour assurer que le personnel du contractant (y compris les sous-traitants) respecte les obligations ESHS contractuelles. Ils doivent donc entretenir des relations professionnelles avec l'ensemble du personnel de l'entrepreneur.

Les spécialistes ESHS de l'entrepreneur doivent s'assurer que l'équipement, le matériel et les autres ressources nécessaires sont fournis pour répondre aux exigences telles que les kits de déversement, les bacs de récupération, les installations de tri des déchets, le dépôt sous douane, le stockage couvert, le lavage des véhicules, les fosses de lavage en béton, etc. afin de produire les résultats environnementaux spécifiés. Ils doivent également s'assurer que l'équipement, le matériel et les autres ressources nécessaires sont fournis pour garantir l'hygiène et la sécurité sur le chantier, comme les protections contre les retours de flamme pour la soudure, les masques de soudure, les casques, les gants, les

combinaisons, les bottes, les protections auditives, les protections oculaires, , les instruments de mesure de bruit, le contrôle de la circulation, les rubans de sécurité, la signalisation et les clôtures.

### **Spécialistes ESHS indépendants**

Des spécialistes ESHS indépendants peuvent être employés en tant que contrôleurs tiers afin de conseiller la Banque et/ou le Bénéficiaire sur la question de savoir si les exigences environnementales et sociales convenues pour le Projet sont mises en œuvre comme il se doit. Bien qu'il n'y ait pas de relation contractuelle directe entre eux, les spécialistes ESHS du contractant et du Gestionnaire du Marché doivent fournir un soutien au contrôleur tiers, si nécessaire, pour que ce dernier puisse remplir ses fonctions.

## **Autorité de Régulation**

Les parties contractantes doivent reconnaître que dans de nombreuses juridictions, il existe des autorités réglementaires dont la fonction est dictée par la loi. Ces autorités peuvent procéder à des inspections périodiques pour déterminer si les activités sont menées en conformité avec les lois et règlements applicables et/ou les conditions des permis accordés. L'objectif est normalement de faire respecter la loi et non de contrôler au jour le jour si les exigences et obligations contractuelles sont respectées. Ces autorités peuvent avoir le pouvoir d'enquêter sur les infractions à la loi et de prendre les mesures appropriées, telles que l'ouverture d'une procédure judiciaire, l'émission d'instructions pour arrêter les travaux, l'imposition d'amendes ou l'obligation de prendre certaines mesures. Il est important que les parties contractantes coopèrent avec elles.

### **13.4 Mobilisation / démarrage du marché**

Après l'attribution du marché et avant le début des travaux, certaines conditions doivent être remplies, comme indiqué dans la section sur le démarrage du marché de la présente Note. Le début des travaux commence normalement par une phase de mobilisation ou de pré-construction au cours de laquelle le chantier est apprêté pour les activités de construction.

La période de mobilisation doit être soigneusement gérée par les parties contractantes et, étant donné son importance pour la bonne exécution du marché, la phase de mobilisation peut elle-même nécessiter d'être planifiée. Voir le modèle à l'Annexe 4 de cette note.

La phase de mobilisation ou de pré-construction peut inclure des activités majeures telles que le défrichage du terrain, des terrassements, la construction des routes d'accès au chantier, l'établissement du chantier et la construction des logements du personnel de l'entrepreneur. Cette période est souvent négligée en ce qui concerne les impacts ESHS, et il est donc essentiel que les documents, la formation, les procédures et les systèmes adéquats soient en place pour garantir que tous les impacts ESHS soient identifiés et gérés de manière appropriée.

Le Bénéficiaire ne doit pas demander à l'entrepreneur de commencer les travaux avant que le Gestionnaire du Marché ne soit satisfait que des mesures appropriées sont en place pour traiter les risques et les impacts ESHS. Les mesures appropriées doivent être convenues lors d'une réunion de pré-mobilisation ; au minimum, le contractant doit appliquer les Stratégies de Gestion et les Plans de Mise en œuvre ainsi que le Code de Conduite ESHS, soumis dans le cadre de l'offre/proposition et convenu dans le cadre du marché.

Au cours de la phase de mobilisation de l'entrepreneur et de démarrage du marché, les mesures suivantes doivent être prises.

#### **Tenir une réunion de pré-mobilisation**

Le Bénéficiaire doit s'assurer que les exigences ESHS sont discutées lors d'une réunion de pré-mobilisation afin que toutes les parties aient une compréhension commune et soient conscientes de leurs obligations. Au cours de la réunion, le Gestionnaire du Marché doit convenir avec le contractant des documents et des informations nécessaires avant toute activité, afin de démontrer une gestion effective des risques et des impacts ESHS, tels que les méthodes de travail/systèmes de travail sécurisés.

La réunion doit impliquer non seulement des spécialistes de l'ESHS mais aussi les responsables du Bénéficiaire, du contractant, du Gestionnaire du Marché et de toute autre partie concernée.

### **Examiner et élaborer des Stratégies de Gestion et des Plans de Mise en œuvre (SGPM)**

Le Gestionnaire du Marché doit demander au contractant qu'il élabore des SGPM supplémentaires à ceux convenus lors de l'attribution du marché afin de garantir que tous les risques et impacts ESHS susceptibles de survenir pendant la mobilisation seront gérés efficacement. Ces SGPM doivent être soumis à l'approbation préalable du Gestionnaire du Marché. Si le plan de gestion de l'hygiène et de la sécurité n'est pas prêt au moment de la mobilisation, un SGPM décrivant comment les activités de mobilisation seront entreprises en toute sécurité doit être préparé.

Le contractant doit être tenu de soumettre, de manière continue tout au long de la mobilisation et de la mise en œuvre, à l'approbation préalable du Gestionnaire du Marché, d'autres SGPM si nécessaire pour compléter celles déjà convenues afin de gérer les risques et les impacts ESHS des travaux en cours.

### **Suivi du Code de Conduite du contractant et du Gestionnaire du Marché.**

Le Bénéficiaire doit s'assurer que les codes de conduite de l'entrepreneur et du Gestionnaire du Marché, convenus dans les marchés respectifs, sont en place et sont appliqués. L'entrepreneur et le Gestionnaire du Marché doivent garder à l'esprit que le respect des codes de conduite commence dès la signature du marché.

### **Confirmer les propositions d'initiation de l'ESHS**

Le Bénéficiaire s'assure que l'entrepreneur et le Gestionnaire du Marché sensibilisent et initient à l'ESHS toutes les personnes autorisées à se trouver sur le chantier.

Le contenu de l'initiation doit décrire les impacts ESHS du marché et les activités à entreprendre pour gérer les risques ; décrire les différents devoirs et responsabilités du personnel ; et assurer la compréhension du code de conduite ESHS, des relations avec les parties prenantes, des dispositions de sécurité, au minimum. En outre, le personnel concerné de toutes les parties impliquées dans l'exécution et la gestion du marché doit être informé des mécanismes de griefs des travailleurs et du public et de la manière d'y accéder, et les contractants doivent développer et mettre en œuvre une formation appropriée (au marché) de sensibilisation à l'EAS et à la VFS pour le personnel à tous les niveaux.

D'autres considérations doivent être prises en compte lors de l'élaboration d'un programme d'initiation à l'ESHS :

1. personnes concernées : comprend le personnel du Bénéficiaire, le personnel du Gestionnaire du Marché, le personnel de l'entrepreneur, les visiteurs et les autres personnes autorisées à se trouver sur le chantier ;
2. système : quel système sera utilisé pour garantir que le contractant puisse identifier le personnel sur le chantier qui a été initié (système d'accès au chantier par carte, carte d'identité visible, autocollant pour casque, etc. ;)
3. fréquence : à quelle fréquence l'initiation sera-t-elle répétée (il est recommandé de la faire au moins une fois par an) et comment sera-t-elle suivie (quels registres seront tenus) ?

### **Examen des Plans de Formation de l'ESHS**

Au cours de la phase de mobilisation, le contractant doit identifier la formation technique requise pendant les travaux et préparer un plan approprié pour que cette formation soit dispensée en temps voulu. Le contractant doit veiller à ce que le personnel reçoive une formation technique en matière d'ESHS adéquate pour l'exécution de ses tâches. Cela peut prendre la forme, par exemple, de cours de formation spécialisés dans les mesures correctives telles que la gestion et le contrôle des matières dangereuses, ou de discussions sur les systèmes de travail sécurisés. Le contractant doit conserver un registre des formations dispensées.

Le Gestionnaire du Marché doit examiner les plans de formation et formuler des observations, le cas échéant, pour s'assurer que la formation est adéquate et appropriée aux activités entreprises.

### **13.5 Exécution du marché**

Au cours de l'exécution du marché, les spécialistes ESHS ont pour objectif principal d'assurer que les dispositions contractuelles ESHS sont respectées en permanence. Cela implique la préparation et/ou l'examen en temps utile de documents tels que les plans et les procédures du contractant, la réalisation d'inspections, de supervisions et/ou d'audits, la participation à des réunions de suivi des activités, l'établissement de rapports et la résolution des problèmes qui peuvent survenir.

#### **Révision et développement des SGPM - Plan de gestion environnementale et sociale du contractant (PGES-C)**

Les SGPM convenus dans le cadre du marché et pendant la mobilisation doivent continuer à être revus, mis à jour et complétés pendant la mise en œuvre afin de garantir un contrôle adéquat des risques et des impacts ESHS. Collectivement, les SGPM constituent le Plan de gestion environnementale et sociale du contractant (PGES-C). Comme indiqué dans Les Clause de Marché standard, le PGES-C doit être approuvé par le Gestionnaire du Marché avant le début des activités de construction (par exemple, l'excavation, les travaux de terrassement, les travaux de pont et de structure, les déviations de cours d'eau et de routes, l'extraction de matériaux, la fabrication de béton et d'asphalte).

Le PGES-C approuvé (qui peut comprendre une série de SGPM) doit être revu périodiquement et mis à jour en temps utile par le contractant afin de s'assurer qu'il contient des mesures appropriées aux activités de travaux entreprises tout au long de la mise en œuvre du marché. Les mises à jour doivent être soumises à l'approbation préalable du Gestionnaire du Marché.

#### **Examiner et approuver le plan de gestion de l'hygiène et de la sécurité**

Le Plan de Gestion de l'Hygiène et de la Sécurité (PGHS) de l'entrepreneur doit être examiné/approuvé par le Gestionnaire du Marché avant le début des travaux. Le PGHS doit être mis à jour par l'entrepreneur si nécessaire afin de refléter les besoins des travaux à entreprendre.

Le PGHS doit décrire les activités à entreprendre et, à l'aide de l'analyse des risques professionnels, identifier les impacts et les risques associés à ces activités. Le plan doit décrire toutes les mesures de protection qui seraient nécessaires pour gérer les risques potentiels et établir des systèmes de travail sécurisés.

Pour chaque activité, l'entrepreneur doit préparer et soumettre à l'approbation du Gestionnaire du Marché la méthode de travail décrivant le système de travail sécurisé qui sera appliqué. Pour préparer la méthode de travail, l'entrepreneur doit s'appuyer sur les informations contenues dans le PGHS. Par exemple, le PGHS doit identifier le risque d'effondrement lors de l'excavation sur le chantier, et le

système de travail sécurisé décrit dans la méthode de travail doit définir les contrôles de l'accès à l'excavation, l'utilisation de clôtures à une distance appropriée du bord de fouille, l'étaiyage des parois de fouille, etc.

### **Suivi du Code de Conduite du contractant et du Gestionnaire du Marché pendant l'exécution**

Le Bénéficiaire doit s'assurer que le Gestionnaire du Marché met en œuvre et contrôle efficacement le respect de son code de conduite.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre, le Bénéficiaire peut chercher à obtenir des preuves de ce qui suit :

1. Le code est-il diffusé comme prévu dans le marché ? Est-il facilement accessible à la communauté et aux personnes affectées par le projet ?
2. Le code est-il une condition d'emploi du personnel du gestionnaire de marché ?
3. Quelles sont les preuves que l'équipe dirigeante du Gestionnaire du Marché montre l'exemple ?
4. Le Gestionnaire du Marché fournit-il une formation et un soutien continu à son personnel ? Ou fournit-il des informations et des conseils pour clarifier tout aspect du code ?
5. Les registres de formation sont-ils tenus ?
6. Le personnel du Gestionnaire du Marché fait-il preuve de l'assurance nécessaire pour confronter les autres lorsqu'il soupçonne une violation du code ?
7. Comment les plaintes internes et externes sont-elles traitées ? Sont-elles prises au sérieux ?
8. Comment le Gestionnaire du Marché est-il perçu par les communautés locales ?

Le Gestionnaire du Marché doit, à son tour, veiller à ce que le contractant mette en œuvre et suive effectivement le code de conduite du contractant. Pour ce faire, le Gestionnaire du Marché doit chercher à répondre aux questions ci-dessus en ce qui concerne le contractant.

Les preuves de l'application du code de conduite peuvent être trouvées dans les rapports d'avancement, les comportements manifestés lors des réunions de suivi de l'exécution, les discussions avec le personnel représentatif sur le chantier, les consultations avec les communautés locales et les mécanismes de traitement des griefs des travailleurs et des communautés. En outre, la rapidité de l'application par l'entrepreneur ou le Gestionnaire du Marché des mesures disciplinaires pour les violations du code signalera l'efficacité de la mise en œuvre du code.

Le Bénéficiaire doit être attentif au code de conduite du Gestionnaire du Marché et de l'entrepreneur et ne pas prendre de mesures ou adopter de comportements susceptibles de le compromettre. Il doit montrer l'exemple.

### **Suivi du respect des règles ESHS**

Au cours des réunions de suivi de l'avancement des travaux, le Bénéficiaire doit poser les questions appropriées et chercher à obtenir des preuves de la manière dont les travaux sont mis en œuvre conformément aux règles ESHS. . En outre, lors des visites sur place, le Bénéficiaire doit examiner si les activités du chantier sont conformes aux règles. Cela peut nécessiter, par exemple, d'interroger les

responsables de l'hygiène et de la sécurité sur le chantier, les responsables de la sécurité sur le chantier et les représentants des communautés locales afin d'obtenir leur point de vue sur le déroulement des activités sur le chantier.

### **Inspection et supervision par le Gestionnaire du Marché**

L'inspection des aspects ESHS doit être intégrée dans le processus plus large de visite du chantier, comme décrit dans la section "Considérations spécifiques : Marchés de Travaux et d'Equipements". Les spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché doivent suivre une approche graduelle de l'inspection, comme décrit ci-dessous :

1. Préparation : lors de la préparation de l'inspection, il convient d'examiner les exigences ESHS telles qu'elles sont définies dans le marché, les permis éventuels et le cadre réglementaire : il est bon de dresser une liste des points à vérifier lors de la visite du chantier. Il convient de se familiariser avec les activités menées par le contractant, par exemple en se référant au programme de travaux, afin de guider la sélection des zones à visiter.

2. Examen des documents : Une partie importante de l'inspection consiste à confirmer que la documentation de l'entrepreneur est en place et à jour. Cela doit être fait lors d'une réunion avec le personnel concerné de l'entrepreneur avant d'entreprendre la visite du chantier, car la documentation de l'entrepreneur peut identifier des aspects à valider pendant la visite du chantier. Il convient au minimum de s'assurer de l'état de la documentation suivante de l'entrepreneur :

- a. SGPM/ PGES-C ;
- b. Code de Conduite ;
- c. PGHS/ Méthode de Réalisation;
- d. Registres des accidents ;
- e. Registres des travailleurs ;
- f. Rapports d'activité ;
- g. Registres d'initiation et de formation ;
- h. Grievs des travailleurs et de la communauté.

3. Visite du chantier : Pour les marchés importants/complexes, un échantillon représentatif des travaux peut être visité pendant l'inspection. La sélection des zones à visiter doit se faire en fonction des activités entreprises, de leurs impacts ESHS potentiels, de l'emplacement des caractéristiques environnementales et/ou sociales sensibles/importantes et de la nécessité de valider tout aspect de la documentation du contractant. Les questions à prendre en compte lors des visites du chantier peuvent inclure :

- a. présence d'éléments et d'équipements de sécurité tels que des panneaux et des signaux de circulation, des clôtures de protection, des protections de machines, etc. ;
- b. les installations pour la main d'œuvre telles que l'approvisionnement en eau potable et les installations sanitaires ;

c. des preuves de bonnes pratiques internationales de l'industrie en ce qui concerne, par exemple :

Stockage et manipulation de matières dangereuses ;

Installations de fabrication de béton ;

Kits de déversement et mesures de prévention de la pollution de l'eau.

d. les mesures de sécurité du chantier ;

e. le comportement des travailleurs.

4. Actions correctives : Après la visite du chantier, un plan d'action doit être convenu avec le contractant pour prendre toutes mesures correctives nécessaires, le cas échéant. Le plan d'action doit clairement définir ce que le contractant doit faire et dans quel délai, et la mise en œuvre des actions doit être vérifiée par le Gestionnaire du Marché en temps opportun. Si nécessaire, d'autres mesures correctives peuvent être appliquées pour rectifier les non-conformités, comme indiqué ci-dessous.

Les inspections doivent être documentées et la documentation conservée dans les dossiers du marché (les informations minimales à consigner sont les suivantes : date et heure, lieu, activité inspectée, observations de l'inspection et données pertinentes, actions correctives, le cas échéant, nom de l'équipe d'inspection, signature et date).

#### **Rectification de la non-conformité de l'entrepreneur**

Le Gestionnaire du Marché doit notifier au contractant, conformément aux dispositions pertinentes du marché, les non-conformités identifiées pendant l'exécution du marché. La notification doit faire référence à la disposition pertinente du marché qui a été enfreinte, en indiquant clairement ce qui est nécessaire pour y remédier, dans quel délai et les conséquences contractuelles si l'entrepreneur ne se conforme pas.

Les dispositions contractuelles précisent la manière dont les recours doivent être appliqués par le Gestionnaire du Marché en cas de non-conformité, notamment en ce qui concerne les points suivants :

1. le retrait du personnel du chantier (par exemple, pour violation du code de conduite ou pour des pratiques de travail dangereuses répétées) ;
2. retenue sur les paiements (par exemple pour ne pas rectifier une non-conformité dans le délai imparti) ;
3. obtenir d'autres entités qu'elles rectifient les travaux aux frais de l'entrepreneur (par exemple, après des discussions et des avertissements répétés concernant la pollution causée par la centrale d'asphalte) ;
4. suspension des travaux (par exemple dans une carrière ou un site d'emprunt jusqu'à ce que l'exploitation puisse être sécurisée) ;
5. la saisie de la garantie de bonne exécution (pour des non-conformités répétées et un manque de volonté de remédier rapidement et effectivement aux déficiences) ; et
6. résiliation.

Pour plus de détails, voir la section sur les Recours contractuels.

### **13.6 Réception des aspects ESHS du Marché**

Comme mentionné dans "Considérations spécifiques : Marchés de Travaux et d'Equipements", avant la réception par le Bénéficiaire, le Gestionnaire du Marché doit s'assurer que l'entrepreneur a réalisé les travaux pour l'essentiel. Si le Gestionnaire du Marché est satisfait, il émet le certificat de réception et le Bénéficiaire prend en charge les Travaux. Après la réception des Travaux, le Bénéficiaire devient responsable de la charge et du gardiennage des Travaux. Les conséquences de la réception de travaux défectueux ou dangereux ont des ramifications importantes pour le Bénéficiaire, y compris en ce qui concerne les risques financiers et de réputation.

En termes d'ESHS, l'équipe ESHS du Gestionnaire du Marché doit donc s'assurer, avant de délivrer le certificat de réception, que, par exemple :

1. les dispositions ESHS a été entièrement réalisée telles que prévues;
2. il n'y a pas de problèmes potentiels hérités du passé, qui pourraient affecter substantiellement la sécurité et la stabilité du site par exemple;
3. le chantier est débarrassé des déchets et toutes les surfaces sont remises en état (sauf pour des éléments mineurs et figurant sur la liste jointe au certificat de réception, de tâches restant à réaliser par l'entrepreneur) ;
4. les éléments annexes tels que les sites d'emprunt, les carrières, les sites de dépôt sont restaurés conformément aux permis, aux autorisations ou aux instructions du Gestionnaire du Marché ;
5. le contractant n'a pas d'impact négatif sur l'environnement et les communautés lors de la démobilisation (équipement, personnel, etc.) du chantier.

### **13.7 Période de garantie - Aspects ESHS**

Comme mentionné dans la section "Considérations spécifiques : Marchés de Travaux et d'Equipements", la période de garantie est également essentielle du point de vue de l'ESHS.

Les spécialistes ESHS du Gestionnaire du Marché et du Bénéficiaire :

1. doivent inspecter le chantier afin d'identifier tout impact négatif sur les aspects ESHS qui pourrait survenir pendant cette période et qui serait imputable au contractant ;
2. vérifient que les travaux de démontage ou de réparation effectués par le contractant sur le chantier n'ont pas d'impact ESHS négatif ; et
3. contrôlent que le personnel du contractant impliqué dans tout démontage, réparation, réinstallation, nouveau test, etc. respecte le code de conduite.

A la fin de la période de garantie et à la délivrance de l'attestation de bonne fin, l'équipe ESHS du Bénéficiaire et du Gestionnaire du Marché doit s'assurer que le contractant:

1. enlève du chantier tout le matériel restant de l'entrepreneur, les matériaux excédentaires, les épaves, les déchets et les ouvrages provisoires ;
2. remet en état toutes les parties du chantier qui ont été affectées par les activités de l'entrepreneur pendant l'exécution des travaux et qui ne sont pas occupées par les ouvrages définitifs ; et

3. laisse le site et les travaux dans l'état indiqué dans les spécifications (à défaut, dans un état propre et sécurisé).

## **Section 14 - Considérations spécifiques : Marchés de Biens**

### **14.1 Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

La gestion de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, de l'achat à la livraison au lieu de destination désigné ou à la destination finale, jusqu'à l'utilisation des biens par les utilisateurs finaux, constitue un élément clé de l'acquisition de biens. Cela peut inclure les activités suivantes :

1. système d'assurance - qualité applicable en place (tel que l'observation des essais en usine, l'inspection avant expédition, les essais d'acceptation) ;
2. l'acceptation formelle des Biens ;
3. informations fournies au personnel du Bénéficiaire/gestionnaire de marché concerné sur les dispositions de la garantie (durée, couverture, accord de niveau de service, coordonnées de tout prestataire de services, etc.) afin qu'il sache quoi faire en cas de défauts ou de dysfonctionnement ;
4. la logistique (transport, assurance, services annexes) pour livrer les Biens aux utilisateurs finaux ;
5. les installations d'entreposage aux différents points de la chaîne d'approvisionnement, y compris les dispositions concernant, par exemple, l'espace, la climatisation, l'électricité ;
6. le contrôle des stocks ;
7. des mesures pour éviter les risques d'obsolescence et de vol ;
8. la formation des utilisateurs finaux à l'utilisation des Biens, le cas échéant ;
9. enquête de satisfaction des utilisateurs finaux.

Pour les Biens qui ont une durée de vie limitée (tels que les médicaments et les produits pharmaceutiques), le Bénéficiaire doit prendre des mesures pour maximiser la durée de vie des produits. Cela peut inclure un plan d'action qui détaille les mesures à prendre. Un tel plan d'action peut être inclus dans le PGM. Les facteurs à prendre en compte dans le plan d'action peuvent inclure :

1. les modalités d'enregistrement des dates de réception des biens et des dates de péremption ;
2. des dispositions pour assurer la distribution des Biens selon le principe du "dernier entré, premier sorti" ;
3. élaborer un système de gestion des Biens en consultant les spécifications du produit et les directives pertinentes sur les exigences de stockage, par exemple : espace de stockage, propreté, entreposage frigorifique, contrôle du climat (température, humidité), protection contre les parasites, l'eau et les souillures ;
4. mettre en œuvre des mesures de manutention sécurisées et veiller à l'utilisation d'équipements de sécurité appropriés ;
5. planifier des contrôles de qualité réguliers pour s'assurer que les biens ne se détériorent pas ;
6. fournir un moyen pour que les biens soient facilement disponibles pour la distribution aux utilisateurs finaux.

## **Étude de cas : gestion défectueuse de la chaîne d'approvisionnement**

### Situation A :

Le Bénéficiaire a acheté des transformateurs pour une installation en intérieur, qui ont été livrés à son entrepôt. Le Bénéficiaire a accepté les transformateurs conformément au marché. Selon les instructions du fabricant, les transformateurs doivent être stockés dans un espace fermé.

Le Bénéficiaire avait prévu d'utiliser sa propre équipe d'installation pour installer les transformateurs. Cependant, l'équipe d'installation du Bénéficiaire était encore occupée par des travaux antérieurs et n'a pas été en mesure de commencer ces travaux avant 12 mois. L'espace de stockage intérieur du Bénéficiaire était rempli d'autres articles et le Bénéficiaire a été obligé de laisser les transformateurs à l'extérieur pendant presque un an. L'emplacement se trouvait sous les tropiques, avec une humidité et des précipitations excessives. L'aire extérieure ne disposait pas d'un bon système de drainage. Le Bénéficiaire n'a pas pris les mesures nécessaires pour éviter la formation de condensation d'eau dans les accessoires et pièces du transformateur qui étaient livrés séparément. Il n'y avait pas de protection contre la corrosion. En conséquence, un bon nombre de transformateurs ont été endommagés et rendus inutilisables.

### Situation B :

Le Bénéficiaire a attribué un marché pour l'achat de véhicules au prix de 450 000 dollars US sur la base CIP (Incoterms). Le Bénéficiaire a reçu les documents d'expédition du fournisseur avant l'arrivée des marchandises, de sorte que le fournisseur n'était pas responsable des dépenses consécutives. Un retard dans le dédouanement des véhicules susmentionnés au port a entraîné des frais de surestarie s'élevant à 130 000 USD. Ces frais ont été jugés inéligibles au financement de la Banque.

### Leçon apprise :

1. la livraison des marchandises à l'entrepôt n'est pas une fin en soi, il faut prévoir l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement pour s'assurer que les marchandises continuent à être en état de marche au moment de la livraison à l'utilisateur final ;
2. préparer une zone et des installations de stockage appropriées avant la livraison des marchandises ;
3. évaluer à l'avance les capacités et la logistique afin d'éclairer la stratégie d'achat et de passation de marchés ; par exemple, s'il n'existe pas d'installation appropriée pour stocker les biens, les acheter sur la base de la fourniture et de l'installation par le fournisseur ;
4. Veillez à ce que les dispositions appropriées soient prises pour que les autorisations soient accordées en temps voulu.

*Encadré X - Étude de cas : gestion défectueuse de la chaîne d'approvisionnement*

## **14.2 Incoterms**

Les Incoterms (connus sous le nom de termes commerciaux internationaux) sont des ensembles de termes commerciaux publiés par la Chambre de Commerce Internationale (CCI). Les termes définissent les modalités de commerce international communément utilisées et traitent du transfert de propriété et de risque dans divers scénarios contractuels. Pour des informations complètes sur les Incoterms, consultez le site web de la Chambre de Commerce.

Pour les marchés pertinents (tels que les Biens), les Documents Types de la Banque indiquent les Incoterms appropriés qui s'appliquent. Les Incoterms qui sont principalement utilisés dans les marchés de la Banque sont CIP et EXW. Le Bénéficiaire/gestionnaire du marché doit se familiariser avec les Incoterms applicables. Voir encadré ci-après.

## Étude de cas : mauvaise interprétation - Incoterm CIP

### Situation :

Le marché de fourniture de biens spécifiait CIP (lieu de destination convenu). Le délai de livraison était fixé à 180 jours après la date de prise d'effet du marché. Le marché est entré en vigueur et le Bénéficiaire a indiqué au fournisseur qu'il s'attendait à ce que les biens arrivent au lieu de destination désigné dans les 180 jours suivant la date de prise d'effet. Le fournisseur a répondu qu'en vertu de l'Incoterm applicable (CIP, dans ce cas), son obligation est de livrer au transporteur dans les 180 jours et non de fournir les biens au lieu de destination désigné dans ce délai ; le lieu de destination désigné n'a pas pour but de préciser le délai de livraison.

### Leçon apprise :

La livraison, les risques et les coûts sont régis par l'incoterm utilisé. Si l'intention du Bénéficiaire était d'avoir les marchandises au lieu de destination désigné dans les 180 jours spécifiés, le délai de livraison aurait dû être spécifié comme étant inférieur à ce délai (si possible), compte tenu du temps supplémentaire qui sera nécessaire pour le transit international ou domestique vers le lieu de destination désigné.

### *Encadré XI-Etude de cas : mauvaise interprétation de l'incoterm applicable*

## **14.3 Restrictions à l'exportation**

Les restrictions à l'exportation peuvent être dues aux réglementations commerciales du pays d'origine des marchandises. Dans de telles situations, le fournisseur est affranchi de l'obligation de fournir des livraisons ou des services. Cependant, le fournisseur doit avoir rempli toutes ses autres obligations contractuelles, y compris les demandes de permis, les formalités, les licences, etc., afin d'être affranchi de ses obligations (par exemple, voir les dispositions contractuelles : DTAO Biens, CCAG Clause 37).

## **14.4 Retard dans la mise en place de L/C**

Comme indiqué dans la section "Démarrage du marché", l'émission d'une lettre de crédit opérationnelle est une activité essentielle pour la livraison des biens dans les délais prescrits. Les fournisseurs de biens en provenance de l'étranger ne peuvent normalement pas expédier les biens sans avoir la confirmation qu'une L/C opérationnelle est en place. Il convient de veiller à ce que la L/C soit exempte d'erreurs, car une L/C défectueuse conduit à des retards et des complications.

Tout risque lié au traitement rapide d'une L/C doit être identifié rapidement (par exemple, au stade du PPM&SA) et des mesures d'atténuation appropriées doivent être mises en place.

## **14.5 Modifications/Quantités supplémentaires**

La Clause 33 des Clauses générales des Marchés de Biens (ordres de modification et amendements au marché) ne permet pas que des quantités supplémentaires soient demandées par l'acheteur. Les changements autorisés sont des changements de spécifications, de conception, etc. Par conséquent, si des quantités supplémentaires sont requises - éventuellement en raison de l'utilisation des économies réalisées à la fin du marché - un avenant au marché devra être passé sur la base de passation de marché par entente directe avec le même fournisseur, si cela est justifié.



## Section 15 - Considérations spécifiques : Marchés de systèmes d'information

Cette section présente quelques problèmes et leçons apprises afin d'aider les Bénéficiaires dans des situations susceptibles de se produire dans la gestion des contrats de systèmes d'information.

### 15.1 Accords de licence de logiciels

**Problème :** Il arrive qu'un fournisseur ne fournisse pas de licence, ou fournisse une licence « piratée » ou un nombre de licences inférieur à celui requis. Parfois, les licences ne sont pas au nom de l'acheteur et certaines licences sont basées sur l'utilisation multiple. Lorsque cela se produit, le logiciel ne fonctionne pas correctement et ne sera pas régulièrement mis à jour avec les derniers correctifs et mises à niveau.

**Condition contractuelle pertinente :** Les Clauses du Marché doivent inclure une disposition sur l'accord de licence de logiciel prévoyant que le fournisseur accorde à l'acheteur la licence originale d'accès et d'utilisation du logiciel, y compris toutes les inventions, conceptions et marques incorporés dans le logiciel.

#### **Étude de cas : les licences pirates**

##### Situation :

Un acheteur a acheté 45 000 ordinateurs portables et de bureau, y compris les logiciels de licence, pour les écoles. Le soumissionnaire retenu a fourni une marque renommée d'ordinateurs portables et de bureau. Il s'est avéré par la suite que le fournisseur n'avait pas fourni de licences authentiques.

##### Les leçons apprises :

1. les conditions de paiement doivent être liées à la fourniture des licences requises ;
2. l'acheteur (faisant appel à des spécialistes en informatique) doit vérifier que les licences sont authentiques et accordées au nom de l'acheteur. La plupart des entreprises renommées du secteur publient des informations spécifiques sur les licences sur leur site web ;
3. En cas de doute, l'acheteur peut confirmer auprès de la société de logiciels si les licences sont authentiques et au nom de l'acheteur.

#### **Encadré XII - Étude de cas : les licences pirates**

### 15.2 Code source

**Question :** Dans les marchés de développement de logiciels personnalisés, l'acheteur n'obtient pas le code source de base du fournisseur/développeur. Cela peut entraîner des problèmes importants pour l'acheteur, notamment des problèmes de performance, des difficultés à effectuer des modifications et des mises à niveau, des retards dans la fourniture d'un système d'exploitation et des coûts supplémentaires.

**Contexte :** Normalement, il existe deux types de systèmes logiciels, à savoir :

1. un logiciel personnalisé/sur mesure construit par un développeur (fournisseur) pour les besoins spécifiques de l'acheteur ;

2. le logiciel "commercial " produit informatique standard (« Commercial of-the-shelf » ou COTS), qui est développé pour des besoins génériques, testé et lancé commercialement pour être utilisé par de multiples clients.

La possession du code source du logiciel est essentielle pour les systèmes logiciels personnalisés ou sur mesure. Le code source permet à l'acheteur d'apporter des modifications ultérieures, de corriger des bogues et d'effectuer des mises à jour. Dans le cas d'un logiciel commercial ou COTS, le risque est bien moindre, car le développeur est responsable des modifications futures et des mises à jour régulières du système.

Dans les marchés de développement de logiciels personnalisés et sur mesure, le fournisseur (développeur) est souvent réticent à fournir le code source du logiciel qu'il développe. Cela peut lui permettre de facturer des prix élevés pour les modifications et mises à jour futures. Même lorsque l'acheteur demande et reçoit le code source, il peut ne pas disposer des connaissances spécialisées nécessaires pour le vérifier dès réception. Si le code source fourni n'est pas correct, cela peut entraîner de graves problèmes lorsque l'acheteur tente de modifier le système à une date ultérieure.

**Clause contractuelle pertinente :** Les Clauses du Marché doivent inclure une disposition sur le "code source" précisant :

*"les structures de base de données, les dictionnaires, les définitions, les fichiers sources des programmes et toutes les autres représentations symboliques nécessaires à la compilation, à l'exécution et à la maintenance ultérieure du Logiciel (typiquement, mais pas exclusivement, requis pour les Logiciels Personnalisés)".*

### **Étude de cas : le code source de base**

#### Situation :

Un acheteur a développé un système MIS à l'échelle nationale avec des indicateurs clés de performance. Il s'agissait d'un processus concurrentiel et le coût était d'environ 600 000 dollars américains. Mais l'acheteur n'a pas examiné attentivement le marché et n'a pas contesté la disposition du développeur selon laquelle il ne fournirait que le "code source de niveau supérieur" et que le code source de base serait la propriété du développeur et ne serait pas partagé avec l'acheteur.

Le développeur a mené à bien le marché et a remis le système MIS avec un an de service après-vente gratuit. Au cours de la mise en œuvre du système, de nombreux problèmes ont été identifiés et il a fallu procéder à des modifications et à des mises à niveau. L'acheteur a réalisé que le "code source de niveau supérieur" fourni par le développeur n'était pas suffisant pour lui permettre d'effectuer ces modifications. Comme le code source de base requis appartenait au développeur, l'acheteur n'avait pas d'autre choix que d'accorder un marché par entente directe à ce développeur à un prix relativement élevé pour les modifications et les mises à niveau requises.

#### Les leçons apprises :

1. faire une analyse du marché du produit, en particulier pour les logiciels sur mesure, et vérifier si la divulgation du code source est autorisée par les principaux développeurs ;
2. inclure dans le marché les exigences appropriées en matière de divulgation et de propriété du code source ;
3. désigner un chef de projet qualifié dans le domaine pour gérer la mise en œuvre du marché et récupérer le "code source" auprès du développeur (si cela est prévu dans le marché). Le chef de projet doit vérifier

que tout le code source a été dûment reçu et qu'à l'avenir, l'Acheteur pourra faire effectuer des modifications par son propre personnel ou par tout autre développeur.

#### *Encadré XIII- Étude de cas : code source de base*

### **15.3 Chef de projet spécialisé**

**Problème :** En général, l'acheteur ne nomme pas de chef de projet qualifié et tente de remplir cette fonction en utilisant son propre personnel, qui peut ne pas avoir de connaissances dans un domaine aussi spécialisé. Cela peut affecter le contrôle de la qualité et l'exécution du marché.

**Clause contractuelle pertinente: Les Clauses du Marché** doivent comporter une disposition sur le "chef de projet" indiquant que le chef de projet est habilité à représenter l'acheteur pour toutes les questions au jour le jour relatives au système ou découlant du marché. C'est le chef de projet qui donne et reçoit normalement les notifications au nom de l'Acheteur.

#### **Étude de cas : le chef de projet n'est pas compétent**

##### Situation :

Un acheteur a passé un marché pour le développement d'un système MIS sur mesure. L'Acheteur disposait d'un analyste de systèmes qui faisait partie du personnel du gouvernement. L'Acheteur a nommé cette personne comme chef de projet. Il n'était pas formé, n'avait pas suffisamment d'expérience pour gérer un marché aussi complexe et avait peu d'expertise sur ce type de système. En outre, il avait d'autres travaux de routine et des responsabilités quotidiennes. Le développeur en a profité. Il y a eu des retards excessifs, peu d'instructions de modification, et le code source de base n'a pas été remis à l'achèvement du développement des systèmes.

##### Les leçons apprises :

1. un expert en ICT qualifié doit examiner les documents d'appel d'offres et donner son avis sur le niveau d'expertise, de formation et d'expérience qui sera requis pour le chef de projet.
2. Un chef de projet qualifié et expérimenté doit être identifié et, si possible, impliqué dans la passation de marché à un stade précoce (participation à l'évaluation des offres/propositions, à la sélection des fournisseurs, à l'élaboration du marché et au développement du PGM) ;
3. Le chef de projet doit consacrer suffisamment de temps à la bonne gestion du marché ; la personne doit être déchargée de ses autres engagements pour avoir suffisamment de temps pour gérer correctement le projet ;

#### *Encadré XIV - Étude de cas : le chef de projet n'est pas compétent*

### **15.4 Exigences relatives aux systèmes**

**Problématique :** Dans le cadre de la conception détaillée, le fournisseur devait préparer les spécifications du système (SS). Il s'agit du document le plus important pour le développement d'un système réussi.

Lors de la préparation des SS, le fournisseur doit normalement procéder à d'importantes consultations et collectes d'informations auprès de l'acheteur, des parties prenantes et des utilisateurs finaux concernés. Dans la plupart des cas, les parties prenantes et les utilisateurs finaux ne disposent que de peu de temps et d'informations. Le fournisseur risque donc de ne pas obtenir les informations dont il a besoin pour concevoir un système adapté à l'objectif visé. Cela peut également entraîner des retards, pendant que le fournisseur s'efforce de joindre les parties prenantes et les utilisateurs finaux pour obtenir des réponses.

L'Acheteur doit examiner les SS finales et s'assurer que le niveau d'engagement des parties prenantes et des utilisateurs finaux a été suffisant. Si ce n'est pas le cas, l'Acheteur doit prendre l'initiative de rechercher les informations appropriées afin de pouvoir fournir des commentaires constructifs sur les SS. En général, cela ne se produit pas. En conséquence, des modifications importantes doivent être apportées à la conception et à l'architecture en cours d'exécution du marché. Cela se traduit par des dépassements de coûts et de délais et par le risque de développer un système qui n'est pas adapté à son usage.

**Clause contractuelle pertinente:** Les Clauses du Marché doivent inclure une disposition sur la "conception et l'architecture" indiquant que le fournisseur doit exécuter la conception de base et détaillée et les activités de mise en œuvre nécessaires à l'installation réussie du système conformément aux dispositions du marché.

### **Étude de cas : consultation insuffisante**

#### Situation :

L'Acheteur mettait au point un système MIS complet à la suite du développement d'un logiciel sur mesure. Après avoir consulté les parties prenantes et les utilisateurs finaux, le développeur a soumis les SS à l'approbation de l'Acheteur. L'Acheteur ne disposait pas d'une expertise suffisante dans son équipe et a approuvé les SS avec un minimum de commentaires. Au cours de la phase finale de mise en œuvre, il s'est avéré que de nombreuses fonctionnalités requises ne fonctionnaient pas comme prévu, mais que la conception était conforme aux SS approuvées. L'Acheteur a dû approuver des instructions de modification et des prolongations de délai, ce qui a entraîné des retards et une augmentation des coûts.

#### Les leçons apprises :

1. identifier les parties prenantes et les utilisateurs finaux concernés, les informer pleinement du développement proposé des systèmes et définir les attentes en termes de consultation des développeurs;
2. sélectionner des représentants des parties prenantes et des utilisateurs finaux pour s'engager activement avec le développeur pendant le développement des SS, fournir un retour (feed-back) constructif sur le projet de SS et agir comme une caisse de résonance pendant le développement des systèmes ;
3. faciliter la consultation et assurer une diffusion adéquate de l'information ;
4. mettre en place une équipe qualifiée de gestionnaire de projet pour examiner les retours des parties prenantes et des utilisateurs finaux et vérifier que tous les facteurs de conception ont été inclus et sont correctement énoncés ;
5. faire participer les parties prenantes et les utilisateurs finaux à l'examen et à l'essai du produit final proposé.

*Encadré XV - Étude de cas : consultation insuffisante des parties prenantes et des utilisateurs finaux*

## **15.5 Qualité du produit**

### **Tests indépendants**

**Problème :** Certains produits informatiques sont garantis pour de longues périodes (5 ans ou plus). Il est parfois difficile de juger, à l'inspection, si ces produits dureront jusqu'à l'expiration de la garantie.

**Clause contractuelle pertinente:** La disposition pertinente du marché porte sur "l'inspection et les essais".

### **Étude de cas : la durabilité des cartes d'identité nationales**

#### Situation :

L'Acheteur souhaitait acquérir des cartes d'identité nationales "intelligentes" pour tous les citoyens adultes du pays. Conformément à la stratégie, l'Acheteur souhaitait que les cartes aient une durée de vie de 10 ans. Il n'était pas possible de garantir une durabilité de 10 ans au moyen d'une inspection avant expédition classique ou d'une certification ISO. Il s'agissait d'un investissement important et l'Acheteur voulait s'assurer qu'il recevrait un produit de qualité avec une durabilité appropriée. Après une analyse détaillée du marché, il s'est avéré qu'un certain test spécifique organisé par une entreprise indépendante pouvait garantir la durabilité de la carte. Il a fallu près de 10 mois pour en arriver là. L'Acheteur a intégré le test pour chaque lot de cartes fourni. La condition convenue était que si le résultat du test était "négatif", le fournisseur remplacerait tout le lot. Une garantie de performance étendue a été convenue pour couvrir 10 mois supplémentaires après la livraison.

#### Les leçons apprises :

1. prévoir, le cas échéant, des essais indépendants pour garantir que les spécifications techniques et les performances sont conformes aux exigences du marché ;
2. Les paiements peuvent être liés aux résultats des tests indépendants.

*Encadré XVI - Étude de cas : la durabilité des cartes d'identité nationales*

## **15.6 Tests d'acceptation de la livraison**

**Problème :** Le mécanisme de test doit être adapté à la nature des biens.

**Condition contractuelle pertinente:** La disposition pertinente du marché porte sur "l'inspection et les essais".

### **Étude de cas : les exigences en matière de marque et de performance ne sont pas respectées**

#### Situation :

L'Acheteur a attribué un marché pour la fourniture d'ordinateurs de bureau. Le fournisseur a proposé le dernier modèle d'une marque connue et a livré les ordinateurs de bureau. L'Acheteur a distribué les ordinateurs de bureau et tous fonctionnaient à des postes de travail différents. Dans le cadre de l'exercice d'examen a posteriori de la passation de marché, l'équipe de la Banque a examiné le marché et a constaté que les ordinateurs n'étaient pas de la marque proposée et que la vitesse du processeur était bien inférieure à celle indiquée dans les spécifications du marché. Le boîtier de l'ordinateur avait apparemment des spécifications conformes au marché.

#### Les leçons apprises :

1. incorporer des tests, le cas échéant, à la livraison pour s'assurer que les spécifications techniques et les performances sont conformes aux exigences du marché ;
2. les paiements peuvent être liés, le cas échéant, à des tests d'assurance qualité satisfaisants ;
3. mentionner clairement dans le marché que le produit sera au nom de l'organisme compétent de l'Acheteur et que le fabricant doit délivrer des certificats à ce nom mentionnant le modèle et le numéro de série de chaque produit ;
4. l'Acheteur doit vérifier auprès du fabricant l'authenticité des produits.

*Encadré XVII- Étude de cas : les exigences en matière de marque et de performance ne sont pas respectées*

## 15.7 Mises à niveau et produits abandonnés (non suivis)

**Problématique :** Les achats informatiques sont l'objet d'avancées technologiques relativement rapides. Le modèle proposé peut être devenu obsolète ou proche de l'obsolescence. En achetant un tel produit, l'Acheteur perd en terme d'optimisation des ressources, avec en plus la difficulté de faire réparer et d'obtenir des pièces de rechange.

**Clause contractuelle pertinente:** Les clauses contractuelles doivent inclure une disposition sur les "mises à niveau des produits" stipulant qu'à tout moment au cours de l'exécution du marché, si des progrès technologiques sont introduits par le fournisseur pour les technologies de l'information initialement proposées par le fournisseur dans son offre, et qui doivent encore être livrées, le fournisseur devra proposer à l'Acheteur les dernières versions des technologies de l'information disponibles ayant des performances ou des fonctionnalités égales ou supérieures, à des prix unitaires identiques ou inférieurs.

De même, la clause contractuelle mentionnée devrait stipuler qu'à tout moment au cours de l'exécution du marché, pour les technologies de l'information qui doivent encore être livrées, le fournisseur fera bénéficier l'Acheteur de toute réduction de coût et de toute assistance et installation supplémentaire et/ou améliorée qu'il offre à ses autres clients dans le pays de l'Acheteur.

### Étude de cas : mises à niveau et produits abandonnés (non suivis)

#### Situation :

L'Acheteur a lancé un processus d'acquisition de 4 000 ordinateurs de bureau pour l'ensemble de son organisation dans le cadre d'un processus d'automatisation complet. Le processus d'évaluation des offres et d'attribution du marché a duré près de 7 mois en raison d'une plainte et d'autres problèmes d'évaluation. Lorsque l'Acheteur a émis le bon de commande, il s'est avéré que le coût du modèle spécifique était 30 % moins cher sur le marché. En outre, une nouvelle série de ce modèle a été lancée par le fabricant. Après un an et demi de service, l'Acheteur a eu des difficultés à obtenir des pièces de rechange car le fournisseur avait arrêté la production de ce modèle. Il s'agit d'un exemple classique de perte monétaire et d'efficacité significative dans les achats informatiques.

#### Les leçons apprises :

1. Les acheteurs doivent connaître les clauses contractuelles pertinentes (telles que CCAG 23.1 et 23.2) et tirer parti de ces dispositions ;
2. il serait utile de mettre en évidence à l'attention des soumissionnaires (par exemple dans les Données particulières de l'appel d'offres) la disposition contractuelle relative à la mise à niveau des produits ;
3. pendant l'exécution du marché, l'Acheteur doit faire respecter cette exigence, en demandant par exemple au fournisseur de fournir des informations actualisées tous les mois ;
4. L'Acheteur doit vérifier chaque mois le prix du produit et les informations sur les nouvelles versions/mises à niveau. En général, ces informations sont disponibles sur le site web du fabricant.

### *Encadré XVIII - Étude de cas : mises à niveau et produits abandonnés (non suivis)*

## 15.8 Transfert de connaissances

**Problème :** Le transfert adéquat des connaissances pour faire fonctionner le système informatique après la réception peut être un problème. Cela crée des difficultés pour l'Acheteur pour l'exploitation du système. Il existe trois façons d'exploiter un système informatique :

1. par le personnel de l'Acheteur ;
2. par le développeur dans le cadre d'un contrat de service avec l'Acheteur;
3. par un contrat de service avec un tiers (où le tiers est sélectionné de manière concurrentielle ou par entente directe).

Dans le cadre du PGM, l'Acheteur doit disposer d'une méthode permettant d'assurer le transfert des connaissances afin de garantir la durabilité du système. Dans ce cadre, l'Acheteur doit prendre en compte les coûts de mise à jour du système.

**Clause contractuelle pertinente :** Les clauses contractuelles pour les systèmes d'information devraient inclure une disposition sur le "Plan de projet" indiquant que le transfert de connaissances est essentiel dans les marchés de développement de systèmes d'information. Une approche détaillée du transfert de connaissances doit faire partie du Plan de Projet et doit être approuvée par le chef de projet.

### **Étude de cas : transfert de connaissances et financement pérenne**

#### Situation :

L'Acheteur a développé un système d'information sur la gestion des contrats pour tous les marchés gérés par le Service des Routes et Autoroutes (SRA). Le système fonctionnait bien et le SRA a abandonné l'ancien processus de saisie manuelle. Le nouveau système a permis d'accroître considérablement l'efficacité et la transparence. Le système a continué à fonctionner grâce au soutien financier des bailleurs et à un accord avec le développeur. Trois ans plus tard, le bailleur s'est retiré du secteur des transports. SRA a manqué de fonds pour continuer à faire fonctionner le système avec le développeur. En conséquence, SRA a essayé de faire fonctionner le système par ses propres moyens (en utilisant le personnel du département informatique) mais leur capacité était insuffisante et il n'y avait pas eu de transfert de connaissances ou de formation par le développeur. Petit à petit, le système MIS a échoué et le SRA l'a abandonné.

#### Les leçons apprises :

1. l'Acheteur doit préparer une stratégie pour exploiter le système informatique en tenant compte de ce qui suit : des ressources humaines, des coûts, des ressources technologiques, etc. ;
2. sur la base de sa stratégie, un programme de transfert de connaissances doit être convenu avec le développeur et inclus dans le marché. Le transfert de connaissances doit cibler le personnel approprié, et un plan doit être mis en place pour continuer à transférer les connaissances avec cette équipe afin de soutenir une plus grande durabilité ;
3. envisager d'inclure le département informatique national dans l'élaboration de la stratégie et du plan de transfert des connaissances ;
4. le transfert de connaissances du développeur au personnel de l'Acheteur doit être lié à des paiements contractuels.

#### **Encadré XIX - Étude de cas : transfert de connaissances et financement pérenne**

### **15.9 Analyse de la Valeur**

**Problématique :** La technologie ICT est généralement sujette à des changements rapides. Au cours de la phase d'appel d'offres ou de mise en œuvre du marché, une nouvelle technologie peut apparaître sur le marché, souvent à un coût réduit. Dans les marchés ITC, l'utilisation de l'Analyse de la Valeur (AV) peut

être bénéfique lorsque des solutions existent ou que des technologies alternatives peuvent être développées.

**Clause contractuelle pertinente:** La clause pertinente du marché est la disposition relative à l'"Analyse de la Valeur". Le fournisseur/développeur peut faire une proposition AV à l'acheteur à tout moment pendant l'exécution du marché. L'acheteur peut accepter la proposition AV si la proposition démontre:

1. une accélération de livraison ;
2. une réduction du prix du marché ou des coûts du cycle de vie ; ou
3. l'amélioration de la qualité, l'efficacité, la sécurité ou la durabilité du système.

#### **Étude de cas : Centre de traitement de données et AV**

##### Situation :

Pour un système informatique au plan national, l'Acheteur a conçu un centre de données et un centre de données de secours avec une redondance complète. Les deux centres de données disposaient de serveurs et de stockage de même capacité, de sorte que si le centre de données principal tombait en panne, le centre de données de secours prendrait le relais. La conception était basée sur un mode actif-passif (ce qui signifie que le centre de données principal travaillait en permanence tandis que le centre de données de secours restait inactif). Le centre de secours ne fonctionnait que lorsque le centre de données principal tombait en panne. Pendant la phase de réalisation du marché, le fournisseur a constaté que le centre de données principal et le centre de données de secours se trouvaient à moins de 3 km l'un de l'autre et qu'il était possible de travailler en mode actif-actif (c'est-à-dire que les deux centres de données pouvaient fonctionner simultanément). Dans un tel scénario, la taille des serveurs et du stockage peut être réduite de 30% et le système peut toujours fonctionner sur un centre de données si l'autre tombe en panne. La mise en œuvre de ce changement a permis de réaliser une économie totale de 25 % du prix du marché.

##### Les leçons apprises :

1. l'acheteur doit encourager l'AV en prévoyant une incitation appropriée de \$% pour le fournisseur ;
2. des experts dûment qualifiés doivent examiner la proposition AV pour s'assurer que la solution alternative proposée présente les avantages annoncés.

#### **Encadré XX - Étude de cas : centre de traitement de données et AV**

## **Section 16 - Considérations spécifiques : Marchés de services de consultants**

### **16.1 Supervision**

Le Bénéficiaire est responsable de la supervision des missions de consultants financées par la Banque. Le Bénéficiaire doit suivre l'avancement des activités, la remise en temps voulu des produits livrables, les mois-personnes et les fonds dépensés (pour les marchés au temps passé), et déterminer si, dans le cadre du marché, des modifications de l'étendue de la mission pourraient être appropriées. Le marché exige normalement que les consultants soumettent des rapports d'avancement réguliers et que le Bénéficiaire fournisse ses observations en temps utile.

Le Bénéficiaire doit désigner un gestionnaire de marché de contrepartie ayant les qualifications techniques, l'expérience de gestion et les pouvoirs nécessaires. Dans certains cas, lorsqu'il s'agit de projets importants et complexes, un comité de pilotage composé de représentants de haut niveau du Bénéficiaire et du consultant peut être constitué pour exercer une supervision indépendante de la mission par le gestionnaire de projet de contrepartie et le chef d'équipe du consultant. Le comité de pilotage peut être particulièrement utile lorsque l'agence d'exécution du Bénéficiaire et le consultant doivent coordonner leur travail avec d'autres agences du Bénéficiaire. La possibilité de rendre compte régulièrement à un tel comité peut faciliter la collaboration et la compréhension entre le Bénéficiaire et le consultant et éviter les différends sur des questions techniques ou autres.

### **16.2 Gestion des marchés**

Le Bénéficiaire doit s'assurer que suffisamment de temps est consacré à la planification de la mise en œuvre du marché. Parmi les dispositions internes que le Bénéficiaire peut être amené à prendre, on peut citer :

1. attribuer des tâches spécifiques et détaillées de gestion des contrats aux personnes ou à l'équipe responsables de l'exécution des marchés. Les tâches assignées doivent être précises et réalistes (en tenant compte de l'expérience spécifique, de l'expertise et de la charge de travail de chaque personne) ;
2. s'assurer que le personnel de contrepartie est mis à disposition, en temps voulu, conformément au marché ;
3. s'assurer que les installations à fournir par le Bénéficiaire sont mises à disposition, en temps utile, conformément au marché ;
4. établir des procédures internes suffisantes (hiérarchie, communication, niveaux d'autorité, flux de documents, rapports, procédures de vérification et d'acceptation, procédures de paiement, audit interne, etc. ;)
5. surveiller et évaluer les risques liés à l'exécution du marché et veiller à ce que des mesures de gestion et d'atténuation efficaces soient prises, y compris l'attribution de la responsabilité de leur application ;
6. coordonner les arrangements avec les tiers (autres agences, utilisateurs finaux, Bénéficiaires, etc.), en particulier lorsque les services de consultants sont contractés pour le compte d'utilisateurs finaux (par exemple, la formation).

## Réunion de démarrage

Une réunion de démarrage avec le consultant est essentielle au début de la mission. Le Gestionnaire du Marché du Bénéficiaire et les autres membres du personnel impliqués dans la supervision de la mission doivent être présents. C'est également une bonne pratique d'impliquer les utilisateurs finaux de la mission, le cas échéant, à ce stade.

La réunion de démarrage doit au moins couvrir les points suivants :

1. présenter les parties, leurs rôles et leurs responsabilités ;
2. établir les procédures de communication et de rapport ;
3. examen des documents contractuels pour s'assurer que tout le monde comprend les dispositions clés, la priorité et l'inter-corrélation des documents contractuels ; les clauses du marché ; les termes de référence ; les calendriers de paiement et les clauses restrictives ; les étapes de la mise en œuvre (produits livrables, rapports, etc.) ;
4. examiner le plan de qualité du consultant, si nécessaire ;
5. examiner la législation applicable et toute obligation découlant de l'exécution du marché dans le pays du client (par exemple, le régime fiscal applicable, les obligations de déclaration, le cas échéant, à d'autres organismes, etc. ;)
6. définir des procédures de remontée pour débloquer les situations critiques ou les goulets d'étranglement (retards dans l'exécution ou dans l'obtention des permis et des autorisations, abus de pouvoir du Coordinateur du Bénéficiaire, non-exécution des tâches des consultants, etc. ;)
7. établir des procédures de rapport claires (niveau, fréquence, formulaires, informations minimales à fournir, etc.) ;
8. pour la supervision des marchés de travaux de génie civil, s'assurer que le consultant a une compréhension claire de ses responsabilités en matière de gestion des risques ESHS, des exigences en matière de rapports ESHS et de la mise en œuvre du code de conduite ESHS ;
9. s'assurer que toutes les parties impliquées dans la mise en œuvre du marché ont la même compréhension de leurs obligations, rôles et responsabilités découlant du marché, ainsi que des attentes de chacun concernant le calendrier et les contraintes particulières de la mise en œuvre.

## Livrables non conformes

L'une des caractéristiques des marchés de consultants est que le consultant n'est généralement pas tenu de fournir une garantie de bonne exécution. Étant donné la nature intellectuelle des livrables, il serait difficile d'associer les services de consultants à une garantie de bonne exécution.

En l'absence de garantie de bonne exécution, le principal recours du Bénéficiaire (à part la suspension des paiements et la résiliation) est la non-acceptation des livrables et/ou des rapports soumis par le consultant, lorsque les livrables ne répondent pas aux exigences du marché.

## **Étude de cas : des livrables inacceptables**

### Situation :

Pour une étude sectorielle sur le système d'approvisionnement en eau impliquant l'amélioration de la collecte des facturations et la réduction des pertes d'eau, le rapport initial produit par le consultant n'est pas satisfaisant pour le client et révèle que le consultant n'a pas la même compréhension des objectifs de la mission que le client. Bien que le processus de sélection ait été mené conformément aux Directives applicables aux sélections de Consultants, le client n'a pas jugé nécessaire de discuter en profondeur les termes de référence (ToRs) et la proposition du consultant avant la signature du marché. Le marché était un marché à rémunération au temps passé.

Finalement, la situation a été corrigée après des consultations de haut niveau entre le client et le consultant.

### Les leçons apprises :

1. des négociations du contrat formelles sont nécessaires avant la signature du contrat, notamment sur la base des TdR et de la proposition du consultant sélectionné, afin de garantir l'alignement de la méthodologie et du plan de travail proposés par le consultant sur les attentes du client ;
2. il aurait été plus difficile de résoudre la question dans le cadre d'un contrat à prix forfaitaire.
3. bien que cela ne se soit pas produit dans le cas présent, une résiliation anticipée du contrat peut s'avérer nécessaire si le consultant ne semble pas pouvoir répondre aux attentes du client ; cependant, cela pourrait entraîner un différend, à moins qu'une résiliation à l'amiable puisse être convenue entre les parties.

## ***Encadré XXI - Étude de cas : livrables par un consultant inacceptables***

### **Performances insatisfaisantes**

La mauvaise performance peut concerner un ou plusieurs membres de l'équipe de consultants, ou l'ensemble de l'équipe. Sur la base des dispositions du contrat, le Bénéficiaire devra notifier aux consultants de prendre les mesures nécessaires pour rectifier la mauvaise performance.

Les mauvaises performances ne doivent pas être tolérées, et les consultants sont censés agir rapidement pour se conformer à une demande raisonnable d'améliorer les performances de l'équipe ou de remplacer tout membre du personnel dont les performances ne sont pas adéquates. Si le consultant ne prend pas de mesures correctives adéquates, le Bénéficiaire peut prendre d'autres mesures correctives appropriées conformément au contrat.

### **Étude de cas : performance insatisfaisante**

#### Situation :

Dans le cadre d'un contrat de supervision des travaux de réhabilitation d'une route (rémunération au temps passé), le client se rend compte que l'ingénieur géologue ne remplit pas ses fonctions comme prévu dans l'équipe d'experts clés du Consultant. Cet expert semble avoir des problèmes de santé et est souvent incapable de remplir ses fonctions sur le chantier.

Après plusieurs tentatives informelles du client pour suggérer à l'ingénieur résident de remplacer cet expert (et suite à la soumission d'une réclamation officielle par l'entrepreneur en raison de retards excessifs dans l'obtention de l'approbation par le Consultant pour l'utilisation de matériaux provenant d'un site d'emprunt), le client décide de demander officiellement le remplacement de l'ingénieur géologue dans l'équipe du Consultant.

Le remplacement est finalement effectué, après de longues discussions entre le client et le Consultant pour déterminer qui devait supporter le coût du remplacement - les coûts ont finalement été pris en charge par le Consultant.

#### Les leçons apprises :

1. le client doit surveiller de près les performances du Consultant et discuter ouvertement et rapidement de toute défaillance avec l'ingénieur résident et/ou le Représentant du Consultant ;
2. les performances insatisfaisantes ne doivent pas être laissées en suspens et le problème est résolu plus efficacement s'il est traité rapidement.

### **Encadré XXII - Étude de cas : performance insatisfaisante**

#### **Approbation des paiements**

Les contrats à prix forfaitaire sont payés sur la base de l'acceptation des produits livrables, sans vérification réelle ou nécessaire des intrants utilisés par les consultants. À l'inverse, les paiements au titre de contrats basés sur le temps passé sont effectués après vérification de toutes les pièces justificatives (rapports, feuilles de temps passé, factures, reçus, etc.).

Les aspects suivants sont importants dans le processus de vérification des demandes de paiement :

1. établir des mécanismes de contrôle interne pour la vérification et l'approbation des demandes de paiement, tels que audit interne, la double vérification, etc. ;
2. vérifier les tarifs d'experts, le temps réel passé (pour la rémunération et les indemnités journalières), les prix unitaires et les quantités (pour les dépenses remboursables) ;
3. vérifier les pièces justificatives des contrats au temps passé (feuilles de travail, rapports, factures, reçus, etc.) ;
4. s'assurer que le recouvrement approprié de l'avance a été déduit du paiement (dans les contrats au temps passé) ;
5. vérifier que les montants demandés n'ont pas déjà été payés ;

6. vérifier les factures ;

7. vérifiez si la demande de paiement correspond à l'échéancier des paiements/aux étapes du contrat.

### **Contrôle du temps**

Le Bénéficiaire doit suivre l'exécution par rapport au calendrier convenu pour la mission. Les contrôles de temps suivants doivent être effectués :

1. vérifier le respect des dates repères du contrat (remise des livrables, rapports, etc.) ;
2. envisager des actions pour accélérer l'avancement et assurer le respect du délai contractuel de réalisation de la mission.

### **16.3 Principaux risques**

Il existe certains risques spécifiques liés aux contrats de consultants.

#### **Général**

En général, les aspects suivants doivent être considérés :

1. Les consultants travaillent généralement sur plusieurs missions pour différents clients, et peuvent donc se retrouver avec plus de travail qu'ils ne peuvent en réaliser ;
2. des demandes fréquentes de remplacement du personnel ;
3. certains consultants peuvent prendre un temps excessif pour comprendre pleinement les besoins du Bénéficiaire, l'étendue de la mission et les contraintes ;
4. les consultants peuvent ne pas transférer réellement les connaissances et assurer le renforcement des capacités comme le demande le contrat.

#### **Contrats au temps passé**

En général, les aspects suivants doivent être considérés :

1. en raison de la flexibilité relative accordée par le contrat, les consultants peuvent avoir tendance à ralentir l'avancement de la mission et à demander du temps supplémentaire ;
2. le consultant peut facturer trop cher, en particulier le temps " siège/bureau" ;
3. le consultant essaie de réaffecter le temps prévu sur le terrain à des activités de bureau/siège ;
4. les paiements ne sont pas liés aux produits livrables réels ;
5. tendance au « front-loading » : réclamer plus de jours au début de la mission et retarder l'achèvement une fois que la plupart de la rémunération a été payée ;
6. le recours à des consultants moins expérimentés au siège que ce qui avait été initialement convenu dans le contrat ;
7. un même consultant facturant la même période de travail (mêmes jours) sur deux ou plusieurs missions.

## **Étude de cas : litige sur le paiement du temps d'expertise**

### Situation :

Dans le cadre d'un contrat portant sur une étude de faisabilité (rémunération au temps passé), le client conteste une facture soumise par le consultant pour plusieurs semaines passées sur l'étude par un expert. Bien que le client ait été informé de l'activité de cet expert sur la tâche et qu'il l'ait acceptée, le client conteste le temps réel facturé par l'expert.

Les parties sont finalement parvenues à un accord sur la facture spécifique et, pour les activités futures, il a été convenu de soumettre des feuilles de travail justifiant toutes les activités des experts sur la tâche.

### Les leçons apprises :

1. les contrats de rémunération au temps passé peuvent donner lieu à des situations où le client n'est pas à l'aise avec les factures soumises par le consultant ; lors des négociations du contrat, les parties doivent discuter ouvertement et se mettre d'accord sur les procédures relatives aux feuilles de temps, aux pièces justificatives, etc.

2. certaines tâches peuvent mieux convenir au mode de rémunération forfaitaire ; un contrat de consultant peut être hybride, comprenant des tâches à paiement forfaitaire et des tâches à rémunération au temps passé; toutefois, cette situation peut devenir très problématique lorsque le client ne peut pas facilement identifier qui fait quoi ou quand un expert travaille sur une tâche à paiement forfaitaire ou à rémunération en fonction du temps passé ; ces contrats hybrides sont plus appropriés lorsque les deux types de tâches (paiement forfaitaire et rémunération au temps passé) doivent être exécutées en séquence et clairement séparées chronologiquement, comme la préparation de l'avant-projet détaillé (généralement exécutée en paiement forfaitaire) et la supervision des travaux (généralement exécutée en rémunération au temps passé).

## ***Encadré XXIII - Étude de cas : litige sur le paiement du temps d'expertise***

### **Contrats à prix forfaitaire**

En général, les aspects suivants doivent être considérés :

1. en raison de la nature relativement inflexible du contrat, l'étendue de la mission ne peut pas être facilement modifiée ou adaptée pour répondre aux besoins changeants du Bénéficiaire ;
2. le cas échéant, lors de la négociation de tâches supplémentaires :
  - a. être conscient que le consultant peut surestimer l'effort réel nécessaire;
  - b. s'assurer que les taux utilisés pour calculer les services supplémentaires sont les taux unitaires (implicitement) inclus dans le contrat ;
  - c. être conscient que les consultants peuvent tenter de créer un besoin d'expertise supplémentaire plus coûteux ou de dépenses supplémentaires pour utiliser des tarifs plus élevés que ceux prévus dans le contrat.

## Annexe 1 : Modalités de contractualisation de la BlsD

### Modalités de contractualisation

La modalité de contractualisation choisie pour un marché définit la répartition des risques, des responsabilités et des relations entre les parties contractantes.

Une bonne pratique est qu'il y ait une répartition juste et équilibrée des risques entre le Bénéficiaire et l'entrepreneur. Les facteurs suivants aident à déterminer ce qui est juste et équilibré. Quelle partie :

1. peut-elle le mieux prévoir/identifier le risque ?
2. peut le mieux contrôler le risque et ses conséquences ?
3. peut le mieux assumer le risque ?
4. subit le plus de dommages si le risque se matérialise ?

Les Directives pour la passation des marchés décrivent les types de marchés qui sont normalement utilisés dans les projets financés par la Banque. Le tableau suivant résume les différents types de marchés.

Type de marché	Type de marché						
	Biens	Travaux	Equipements	Systèmes informatiques	Services non-consultants	Manuels scolaires	Consultants
Marché de conception - construction		✓	✓	✓			
EPC/CI Cen main		✓	✓	✓			
Marchés basés sur la performance		✓	✓	✓	✓		
Marché à prix unitaires	✓	✓		✓	✓	✓	
Marchés au temps passé					✓		✓
Marchés à dépenses remboursables		✓			✓		✓
Marchés à prix forfaitaire							✓

**Tableau XII : Types de marchés**

### Comparaison de différentes modalités de contractualisation

#### 1. Conception - Construction

Le marché en mode Conception-Construction (CC) est un type de marché où le fournisseur est responsable à la fois de la conception et de la construction/installation dans le cadre d'un marché unique. Les marchés suivant le mode CC sont normalement utilisés pour les Travaux, les Equipements et les systèmes d'information. Les paiements sont effectués sur la base d'un montant forfaitaire, sauf pour des

éléments de travaux spécifiques (par exemple, les fondations). Lorsque les installations doivent être exploitées par le fournisseur pendant une période déterminée, le marché devient un marché de conception, construction et exploitation (CCE).

Les avantages et les inconvénients des marchés suivant le mode CC en matière de gestion de marché sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Avantage	Inconvénient
Un seul point de responsabilité.	Risque de qualité réduite des matériaux et de la fabrication.
Possibilité d'une meilleure coordination de la conception et de la construction.	Le Bénéficiaire a moins de contrôle sur le travail de conception.
Le Bénéficiaire n'est pas responsable des différends entre les équipes de conception et de construction.	Le Bénéficiaire ne bénéficie pas des conseils indépendants et de la contribution du consultant en conception. Le consultant en conception travaille pour le fournisseur.
Moins de risques d'erreurs et d'omissions pour le Bénéficiaire.	Il est nécessaire de définir dès le départ les exigences fonctionnelles, esthétiques et de performance.
Cela pourrait représenter une charge administrative moindre pour le Bénéficiaire.	Plus de risques pour l'équipe de conception et de construction des fournisseurs.
Potentiel de réduction des coûts.	
Possibilité d'une mise en œuvre plus rapide.	

**Tableau XIII : Avantages et inconvénients des marchés suivant le mode CC**

Considérations spéciales sur la gestion des contrats de suivant le mode CC :

1. **Étendue des Travaux** : le Bénéficiaire et le fournisseur doivent avoir une compréhension claire de leurs rôles et responsabilités respectifs, en tenant compte de la responsabilité du fournisseur pour la conception ;
2. **Assurance** : Les Bénéficiaires doivent confirmer que l'assurance du fournisseur inclut les responsabilités professionnelles liées à la conception ;
3. **Expertise** : le besoin d'une expertise professionnelle de la part de l'entrepreneur pour pouvoir concevoir les travaux conformément aux exigences du Bénéficiaire et le besoin d'une expertise professionnelle de la part du Bénéficiaire pour pouvoir examiner les conceptions et confirmer qu'elles répondent à ses exigences. Il n'y a pas de bureau d'études indépendant.

## 2. Forfait

Les paiements forfaitaires (liés à des jalons) sont normalement appliqués aux marchés suivant le mode CC, CCE, EPC/Clé-en-main, et aux travaux non complexes (tels que la simple maintenance). Cependant, les marchés à prix forfaitaire dans le contexte des projets financés par la Banque font normalement référence aux contrats de consultants.

Les paiements au titre des marchés à prix forfaitaire sont normalement effectués à la réalisation satisfaisante d'une étape/jalon contractuel. Le paiement est généralement un pourcentage du montant total du contrat. Les contrats à prix forfaitaire sont appropriés lorsque les résultats attendus des services de consultants peuvent être spécifiés de manière claire et précise.

Dans la gestion des contrats à prix forfaitaire, les facteurs clés sur lesquels le Bénéficiaire doit se concentrer sont les suivants :

1. disposer d'un système d'assurance qualité efficace ;
2. surveiller les performances du contractant en vue de respecter les étapes clés en temps voulu ;
3. veiller à ce que les résultats soient livrés dans les délais et au niveau de qualité requis par le marché.

### 3. Temps passé

Dans le cadre des projets financés par la Banque, les contrats basés sur le temps sont utilisés pour les services de consultants de nature complexe ou pour les services (tels que la supervision de travaux) qui dépendent des activités d'autres personnes. Les contrats au temps passé doivent être suivis de très près afin de s'assurer que les consultants facturent le temps réellement passé sur la mission, que les remboursements de dépenses sont conformes au contrat et que la qualité des services est acceptable. S'ils ne sont pas suivis de près, les contrats au temps passé peuvent être à l'origine d'énormes dépassements de temps et de coûts, avec une mauvaise qualité des services.

#### **Étude de cas : mauvaise gestion d'un contrat au temps passé**

Situation : Un expert international a été employé pour une période de deux ans par le Bénéficiaire dans le cadre d'un projet d'assistance technique. Les TdR prévoyaient une formation structurée (formation en classe et en situation) du personnel du Bénéficiaire dans un domaine spécialisé.

Le personnel concerné du Bénéficiaire a participé aux formations structurées. Cependant, la direction du Bénéficiaire a maintenu le personnel concerné occupé par ses tâches opérationnelles. Le personnel concerné du Bénéficiaire n'était guère incité à suivre une formation en situation.

Le consultant a continué à donner la formation structurée. Lorsqu'on a demandé au consultant pourquoi la formation en situation n'était pas effectuée, il s'est plaint que le personnel était occupé par ses autres tâches et n'avait guère d'intérêt pour la formation en situation. Ce constat, associé à l'absence d'un mécanisme de suivi et d'évaluation pour garantir les résultats du transfert de connaissances, a eu pour conséquence qu'un minimum de connaissances pratiques ont été transférées au personnel du Bénéficiaire à l'échéance des deux années du contrat.

#### **Encadré XXIV- Étude de cas : mauvaise gestion d'un contrat au temps passé**

### 4. Marché basé sur la performance

Les marchés basés sur la performance sont orientés vers les résultats et les paiements sont effectués pour des résultats mesurables qui satisfont les exigences fonctionnelles/de performance des Bénéficiaires. Les marchés basés sur la performance peuvent être appropriés pour l'entretien et la réhabilitation des routes, les services autres que les services de consultants, l'exploitation d'installations ou d'autres marchés similaires où la performance satisfaisante est l'objectif principal.

Les facteurs clés d'une exécution réussie d'un marché basé sur la performance sont les suivants :

1. les compétences et l'expertise adéquates au sein du personnel du Bénéficiaire ;
2. capacité appropriée des entreprises et des consultants;
3. faciliter un environnement propice à la conclusion de marchés et de partenariats ;
4. un financement pluriannuel pérenne ;
5. adaptation des principes généraux au contexte local de chaque pays.

Dans la gestion des contrats basés sur la performance, le Bénéficiaire doit avoir un plan d'évaluation de la performance décrivant comment le Bénéficiaire évaluera la performance de l'entrepreneur conformément aux exigences du marché. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour décider de la portée et du calendrier de l'évaluation. Cela peut inclure :

1. l'échantillonnage aléatoire ;
2. échantillonnage périodique ;
3. l'analyse des tendances ;
4. les commentaires des clients ;
5. l'audit par un tiers.

#### 5. Marchés à prix unitaires

Le marché basé sur le prix unitaire nécessite de mesurer les travaux réalisés. Un marché à prix unitaire est basé sur des quantités estimées d'éléments inclus dans le projet et sur des prix unitaires (taux horaire, taux par unité de travail, volume, etc.) En général, les frais généraux et le bénéfice de l'entrepreneur sont inclus dans les prix unitaires. Le montant final du marché dépend des quantités nécessaires pour réaliser et achever les travaux.

Dans un marché à prix unitaire, le risque d'une estimation inexacte de quantités pour certaines tâches clés n'incombe pas à l'entrepreneur. Cependant, certains entrepreneurs peuvent soumettre une "offre déséquilibrée" lorsqu'ils découvrent des divergences entre leurs propres estimations des quantités et les estimations du Bénéficiaire.

La gestion des contrats à prix unitaires doit être axée sur les points suivants :

1. s'assurer que les paiements sont effectués en utilisant les prix unitaires prévus dans le marché ;
2. s'assurer que les quantités sont mesurées selon la méthode de mesure applicable au marché ;
3. revoir les prix unitaires lorsque cela est justifié conformément au marché.

#### 6. Marché à dépenses remboursables

Un marché à dépenses remboursables (ou "cost-plus-fee") peut être pratique à utiliser pour des travaux (y compris la réparation/réhabilitation), des services de consultants ou autres dans une situation d'urgence lorsque le Bénéficiaire a besoin d'une solution rapide pour faire face aux perturbations des infrastructures physiques ou des services publics, en particulier à la suite d'une catastrophe naturelle ou de circonstances similaires.

Le Bénéficiaire peut alors sélectionner et mobiliser rapidement un entrepreneur ou un prestataire de services, soit par une forme de mise en concurrence (consultation restreinte), soit par un marché par entente directe. Le marché prévoit généralement le remboursement à l'entrepreneur/au prestataire de services de tous les coûts directs encourus pour la tâche (main-d'œuvre, matériaux et matériels), plus le paiement des frais généraux et du bénéfice sous la forme d'un pourcentage des coûts directs ou d'une somme forfaitaire.

Ce marché doit être limité dans le temps (par exemple 6 à 9 mois), étant entendu qu'entre-temps, le Bénéficiaire disposera du temps nécessaire pour préparer des plans et des documents d'appel d'offres appropriés afin d'entreprendre une procédure normale de passation de marchés pour les travaux et les services requis dans une deuxième phase de réhabilitation de l'infrastructure physique ou des services publics.

## Annexe 2 : Mesure de la performance

### Suivi des indicateurs de performance clés

Le recours aux indicateurs de performance clés (IPC) est un outil interne utile pour le Bénéficiaire afin de faciliter le suivi de l'exécution du marché et de s'assurer que les résultats sont atteints. Les IPC sont seulement un outil de suivi et ne remplacent pas les dispositions du marché.

Bien que les IPC puissent varier en fonction du marché spécifique, les mesures de performance tournent normalement autour du coût, des délais, de la qualité, de la performance ESHS (pour les marchés d'infrastructure) et de la satisfaction des parties prenantes (utilisateurs finaux/communauté). L'objectif de performance du marché doit être tangible et mesurable. Il convient de garder à l'esprit que le suivi des performances à l'aide d'indicateurs de performance clés ne constitue pas nécessairement un suivi des activités. Les activités détaillées d'exécution du marché sont suivies/supervisées conformément au marché et aux éléments pertinents du PGM (s'il y en a un). Les IPC soutiennent ces efforts en se concentrant sur les indicateurs clés d'une bonne performance.

Si nécessaire, les indicateurs de performance clés peuvent inclure des sous-indicateurs. Un système de couleurs peut être utilisé pour visualiser les résultats du suivi des indicateurs, afin d'orienter l'attention. Les indicateurs peuvent également être pondérés (sur 100 par exemple) en fonction de leur pertinence pour la bonne exécution du marché, et des notes peuvent être attribuées sur la base des résultats du suivi. Il faut veiller à ce qu'un tel système de pondération ne devienne pas un exercice mécanique et ne perde pas de vue les réalités du marché. Par exemple, le pourcentage d'achèvement physique réel par rapport à l'achèvement physique contractuel sur la période peut être noté 9/10. À première vue, cela peut sembler indiquer que le marché progresse presque comme prévu (ce qui peut être le cas). Cependant, il se pourrait tout aussi bien qu'un chemin critique du programme commence tout juste à être affecté et que son effet ne soit pas encore apparent. Si le Bénéficiaire se focalise uniquement sur la performance de 9/10 pour cet indicateur, le marché pourrait bientôt commencer à souffrir avec des conséquences importantes.

Les IPC ne sont que des indicateurs et non une fin en soi. Si un IPC donné n'est pas atteint, les raisons doivent être immédiatement identifiées, discutées avec le contractant si nécessaire, et les problèmes/goulots d'étranglement traités en temps opportun conformément au marché. Par exemple, le pourcentage d'achèvement physique réel par rapport à l'achèvement physique contractuel sur la période devrait être de 100% si le marché est exécuté conformément au programme convenu. Si ce pourcentage est inférieur à 100 %, il faut immédiatement en rechercher les raisons en se concentrant sur les causes. Le retard est un effet et les causes sous-jacentes pourraient s'enchaîner, d'où la nécessité de s'attaquer à la cause sous-jacente. Dans cet exemple, la cause du retard pourrait être que l'entrepreneur a ralenti les activités sur le chantier. La cause sous-jacente peut être que le Bénéficiaire retarde les paiements dus et donc que le contractant est confronté à des problèmes de trésorerie. La cause réelle est le retard injustifié des paiements et doit donc être traitée rapidement.

Une bonne pratique serait que le Bénéficiaire :

1. inclut les IPC dans le PGM ;
2. communique avec l'entrepreneur pour s'assurer de sa compréhension et obtenir des contributions, le cas échéant ;

3. surveille l'exécution du marché par rapport aux indicateurs de performance clés;
4. teste les indicateurs de performance clés, les revoit et les met à jour, le cas échéant ;
5. inclut les IPC dans les points de discussion des réunions de suivi; et
6. utilise les indicateurs de performance clés dans l'examen post-marché, et enregistre les leçons pour les opérations futures.

Quels sont les outils dont dispose le Bénéficiaire pour suivre les indicateurs de performance clés? Cela peut inclure :

1. Diagramme de Gantt ;
2. Rapports et mises à jour du PGM ;
3. les mises à jour du plan de passation de marchés ;
4. les rapports de décaissement et les demandes de décaissement ;
5. procès-verbal des réunions de suivi ;
6. logiciel de gestion de projet.

**Exemples d'indicateurs de performance clés (IPC) à titre indicatif uniquement** (les IPC réels doivent être développés en fonction de la nature, de la taille, du risque et de la complexité du marché en question)

Délais

1. Mesure de l'avancement physique =  
**Pourcentage d'achèvement physique réel par rapport à l'achèvement physique contractuel sur la période.**
2. Mesure du dépassement de délai final =  
**durée du marché à ce jour- délai contractuel x 100 (%) / délai contractuel**
3. Mesure de la défaillance de l'entrepreneur : pourcentage des retards non excusables =  
**retards inexcusables x 100 (%) / total des retards**
4. Mesure de la défaillance du Maître d'Ouvrage : Pourcentage de retards excusables =  
**retards excusables x100 (%) / total des retards**

Coût

1. Mesure de l'avancement en termes financiers =  
**Pourcentage du paiement réel par rapport au paiement contractuel attendu sur la période.**
2. Progrès financier et progrès physique : (%).
3. Dépassement de coût =

**Dépenses réelles du marché x 100 (%) / Montant initial du marché**

Qualité

1. Nombre de malfaçons identifiées pendant la période.
2. Garantie de bonne exécution : % atteint.
3. Satisfaction de l'utilisateur final/de la communauté :
  - a. nombre de doléances de la communauté au cours de la période ;
  - b. enquête sur la satisfaction de l'utilisateur final.

ESHS

1. Temps perdu à cause d'incidents liés à la sécurité (%) =  
**temps perdu x100 (%) / Délai contractuel**
2. Nombre d'infractions liées à l'environnement.
3. Nombre d'infractions liées à VBS ou EAS.

***Encadré XXV : Exemples d'indicateurs de performance clés***

## Annexe 3 : Modèle de Formulaire - Plan de Gestion du Marché

### PLAN DE GESTION DU MARCHÉ

Nom du Projet : \_\_\_\_\_

Numéro d'identification du Projet :  
\_\_\_\_\_

Nom du Marché : \_\_\_\_\_

Description du Marché :

PGM Préparé par : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

#### **Instructions pour la préparation d'un Plan de Gestion du Marché (PGM) .**

Ce modèle doit être personnalisé pour répondre aux besoins spécifiques de l'exécution du marché. Les entrées insérées dans les tableaux de ce modèle sont des exemples et le Plan de Gestion du Marché (PGM) doit donc être préparé en fonction des besoins et des spécificités du marché.

Un projet de PGM doit être préparé par le Bénéficiaire durant les étapes initiales du processus de passation de marché. La première version doit être finalisée rapidement après que la décision d'attribution du marché est prise. C'est une bonne pratique de partager le PGM avec le contractant, pour s'assurer qu'il y a une compréhension commune de la façon dont l'exécution du marché sera gérée.

Le PGM doit être un document dynamique, mis à jour régulièrement pour s'assurer qu'il reste pertinent et qu'il reflète le dernier statut du Marché.

#### **DESCRIPTION DU PROJET**

[Insérer une brève description du projet dans le cadre duquel le marché est mis en œuvre].

## INFORMATION GÉNÉRALE SUR LE CONTRAT

<b>Intitulé du Marché</b>	
<b>Numéro de Marché :</b>	
<b>Type de Marché :</b>	
<b>Localisation :</b>	
<b>Date de Commencement du Marché :</b>	
<b>Délai d'Achèvement du Marché :</b>	
<b>Date d'Achèvement du Marché :</b>	
<b>Montant et monnaie du Marché</b>	
<b>Nom et adresse du Contractant</b>	

## OBJET DU PLAN DE GESTION DU MARCHÉ

Indiquez l'objectif du PGM en ce qui concerne le Marché en question. L'information doit inclure l'utilisateur prévu, les montants et les avantages].

Les principaux objectifs du PGM sont de s'assurer qu'il y a une compréhension claire des rôles et des responsabilités du Bénéficiaire et du Contractant.

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Décrivez la structure de gouvernance relative au Marché. Si possible, inclure un diagramme montrant les parties clés, la hiérarchie, les lignes de rapport, etc.]

## LA GESTION DU RISQUE

Événement	Risque	Impact	Probabilité	Évaluation du risque	Mesures d'atténuation des risques	Chronologie	Responsable	Remarque
	[insérer les risques potentiels identifiés].							

## CONTACTS CLÉS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS

<b>Organisation</b>	<b>Nom et titre</b>	<b>Rôles et responsabilités</b>	<b>Informations de contact (courriel, téléphone, adresse)</b>
<b>Bénéficiaire</b>	<i>Gestionnaire du Marché</i>		
<b>Entrepreneur</b>	<i>Représentant de l'Entrepreneur :</i>		
<b>Consultant</b>	<i>Maître d'Œuvre</i>		

## PROCÉDURE DE COMMUNICATION ET D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

### Procédures de communication

<b>Type de communication</b>	<b>Objectif</b>	<b>Format</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Destinataire(s)</b>	<b>Propriétaire</b>

### Notifications contractuelles

<b>Descriptions</b>	<b>Objectif</b>	<b>Référence du Marché</b>	<b>Fréquence/ chronologie</b>	<b>De</b>	<b>à</b>	

### Documents de l'Entrepreneur

<b>Descriptions</b>	<b>Objectif</b>	<b>Référence du Marché</b>				

### Exigence et procédure de rapport

<b>No.</b>	<b>Réf. De Clause du Marché</b>	<b>Date d'échéance/ fréquence</b>	<b>Destinataires</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Action requise</b>

[Rapport d'avancement]		[Mensuel]			
[Rapports d'activité de l'ESHS]		[Mensuel]			
[Rapports immédiats de l'ESHS]		[immédiatement après la survenance de l'événement]			
Résultats des essais					

### Procédure de remontée des problèmes

Nature du problème	Niveau d'examen	Organisme responsable	Délai de réponse	Type de problème
Faible ou routinière				
Moyen				
Haut				
Essentielle				

### DISPOSITIONS CONTRACTUELLES CLÉS

Non .	Description	Référence du Marché	Responsable	Remarque	Risques
1	Responsabilité et fourniture de documents		Maître d'Ouvrage	2 ex. délivrés au contractant	
2	Plans ou instructions en retard		Maître d'Ouvrage		Prolongation du délai compensation des coûts
3	Droit d'accès au chantier		Maître d'Ouvrage	Donner le droit d'accès dans le délai indiqué dans	

				<i>les données du marché.</i>	
--	--	--	--	-------------------------------	--

### JALONS ET LIVRABLES DU MARCHE

Activité / Jalon	Responsable	Référence au Marché	Date de début	Date de fin	Remarque
<i>Soumettre le programme de travail</i>	<i>Entrepreneur</i>				
<i>Travaux de fondation pour la Tranche...</i>	<i>Entrepreneur</i>				Chemin critique
<i>Structure complète pour ...</i>	<i>Entrepreneur</i>				
<i>Essai pilote pour....</i>					

### INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (pour mesurer la performance et les résultats)

Non.	Livrable	IPC	Objectif de performance	Test	Vérification	Remarque
1						
2						
3						

### SOUS-PERFORMANCE/MANQUEMENT ACTIONS CONTRACTUELLES

Non.	Description de la sous-performance	Responsable	Disposition(s) contractuelle(s) applicable(s)	Actions à entreprendre	Remarque
1					

### PROCESSUS DE GESTION DES CHANGEMENTS

Non.	Changement initié par	Type de changement	Responsable	Action requise	Processus de révision/approbation	Exigence d'Avenant au	Statut

						<b>Marché</b>	
1	<i>Maître d'Ouvrage</i>	<i>Changement aux pouvoirs du Maître d'Œuvre</i>	<i>Maître d'Ouvrage</i>	<i>Informé le contractant de tout changement</i>			
2	<i>Maître d'Ouvrage</i>	<i>Modification de l'étendue des travaux</i>	<i>Maître d'Œuvre</i>				

### ASSURANCES

Non.	Type d'assurance	Réf. au Marché.	Montant / Limite de responsabilité	Date requise	Date d'expiration	Informations requises
1						

### GARANTIES / CAUTIONNEMENT

Non.	Type de garantie	Réf. du Marché.	Montant / Limite de responsabilité	Date requise	Date d'expiration	Informations requises
1	<i>[Garantie de remboursement de l'avance]</i>					
2	<i>[Garantie de bonne exécution]</i>					
3	<i>Garantie de performance ESHS]</i>					
4	<i>[Garantie de la Retenue de Garantie]</i>					

### ECHEANCIER DE PAIEMENT / PROCÉDURES

Non.	Type de paiement	Quand / fréquence	Documents requis	Délai de traitement	Processus de vérification	Agréments

					<b>n</b>	
1	<i>Paiement de l'avance</i>	<i>Une fois</i>	<i>Garantie de remboursement de l'avance</i>			
2	<i>Paiements intermédiaires</i>	<i>Chaque mois</i>	<i>Certificats de paiement intermédiaire, feuilles de travail, preuves des dépenses engagées, documents d'expédition, etc.</i>			
3	<i>Paiements de frais financiers</i>	<i>Retards de paiement</i>				
4	<i>Révision des prix</i>					
5	<i>Réclamations/indemnisation</i>	<i>Selon les besoins</i>	<i>Justification de l'Entrepreneur</i>			
6	<i>Paiement final</i>					

## **GESTION DE LA DOCUMENTATION**

<b>Non.</b>	<b>Type de document</b>	<b>Propriétaire</b>	<b>Responsable</b>	<b>Action nécessaire</b>	<b>Remarque</b>
1	<i>[Documents contractuels et tout amendement/]</i>				
2	<i>Détails de l'assurance</i>				
3	<i>[Instructions de modification]</i>				
4	<i>[Notifications]</i>				
5	<i>Documents de paiement, y compris les documents relatifs à l'application de la révision de prix, le cas échéant.</i>				
6	<i>Procès-verbaux des réunions relatives aux Marchés</i>				
7	<i>[Rapports d'avancement]</i>				

8	<i>[rapports immédiats sur l'ESHS, le cas échéant].</i>				
9	<i>[Résultats des Essais]</i>				
10	<i>Garanties, responsabilité en matière de garantie/malfaçons]</i>				
11	<i>Documents relatifs à toute suspension ou résiliation</i>				

#### PLAN D'ENGAGEMENT DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Non.	Parties prenantes	Format	Fréquence	Remarque
1				
2				

#### PROCÉDURES DE CLÔTURE DU MARCHÉ

Non.	Activité	Responsable	Remarque

#### PROCÉDURES DE RÉVISION DES PRIX

Non.	Activité	Responsable	Remarque
	<i>par exemple, la vérification des indices</i>		

#### GESTION DES INTERFACES

Non.	Activité	Responsable	Remarque
1			

## Annexe 4 : Modèle - Plan de Mobilisation du Marché

### Plan de mobilisation du Marché

(sur la base du DTAO Travaux)

*INSTRUCTIONS POUR L'UTILISATEUR : Ce formulaire sert d'exemple et ne constitue pas un traitement complet du sujet (car ce dernier dépend du Marché réel conclu par les parties). Lorsqu'un plan de mobilisation est requis, il doit être incorporé dans le PGM.*

Mobilisation	Action	Clause contractuelle <i>[insérer la référence de la disposition contractuelle applicable, le cas échéant].</i>	Chronologie (période)	Partie/personne responsable
<b>Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que toutes les parties concernées ont une copie du Marché.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un système de gestion de l'information sur le Marché</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système de suivi des dépenses et des échéances du Marché</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des preuves d'assurances et de polices, garanties de remboursement d'avance et de garantie de bonne exécution conformément au Marché.</li> </ul>	ex : CCAG 18, 14.2, 4.2 et leurs clauses particulières].		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que le paiement de l'avance soit effectué conformément au Marché.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir au contractant des preuves raisonnables des dispositions financières du maître d'ouvrage.</li> </ul>	Ex : CCAG 2.4		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convenir du Représentant du Contractant (s'il n'est pas déjà nommé dans le Marché)</li> </ul>	Ex : CCAG 4.3		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir les autorisations</li> </ul>	Ex : CCAG 1.13		

	d'urbanisme, permis et autres requis par le Marché.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner le droit d'accès au chantier comme l'exige le Marché.</li> </ul>	CCAG 2.1		
<b>ESHS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'assurer que des mesures appropriées sont en place pour faire face aux risques et aux impacts environnementaux, sociaux, sanitaires et de sécurité (ESHS).</li> <li>au minimum, s'assurer que les stratégies de gestion, les plans de mise en œuvre et le code de conduite, soumis dans le cadre de l'offre/proposition et acceptés dans le cadre du Marché, sont appliqués.</li> </ul>	CCAG4.1 (Clauses particulières)		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>preuve de l'initiation/formation du personnel du contractant à l'ESHS</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que des évaluations des risques pour l'hygiène et la sécurité ont été réalisées pour les activités de mobilisation et que les mesures de sécurité nécessaires sont en place.</li> </ul>			
<b>Opérationnel/ Technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le Maître d'Œuvre est en place et que l'entrepreneur en est notifié (s'il ne l'est pas déjà dans le Marché).</li> </ul>	CCCAG 3		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>établir des indicateurs de performance clés (IPC) pour le Marché</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vérifier la conformité avec les exigences du Maître d'Ouvrage</li> </ul>	Section des Exigences de du Maître d'Ouvrage du Marché		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir le calendrier des réunions régulières, des visites de chantier, des inspections, des examens et des audits.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que le contractant a mis en place un système d'assurance qualité adapté à la</li> </ul>	CCAG 4.9		

	mobilisation.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRD nommé conformément au Marché</li> </ul>	CCAG et Données du Marché-20,2		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notification de la date prévue pour le commencement des travaux de chaque sous-traitant, et du début de ces travaux sur le chantier</li> </ul>	CCAG 4.4		
<b>Relation contractuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des modalités de rapport</li> </ul>	CCAG 4.21 et Clauses particulières		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notifier au Constructeur le personnel du Maître d'Ouvrage, c'est-à-dire le Maître d'Œuvre, les employés du Maître d'Œuvre et du Maître d'Ouvrage, et tout autre personnel pertinent au Marché.</li> </ul>	CCAG 1.1.2.6 et 2.3		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir les rôles et les responsabilités</li> </ul>	Entrepreneur : CCAG 4.1 et autres dispositions pertinentes du Marché, Maître d'Ouvrage :		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir les modalités de communication</li> </ul>			

## Annexe 5 : Modèle - Plan de Gestion des Risques

### Évaluation des risques et plan d'atténuation

(sur la base des Clause de Marché Travaux FIDIC)

*INSTRUCTIONS POUR L'UTILISATEUR : Ce formulaire sert d'exemple et ne constitue pas un traitement complet du sujet (car ce dernier dépend du marché réel conclu par les parties). Lorsqu'un plan détaillé de gestion des risques est requis, il doit être incorporé dans le PGM.*

Nature du risque	Exemples de risques	Mesures d'atténuation des risques avec les responsabilités et des échéances claires, le cas échéant
<b>Non-respect des indicateurs de performance clés</b>	Liste des indicateurs de performance clés (IPC)	
<b>Capacité de gestion des contrats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence d'un personnel suffisamment qualifié et expérimenté.</li> <li>• Manque de clarté des rôles</li> <li>• la gestion des contrats n'est pas considérée comme une fonction essentielle de gestion</li> </ul>	
<b>Performance du contractant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas fournir des résultats conformes aux normes de qualité convenues.</li> <li>• Dépassement des coûts</li> <li>• Dépassement de délai</li> <li>• Non-respect des obligations contractuelles</li> <li>• Risque lié à la solidité financière</li> <li>• Fraude et Corruption</li> </ul>	
<b>Modalités de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle du Maître d'Œuvre (le cas échéant)</li> <li>• Suivi du Maître d'Œuvre (le cas échéant)</li> </ul>	
<b>Changements de circonstances et/ou d'exigences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modifications des exigences</li> <li>• Risques pour le Maître d'Ouvrage</li> <li>• la gestion des risques du Maître</li> </ul>	

	d'ouvrage et des instructions de modification/changements	
<b>Relations avec les parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales attentes des parties prenantes</li> <li>• mauvaises communications</li> </ul>	
<b>Risques liés à l'ESHS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• risques environnementaux</li> <li>• risques sociaux</li> <li>• risques sanitaires</li> <li>• risques de sécurité</li> </ul>	
<b>Accès au chantier en temps voulu</b>	.....	
<b>Examen et approbation en temps utile des Documents de l'Entrepreneur.</b>	....	
<b>Retard dans la mise en vigueur ou de la date de commencement</b>	....	
<b>Gestion des paiements et des certificats de paiement</b>	....	
<b>Gestion des dispositions relatives à la révision des prix (le cas échéant)</b>	...	
<b>Gestion des sommes provisoires</b>	...	
<b>Gestion de la résiliation et de la suspension, le cas échéant</b>	....	
<b>Retard dans les Réceptions</b>	....	
<b>Retards dans les essais et la mise en service</b>	....	
<b>Gestion de la période de responsabilité des défauts</b>	...	
<b>Gestion de la résolution des conflits</b>	....	

## Exemple pratique

(sur la base de l'une des méthodes de calcul des coûts d'amortissement et d'exploitation dans les réclamations). Il s'agit d'un exemple simplifié à titre d'illustration uniquement. Remarque : il incombe aux parties contractantes de s'entendre sur le calcul des coûts d'amortissement et/ou d'exploitation, selon le cas.)

### Hypothèses :

- Coût d'acquisition (basé sur le coût initial réel) : 500 000 USD
- Durée de vie économique estimée : 20 000 heures
- Utilisation annuelle estimée : 2 000 heures
- Durée de vie économique : 10 ans
- Valeur de récupération présumée : 10%.
- Augmentation du coût de remplacement (pour compenser l'inflation et l'augmentation du prix des machines) : 5%.
- Coût d'intérêt sur l'investissement (coût annuel du capital investi dans un matériel) : 5%.
- Coût de l'assurance, des taxes, du stockage, etc. : 6%.
- Frais horaires de réparation et d'entretien : 0,001% des coûts d'acquisition

### Valeurs calculées :

- Valeur de récupération :  $10\% = 0,1 \times 500\ 000 = 50\ 000$  USD
- Coût d'acquisition- valeur de récupération =  $500\ 000 - 50\ 000 = 450\ 000$  USD
- Dépréciation annuelle (diminution de la valeur marchande due à l'âge, à l'usure, à la détérioration et à l'obsolescence) :  $450\ 000 / 10 / 500\ 000 = 9\%$ .

**Coût annuel de possession =  $9+5+5+6 = 25\%$  du coût d'acquisition**

- Coût de propriété horaire =  $25\% \times 500\ 000 / 2000 = 0,01\% \times 500\ 000 = 62,50$  USD
- Frais horaires de réparation et d'entretien =  $0,001\% \times 500\ 000 = 5$  USD
- L'entrepreneur peut réclamer un coût horaire de propriété de l'équipement de l'ordre de :  $62,50 + 5 = 67,50$  USD.

## Annexe 6 : Formulaire - Liste d'inventaire du Marché

Rapport financier intermédiaire non vérifié

Liste de l'inventaire des marchés

à partir de : \_\_\_\_\_

Projet : \_\_\_\_\_

N° du Projet \_\_\_\_\_ Compte n° : \_\_\_\_\_

Réf .	Entrepreneu r	Date d'entré e en vigueur	Date d'achèvemen t	Montan t du Marché	Composante/sous -composant	Décaissement jusqu'à la période précédente	Décaissement pendant la période de référence	Décaissement cumulé	Solde du Marché
1									
2									
3									
4									
5									

Préparé par \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Révisé par \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Approuvé par \_\_\_\_\_ Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## Annexe 7.1 : Modèle de Certificat de Paiement intermédiaire

Lundi. 1er mars 2021

CERTIFICAT DE PAIEMENT INTERMEDIAIRE NO :

TITRE DU PROJET :

MARCHE n° :

MAITRE D'OUVRAGE:

MAITRE D'OEUVRE/GESTIONNAIRE DU MARCHE:

CONTRACTANT :

DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE :

TRAVAUX EFFECTUÉS A LA DATE DU :

Article	Description	Montant (\$)
	Montant initial du Marché (\$)	10 000 000.00
	Additions/déductions suite à instructions de changement (\$)	450 000.00
	Montant révisé du Marché (\$)	10 450 000.00
	<b><u>Travaux effectués à la date du : 28 février 2021</u></b>	
<b>1</b>	Préliminaires et postes généraux	321 892.00
<b>2</b>	Travaux. Par exemple : travaux de pieux, travaux de construction, drainage.	6 523 154.53
<b>3</b>	Matériaux livrés sur le chantier (75% de la valeur)	128 156.00
<b>4</b>	<b>Valeur totale des travaux effectués</b>	<b>6 973 202.53</b>
<b>5</b>	Moins : Rétention (10% de ce certificat de paiement jusqu'à un total de 5% du Montant initial du Marché)	500 000.00
<b>6</b>	Moins : Paiements précédents	4 281 536.79
	<b>Montant à payer au titre du présent Certificat</b>	<b>2 191 665.74</b>

Le montant total payable au titre du présent Certificat de Paiement intermédiaire n°... est de deux millions cent quatre-vingt-onze mille, six cent soixante-cinq dollars américains et soixante-quatorze centimes seulement. (2 191 665.74 US\$)

**Date d'évaluation :**

Évalué par :

Signature :

Nom :

Position :

Approuvé par :

Signature :

Nom :

Position :

## Annexe 7.2 : Exemple de feuille de calcul de suivi des paiements contractuels

N° DE MARCHE : ... .., CONTRACTANT : ... .., MONTANT DU MARCHE. ....							
1. Série	2. Valeur des Travaux exécutés	3. Retenue de garantie	4. Remboursement de l'avance	5. Net à payer	6. Paiement No.	7. Référence de paiement	8. p
1				1,395,939.00	Paiement de l'avance (PA)		
2	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	PI1		
3	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	PI2		
4	1,241,962.34	62,098.12	348,984.50	830,879.72	PI3		
5	731,668.97	36,583.45	348,984.50	346,101.02	PI4		
6	537,158.90	26,857.95		510,300.96	PI5		
7	1,167,731.00	58,386.55		1,109,344.45	PI6		
8	1,100,659.41	55,032.97		1,045,626.44	PI7		
9	308,180.00	15,409.00		292,771.00	PI8		
10	109,714.00	5,485.70		104,228.30	PI9		
11	222,800.00	11,140.00		211,660.00	PI10		
12	267,294.00	13,364.70		253,929.30	PI11		
13	1,353,803.00	67,690.15		1,286,112.85	PI12		
14	265,000.00	13,250.00		251,750.00	PI13		
15	255,324.00	12,766.20		242,557.80	PI14		
16	650,701.00	32,535.05		618,165.95	PI15		
17	145,020.00	7,251.00		137,769.00	PI16		
18	150,870.00	7,543.50		143,326.50	PI17		
19	159,387.00	7,969.35		151,417.65	PI18		
				<b>506,530.58</b>	<i>Libération de la retenue de garantie</i>		

Total	<b>10,130,611.56</b>	<b>506,530.58</b>	<b>1,395,938.00</b>	<b>10,130,612.56</b>			
-------	----------------------	-------------------	---------------------	----------------------	--	--	--

NB : à la clôture du Marché, la valeur totale des travaux exécutés (colonne 2), telle que mesurée dans le détail quantitatif et estimatif final, doit être égale au total des paiements nets (colonne 5).

## **Annexe 8 : Exemple de Rapport de Non-Conformité**

### **RNC (1)**

#### **Chantier :**

Rive droite/Barrage à paroi revêtue de béton et enrochement

#### **Emplacement :**

Zone V/ dalle de façade/ panneau n° 32

#### **Description et cause :**

Joint froid et environ 6 m3 de béton non compacté en raison d'une panne de courant et de l'absence de générateur de secours.

Clause en non-conformité:

#### **Violation de la Spécification technique particulière (S.T.P.)**

##### **2.12.1 (8) :**

L'Entrepreneur doit fournir le personnel et le matériel nécessaires pour que l'exécution des travaux de bétonnage soit satisfaisante. Le matériel de transport et de mise en place doit être propre et en bon état, adéquat et bien disposé pour procéder à la mise en place sans retard excessif. Le nombre et l'état des vibrateurs en service et en réserve doivent être adaptés aux besoins de la mise en place. Le système d'éclairage doit être suffisant pour éclairer l'intérieur des coffrages lorsque le béton est mis en place la nuit.

##### **2.15.3 (4)**

Tout le béton doit être placé en couches continues approximativement horizontales. L'épaisseur des couches ne doit pas dépasser 40 cm pour le béton de masse, et 50 cm pour le béton de structure et tous les autres bétons. Chaque couche doit être molle lorsqu'une nouvelle couche est placée dessus, de sorte qu'aucun joint ou plan de faiblesse ne puisse se former dans la section, et les deux couches doivent être rendues monolithiques par la pénétration de vibrateurs.

#### **Mesures correctives proposées par l'Entrepreneur :**

Le joint froid doit être ciselé et la barre d'armature nettoyée. Utilisation d'air comprimé pour nettoyer le joint. Le joint froid sera traité

#### **Proposition pour éviter la répétition de la non-conformité.**

Un générateur de secours doit être disponible pendant le bétonnage.

#### **Vérification de l'incident :**

1. Tout béton défectueux au-dessus du joint froid doit être ciselé et le béton adhérent aux barres

d'armature doit être clairement nettoyé. Le joint froid après traitement doit être droit. La coupe de passage du joint froid est indiquée sur le plan.

2. Un jet d'air comprimé sera utilisé pour nettoyer la surface du joint froid et les barres d'armature réparties au-dessus de la surface, ainsi que la surface de la fondation.

3. Douze heures avant le coulage, le béton à la surface du joint froid et de la face de base doit être complètement mouillé. On coule d'abord du béton en longueur contre le joint froid de type 1, puis du béton de type 2. La composition du béton sera fournie par le laboratoire.

4. En outre, des coffrages glissants doivent être utilisés pour le bétonnage en continu.

5. Un produit de cure sera utilisé pour effectuer la cure peu après l'achèvement du bétonnage.

**Acceptation et clôture du RNC par le Maître d'Œuvre:**

La réparation a été acceptée par le Maître d'Œuvre et le RNC a été clos.



Pour obtenir toute information complémentaire sur les Dossiers d'Appel d'Offres Types (DAOT), les Note d'Informations, les documents de formation et les notes d'information, prière se référer  

[www.isdb.org/procurement](http://www.isdb.org/procurement)

