

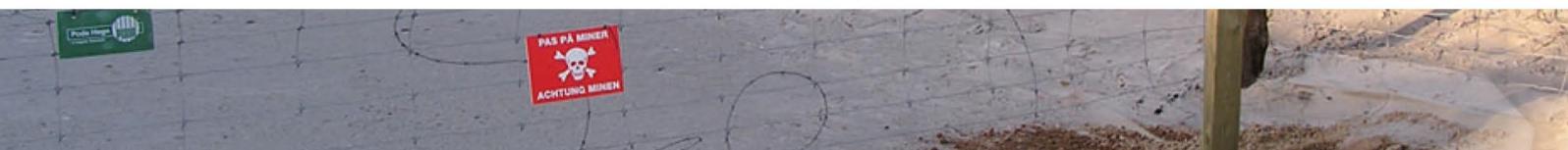
# Guide de la passation



## de marchés



## dans l'action contre les mines



**Le Centre international de déminage humanitaire de Genève (CIDHG)** œuvre à l'élimination des mines antipersonnel, des armes à sous-munitions et des restes explosifs de guerre. Le Centre contribue au mieux-être économique et social des personnes et des communautés vivant dans les pays contaminés. Le Centre appuie les programmes nationaux d'action contre les mines, tout en coopérant avec d'autres organisations compétentes, et reste attaché aux principes humanitaires d'impartialité, de neutralité, d'humanité et d'indépendance.

Le CIDHG apporte des conseils et un soutien au renforcement des capacités, entreprend des recherches appliquées, diffuse des connaissances et des meilleures pratiques et élabore des normes. Le Centre vise à améliorer l'efficacité et le professionnalisme de l'action contre les mines et appuie la mise en œuvre de la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel, la Convention sur les armes à sous-munitions et les autres instruments pertinents du droit international.

Le CIDHG est une organisation internationale spécialisée, enregistrée en tant que fondation à but non lucratif en Suisse.

Guide de la passation de marchés dans l'action contre les mines, Genève, novembre 2009 (novembre 2011 pour la traduction française).

#### **Remerciements**

Le CIDHG souhaite remercier le gouvernement d'Allemagne pour son soutien financier, ainsi que les personnes qui ont contribué individuellement à ce travail : Christopher Clark, Michael Creighton, Max Dyck, Lisa Gomer, David Hewitson, Iztok Hocesvar, Philipp von Michaelis, Marie Nilsson, Hélène Tejerina, Howard Thompson, Erik Willadsen, Åsa Wessel, Guy Rhodes, Ole Stubben, Tekimiti Gilbert et toutes les personnes qui ont été interviewées ou qui ont répondu à nos questionnaires.

Nos remerciements vont également aux organisations et aux programmes d'action contre les mines qui nous ont donné accès à des publications et à des documents relatifs à la passation de marchés dans l'action contre les mines. Nous remercions tout particulièrement le Programme Genre et action antimines de la Campagne suisse contre les mines antipersonnel et l'International Trust Fund.

Les photographies sont protégées par les droits d'auteur du CIDHG, à l'exception des suivantes : les photographies illustrant la section sur l'ITF sont reproduites avec l'aimable autorisation de l'ITF, celles de la section sur le CROMAC avec l'aimable autorisation du CROMAC et celles du chapitre sur la perspective hommes-femmes avec l'aimable autorisation de l'Appel de Genève.

Ce Guide a été réalisé sous la conduite de Pehr Lodhammar | CIDHG | [p.lodhammar@gichd.org](mailto:p.lodhammar@gichd.org)

© Centre international de déminage humanitaire - Genève

**POUR PLUS D'INFORMATIONS, VEUILLEZ CONTACTER**

**Geneva International Centre for Humanitarian Demining**  
**Centre International de Déminage Humanitaire | Genève**

7 bis, av. de la Paix | P.O. Box 1300 | 1211 Geneva 1 | Switzerland | t. + 41 (0)22 906 16 60  
f. + 41 (0)22 906 16 90 | [info@gichd.org](mailto:info@gichd.org) | [www.gichd.org](http://www.gichd.org)

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE D'ACRONYMES</b> .....	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>NÉCESSITÉ D'UN GUIDE ET PUBLIC CIBLE</b> .....	<b>8</b>
<b>MÉTHODE DE L'ÉTUDE</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1: LA PASSATION DE MARCHÉS DANS L'ACTION CONTRE LES MINES</b> .....	<b>9</b>
INTRODUCTION .....	9
DÉFINITION D'UN CONTRAT .....	10
DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS .....	12
CONTRATS À TARIF JOURNALIER POUR L'ÉLIMINATION DES MUNITIONS NON EXPLOSÉES .....	14
ÉLÉMENTS JURIDIQUES D'UN CONTRAT .....	15
COMPOSANTES TECHNIQUES D'UN CONTRAT .....	16
AUTRES TYPES D'ACCORDS EN USAGE DANS L'ACTION CONTRE LES MINES .....	17
PROTOCOLES D'ACCORD .....	17
PROTOCOLES D'ENTENTE .....	18
SUBVENTIONS ET ACCORDS DE SUBVENTION .....	18
SOUS-TRAITANCE .....	18
EXTERNALISATION .....	21
SOUS-TRAITANCE AU MOZAMBIQUE   UN EXEMPLE .....	22
<b>CHAPITRE 2: OBTENIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX LORS DE LA PASSATION DE MARCHÉS</b> .....	<b>24</b>
RAPPORT QUALITÉ/PRIX DANS LA PASSATION DE MARCHÉS D'ACTION CONTRE LES MINES .....	24
FRAUDE ET CORRUPTION .....	26
<b>CHAPITRE 3: LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES</b> .....	<b>28</b>
CONSIDÉRATIONS PRÉALABLES .....	28
APPELS D'OFFRES .....	28
DEMANDE DE PROPOSITIONS .....	28
APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT .....	29
PRÉSÉLECTION .....	30
PUBLICATION DES APPELS À LA CONCURRENCE .....	33
CAHIER DES CHARGES .....	34
CAUTIONNEMENT DE SOUMISSION .....	35
COMPOSANTES TECHNIQUE ET FINANCIÈRE D'UNE PROPOSITION .....	35
OUVERTURE DES PLIS .....	43
ÉVALUATION DES SOUMISSIONS .....	43
PROCESSUS D'ÉVALUATION .....	45

MÉTHODES D'ÉVALUATION .....	46
SYSTÈMES DE NOTATION   EXEMPLE .....	46
COMITÉ DES MARCHÉS .....	47
NOTIFICATION ET INFORMATION DES SOUMISSIONNAIRES .....	48
<b>CHAPITRE 4: LA PASSATION DE MARCHÉS ET SES ASPECTS JURIDIQUES .....</b>	<b>49</b>
NÉGOCIATION DES CONTRATS .....	49
CONTENU DES CONTRATS D'ACTION CONTRE LES MINES .....	49
APPLICATION DE LA NILAM 07.20 .....	50
CARACTÉRISTIQUES D'UN CONTRAT D'ACTION CONTRE LES MINES .....	50
UTILISATION ET PROPRIÉTÉ DES ÉQUIPEMENTS .....	51
EXIGENCES EN MATIÈRE DE RAPPORT .....	53
GARANTIES BANCAIRES .....	54
CAUTIONNEMENT DE BONNE EXÉCUTION .....	54
SUSPENSION ET CAS DE FORCE MAJEURE .....	54
RÉSILIATION .....	55
RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS .....	56
<b>CHAPITRE 5: GESTION DES CONTRATS .....</b>	<b>57</b>
INTRODUCTION .....	57
GESTION DES DOCUMENTS .....	57
COMMUNICATION .....	59
FACTURES .....	60
MODIFICATIONS ET PROROGATIONS DE CONTRATS .....	61
GESTION DES CONTRATS   LE MANDANT .....	61
GESTION DES CONTRATS   LE CONTRACTANT .....	63
LE CYCLE D'UN CONTRAT .....	67
PHASES D'UN CONTRAT .....	69
<b>CHAPITRE 6: ASSURANCES .....</b>	<b>71</b>
INTRODUCTION .....	71
LE CONTRAT .....	71
ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE .....	73
ASSURANCE RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR CONTRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL .....	76
ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE D'EXPLOITATION .....	76
ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE .....	77
ASSURANCE-ACCIDENT INDIVIDUELLE .....	77
FRAIS MÉDICAUX ET DE RAPATRIEMENT .....	78
ASSURANCE POUR INSTALLATIONS, MACHINES ET AUTRES ÉQUIPEMENTS .....	78

<b>CHAPITRE 7: PASSATION DE MARCHÉS ET REMISE À DISPOSITION DES TERRES .....</b>	<b>80</b>
INTRODUCTION .....	80
IMPORTANCE DE LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES DANS LA PASSATION DES MARCHÉS D’ACTION CONTRE LES MINES .....	80
TYPES DE MARCHÉS ACTUELS ET APPLICATION DU PROCESSUS DE REMISE À DISPOSITION DES TERRES .....	81
CONDITIONS NÉCESSAIRES AUX CONTRATS DE REMISE À DISPOSITION DES TERRES.....	82
DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS POUR LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES .....	83
RECOMMANDATIONS .....	85
<b>CHAPITRE 8: LES CONTRATS D’ACTION CONTRE LES MINES ET LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES .....</b>	<b>86</b>
APERÇU.....	86
RECOMMANDATIONS EN VUE DE L’ÉLABORATION DU CAHIER DES CHARGES .....	87
CODE DE CONDUITE.....	88
RECRUTEMENT FONDÉ SUR L’ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES .....	88
EMPLOI D’UN LANGAGE PRENANT EN COMPTE LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES .....	88
<b>CHAPITRE 9: REMARQUES SUR LA PASSATION DE MARCHÉS DANS LE DOMAINE DE L’ACTION CONTRE LES MINES .....</b>	<b>90</b>
INTRODUCTION .....	90
INFLUENCE DU CONTRAT .....	90
GESTION DES RELATIONS ENTRE PARTIES.....	91
OUVERTURE D’ESPRIT, HONNÉTÉTÉ ET CONFIANCE .....	91
TRAVAIL EN ÉQUIPE .....	92
COMPRÉHENSION, COMPROMIS ET PRISE DE DÉCISIONS .....	94
FACTEURS PERSONNELS .....	94
CALENDRIERS, EMPLOIS DU TEMPS ET CHOIX.....	95
CONCLUSIONS .....	96
<b>CHAPITRE 10: ACHAT D’ÉQUIPEMENTS DE DÉMINAGE .....</b>	<b>97</b>
INTRODUCTION .....	97
DÉTECTEURS DE MINES .....	97
ÉQUIPEMENT DE PROTECTION .....	98
ENGINS DE DÉMINAGE .....	98
ACHATS CONCURRENTIELS .....	98
DEMANDES DE PRIX .....	99
ACCORDS À LONG TERME.....	99

<b>ANNEXES .....</b>	<b>101</b>
ANNEXE 1 : GLOSSAIRE DE LA PASSATION DE MARCHÉS .....	101
ANNEXE 2 : L'UNOPS ET L'ACTION CONTRE LES MINES   EXEMPLE DE PROCÉDURES D'APPROVISIONNEMENT ET DE PASSATION DE MARCHÉS AUX NATIONS UNIES .....	110
ANNEXE 3 : FONDS INTERNATIONAL SLOVÈNE D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR LE DÉMINAGE ET L'ASSISTANCE AUX VICTIMES DES MINES EN SLOVÉNIE   UN EXEMPLE DE FINANCEMENT ET DE PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE .....	122
ANNEXE 4 : LE DÉMINAGE À SKALLINGEN, AU DANEMARK   PERSPECTIVE DE LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES .....	131
ANNEXE 5 : PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN BOSNIE-HERZÉGOVINE .....	138
ANNEXE 6 : PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN AFGHANISTAN .....	145
ANNEXE 7 : PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN CROATIE .....	151
ANNEXE 8 : LISTES DE CONTRÔLE .....	160
<b>AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES CONTRACTANTS.....</b>	<b>160</b>
<b>AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES MANDANTS – PRÉPARATION D'UN APPEL À CONCURRENCE .....</b>	<b>164</b>
<b>AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES MANDANTS – ÉVALUATION DES OFFRES.....</b>	<b>165</b>
ANNEXE 9 : MODÈLES DE FORMULAIRES.....	168
<b>MODÈLE DE CAUTION DE SOUMISSION.....</b>	<b>168</b>
<b>MODÈLE DE COMPOSANTE FINANCIÈRE .....</b>	<b>169</b>
<b>MODÈLE DE RAPPORT D'OUVERTURE DES PLIS.....</b>	<b>171</b>
<b>MODÈLE DE GARANTIE DE RESTITUTION D'ACOMPTE.....</b>	<b>172</b>
<b>MODÈLE DE CAUTIONNEMENT DE BONNE EXÉCUTION .....</b>	<b>173</b>
<b>MODÈLE DE CERTIFICAT DE L'UTILISATEUR .....</b>	<b>174</b>
<b>MODÈLE DE DÉCLARATION SOUS SERMENT .....</b>	<b>175</b>
<b>MODÈLES D'ÉTATS FINANCIERS.....</b>	<b>176</b>
<b>MODÈLE DE PROCURATION .....</b>	<b>177</b>
ANNEXE 10 : BIOGRAPHIES.....	178
<b>MICHAEL CREIGHTON .....</b>	<b>178</b>
<b>LISA GOMER.....</b>	<b>179</b>
<b>DAVID HEWITSON .....</b>	<b>180</b>
<b>HOWARD THOMPSON.....</b>	<b>181</b>
<b>ERIK WILLADSEN.....</b>	<b>182</b>
<b>AUTEURS DU CHAPITRE SUR LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES.....</b>	<b>183</b>

**LISTE D'ACRONYMES**

- ANLAM** (*National Mine Action Authority - NMAA*)  
Autorité nationale de l'action contre les mines
- AO** (*Invitation to bid - ITB*)  
Appel d'offres
- AQ** (*Quality Assurance - QA*)  
Assurance qualité
- AV** (*Victim assistance - VA*)  
Assistance aux victimes
- CC** (*Statement of Work - SOW*)  
Cahier des charges (ou énoncé des travaux - EDT)
- CDEM** (*Mine Detection Dog - MDD*)  
Chien détecteur d'explosifs de mines
- CIDHG** (*Geneva International Centre for Humanitarian Demining - GICHD*)  
Centre international de déminage humanitaire – Genève
- CCLAM** (*Mine Action Coordination Centre - MACC*)  
Centre de coordination de l'action contre les mines
- CLAM** (*Mine Action Centre - MAC*)  
Centre de l'action contre les mines
- CQ** (*Quality Control - QC*)  
Contrôle qualité
- DCB** (*Battle Area Clearance - BAC*)  
Dépollution de champ de bataille
- DDP** (*Request for Proposals - RFP*)  
Demande de propositions
- DOMP** (*United Nations Department of Peacekeeping Operations - DPKO*)  
Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies
- ERM** (*Mine Risk Education - MRE*)  
Education au risque des mines
- IED** (*Improvised Explosive Device*)  
Dispositif explosif de circonstance (ou « engin explosif improvisé » ou « dispositif explosif artisanal »)
- ITF** (*International Trust Fund*)  
Fonds international d'affectation spéciale pour le déminage et l'assistance aux victimes des mines
- MAU** (*Mine Action Unit*)  
Groupe de lutte antimines de l'UNOPS
- MNE** (*Unexploded ordnance - UXO*)  
Munitions non explosées
- MOA** (*Memorandum of Agreement - MOA*)  
Mémorandum d'accord
- MOU** (*Memorandum of Understanding - MOU*)  
Mémorandum d'entente
- NEDEX** (*Explosive ordnance disposal - EOD*)  
Neutralisation et destruction des explosifs
- NILAM** (*International Mine Action Standards - IMAS*)  
Normes internationales de l'action contre les mines
- NNLAM** (*National Mine Action Standards - NMAS*)  
Normes nationales d'action contre les mines

**ONG** (*Non-Governmental Organisation – NGO*)  
Organisation non gouvernementale

**ONU** (*United Nations – UN*)  
Organisation des Nations Unies

**PNUD** (*United Nations Development Programme – UNDP*)  
Programme des Nations Unies pour le développement

**POP** (*Standard Operating Procedures - SOP*)  
Procédures opérationnelles permanentes

**REG** (*Explosive remnants of war - ERW*)  
Restes explosifs de guerre

**RFQ** (*Request for Quotation - RFQ*)  
Demande de prix

**SLAM** (*United Nations Mine Action Service - SLAM*)  
Service de lutte antimines des Nations Unies

**UNICEF** (*United Nations Children's Fund*)  
Fonds des Nations Unies pour l'enfance

**UNOPS** (*United Nations Office for Project Services*)  
Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets

**VTF** (*Voluntary Trust Fund*)  
Fonds d'affectation volontaire pour l'assistance au déminage

**ZSD** (*Suspected Hazardous Area - SHA*)  
Zone soupçonnée dangereuse

## AVANT-PROPOS

Une part importante des contributions des bailleurs de fonds à l'action contre les mines finance la sous-traitance d'activités de déminage et d'autres activités connexes d'action contre les mines à des sociétés commerciales, à des organisations non gouvernementales (ONG) et à des opérateurs du secteur public. La plupart des contributions des donateurs administrées par l'intermédiaire du Fonds d'affectation volontaire pour l'assistance au déminage (Voluntary Trust Fund – VTF) – géré par le Service de la lutte antimines des Nations Unies (SLAM) – et des budgets statutaires du maintien de la paix servent à la conclusion de marchés pour des activités de dépollution. Les contributions versées au VTF seul se sont élevées à plus de 394 millions de dollars US pendant la période 1994-2007 et à 92,5 millions de dollars US pour 2008.

Les autorités nationales concluent également des marchés de dépollution. Dans certains pays comme la Croatie et la Bosnie-Herzégovine, la passation de marchés est l'une des caractéristiques prédominantes du déminage humanitaire. Les institutions financières internationales et les gouvernements nationaux participent également au financement de contrats de déminage pour soutenir des projets d'ingénierie civile tels que la construction de routes, l'installation de lignes électriques, la réalisation de travaux d'irrigation, l'édification de barrages, entre autres.

Dans le domaine l'action contre les mines, la passation de marchés est caractérisée par la difficulté de définir le produit final en termes de sites dépollués ou vérifiés, en ce qui a trait à leur qualité et à leur superficie. La passation de marchés dans l'action contre les mines devrait encourager les entrepreneurs à remettre les terres à disposition de la manière la plus rentable possible, de préférence par le biais de méthodes non techniques et en recourant le moins possible aux activités effectives de dépollution, qui sont coûteuses et exigeantes en temps.

La communauté de l'action contre les mines n'ayant que peu d'expérience des affaires et de la passation de marchés, ce guide utilise un langage simple, accessible aux novices.

**Ambassadeur Stephan Husy**

Directeur

Centre international de déminage humanitaire – Genève

## INTRODUCTION

### NÉCESSITÉ D'UN GUIDE ET PUBLIC CIBLE

Ce guide vise à soutenir les directeurs et les programmes d'action contre les mines nationaux dans la passation de marchés d'action contre les mines. Cependant, il devrait également être utile aux opérateurs de déminage commerciaux et à but non lucratif, aux maîtres d'ouvrage des travaux d'ingénierie civile, aux institutions financières internationales, aux fabricants d'équipements de déminage et autres parties prenantes de l'action contre les mines, y compris les donateurs. Par ailleurs, de plus en plus de sociétés commerciales actives dans l'exploitation pétrolière, gazière et minière mènent des activités dans des pays touchés par les mines et sont demandeuses de services de déminage. Habituellement, ces sociétés négocient directement les services dont elles ont besoin ; toutefois, ce guide peut leur fournir des conseils et des orientations sur la manière de passer au mieux des marchés d'action contre les mines.

La connaissance des différentes modalités de passation de marchés varie d'un acteur à l'autre. C'est pourquoi ce guide commence par expliquer les fondamentaux de la passation de marchés. Le lecteur possédant déjà une expérience en la matière peut choisir de passer les sections introductives pour se concentrer sur certains chapitres de son choix.

De nombreuses organisations ont mis en place et testé leurs propres procédures de passation de marchés. L'objectif de ce guide n'est pas de remplacer ces procédures, mais de les développer plus avant et de les améliorer.

### MÉTHODE DE L'ÉTUDE

Ce guide a été mis au point à partir d'informations obtenues auprès de différents organismes et organisations intervenant dans la passation de marchés d'action contre les mines, tels que les ONG, les sociétés commerciales, les institutions des Nations Unies, les fonds d'affectation spéciale, les bailleurs de fonds et les entreprises de génie civil.

Les données ont été récoltées par le biais d'entretiens, de divers questionnaires et de documents mis à la disposition du CIDHG. Un certain nombre de missions d'enquête et d'études par pays axées sur les méthodes de passation de marchés ont également été réalisées. En vue d'appuyer ce travail et l'élaboration du guide, un groupe de travail consultatif a été mis en place. Ce groupe était composé de représentants des maîtres d'ouvrage et des ONG, d'un représentant du SLAM, d'un expert en passation de marchés et d'experts provenant du Programme genre et action antimines de la Campagne suisse contre les mines antipersonnel.

Certains chapitres sont le fruit du travail de collaborateurs externes spécialisés dans certains domaines spécifiques de la passation de marchés d'action contre les mines.

Les études par pays ont été réalisées en Afghanistan, en Bosnie-Herzégovine, au Cambodge, en Croatie, au Danemark et au Liban.

## CHAPITRE 1 : LA PASSATION DE MARCHÉS DANS L'ACTION CONTRE LES MINES

### INTRODUCTION

L'action contre les mines est conduite par différents types d'organisations, notamment des ONG, des sociétés commerciales, des équipes nationales d'action contre les mines ou des unités militaires. L'action contre les mines englobe le déminage, les enquêtes, l'éducation au risque des mines, l'assistance aux victimes et la destruction des stocks de munitions. Ces différents acteurs sont amenés à s'engager dans l'action contre les mines principalement par le biais de la passation de marchés, mais aussi par l'octroi de subventions. Les marchés sont attribués à des sociétés commerciales ou à des ONG. Les mandants sont les autorités nationales de l'action contre les mines (ANLAM) ou les centres nationaux de l'action contre les mines (CLAM), les institutions des Nations Unies, les organismes d'aide bilatérale et les entreprises de génie civil.

Le présent guide se concentre sur l'utilisation de contrats pour des activités de déminage et d'enquête. Le déminage consiste à dépolluer un terrain contaminé, c'est-à-dire à détecter, enlever et détruire toutes les mines et munitions non explosées (MNE), et à le rendre aux communautés touchées. Les opérations effectives de déminage visent à dépolluer le terrain de façon sûre et efficace, pour un coût le plus faible possible. En vue de réaliser un déminage efficace et efficient, un haut degré de planification et de gestion des pratiques opérationnelles et des ressources est nécessaire. Les processus et les procédures de déminage doivent être soumis à une gestion de la qualité de haut niveau, y compris l'assurance qualité et le contrôle qualité du produit final. Une gestion de la qualité doit être mise en place dans tout programme de déminage, du début des activités à la fin de la mise en œuvre. La façon dont la passation des marchés d'action contre les mines est réalisée peut se révéler déterminante pour garantir l'efficacité et l'efficience des activités d'action contre les mines.

Dans les passations de marchés, il est important de prendre en compte le concept de la remise à disposition des terres, afin de garantir que les ressources de dépollution, limitées et coûteuses, ne seront pas utilisées pour dépolluer des zones soupçonnées dangereuses (ZSD) qui pourraient être remises à disposition par des méthodes non techniques telles que la collecte et l'analyse d'informations pertinentes. Du travail reste encore à faire si la communauté de l'action contre les mines entend aborder de façon adéquate le concept de la remise à disposition des terres par des moyens non techniques dans les contrats d'action contre les mines qu'elle passe.

L'action contre les mines repose sur des principes et des considérations de base qu'on ne trouve pas nécessairement dans la passation de marchés d'autres types, mais qui doivent être pris en compte dans l'attribution des contrats d'action contre les mines. Ces principes sont présentés de façon détaillée plus loin dans ce guide. Même dans le cas d'un arrangement tel qu'un protocole d'accord plutôt qu'un contrat formel, ces principes et considérations de base devraient être décrits et inclus dans l'accord écrit. Outre les principes présentés dans ce guide, les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) fournissent des orientations sur la passation de marchés d'action contre les mines dans la NILAM 07.20.

Lorsqu'un bailleur de fonds prévoit de financer des activités d'action contre les mines dans un pays en particulier, il est souvent avantageux de discuter des termes et des conditions sous lesquels les activités peuvent avoir lieu dans le pays. Cette discussion devrait englober des sujets tels que les procédures de concession de licence et d'accréditation des organisations d'action contre les mines et de leurs ressources. Si le bailleur de fonds et le pays bénéficiaire arrivent à se mettre d'accord sur les taxes et redevances nationales, les charges sociales et leurs modes de paiement, les permis d'exploitation, les droits de douane et d'importation, les licences d'importation et autres charges supplémentaires, la mise en œuvre des activités en sera facilitée et se révélera plus rentable. Il est essentiel que l'ANLAM et/ou le CLAM soient associés à de telles discussions.

« **Un contrat est un accord qui crée et définit des obligations entre deux parties ou plus.** »

Sir John William Salmond (3 décembre 1862 – 19 septembre 1924)

### DÉFINITION D'UN CONTRAT

Un contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs parties s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à réaliser ou à ne pas réaliser quelque chose, et qui est opposable devant un tribunal. Il s'agit d'un accord juridiquement contraignant et d'un échange d'engagements dont la violation appelle réparation en vertu de la loi.

Un accord est conclu lorsqu'une offre susceptible d'acceptation immédiate trouve acceptation « en miroir ». Les parties doivent jouir de la capacité de contracter et le contrat ne doit pas être ambigu, irréalisable ou contraire à la loi. Le droit des contrats est fondé sur le principe exprimé par l'expression latine « *pacta sunt servanda* » (« les conventions doivent être respectées »).

En théorie, tout accord oral entre deux parties peut constituer un contrat juridiquement contraignant. Dans la pratique, il est clair que seules les parties prenantes à un accord écrit peuvent prouver, par le contrat écrit, les dispositions réellement convenues au moment où l'accord a été conclu. Les accords oraux ne reposent que sur la bonne foi des parties, et il est difficile de prouver qu'un tel accord a bien été passé.

Les contrats commerciaux englobent lettres d'engagement, factures, bons de commandes et contrats de services. Dans le cas des projets de construction, des biens ou services soumis à une forte réglementation, des biens ou services assortis de spécifications techniques détaillées, des accords de propriété intellectuelle et du commerce international, des contrats complexes sont souvent nécessaires.

Dans le contexte de la dépollution, un contrat est habituellement un accord passé entre une organisation mandante et un entrepreneur pour la prestation d'un service et/ou la fourniture d'un équipement. Le contractant peut être une société commerciale ou une ONG offrant des services de dépollution.



Document contractuel

Généralement, un contrat d'action contre les mines comprend un certain nombre de sections, notamment, sans s'y limiter, les suivantes :

- > le document contractuel ;
- > le cahier des charges, appelé également énoncé des travaux ;
- > la proposition technique du contractant ;
- > la proposition financière du contractant ;
- > certaines dispositions des NILAM applicables au contrat considéré ;
- > un Code de conduite réglementant la conduite du personnel du contractant, en ce qui concerne par exemple les relations avec les communautés locales, et interdisant toute activité illégale ou contraire à l'éthique (exploitation et abus sexuels, physiques et psychologiques ; harcèlement sexuel ; trafic, consommation de drogues/alcool ; corruption ; travail des enfants ; dommage à l'environnement et aux biens, etc.) ;
- > les conditions générales du mandant ;
- > tout document auquel il est fait référence.

Certains des documents dont il est fait mention sont annexés au contrat. D'autres documents ne sont pas matériellement joints au contrat mais en font partie intégrante par renvoi, comme les NILAM, trop volumineuses pour être annexées à chaque contrat d'action contre les mines. Par ailleurs, l'offre technique du contractant et toute modification ou amendement sont habituellement incorporés par renvoi.



Entrepreneur de déminage mécanique dans la région du Kurdistan

Un certain nombre de documents constituent le contrat indivisible (corps du contrat, cahier des charges, proposition financière, conditions générales, etc.) ; il est important de préciser dans le corps du contrat l'ordre de préséance des différents éléments en cas de conflit des dispositions. Par exemple, on peut convenir d'établir l'ordre de priorité suivant entre les documents constituant le contrat (ce n'est là qu'un exemple) :

- > corps du contrat ;
- > cahier des charges ;
- > propositions financière et technique du contractant ;
- > termes et conditions généraux du mandant ;
- > NILAM ou>NNLAM, ou les deux, selon les renvois, puis séries spécifiques de NILAM ou de>NNLAM applicables au contrat ;
- > code de conduite ;
- > diagramme organisationnel, qualifications et expérience du personnel clé ;
- > tout autre document cité dans le dossier d'appel d'offres faisant partie intégrante du contrat.

### DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS

Dans l'action contre les mines, il existe deux types principaux de contrats : les contrats à prix fixe et les contrats à prix coûtant majoré. Ces deux types de contrats ont des avantages pour le mandant comme pour le contractant. Il existe plusieurs variantes de ces deux types de contrats, qui peuvent en outre être combinées.



Contrats

Dans un contrat à prix fixe, le mandant paie un montant fixe au contractant, quel que soit le coût de l'exécution du contrat pour ce dernier. Le contractant assume la totalité des risques de perte si les coûts viennent à être plus élevés que les prévisions, mais est avantagé par ce type de contrat si les coûts sont moins élevés que prévu. Il s'agit là du type de contrat le plus courant dans l'action contre les mines.

Les **contrats à prix fixe** encouragent le contractant à gérer les coûts des activités au plus près en assurant une efficacité accrue et en appliquant les approches qui présentent le meilleur rapport coût-efficacité. Ils permettent également au mandant de comparer facilement les offres, en supposant que les autres paramètres, y compris l'expertise et l'expérience des organisations en question, sont égaux et que le mandant a pu spécifier les conditions et exigences relatives à l'activité dans un cahier des charges détaillé.

Les contrats à prix fixe ont des conséquences et des caractéristiques particulières :

- > le mandant peut plus facilement comparer les offres pendant le processus d'évaluation ;
- > le contrat est plus facile à gérer pour le mandant ;
- > le mandant peut devoir verser une prime au contractant si les coûts des contingences font partie du prix défini dans le contrat ;
- > des désaccords peuvent survenir entre le mandant et le contractant sur des modifications ou des interprétations de l'énoncé des travaux et sur le fait de savoir si celles-ci étaient prévues dans le cahier des charges initial ;
- > il est important pour le mandant de spécifier et de vérifier la qualité des travaux exécutés par le contractant, car le risque n'est pas négligeable que le contractant cherche à réduire les coûts au dépens de la qualité du produit final ;

- > si le prix forfaitaire convenu est trop bas, le mandat court le risque supplémentaire que le contractant soit dans l'incapacité de remplir les termes du contrat ou use de tous les moyens pour contester ce qui était convenu ;
- > le mandant peut envisager de demander au contractant de fournir une garantie de bonne exécution afin de réduire les risques supplémentaires.

Dans un **contrat à prix coûtant majoré**, le mandant paie au contractant toutes les dépenses encourues, plus un pourcentage de ces dépenses en tant qu'honoraire fixe. Le coût de la rectification de toute erreur ou omission et les autres frais incombent au mandant. Les contrats coût plus honoraires présentent plusieurs avantages pour le mandant :

- > les coûts sont limités à ce qui est réellement prévu dans le contrat ;
- > le contractant ne peut pas engranger des bénéfices exagérés ;
- > le risque qu'une perte potentielle pour le contractant diminue la qualité du travail ou entraîne d'autres conséquences défavorables est écarté.

Cependant, ce type de contrat peut aussi présenter de sérieux inconvénients pour le mandant :

- > le coût total du contrat n'est pas connu et le contractant n'est pas incité à maîtriser les coûts ;
- > le contractant est responsable de la maîtrise des coûts ; or plus les coûts sont élevés, plus le bénéfice du contractant est important ;
- > le contractant peut être tenté d'engager des dépenses qui bénéficient à d'autres contrats qu'il exécute, par exemple en augmentant les achats d'équipement et la main d'œuvre afin d'éviter les coûts de formation pour d'autres contrats ou des coûts liés à des licenciements ;
- > les contrats peuvent être plus coûteux pour le mandant à cause des exigences supplémentaires en matière d'administration des contrats.

**« La passation de marchés dans l'action contre les mines est la façon classique de travailler qui nous permet de concentrer les ressources fournies par les États membres pour l'accomplissement de nos mandats. »**

**Justin Brady, Service de la lutte antimines des Nations Unies**

### **CONTRATS À TARIF JOURNALIER POUR L'ÉLIMINATION DES MUNITIONS NON EXPLOSÉES**

En estimant le coût d'une activité de déminage, les opérateurs commerciaux peuvent s'exposer à un risque financier important si la durée des travaux est supérieure à ce qu'ils avaient prévu. Cette éventualité peut se présenter dans le cas de fortes pluies durant la « saison humide », ou si le terrain contient bien plus de munitions non explosées (MNE) ou de restes explosifs de guerre (REG) que prévu.

L'estimation du temps nécessaire au déminage repose généralement sur les résultats d'une enquête. Cependant, puisque les enquêtes ne couvrent souvent qu'un pourcentage de la superficie totale à dépolluer, il est possible de passer à côté de zones fortement contaminées où la fragmentation ou les MNE/REG sont importants, ou de zones susceptibles d'abriter des caches de munitions ou des fosses d'enfouissement. Dans d'autres cas, le mandant peut être pressé de voir la dépollution effectuée et vouloir s'épargner une enquête. En pareils cas, le risque est grand de sous-évaluer la durée des travaux et, partant, le coût réel de la dépollution.

S'il y a risque de sous-évaluation, le contractant peut soit augmenter le coût de la dépollution en vue de se ménager une marge suffisante, soit préconiser un tarif journalier. Le gonflement du coût pour couvrir les circonstances imprévues risque de rendre la soumission non compétitive. L'option d'un tarif journalier offre une certaine protection au contractant, tout en étalant les coûts de dépollution sur toute la durée des travaux. L'option du tarif journalier prend en compte le « pire des scénarios » et permet de définir une durée approximative pour la réalisation de la dépollution.

L'option du tarif journalier est susceptible d'accroître les coûts pour le client si la durée des travaux est plus longue que prévu, mais elle protège l'opérateur de déminage lorsque le niveau de contamination est sujet à caution, en particulier lorsque la marge de profit est faible. Le risque financier est transféré du contractant au mandant. Toutefois, l'exécution des travaux prendra probablement moins de temps que prévu, de sorte que le client va en réalité faire des économies. D'ordinaire, toutes les options d'attribution des coûts sont présentées au client (à moins que la méthode de rémunération soit spécifiée), qui choisira la meilleure option compte tenu des circonstances en présence.

Les tarifs journaliers sont souvent préférés par les grandes organisations, lorsque les contractants sont présents à long terme ou de manière permanente sur le site de dépollution. En raison de son coût constant, le tarif journalier est facile à budgétiser pour le mandant. Ce dernier peut également réorienter les ressources de l'opérateur de neutralisation et de destruction des explosifs (NEDEX) ou allonger la durée des travaux pour s'adapter à l'évolution des besoins sans devoir apporter de modifications aux marchés déjà conclus, ce qui offre une plus grande flexibilité.

### ÉLÉMENTS JURIDIQUES D'UN CONTRAT<sup>1</sup>

Les dispositions spécifiques d'un contrat reposeront sur les pratiques habituelles et autres critères du mandant. Néanmoins, tout contrat doit comprendre au moins les éléments suivants :

- > date et durée du contrat ;
- > parties contractantes ;
- > brève présentation des travaux à exécuter ;
- > rôle du contractant et recours à des sous-traitants ;
- > rôle du mandant ;
- > assurances dont doit disposer le contractant (par exemple : soins médicaux, vie, invalidité, indemnisation des accidentés du travail et responsabilité civile) ;
- > passif à court terme et éléments de passif résiduels du mandant et du contractant ;
- > calendrier et échéances pour le paiement des honoraires ;

- > conditions pour tous types de garanties ou engagements ;
- > clause pénale le cas échéant ;
- > processus de modification du contrat ;
- > motifs de résiliation du contrat ;
- > suspension du contrat et cas de force majeure ;
- > droit applicable et procédures de règlement des litiges ;
- > NILAM et/ou NNLAM incorporées par renvoi ;
- > toutes autres questions pertinentes au regard de l'activité spécifique faisant l'objet du contrat.

Une analyse plus approfondie des aspects juridiques de la passation de marchés dans l'action contre les mines est présentée au chapitre 4, consacré au processus même de passation de marchés.

### COMPOSANTES TECHNIQUES D'UN CONTRAT<sup>2</sup>

Lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude, les mandants et les contractants partageaient le point de vue suivant : les conditions relatives à une prestation de services au titre d'un contrat doivent être précises et bien définies, afin de limiter autant que possible les malentendus. Si les conditions ne sont pas claires, le contrat conduira inévitablement à des différends entre le contractant et le mandant.

Dans les contrats d'action contre les mines, les conditions sont normalement définies dans un cahier des charges (CC), dans lequel le mandant définit les exigences en termes de personnel, de méthodes, d'équipement, de délais d'exécution et de résultat final. Le CC peut être rédigé de différentes manières, l'essentiel étant qu'il soit aussi inclusif et exhaustif que possible. Le CC dicte ce que fait le contractant et la manière dont le travail est exécuté.

Le CC peut être libellé de telle manière qu'il décrit avec force détails le résultat attendu s'agissant du nombre de mètres carrés et des capacités nécessaires. Dans d'autres cas, le CC identifie une zone spécifique dans laquelle tous les engins explosifs seront neutralisés, et il revient au contractant de préciser les ressources dont il se servira pour accomplir les objectifs du CC.

La conception du CC revêt une importance capitale. Les modalités prévues par le contrat doivent être claires, avec un minimum de risque de mauvaise interprétation par le contractant ou le mandant. Parallèlement, le CC doit permettre une certaine flexibilité, de sorte que les activités soient exécutées de manière souple et non bureaucratique.

Le contenu du CC dépendra de la nature des travaux faisant l'objet du contrat et de l'environnement dans lequel ils seront exécutés. Au minimum, le CC doit contenir les informations suivantes :

- > le contexte et les objectifs du contrat ;
- > clauses, définitions et abréviations pertinentes ;

- > rôle des autres parties impliquées dans le contrat, comme l'autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM) ou le centre national de l'action contre les mines (CLAM), les organismes d'assurance qualité (AQ) et les représentants du mandant tels que le personnel sur le terrain ;
- > objectifs et résultats spécifiques à atteindre au titre du contrat ;
- > compétences ou technologie spécifiques requises (par exemple nombre et type d'équipes, machines, chiens détecteurs de mines, etc.) ;
- > cibles de performance indicatives pour les différents types de capacités (équipe de déminage manuel, équipe des chiens détecteurs de mines, équipe de préparation du terrain par des moyens mécaniques) ;
- > délai d'exécution et durée de l'activité prévue ;
- > étapes importantes du contrat et échéances fixées pour chacune d'elles ;
- > normes à respecter, par exemple conformément aux NILAM et/ou NNLAM (version et date de publication doivent être mentionnées) ;
- > toutes restrictions ou exigences quant à la manière dont le contractant va procéder aux travaux ;
- > achat ou location de l'équipement, ainsi que questions relatives à la propriété et à l'entretien de celui-ci ;
- > exigences en matière de rapport, y compris rapports d'activités et vérifications et documentation ultérieures ;
- > type d'expertise du personnel employé par le contractant.

## AUTRES TYPES D'ACCORDS EN USAGE DANS L'ACTION CONTRE LES MINES

Dans l'action contre les mines, d'autres types d'accords sont également utilisés en vue de formaliser la coopération entre deux organismes, notamment des protocoles d'accord, des protocoles d'entente et des conventions de subvention. Ces types d'accords peuvent être utilisés entre les Nations Unies et un pays donateur lorsque le donateur met du personnel ou des équipements à la disposition d'un programme d'action contre les mines géré par les Nations Unies. Ils peuvent également être utilisés entre d'autres organisations en tant qu'accord formel concernant une activité spécifique.

## PROTOCOLES D'ACCORD

Un protocole d'accord (Memorandum of Agreement) est un document signé par deux parties ou plus en vue de collaborer sur un projet ou d'atteindre un objectif convenu. Le but d'un protocole d'accord est d'avoir une trace écrite de l'accord conclu entre les parties. Un échange de sommes d'argent peut intervenir dans un protocole d'accord. Un protocole d'accord peut être utilisé entre des organismes, des gouvernements nationaux ou régionaux, des communautés et des individus. Un protocole d'accord établit les règles de base d'un effort concerté. Les responsabilités de chacune des parties doivent être décrites en détail dans le protocole d'accord.

## PROTOCOLES D'ENTENTE

Un protocole d'entente est un document qui expose un accord bilatéral ou multilatéral entre des parties. Il traduit une convergence de vues entre les parties, indiquant le choix d'une ligne d'action commune. Il est le plus souvent utilisé dans les cas où les parties ne désirent pas contracter un engagement juridique ou dans des situations où les parties ne peuvent pas créer un accord juridiquement contraignant (un contrat). Il s'agit d'une variante plus formelle de l'engagement d'honneur (ou « *gentlemen's agreement* »).

Dans certains cas, selon sa formulation exacte, le protocole d'entente peut avoir le pouvoir contraignant d'un contrat ; au regard de la loi, il n'est pas nécessaire que les contrats soient libellés comme tels pour revêtir une forme contraignante. Le caractère contraignant ou non d'un document ne dépend que de son contenu et de la présence ou de l'absence d'éléments juridiques. Par exemple, un contrat à caractère contraignant doit généralement comprendre la reconnaissance mutuelle des parties, ainsi que des obligations ayant force exécutoire.

## SUBVENTIONS ET ACCORDS DE SUBVENTION

Les subventions sont des fonds versés par une partie (bailleurs de fonds), souvent les Nations Unies ou un organisme gouvernemental, à un bénéficiaire, souvent une structure à but non lucratif telle qu'une ONG. La plupart des subventions sont accordées pour financer un projet spécifique. Dans l'action contre les mines, une subvention peut être octroyée lorsqu'une ONG dispose de son propre programme d'action contre les mines et qu'elle sollicite un financement de la part d'un ou plusieurs donateurs. Des subventions sont également accordées lorsque les Nations Unies ou un donateur souhaitent financer des activités de déminage dans un pays en particulier et lancent un appel à propositions en vue de la passation d'une convention de subvention plutôt que d'un contrat. Dans l'un ou l'autre cas, l'ONG présente une proposition technique et une proposition financière ou un budget séparés.

En vertu des dispositions de la plupart des accords de subventions, il est demandé à l'ONG de présenter périodiquement des rapports de progrès et des rapports financiers aux bailleurs de fonds avant de recevoir la tranche suivante de la subvention. Ces rapports décrivent les activités entreprises sur la période couverte par le rapport, de même que les progrès accomplis dans la réalisation des buts et objectifs fixés par le projet. Les rapports financiers donnent des informations aux donateurs sur les dépenses effectuées au cours de la même période.

Normalement, le bailleur de fonds demande également un état de situation et un rapport financier finaux au terme des activités prévues par l'accord de subvention. Ces rapports doivent parfois être présentés dans un format défini par le donateur, et doivent être présentés un à deux mois après la fin des activités subventionnées.

Les subventions sont souvent gérées de façon analogue aux contrats.

## SOUS-TRAITANCE

Un sous-traitant est un individu, ou dans de nombreux cas une entreprise, qui signe un contrat en vue d'exécuter tout ou partie des obligations du contrat d'un entrepreneur principal. Un sous-traitant est recruté par un entrepreneur principal (ou entrepreneur général) pour accomplir une tâche spécifique faisant partie d'un projet global.

Dans l'action contre les mines, on a recours à divers types de compétences techniques pour la dépollution, dont le déminage manuel, les chiens détecteurs de mines et les machines pour la préparation du terrain. La plupart des sociétés et des ONG œuvrant dans l'action contre les mines ne disposent pas de l'expertise requise dans chacune de ces diverses compétences. Par exemple, si l'exécution d'un contrat requiert plus d'un type de compétence, un soumissionnaire peut décider de passer un contrat de sous-traitance avec un spécialiste des chiens détecteurs de mines plutôt que de chercher à acheter et/ou à former ses propres capacités en chiens détecteurs de mines. Sous-traiter de telles compétences revient généralement moins cher que développer sa propre compétence et sa propre expertise. De cette façon, le contractant principal bénéficie d'un service équivalent ou supérieur à celui qu'il aurait pu offrir par ses propres moyens, avec un risque global inférieur et pour un coût généralement moindre.

Avant de décider qu'il lui faut recourir aux services d'un sous-traitant, le contractant principal devrait d'abord effectuer une évaluation pour s'assurer qu'une assistance extérieure est nécessaire et que le recours à un sous-traitant garantira une meilleure performance dans l'exécution du contrat à un coût identique ou inférieur. Le contractant principal devrait ensuite déterminer les activités spécifiques à sous-traiter et le type de sous-traitant qui effectuera au mieux le travail demandé.

Le contractant principal devrait également déterminer le type de relation qu'il doit entretenir avec le sous-traitant. Certains entrepreneurs principaux choisissent de partager le contrôle du projet avec un sous-traitant de confiance, faisant même participer le sous-traitant à la prise de décisions stratégiques. Les sous-traitants sont souvent des sources précieuses de renseignements et ont une bonne idée des moyens par lesquels les entrepreneurs principaux peuvent gagner du temps et faire des économies ou améliorer la qualité de la prestation. D'autres entrepreneurs principaux choisissent d'assurer un haut niveau de contrôle à l'interne et ne concèdent que des parts mineures du contrat global au sous-traitant, de façon limitée et lorsque le besoin s'en fait sentir. Certains sous-traitants peuvent chercher à nouer des relations d'affaires suivies, alors que d'autres peuvent simplement souhaiter récolter des informations en vue de s'acquitter de leur tâche de façon professionnelle et en temps opportun. Une question importante est de savoir si le sous-traitant peut offrir une bonne complémentarité avec le contractant principal.

Il est important que les entrepreneurs principaux se rendent compte que le temps à disposition pour répondre à un appel d'offres dans l'action contre les mines est souvent limité, de même que le nombre de prestataires spécialisés dans l'action contre les mines. Si un entrepreneur principal souhaite recourir aux services d'un sous-traitant, il est essentiel de commencer les négociations avec les sous-traitants aussitôt que possible, afin de pouvoir soumettre une proposition dans les délais. Il arrive souvent que, par exemple, les fabricants d'engins de déminage reçoivent des demandes de sous-traitance de la part de plusieurs contractants commerciaux lorsqu'un vaste appel d'offres a été lancé. Pendant le processus de collecte de renseignements pour la réalisation de ce guide, plusieurs fabricants d'engins de déminage ont souligné le fait qu'ils ne disposent souvent que d'un temps très court pour répondre aux offres de fourniture de matériel provenant des entrepreneurs principaux et que les informations qu'ils reçoivent ne concernent que certaines parties de l'appel d'offres. En conséquence, il est difficile pour les fabricants de donner une réponse fiable en temps opportun aux entrepreneurs principaux.

La sélection d'un sous-traitant peut être faite par voie concurrentielle, mais il est plus courant dans le secteur du déminage que les entrepreneurs principaux identifient des partenaires appropriés et entrent directement en contact avec eux. Supposons que pour l'exécution d'un contrat une charrue soit nécessaire ; seul un nombre limité de fabricants peuvent fournir un engin

de déminage de ce type à bref délai. Il pourrait ainsi valoir la peine pour un entrepreneur principal de négocier un accord de principe avec certains sous-traitants en vue d'établir à l'avance les principaux éléments de leur collaboration.



Les entrepreneurs principaux sous-traitent généralement les activités de déminage mécanique

La plupart des règles applicables à la passation de marchés prévoient que le mandant doit donner son accord au contractant principal pour toute sous-traitance, et doit demander une copie du contrat de sous-traitance pour s'assurer qu'il n'entre pas en conflit avec le contrat principal. Le mandant n'entretient aucune relation contractuelle directe avec les sous-traitants, et le contractant principal répond des actes, des manquements et de la négligence de ses sous-traitants et de leurs agents ou employés, même lorsque le mandant a approuvé la sous-traitance.

Une fois qu'un sous-traitant approprié a été identifié, le contractant principal devrait négocier un contrat en vue de garantir une relation mutuellement bénéfique. Ce document devrait comprendre :

- > des indicateurs tangibles de performance ;
- > des mesures financières incitatives visant à encourager le sous-traitant à respecter les délais et à contrôler les coûts autant que possible ;
- > une définition claire des responsabilités et des critères de performance entre le contractant et le sous-traitant ;
- > des procédures de modification des relations avec le sous-traitant, y compris les modalités pour amender, étendre, annuler ou résilier le contrat ;
- > l'exigence du respect des>NNLAM et des NILAM ;
- > des obligations régulières de rapport ;
- > des renseignements sur le passif.

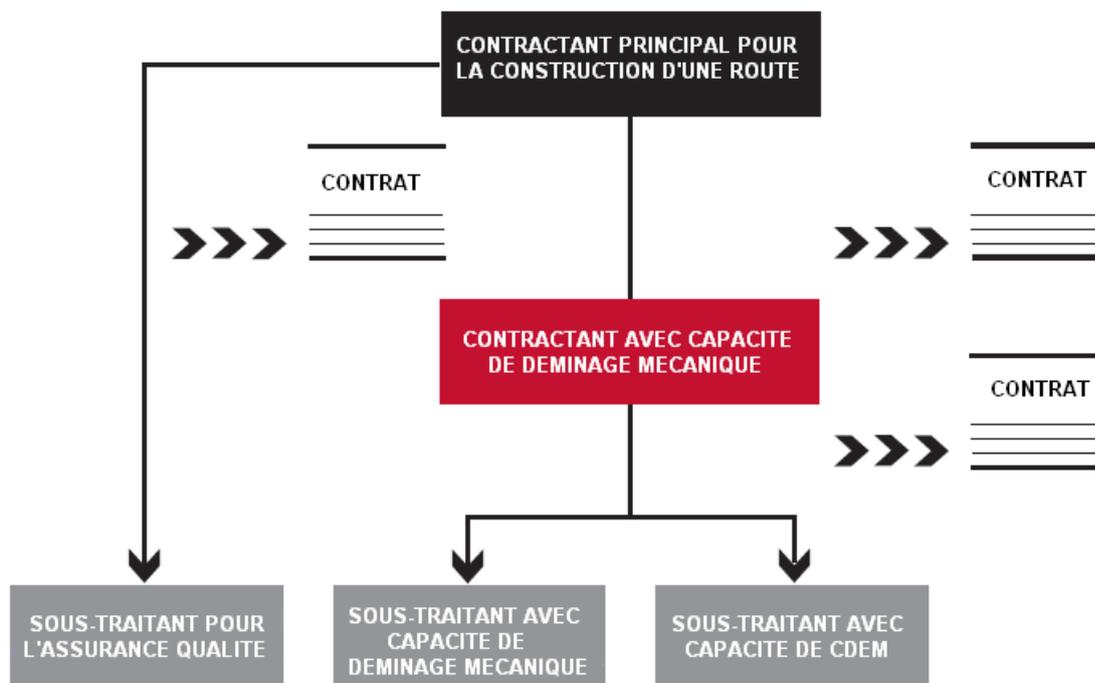
Enfin, le contrat devrait s'il y a lieu imposer des règles strictes en matière de confidentialité et spécifier qui détient les droits sur toute nouvelle méthode, procédure ou autre élaborée dans le cadre de la collaboration. De toute évidence, un contrat conclu avec un sous-traitant doit également être conforme aux dispositions du contrat principal passé entre le contractant principal et le mandant.

Le recours aux sous-traitants peut apporter énormément d'avantages au contractant principal pour autant que ce dernier le gère correctement. Des sous-traitants qualifiés et chevronnés disposant d'une solide éthique professionnelle peuvent sensiblement améliorer la prestation des entrepreneurs principaux intervenant dans le domaine de l'action contre les mines.

### EXTERNALISATION

Dans l'action contre les mines, il est parfois fait appel à des compétences externes par le biais d'un contrat autonome passé avec un sous-traitant fournissant une assurance qualité (AQ) pour d'autres contractants d'action contre les mines. Cette démarche connaît des succès comme des échecs. Ceux-ci sont principalement dus au fait que, dans de nombreux cas, le contractant d'AQ étant un concurrent du contractant de dépollution dans d'autres pays où le premier mène des activités de dépollution. Lorsqu'on choisit de recourir à des capacités externes d'AQ, il est recommandé de faire appel à des entreprises ne soumissionnant habituellement pas dans le domaine du déminage et étant spécialisées dans le domaine de l'AQ. Un exemple de réussite est celui de Skallingen, au Danemark, où un contrat d'AQ a été passé avec une entreprise qui n'avait aucune expérience du déminage mais disposait d'une bonne expérience globale en matière d'AQ.

#### Sous-traitance des capacités d'AQ dans l'action contre les mines



### SOUS-TRAITANCE AU MOZAMBIQUE | UN EXEMPLE <sup>3</sup>

Le Mozambique est l'exemple d'un pays qui a activement cherché à intégrer la dépollution des routes dans son programme national de reconstruction et de développement. L'Administration nationale des routes (ANE) du Mozambique a rencontré pour la première fois de sérieux problèmes avec la contamination par les mines terrestres et les munitions non explosées dans le cadre de son Programme d'urgence pour les routes (1994 – 1996).

L'ANE a mis au point un système dans lequel le contractant principal assume l'entière responsabilité des services de déminage. Le dossier d'appel d'offres stipule clairement que les soumissionnaires doivent prévoir un sous-traitant spécialisé dans l'étude et la dépollution des terrains contaminés par des mines et des REG. Après l'attribution du contrat, le contractant principal n'est pas autorisé à mobiliser les équipes de travaux routiers tant que le sous-traitant de déminage n'a pas produit un certificat délivré par l'Institut national de déminage (IND) attestant que les routes, les ponts, les carrières de gravier et autres sites liés au projet de réhabilitation des routes ont été dépollués. En conséquence, tout incident dû à un engin explosif non retiré relève de la responsabilité du contractant principal et, après le déploiement des équipements lourds et des équipes de travaux routiers, tout retard dû à des engins explosifs oubliés serait extrêmement coûteux. L'ANE n'exige aucune AQ externe – cette responsabilité est laissée au contractant principal.

Le financement des travaux de déminage nécessaires est prévu dans le budget du projet de réhabilitation des routes. Au total, 2 à 5% du budget sont provisoirement alloués aux services de déminage, mais l'ANE finance les dépenses effectives et raisonnables. Elle entretient des contacts étroits avec l'IND par le biais de deux de ses ingénieurs assumant un rôle de liaison. L'ANE envoie tous les plans de ses projets à l'IND et demande en retour tous les rapports pertinents relatifs à la contamination et à la dépollution. Même si l'IND certifie qu'un tronçon de route a été complètement dépollué, l'ANE demande au contractant principal de passer un contrat de sous-traitance avec une entreprise de déminage afin de faire réaliser d'autres activités d'enquête et de dépollution. Compte tenu des coûteuses expériences qu'elle a faites par le passé avec des munitions non explosées n'ayant pas été détectées, l'ANE souhaite désormais que l'entière responsabilité de la dépollution incombe au contractant principal.

Par ailleurs, l'IND fournit une assistance et des conseils techniques quant aux sociétés commerciales appelées à effectuer les travaux et l'AQ. Les autres ministères qui coopèrent avec l'IND au sujet des sociétés commerciales adjudicataires de contrats de déminage sont les ministères du Tourisme, des Travaux publics, des Communications, de l'Énergie, des Transports et de l'Industrie et du Commerce ; d'autres organismes de développement travaillent aussi avec l'IND.

L'IND passe également des contrats avec des entreprises de déminage pour réaliser des travaux de dépollution s'inscrivant dans le cadre des programmes humanitaires et de développement, pour lesquels l'IND passe aussi des marchés avec des sociétés d'AQ. Dans pareils cas, il incombe à l'IND de vérifier que le travail a été accompli selon les termes du contrat.

## NOTES

<sup>1</sup> Adapté de la NILAM 07.20 : Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines.

<sup>2</sup> Adapté de la NILAM 07.20 : Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines.

<sup>3</sup> Cette section est tirée de : *A Review of Ten Years Assistance to the Mine Action Programme in Mozambique*, octobre 2005, CIDHG.

## CHAPITRE 2 : OBTENIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX LORS DE LA PASSATION DE MARCHÉS

### RAPPORT QUALITÉ/PRIX DANS LA PASSATION DE MARCHÉS D'ACTION CONTRE LES MINES

En vertu des directives qui encadrent les marchés publics, il est généralement admis que la fourniture de biens et services, y compris la réalisation de travaux, doit être fondée sur un bon rapport qualité/prix. Cela ne signifie pas payer le prix initial le plus bas possible, mais plutôt qu'il faut combiner de façon optimale les coûts et la qualité.

Les directives en matière de marchés publics stipulent que les biens et services devraient, sauf raison valable, être fournis dans le cadre d'un processus d'appel à la concurrence. La forme et la portée de celle-ci devraient correspondre à la valeur et la complexité du marché. Le mandant devrait garantir la levée de tout obstacle à la participation des fournisseurs, tout en veillant à ce que l'objectif fixé soit atteint. Une concurrence loyale stimule l'économie, favorise l'efficacité et est un bon moyen de garantir l'évaluation du marché. Passer un marché après mise en concurrence demeure le moyen le plus sûr d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix, et c'est également le meilleur moyen de garantir la transparence et l'intégrité.

Même si la mise en concurrence est encouragée dans la plupart des marchés publics, elle n'est pas toujours indiquée ou rentable pour des produits de moindre valeur, et peut ne pas être suffisante pour des biens et services complexes ou pour des marchés moins développés. De plus en plus, l'optimisation des ressources exige d'associer à la mise en concurrence des moyens innovants de passer des marchés, tout en gérant efficacement les risques. La grande diversité observée dans la qualité et les types de biens et services acquis par le biais d'appels d'offres implique qu'il n'existe pas qu'une seule méthode pour promouvoir l'optimisation des ressources.

Dans les marchés publics, le rapport qualité/prix est favorisé par la concurrence imposée au travers de processus non discriminatoires et compétitifs, ce qui encourage une utilisation des ressources efficiente, efficace et éthique, ainsi qu'une prise de décisions responsable et transparente.

Afin de permettre de déterminer au mieux le rapport qualité/prix, un dossier d'appel d'offres doit spécifier de façon claire, logique, détaillée et pertinente les conditions de participation des soumissionnaires. Des critères d'évaluation appropriés devraient également être utilisés afin de permettre l'identification, l'appréciation et la comparaison des coûts et des avantages de toutes les soumissions, et ce, de façon équitable tout au long du cycle de la passation de marchés. À cette fin, le lancement de l'appel d'offre doit découler d'un processus détaillé et approfondi.

Le coût n'est pas le seul facteur déterminant dans l'évaluation du rapport qualité/prix. Lors de l'évaluation de solutions ou processus alternatifs de passation de marchés, l'évaluation du coût global sur toute la durée de vie du projet devrait être prise en compte, et notamment les éléments suivants : le capital, les frais d'entretien, les pièces détachées, les dépenses inhérentes à la gestion, les frais de fonctionnement et de destruction. Dans l'action contre les mines, il s'agirait par exemple de tenir compte de la formation, ainsi que du remplacement des produits consommables lors de la passation de marchés pour des trousseaux de secours à l'usage des équipes de déminage.

Le coût global peut se révéler très différent du prix initial de certaines passations de marchés complexes, notamment lorsqu'il s'agit de gros approvisionnements, de contrats de services ou de projets de construction. Nombre de coûts ne surviendront que pendant la période d'utilisation du bien considéré : par exemple, à la suite de la mise en fonction d'un équipement, l'électricité, l'entretien, la formation du personnel, ainsi que les frais d'élimination et l'impact environnemental de l'ancien et du nouvel équipement à la fin de leur cycle de vie. Des dépenses plus élevées engagées pour assurer la qualité peuvent se justifier sur la base du coût global, car elles iront par exemple de pair avec des frais d'entretien réduits, une durée de vie plus longue ou une valeur résiduelle plus élevée.

Tous les fournisseurs potentiels devraient se voir offrir les mêmes possibilités de concourir pour le marché et devraient être traités de façon équitable. Leur évaluation devrait être fondée sur leurs caractéristiques juridiques, commerciales, techniques et financières, non sur leur affiliation politique ou leur degré de propriété, leur lieu de résidence, leur origine ethnique ou leur taille. Les biens et services proposés devraient être évalués sur la base de leur adéquation avec le résultat prévu, non d'après leur origine.

Le processus de passation de marchés lui-même est un important facteur dans l'optimisation des ressources. La participation à un processus de passation de marchés engendre des frais pour les organismes gouvernementaux et les fournisseurs potentiels. Ces frais devraient être proportionnels à l'étendue, à la nature et aux risques du marché proposé.

Il est capital que tout le processus de passation de marchés se déroule dans la transparence et l'intégrité. La transparence signifie que le processus avance en toute clarté, au vu et au su du public ; l'intégrité demande que le processus progresse de manière raisonnable et que tous les prestataires soient traités équitablement et honnêtement. La nécessité d'atteindre une optimisation des ressources ne doit pas compromettre le respect des normes éthiques. L'optimisation des ressources est stimulée par les bonnes pratiques dans ce contexte. Il est plus facile pour les mandants d'exiger une intégrité rigoureuse de leurs fournisseurs lorsqu'ils gèrent leurs propres affaires avec les mêmes exigences. Les normes d'intégrité les plus rigoureuses sont attendues des mandants et de leurs agents, car la passation de marchés publics implique l'utilisation de fonds publics.

Les lignes directrices de plusieurs organisations internationales et bon nombre de celles appliquées dans les passations de marchés publics au niveau national recommandent que les processus d'appel d'offres et d'attribution des marchés soient fondés sur les principes décrits ci-dessous :

- > concurrence – encourager la concurrence entre les fournisseurs ;
- > efficacité et efficacie – rechercher l'efficacité et l'efficacie dans le processus de passation de marchés en vue d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix pour le mandant ;
- > équité/transparence/non-discrimination – traiter tous les fournisseurs de façon juste et équitable pendant le processus de passation de marchés ;
- > objectivité/intégrité/honnêteté – les évaluateurs devraient déclarer tout conflit d'intérêt réel ou potentiel et refuser cadeaux, hospitalité et avantages de toutes sortes de la part des fournisseurs susceptibles de compromettre leur objectivité ou leur intégrité ;

- > obligation de rendre des comptes – le personnel du mandant doit répondre des responsabilités qui lui incombent et des décisions qu’il prend ; à cette fin, il devrait tenir des rapports appropriés de ses activités ;
- > confidentialité / fiabilité des informations / protection de la propriété intellectuelle – respecter la confidentialité des informations obtenues au cours de l’exercice de ses fonctions et n’en révéler aucune sans disposer de l’autorité légitime pour le faire ;
- > conformité avec la législation / sauvegarde de l’intérêt public / parcimonie – se conformer aux dispositions nationales applicables, de même qu’aux obligations et engagements relatifs à la passation de marchés publics ; préserver l’intérêt public et agir avec parcimonie dans l’utilisation des fonds publics ;
- > professionnalisme – faire preuve d’un professionnalisme élevé en se conformant à la législation en vigueur et en appliquant les meilleures pratiques ;
- > « achats écologiques » – tirer profit des possibilités d’intégrer des considérations et des préoccupations d’ordre environnemental dans les processus de passation de marchés.

## FRAUDE ET CORRUPTION

Il est très important que les autorités impliquées dans les processus de passation de marchés publics fassent preuve en tout temps de la plus grande intégrité. La plupart des mandants disposent d’un code d’éthique à l’intention de leur personnel, qui fournit des orientations sur la conduite à avoir sur le lieu de travail et avec les collègues en dehors de l’organisation. Ces règles et procédures contraignantes en matière de passation de marchés visent à promouvoir la transparence, la justice et l’équité, et à prévenir la fraude et la corruption.

On entend par fraude le fait de tromper intentionnellement à des fins d’enrichissement personnel ou pour causer du tort à une autre personne. Il s’agit d’une atteinte à l’intégrité, à la vertu et aux principes moraux, d’une dépravation, d’une perversion ou d’une incitation à mal agir par le biais de moyens irréguliers et illégaux.

La Banque mondiale propose quelques définitions de la fraude et de la corruption :

- > la corruption est le fait d’offrir, de donner, de recevoir ou de solliciter, directement ou indirectement, quelque chose de valeur en vue d’influencer indûment les actes d’une autre partie ;
- > un acte frauduleux se définit comme tout acte ou omission, y compris une fausse déclaration, qui sciemment ou par négligence, induit en erreur ou tente d’induire en erreur une partie dans le but d’obtenir un avantage financier ou autre ou d’échapper à une obligation ;
- > une pratique collusoire est un arrangement entre deux ou plusieurs parties, conclu pour parvenir à un but malhonnête, y compris pour influencer malhonnêtement les actions d’une autre partie ;
- > une pratique coercitive est le fait de porter atteinte ou de nuire, ou de menacer de porter atteinte ou de nuire, directement ou indirectement, à une partie ou à la propriété d’une partie en vue d’influencer malhonnêtement les actions de celle-ci ;

- > une pratique obstructionniste consiste à : (i) délibérément détruire, falsifier, altérer ou dissimuler des preuves d'enquête ou à faire de fausses déclarations aux enquêteurs dans le but d'entraver matériellement une enquête concernant des allégations de corruption, de pratiques frauduleuses, coercitives ou collusoires ; et/ou à menacer, harceler ou intimider une partie en vue de l'empêcher de révéler des informations pertinentes pour l'enquête ou de poursuivre les investigations ; ou à (ii) accomplir des actes destinés à entraver l'exercice du droit à conduire des audits et des inspections.

## CHAPITRE 3 : LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

### CONSIDÉRATIONS PRÉALABLES

Lorsqu'on choisit de procéder à un appel à la concurrence, il s'agit de savoir :

- > s'il y aura une présélection ;
- > s'il s'agira d'un appel d'offres national ou international ;
- > le type de contrat prévu (contrat à prix fixes, contrat à prix coûtant majoré ou autres) ;
- > si l'appel sera ouvert publiquement ;
- > les termes et conditions de paiement (après achèvement des différentes phases du contrat, des rapports, d'étapes précises) ;
- > les exigences en termes de 1) garanties des sociétés mères ; 2) garantie bancaire de bonne exécution ; 3) couverture d'assurance ; et/ou 4) garantie d'indemnisation.

### APPELS D'OFFRES

Un appel d'offres est normalement utilisé pour la passation de marchés de biens, services et travaux lorsque des normes et des conditions précises peuvent être exprimées qualitativement et quantitativement. Les appels d'offres présentent de grandes similitudes avec les demandes de propositions, mais avec la nette différence qu'ils précisent spécifiquement les exigences minimales à satisfaire. C'est le cas par exemple lorsqu'il s'agit d'acheter un type particulier de véhicule doté de caractéristiques bien définies. L'évaluation est faite par la confirmation qu'une proposition satisfait à tous les critères énoncés. Le marché est adjugé au soumissionnaire qui offre le tarif le plus bas tout en respectant l'ensemble des conditions posées, y compris la livraison, le service après-vente et autres.

Au besoin, le système de la double enveloppe, dans lequel les soumissionnaires doivent présenter séparément leurs offres techniques et financières, peut être utilisé lorsque la méthode de l'appel d'offres a été choisie. Les propositions financières sont alors ouvertes lors d'une séance indépendante tenue après l'évaluation des offres techniques. Ce système n'est toutefois habituellement pas utilisé dans les appels d'offres.

### DEMANDE DE PROPOSITIONS

On a recours à une demande de propositions pour la passation de marchés de biens, services et travaux lorsque les conditions ne peuvent pas être exprimées quantitativement et qualitativement dans le détail de l'appel au moment où il est lancé (services de consultance et autres services semblables, achat de biens complexes où les conditions peuvent être remplies de diverses manières).

La demande de propositions fait appel à un système de double enveloppe et exige des soumissionnaires qu'ils présentent leurs propositions techniques et financières séparément, sous pli scellé. Les propositions financières sont ouvertes lors d'une séance indépendante tenue après l'évaluation des offres techniques. Le but de ce système est de garantir que l'évaluation technique est réalisée sur la base des seuls aspects techniques, indépendamment des considérations financières. Une évaluation visant à comparer tous les facteurs, aussi bien techniques que financiers, est réalisée dans un deuxième temps.

Les propositions sont évaluées et font l'objet d'un classement, puis le marché est attribué conformément aux analyses cumulées, qui déterminent le meilleur rapport qualité/prix compte tenu des facteurs techniques et financiers.

Les critères d'évaluation sont énumérés dans la demande de propositions, qui précise les facteurs techniques et financiers clés qui seront pris en compte dans le processus de sélection. Le ratio entre la qualité technique et le prix peut varier d'une demande de proposition à l'autre. Dans la plupart des cas, l'accent est davantage mis sur la qualité technique que sur les considérations financières. Il convient d'établir un juste équilibre entre les différents critères d'évaluation avant la publication de la demande de propositions, et ceux-ci doivent être énoncés expressément dans le dossier de demande de propositions.

Les critères d'évaluation, y compris la pondération des propositions technique et financière, doivent être clairement spécifiés dans la demande de propositions et il convient de ne pas s'en écarter durant le processus d'évaluation.

Une demande de propositions classique se compose des documents suivants :

- > la lettre d'invitation expliquant la méthode d'évaluation ;
- > le cahier des charges ;
- > un contrat type ;
- > les conditions générales et particulières ;
- > le cas échéant, un renvoi aux normes nationales ou internationales de l'action contre les mines.

On recourt généralement aux demandes de propositions pour la passation de marchés de services tels que le déminage.

### APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT

L'appel à manifestation d'intérêt est un avis fournissant des renseignements d'ordre général sur une sollicitation de biens, travaux et services à venir. Un appel à manifestation d'intérêt est une méthode permettant d'identifier des fournisseurs appropriés. Par le biais de l'appel à manifestation d'intérêt, il est demandé aux entrepreneurs et aux fournisseurs de manifester formellement leur intérêt dans un délai précis. Pour ce faire, ces derniers doivent soumettre des renseignements détaillés démontrant qu'ils disposent de l'expérience et des qualifications nécessaires à la fourniture considérée de biens ou services.

Une fois les manifestations d'intérêt reçues, les renseignements fournis sont évalués afin de présélectionner les sociétés qui seront invitées à soumettre une proposition détaillée. Dans la mesure où l'appel à manifestation d'intérêt est émis avant toute demande de propositions, cette méthode exige le temps nécessaire à la fois à l'appel à manifestation d'intérêt et à l'appel d'offres ou de propositions ultérieur. Les appels à manifestation d'intérêt sont généralement diffusés dans des journaux et des magazines, ainsi que sur des sites internet et par d'autres canaux de communication publique.

D'ordinaire, un appel à manifestation d'intérêt contient :

- > une brève description des travaux à entreprendre ou des services demandés ;
- > un délai pour la manifestation d'intérêt ;
- > l'objectif et le champ du contrat potentiel ;
- > la passation de marché prévue au titre du contrat potentiel ;

Les sociétés et les ONG souhaitant manifester leur intérêt doivent fournir les renseignements ci-dessous (liste non exhaustive) :

- > nom complet et adresse, pays, numéros de téléphone et de fax, adresse e-mail, site internet et personne de contact ;
- > une brève présentation de la société/l'ONG comprenant les informations suivantes :
  - a) nombre d'années d'existence (date de création et nombre d'années de fonctionnement) ;
  - b) preuve de l'enregistrement officiel de la société ou de l'ONG dans le pays où elle est implantée ;
  - c) taille de la société (nombre d'employés (hommes et femmes), actifs, organigramme, représentation régionale, locale, et mondiale) ;
  - d) politiques et procédures relatives à l'assurance qualité interne ;
  - e) états financiers (nombre d'années normalement spécifié) ;
  - f) liste des dernières références ;
  - g) certificats attestant de l'exécution satisfaisante de projets semblables de même envergure réalisés durant les trois à cinq dernières années ;
  - h) contrats en cours ou achevés durant les trois dernières années, avec indications du site du projet, du mandant et du type de ressources déployées ;
  - i) considérations éthiques (code de conduite), équilibre des sexes au sein du personnel, etc.

Sur la base des résultats de l'appel à manifestation d'intérêt, une ou plusieurs demandes de propositions seront envoyées aux sociétés pertinentes.

## PRÉSÉLECTION

La présélection est une méthode formelle d'évaluation des sociétés au regard de critères prédéterminés, et seuls les fournisseurs satisfaisant à ces critères sont invités à répondre à une demande de propositions. Ce processus garantit que les dossiers d'appel d'offres ou de propositions ne sont envoyés qu'à des sociétés disposant des compétences et des ressources permettant de réaliser les tâches liées à la demande de propositions. Lorsque l'on a recours à la présélection, il est nécessaire de laisser suffisamment de temps aux sociétés potentielles pour préparer des dossiers pertinents.

Comparée aux autres outils d'étude de marchés disponibles, la présélection est un processus formel lors duquel l'évaluation du prestataire et les vérifications d'usage sont effectuées avant la publication de la demande de propositions. En principe, toutes les sociétés satisfaisant aux critères de présélection seront invitées à soumissionner. La présélection ne conduit pas nécessairement à l'attribution d'un contrat.

Plus précisément, on a recours à une présélection lorsque :

- > l'équipement est techniquement compliqué ;
- > les services sont extrêmement spécialisés, comme les services de déminage ;
- > la prestation des services présente des risques élevés ;
- > les coûts élevés induits par la préparation de soumissions détaillées pourraient décourager la concurrence ;
- > les biens ou services sont d'une grande importance pour le projet et tout retard de livraison ou la livraison d'un bien ou service inadéquat auraient des implications coûteuses.

La présélection peut contribuer à réduire le risque d'échec du contrat. Dans les cas où les fournisseurs qualifiés et éligibles sont nombreux, la présélection peut permettre de réduire les frais liés à la passation des marchés, car elle réduit le besoin d'une étude de marché permanente pour identifier des fournisseurs. Cependant, la présélection est un exercice coûteux et complexe, qui demande des compétences spécifiques et une bonne compréhension des paramètres financiers. Une évaluation minutieuse des avantages et inconvénients qu'il y aurait à mener un processus de présélection devrait être réalisée.

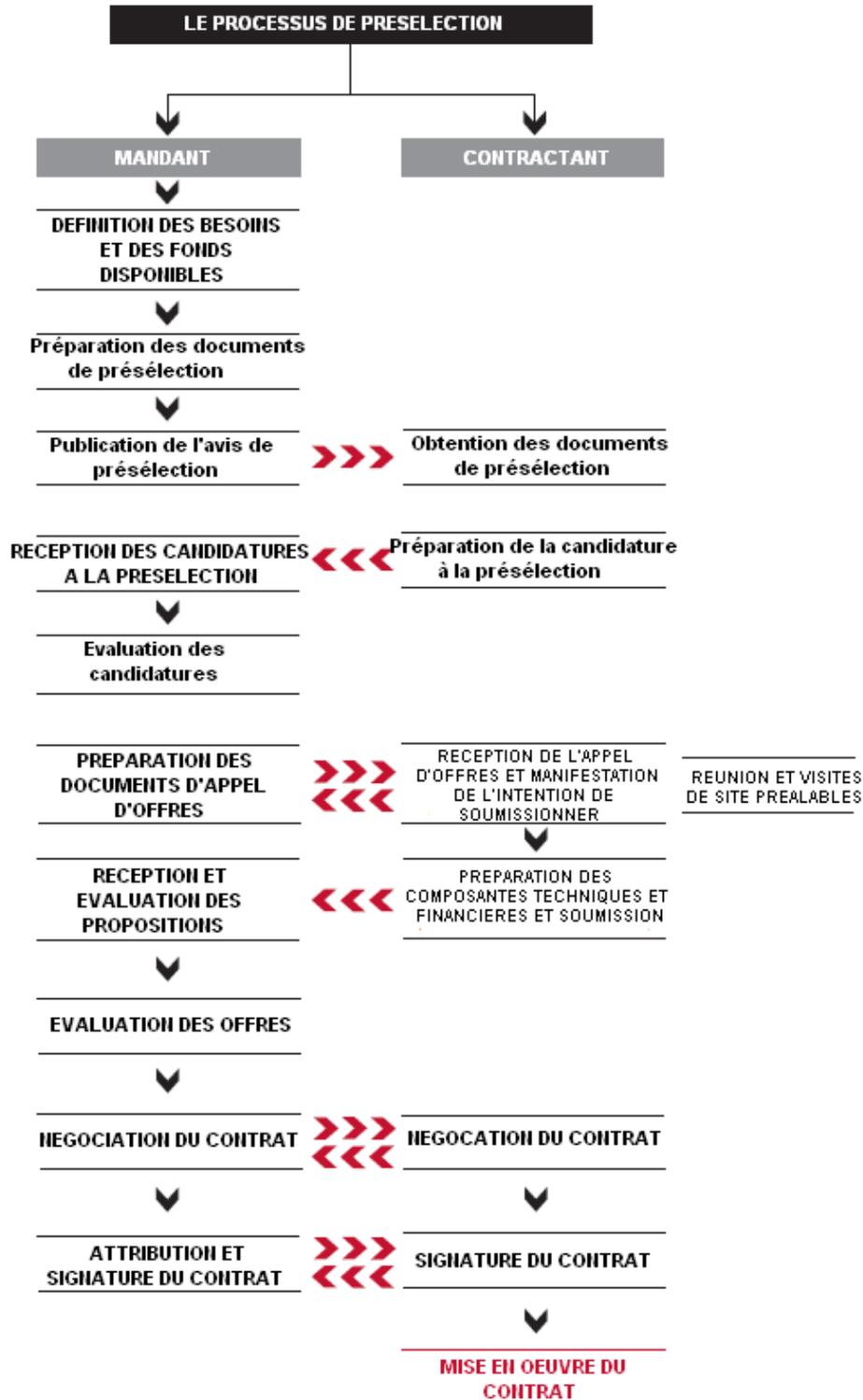
Un processus de présélection comprendra généralement la publication d'un avis et de documents de présélection. Dans certains cas, ces documents seront facturés aux sociétés.

Du fait de l'évolution des conditions du marché et des nouvelles technologies disponibles, le processus de présélection devrait être répété régulièrement pour les produits faisant fréquemment l'objet d'une passation de marchés.

Les éléments ci-dessous font normalement partie du dossier de présélection<sup>1</sup> :

- > instructions à l'intention des candidats ;
- > renseignements concernant l'évaluation des candidatures ;
- > instructions sur le type de renseignements à fournir dans les candidatures ;
- > critères de sélection ;
- > description synthétique des prestations, calendrier des livraisons, spécifications et schémas techniques ;
- > différents formulaires de candidature.

**Le processus de présélection**



## Le processus de présélection | Description

---

**Ci-dessus, le processus classique de présélection et les actions et interactions entre le mandant et le contractant.**

---

Le mandant et le client commencent par définir ce qui est prévu au contrat en termes de capacités et de prestations. Les coûts attendus sont comparés aux fonds disponibles.

Les documents de présélection sont élaborés ; un avis de présélection est publié dans les médias pertinents.

Les entrepreneurs intéressés peuvent obtenir les documents de présélection auprès du mandant, préparer une candidature à la présélection et la soumettre au mandant.

---

Après avoir reçu les candidatures, le mandant délivre le dossier d'appel d'offres aux sociétés qualifiées ; suit le processus habituel d'appel d'offres.

---

## PUBLICATION DES APPELS À LA CONCURRENCE

Une fois qu'un document d'appel à la concurrence tel qu'une demande de propositions a été préparé, il est envoyé à un certain nombre de sociétés et/ou d'ONG présélectionnées, considérées comme susceptibles de fournir les services requis. Les dossiers d'appel à la concurrence se composent normalement des éléments suivants :

- > une lettre explicative invitant la société à prendre part à l'appel et indiquant le type de services requis, le délai pour la soumission, le type de soumission (enveloppe simple ou système de double enveloppe), la politique du mandant en matière de paiement d'acomptes, la devise dans laquelle facturer les frais, etc.
- > le cahier des charges présentant les services à fournir ;
- > la répartition des responsabilités ;
- > la liste des renseignements spécifiques à fournir concernant la société ;
- > un formulaire de soumission ;
- > dans certains cas, un contrat-type et ses conditions générales.

## CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges est un document qui décrit les tâches devant être exécutées au titre du contrat. Il précise tous les biens et services à fournir et les délais pour la mise en œuvre des services. Les besoins détaillés sont généralement précisés dans le cahier des charges, ainsi que les conditions applicables. Le cahier des charges fait partie intégrante du contrat, auquel il est généralement joint en annexe.

Ci-dessous un exemple de renseignements pouvant être inclus dans le cahier des charges d'un marché de déminage.

Une présentation générale, comportant des informations sur :

- > le conflit, y compris des renseignements sur les types de mines terrestres et d'engins explosifs utilisés ;
- > les activités d'action contre les mines en cours dans le pays ; les résolutions du Conseil de Sécurité des Nations Unies applicables ; le mandat des Nations Unies (le cas échéant) ;
- > le nombre estimé de femmes, d'hommes et d'enfants (filles et garçons) touchés par les mines et les REG, et l'impact de la contamination sur chaque groupe ;
- > le nombre de provinces, de communautés et de régions contaminées par les mines/REG, (si les chiffres sont connus) ;
- > le nombre annuel d'accidents dus aux mines et de victimes, ventilé par âge et par sexe ;
- > les activités ordinaires entraînant la plupart des accidents, telles que les déplacements, la collecte de bois de chauffage, la collecte d'eau, etc. (si l'information est connue) ;
- > l'impact sur la mission de maintien de la paix des Nations Unies, le cas échéant ;
- > l'impact sur les opérations d'assistance humanitaire ;
- > l'autorité nationale de l'action contre les mines, les centres de l'action contre les mines (y compris les bureaux régionaux) et les autres organisations d'action contre les mines présentes dans le pays, le cas échéant.

La description du conflit inclura un certain nombre d'annexes :

- > une cartographie de la menace des mines dans le pays considéré ;
- > une carte détaillant l'emplacement des bureaux principaux et auxiliaires de l'action contre les mines établis par l'ANLAM ;
- > le statut du pays au regard de la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel et d'autres obligations juridiques internationales connexes.

Une présentation des tâches à effectuer et les conditions requises pour son accomplissement, y compris :

- > une description des conditions techniques à remplir au titre du contrat ;
- > les aspects clés des opérations ;

- > le nombre de mètres carrés visés en termes de dépollution, d'enquête et de remise à disposition des terres ; la longueur de route requise (pour la dépollution des routes, cette section inclura aussi la largeur à déminer, le marquage du périmètre, etc.) ;
- > les conditions techniques, notamment : (i) la zone ou le secteur où le contractant devra opérer ; (ii) le type de ressources nécessaires pour l'exécution du contrat, par exemple les éléments/équipes pour la dépollution manuelle, mécanique, y compris les engins, les chiens détecteurs de mines et/ou la neutralisation et destruction des explosifs et la structure organisationnelle dans le pays (ces renseignements devraient prendre en compte le nombre et le type d'équipes, les équipements, les véhicules, les moyens de communication, le soutien médical, les éléments d'appui et la structure hiérarchique du personnel) ; et (iii) les priorités et la séquence d'activités proposée ;
- > la durée prévue pour l'exécution du contrat.

### CAUTIONNEMENT DE SOUMISSION

Dans certains cas, le mandant peut exiger des soumissionnaires qu'ils accompagnent leur offre ou leur proposition d'une caution de soumission. Une caution de soumission est une créance reconnue par un soumissionnaire pour un contrat complexe ; il s'agit pour le soumissionnaire de fournir au mandant la garantie qu'il réalisera le travail si le marché lui est adjugé. La caution de soumission fournit au détenteur l'assurance que le soumissionnaire dispose des moyens financiers requis pour accepter le contrat au tarif fixé dans la soumission.

Les cautions de soumission contribuent au bon déroulement du processus de sélection. Sans elles, les mandants n'auraient que peu de garanties que le soumissionnaire choisi sera bel et bien en mesure de réaliser correctement et entièrement le travail sans être confronté à des problèmes de liquidités. L'annexe 9 présente un modèle de caution de soumission.

### COMPOSANTES TECHNIQUE ET FINANCIÈRE D'UNE PROPOSITION

#### Composante technique

La composante technique d'une proposition devrait être présentée de façon concise et éventuellement sous la structure suivante (liste non exhaustive) :

- > description et qualifications du soumissionnaire ;
- > besoins de services, y compris les suppositions faites par le soumissionnaire ;
- > l'approche proposée pour entreprendre la tâche, la méthode, le calendrier des travaux et le résultat final attendu ;
- > la structure de l'équipe proposée.

Le soumissionnaire devrait inclure un plan de mise en œuvre et un calendrier détaillés des activités dans la proposition technique, expliquant comment il compte respecter les échéances fixées pour chaque phase du cahier des charges : préparatifs, mobilisation du personnel, opérations, démobilisation et achèvement du contrat.

Il est important que le soumissionnaire explique en détail toutes les dispositions logistiques à prendre pour l'exécution du contrat, en particulier dans les phases de préparation et de

mobilisation. Par le passé, le principal facteur d'échec dans la réalisation de contrats a probablement été l'absence d'une planification logistique complète et réaliste.

Dans la mesure où la plupart des mandants demandent au soumissionnaire de leur transmettre le curriculum vitae de ses cadres supérieurs en vue d'évaluer la composante du personnel entrant dans la proposition technique, le soumissionnaire devrait s'assurer que les CV de son personnel sont très détaillés et démontrent les compétences et l'expérience nécessaires au regard du cahier des charges.

Par ailleurs, dans le cas de contrats portant sur des activités de déminage à l'aide de chiens détecteurs de mines, les soumissionnaires devraient également présenter le dossier de chaque chien, afin de prouver que leurs équipes disposent de l'expérience requise pour fournir le type de services prévus dans le contrat.

### **Composante financière**

La structure de la composante financière du contrat dépendra de sa nature, selon qu'il s'agit d'un contrat à prix fixes, d'un contrat à prix coûtant majoré ou d'une combinaison des deux. Normalement, la composante financière devrait contenir un devis global établi dans une monnaie unique, soit en dollar US soit dans la monnaie du pays où le soumissionnaire est implanté. Si le devis est établi dans une autre monnaie, le montant sera généralement converti en dollar US pour faciliter la comparaison des propositions. Si les dispositions ci-dessus ne sont pas applicables, le mandant devrait spécifier la monnaie dans laquelle les prix doivent être convertis dans les documents de la soumission. Le taux de change appliqué devrait être le taux vendeur officiel publié par une source faisant autorité. Les documents de la soumission devraient clairement indiquer les sources à la base du taux de change.

Lors de la conversion des devis dans une monnaie unique à des fins de comparaison, trois éléments doivent être pris en compte :

- > la devise dans laquelle les prix doivent être convertis ;
- > la source du taux de change à utiliser pour la conversion ;
- > la date du cours devant être appliqué.

La composante financière devrait être accompagnée d'une lettre signée par un représentant habilité du soumissionnaire, confirmant le montant total de la proposition et la durée de validité de celle-ci. Il est important de suivre les instructions formulées par le mandant dans le dossier d'appel à la concurrence s'agissant du paiement des acomptes, des garanties et cautionnements exigés, etc.

La composante financière devrait inclure les frais de personnel pour le personnel national et international, les déplacements à l'intérieur et à l'extérieur du pays, les équipements de déminage et de protection, les véhicules et le carburant, l'hébergement, les assurances, la location de bureaux, la documentation, les coûts de gestion du projet, les marges et autres dépenses. La composante financière devrait être présentée sous la forme d'un budget détaillé répertoriant les coûts des différentes prestations de services prévues à chaque phase du contrat et ce, pour toute la durée de celui-ci. Dans le cadre des contrats passés par les Nations Unies, il est généralement

demandé au soumissionnaire de détailler la composante financière pour chaque phase du contrat, à savoir la phase de mobilisation, la phase des travaux et la phase de démobilisation.

Il s'agit ainsi de décomposer le coût global et de répertorier les frais encourus chaque mois pour chacun des éléments intervenant dans l'exécution du contrat. Cela devrait inclure les salaires du personnel, les indemnités journalières et autres allocations, les assurances, les autres frais relatifs au personnel (y compris les indemnités pour congé parental), les déplacements (à l'intérieur et à l'extérieur du pays), le prix de chaque pièce d'équipement, y compris les véhicules (location ou achat), le carburant, la location de locaux, les communications, l'électricité, les consommables, les vêtements de protection pour hommes et femmes et tous autres frais induits par le contrat. En règle générale, il sera aussi demandé au contractant de prévoir une ligne budgétaire indiquant le profit réalisé. Pour un exemple de composante financière, voir l'annexe 9.



Établissement d'un budget

Il est important que le budget et la proposition présentés par le soumissionnaire soient réalistes et représentent les coûts réels du marché, afin que la soumission soit compétitive. Un budget insuffisant posera problème au contractant au moment de l'exécution du contrat ; à l'opposé, un budget trop confortable entraînera la non-attribution du contrat. Une étude approfondie des prix et coûts de personnel locaux devra être réalisée avant la finalisation de la composante financière de la soumission. Une visite sur site offre une excellente occasion de réunir des informations sur les prix locaux. Il est extrêmement important de prendre en compte tous les coûts et d'inclure des lignes budgétaires pour les frais afférents au personnel, aux véhicules, au carburant, à l'entretien des équipements, aux assurances, aux déplacements à l'intérieur et à l'extérieur du pays, aux indemnités journalières, à l'équipement, aux consommables, aux équipements et frais liés aux technologies de l'information et de la communication, au campement et à la location de bureaux, ainsi qu'une ligne budgétaire réservée au bénéfice.

Lorsque des biens doivent être importés, les frais liés à leur transport dans le pays doivent être analysés minutieusement. Il faut prendre en compte les frais d'acheminement (jusqu'au pays et à l'intérieur de celui-ci), mais aussi le coût des assurances, les frais de dédouanement, l'importation et les différentes taxes. Le contractant devrait également prévoir au budget l'entreposage du

matériel dans le pays si l'on ne vient pas le récupérer immédiatement. Les frais ci-dessus peuvent considérablement augmenter le budget. Dans de nombreux pays, les coûts de transport terrestre ou aérien à l'intérieur du pays sont extrêmement élevés.

En outre, lorsque des engins de déminage sont importés, des tests d'homologation peuvent être nécessaires. D'ordinaire, ces coûts sont à la charge du contractant et peuvent inclure les frais de fonctionnement, y compris le carburant et l'entretien, les frais de transport et les frais de personnel.

Comme pour tout budget, il est essentiel de prendre en compte toutes les dépenses lors de l'établissement d'un budget pour la composante financière d'une soumission. Nombre de petits frais non budgétisés risquent de diminuer le bénéfice du contractant. Pour le mandant, ces petits frais peuvent conduire à une réduction de la qualité si le contractant cherche à faire des économies sur les travaux en cours.

Les frais et autres charges ci-dessous sont souvent oubliés lors de l'établissement d'un budget :

- > frais bancaires liés aux virements télégraphiques internationaux ;
- > pertes dues aux fluctuations des taux de change ;
- > frais d'importation et de dédouanement ;
- > frais de visa ;
- > frais afférents au stockage des biens importés dans les aéroports et les ports ;
- > frais afférents au transport du matériel et du personnel à l'intérieur du pays ;
- > frais dus aux examens d'homologation des équipements ;
- > autres frais n'ayant pas fait l'objet d'un examen approprié lors de la préparation du budget.

### Réunions et visites de site préalables

Une visite de site (appelée visite avant soumission) est généralement requise pour disposer des éléments d'appréciation nécessaires à l'élaboration d'une offre. Les renseignements recueillis lors de la visite sur le terrain seront très utiles lors de la préparation des composantes technique et financière de l'offre. En ce qui concerne la composante technique, des renseignements techniques spécifiques au pays peuvent être collectés pour garantir que l'approche et le calendrier prévus seront réalistes. Ces renseignements peuvent par exemple porter sur l'infrastructure locale, la menace des mines et les zones dangereuses, le sol et la végétation, les homologues et les sous-traitants locaux, la législation applicable, les normes nationales de l'action contre les mines, les délais et les procédures pour l'importation et le dédouanement, les autorisations indispensables et autres.



Le transport des engins de déminage dans le pays peut engendrer des coûts supplémentaires s'il n'a pas été étudié lors de la visite du site.

Les renseignements d'ordre financier à recueillir lors de la visite sur le terrain doivent comprendre le prix du matériel et des consommables qui peuvent être achetés sur le marché local, les frais de dédouanement, les tarifs du transport dans le pays, les grilles salariales pour le personnel féminin et masculin, de même que les frais bancaires, d'internet et de téléphone. De tels renseignements sont importants pour la préparation de la composante financière, car ils permettent de proposer un prix global réaliste et compétitif.

Le transport des engins de déminage dans le pays peut engendrer des coûts supplémentaires s'il n'a pas été étudié correctement lors de la visite du site.

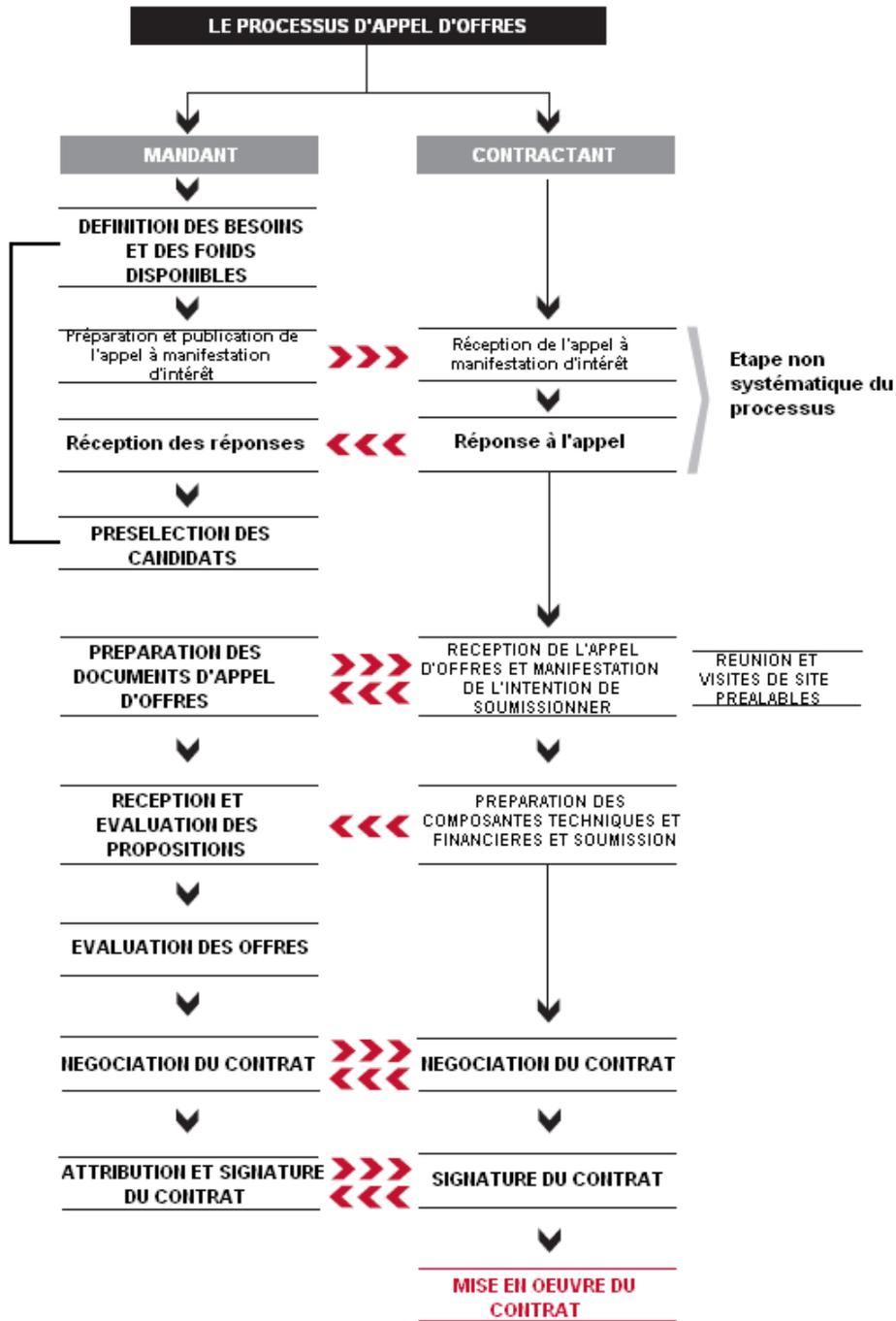
Le mandant peut aider à la collecte de renseignements et fournir lui-même des informations lors de la visite sur le terrain. Les visites sur le site sont parfois même obligatoires lors de l'élaboration de soumissions. Dans certaines circonstances, le mandant peut spécifier le nombre d'employés que le soumissionnaire est autorisé à envoyer sur le site. Le mandant peut fournir un représentant pour accompagner le soumissionnaire lors de la visite. Le coût de telles visites sur le site est normalement à la charge du soumissionnaire.

Il est important de connaître le prix du carburant et les frais de transport du carburant.



- > Le stockage des biens acheminés dans le pays peut être onéreux.
- > Les frais de dédouanement doivent être pris en compte.
- > Le mauvais état du réseau routier peut retarder la mise en œuvre du contrat.

Le processus d'appel d'offres



## Le processus d'appel d'offres | Description

---

**Ci-dessus, le processus classique d'appel d'offres et les actions et interactions entre le mandant et le contractant.**

---

Pour commencer, le mandant, d'un commun accord avec le client (s'il y en a un et qu'il est impliqué dans le processus) va définir ce qui doit être réalisé au titre du contrat. Le coût escompté est comparé aux fonds disponibles.

Dans certains cas, un appel à manifestation d'intérêt est préparé et transmis aux entrepreneurs potentiels. Cet appel va présenter brièvement les services requis. Les entrepreneurs fourniront des informations sur leur entreprise et préciseront s'ils sont en mesure et ont l'intention de participer à l'appel à la concurrence.

Sur la base du résultat de l'appel à manifestation d'intérêt, une présélection des entrepreneurs désireux de participer à la mise en concurrence sera réalisée.

---

En général, le dossier d'appel à la concurrence est préparé bien à l'avance, puis est transmis aux entrepreneurs présélectionnés. Une fois que l'appel a été transmis, les entrepreneurs ont habituellement un temps limité pour faire savoir au mandant s'ils soumissionneront ou non.

En se fondant sur le document d'appel à la concurrence, le contractant prépare et soumet une proposition qui comporte généralement une composante technique et une composante financière.

Le mandant reçoit les propositions et procède à l'évaluation.

Dans certains cas, l'évaluation des soumissions est suivie par la négociation du contrat avec le contractant choisi.

Le contrat est attribué à un entrepreneur et est signé par les deux parties. Le mandant et le contractant conservent tous deux un exemplaire original du contrat.

Après signature du contrat, ce dernier est mis en œuvre conformément aux dispositions prévues.

---

## OUVERTURE DES PLIS

L'ouverture des plis doit être effectuée en toute transparence en vue d'assurer que seules les offres valables feront l'objet d'une évaluation et pour garantir un traitement équitable et non discriminatoire à tous les fournisseurs. Lors de l'ouverture des plis, l'objectif est de vérifier que toutes les formalités prévues dans le dossier d'appel d'offres ont été remplies, notamment : réception des soumissions dans les délais impartis, enveloppes scellées, intégralité des documents requis, etc. Les offres non valables sont écartées sans autre examen. Normalement, les plis devraient être ouverts juste après ou peu de temps (quelques heures au plus) après l'expiration du délai de soumission.

Il existe diverses procédures pour l'ouverture des plis. Il arrive, dans certains cas, que les soumissionnaires ou leurs représentants soient invités à assister à la séance d'ouverture des plis. Les plis devraient être ouverts par un groupe constitué de personnes autorisées, nommées par le mandant. Ce groupe devrait comprendre au moins deux personnes, dont l'une ne participera en aucune façon aux étapes suivantes du processus de passation de marché, de manière à assurer l'impartialité du processus d'ouverture des plis.

Lors de l'ouverture des plis, le groupe devrait faire connaître toute omission ou lacune relevée dans la soumission, et ces dernières devraient être consignées dans le rapport d'ouverture des plis. Un rapport d'ouverture des plis devrait être rédigé en toutes circonstances, signé par tous les membres du groupe et archivé pour consultation future. Des exemples de formulaire d'évaluation d'une soumission sont disponibles sur le site Web de la Banque mondiale<sup>2</sup>. Un exemple figure également en annexe 9 du présent guide.

Le mandant devrait préparer une liste de vérification pour faciliter le processus d'ouverture des plis. Cette liste devrait être utilisée pour chaque soumission au cours de l'évaluation des offres. Si une soumission est retirée, elle devrait normalement être retournée au soumissionnaire, mais pas avant que l'authenticité de l'avis de retrait n'ait été confirmé. Normalement, aucune offre ne devrait être rejetée à l'ouverture des plis, sauf celles reçues après la date limite de dépôt. Les offres parvenues en retard devraient être retournées aux soumissionnaires concernés sans être ouvertes. L'annexe 8 donne un exemple de liste de vérification.

## ÉVALUATION DES SOUMISSIONS

L'évaluation consiste à analyser et à comparer les soumissions en vue de déterminer quelle est l'offre qui répond le mieux aux critères énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence. L'évaluation des soumissions doit se faire sur la base des critères d'évaluation et de la méthode définis au cours de l'élaboration du dossier d'appel, qui doivent être clairement mentionnés dans les documents. Les critères d'évaluation ne peuvent subir aucune modification au cours du processus d'évaluation. Toute modification des critères d'évaluation au cours du processus d'évaluation compromettrait la transparence du processus de passation de marché et serait contraire au principe du traitement juste et équitable des fournisseurs.



Évaluation des soumissions

En général, les critères d'évaluation sont divisés en trois catégories : les critères formels, les critères techniques et les critères financiers.

### **Critères formels**

Il convient de vérifier la conformité des soumissions avec les critères formels énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence. Les critères formels peuvent être les suivants :

- > les soumissions ont été dûment signées ;
- > les soumissions sont accompagnées des titres requis, le cas échéant ;
- > le fournisseur est éligible, par exemple : dûment enregistré si une préinscription est requise ;
- > les offres sont accompagnées de la documentation requise ;
- > les offres sont complètes, etc. (les documents d'invitation à soumissionner doivent préciser clairement si les soumissions partielles pour une composante ou un lot donné sont acceptées).

Les offres qui ne remplissent pas les critères formels sont rejetées. Par conséquent, il est important d'étudier minutieusement les critères formels avant de publier le dossier d'appel à la concurrence ; il n'est en effet pas souhaitable de conduire un processus de mise en concurrence lors duquel aucun fournisseur ou prestataire de services ne pourrait remplir les critères formels.

### **Critères techniques**

Les critères d'évaluation technique découlent des spécifications et du cahier de charges. Selon le degré de précision avec lequel les besoins sont définis, soit les soumissions sont jugées conformes ou non conformes, soit on leur attribue une note en fonction de la pondération des critères (voir ci-dessous pour les méthodes d'évaluation). Avec la méthode de l'évaluation pondérée, il s'agit de mettre en correspondance les critères d'évaluation technique avec

l'approche et la méthode proposées par le soumissionnaire afin d'atteindre les résultats escomptés ou régler le problème concerné, conformément aux exigences définies dans le cahier des charges. Les critères techniques peuvent également comprendre des conditions imposées au fournisseur, notamment :

- > une expérience antérieure dans des domaines similaires et répondant au même type d'exigences ;
- > une expérience dans la région ;
- > des capacités et des équipements disponibles pour effectuer le travail ;
- > les qualifications et l'expérience du personnel proposé.

### Critères financiers

Le prix constitue un critère d'évaluation important, mais la pondération attribuée à cet élément dépend de la méthode d'évaluation choisie. Il est important de préciser clairement dans le dossier d'appel à la concurrence les facteurs de prix qui entrent en ligne de compte pour l'évaluation. Divers facteurs, tels que les coûts liés au fret, les coûts opérationnels, les frais accessoires, les coûts de démarrage et les coûts liés à la durée d'utilisation, peuvent être pris en compte lors de l'évaluation des offres.

### PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le processus d'évaluation comporte les étapes suivantes :

- > création d'une équipe d'évaluation ;
- > étude du rapport d'ouverture des plis ;
- > évaluation technique ;
- > si double enveloppe : établissement du rapport d'évaluation technique ;
- > ouverture des propositions financières des soumissions éligibles du point de vue technique ;
- > évaluation financière ;
- > clarifications en cas de besoin ;
- > choix de la meilleure soumission ;
- > établissement du rapport d'évaluation ;
- > validation du comité des marchés, le cas échéant ;
- > négociation du contrat, le cas échéant.

L'évaluation des soumissions devrait être effectuée par une équipe d'évaluation composée généralement de deux à cinq membres, selon la nature, la complexité et la valeur du marché. L'équipe d'évaluation a pour objectif de vérifier que les soumissionnaires et leurs offres remplissent les conditions énoncées dans le dossier d'appel à la concurrence, et d'évaluer les offres au regard des critères d'évaluation prédéfinis.

Les membres de l'équipe d'évaluation devraient posséder des connaissances dans le domaine concerné, afin de pouvoir fournir des conseils en toute objectivité et indépendance. Le président

de l'équipe d'évaluation devrait être expérimenté. Les membres de l'équipe d'évaluation doivent comprendre que les travaux du comité d'évaluation sont strictement confidentiels. Enfin, ils doivent avoir pour consigne de faire savoir immédiatement s'ils ont un conflit d'intérêt potentiel avec l'un des soumissionnaires (par exemple s'ils ont des parts dans l'entreprise d'un fournisseur, s'ils connaissent bien un fournisseur, etc.) ; dans de tels cas, ils devraient demander à être remplacés. Certains mandants demanderont aux membres de l'équipe d'évaluation de signer une déclaration de « non-conflit ». Dans le cas de marchés particulièrement complexes, le mandant peut faire appel à des spécialistes externes du domaine, qui feront partie de l'équipe et faciliteront le processus d'évaluation.

### MÉTHODES D'ÉVALUATION

Selon le type de processus de mise en concurrence utilisé (demande de devis, demande de propositions ou invitation à soumissionner), différentes méthodes d'évaluation reposant sur différents critères peuvent être suivies.

Pour les types d'appels d'offres ci-dessus, les méthodes sont les suivantes :

- > Demande de devis : méthode du « moins-disant et du plus acceptable sur le plan technique ».
- > Demande de propositions : méthode de « l'analyse cumulative ».
- > Invitation à soumissionner : méthode du « moins-disant respectant le mieux les conditions posées ».

### SYSTÈMES DE NOTATION | EXEMPLE<sup>3</sup>

Pour la passation de marchés d'action contre les mines, on a généralement recours à une demande de propositions. Cette méthode exige une procédure à double enveloppe, dans laquelle il est demandé aux soumissionnaires de présenter leurs offres technique et financière séparément dans deux enveloppes scellées. L'évaluation des offres techniques est réalisée avant l'ouverture et l'évaluation des offres financières.

Le dossier d'appel d'offres doit préciser le nombre de points attribués respectivement à la proposition technique et à la proposition financière. L'évaluation de la proposition technique doit se faire sur la base des critères d'évaluation définis au préalable. Ceux-ci doivent être indiqués dans les documents de l'invitation à soumissionner, assortis du nombre de points qui leur est attribué.

En général, le nombre total de points attribuables à la proposition technique est supérieur au nombre total de points attribuables à la proposition financière. Imaginons un nombre total de 100 points attribuables à la proposition technique. Ces points sont généralement répartis entre trois critères techniques : la réputation et l'expérience de l'entreprise ; l'approche et la méthode envisagées compte tenu du cahier des charges ; et la qualité et l'expérience du personnel de l'entreprise.

La proposition financière pourrait alors se voir attribuer 25 points. Seules les propositions financières des soumissionnaires ayant obtenu une note supérieure au seuil fixé pour l'évaluation technique, en général 75 %, seront ouvertes. Si une proposition technique n'atteint pas la note minimum indiquée, l'offre financière y relative n'est pas étudiée dans la suite du processus. La

proposition financière devrait alors être retournée au soumissionnaire sans avoir été ouverte, accompagnée d'une lettre notifiant à ce dernier que sa proposition technique n'a pas su réunir le minimum de points requis.

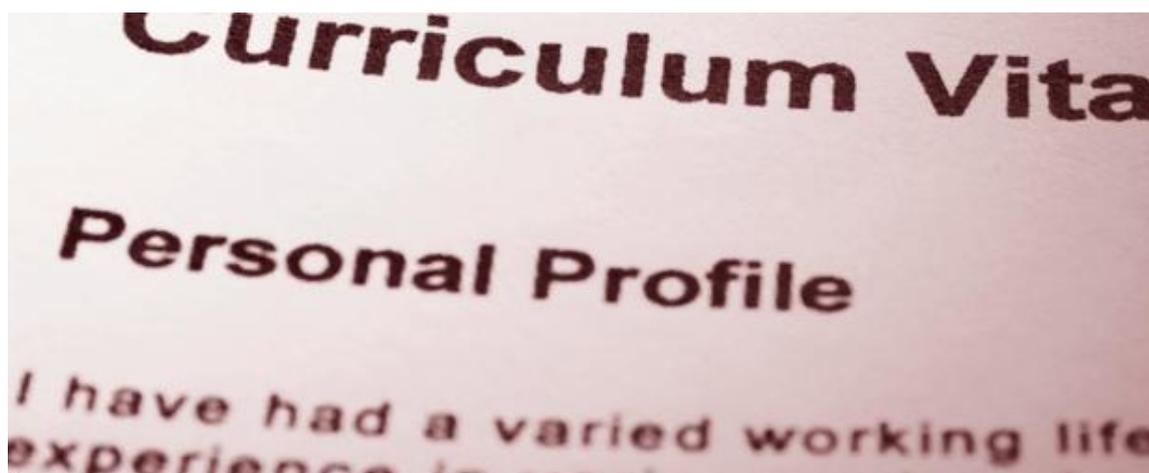
Le nombre maximum de points est attribué à la proposition financière du moins-disant. Toutes les autres propositions se voient attribuer un nombre de points inversement proportionnel à leur prix, selon la formule suivante :

**Points attribués à la composante financière d'une offre évaluée =**

$$\frac{\text{[nombre de points maximum attribuables à la composante financière]} \times \text{[prix le plus bas]}}{\text{[prix de la proposition évaluée]}}$$

Dans l'exemple donné plus haut, le nombre total de points pour les composantes technique et financière réunies est de 125.

Le mandant adjuge le marché à la proposition ayant obtenu la meilleure note après addition des points attribués à l'offre technique et à l'offre financière.



Curriculum vitae d'une personne proposée pour la réalisation du travail

### COMITÉ DES MARCHÉS

Dans la plupart des organismes de passation de marchés publics, il existe un type de Comité des marchés ou d'examen de l'approvisionnement chargé de passer en revue le processus d'acquisition des biens, services et travaux et de formuler des recommandations au chef du service des achats de l'organisation quant à l'adjudication des marchés. Ce comité a généralement pour rôle de vérifier les soumissions d'un montant supérieur à un certain seuil. Selon les organisations, celui-ci peut être fixé à 100 000 dollars US, ou plus.

L'objectif de cette vérification est de garantir que le processus de passation de marché s'est déroulé conformément aux politiques et procédures de l'organisation en la matière et en toute équité et transparence. Un membre du Comité ne peut pas intervenir dans la vérification d'une affaire à laquelle il a participé ou dont le résultat revêt pour lui un intérêt personnel. Le procès-verbal des travaux du comité et les recommandations formulées par ce dernier sont soumises au chef du service des achats. Celui-ci est qualifié pour attribuer les marchés proposés, ainsi que les bons de commande.

## NOTIFICATION ET INFORMATION DES SOUMISSIONNAIRES

Une fois qu'un contrat ou un bon de commande a été passé, le mandant informe habituellement par écrit et en temps opportun tous les soumissionnaires des résultats du processus de mise en concurrence. Les mandants peuvent ou non, selon leur pratique, fournir un retour aux soumissionnaires sur leur proposition. Si cela n'est pas prévu dans le dossier d'appel, les soumissionnaires devraient demander un retour quant aux offres qu'ils ont soumises afin de pouvoir formuler de meilleures propositions à l'avenir.

## NOTES

<sup>1</sup> Vous trouverez un exemple vous montrant comment élaborer un dossier de présélection à l'adresse : [http://www.siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/harmpqw-ev1.doc#\\_Toc124570042](http://www.siteresources.worldbank.org/INTPROCUREMENT/Resources/harmpqw-ev1.doc#_Toc124570042).

<sup>2</sup> <http://www.worldbank.org>.

<sup>3</sup> Exemple provenant de l'UNOPS.

## CHAPITRE 4: LA PASSATION DE MARCHÉS ET SES ASPECTS JURIDIQUES

### NÉGOCIATION DES CONTRATS

D'ordinaire, la négociation du contrat a lieu une fois que le contractant a été retenu. Cette négociation se déroule entre des représentants du mandant et l'adjudicataire. Généralement, les négociations ne portent que sur le prix des divers éléments de la composante financière. Le mandant ne peut pas procéder à des changements quant aux types d'activités qui seront exécutées dans le cadre du contrat, mais il peut décider de réduire le nombre total d'équipes déployées ou demander au contractant de supprimer certains équipements ou membres du personnel non indispensables, à condition que cela n'affecte pas la nature globale du travail prévu.



Négociation d'un contrat

### CONTENU DES CONTRATS D'ACTION CONTRE LES MINES

La plupart des mandants tels que les organisations internationales et les bailleurs de fonds utilisent des instruments juridiques qui stipulent les droits et devoirs tant du mandant que du contractant. De manière générale, un contrat doit contenir les informations de base suivantes :

- > nom/type du prestataire de service ;
- > dates de démarrage et d'achèvement des travaux ;
- > prix, qu'il s'agisse de prix fixes ou de prix unitaires avec un plafond ;
- > monnaie dans laquelle les prix sont libellés et montant total du contrat ;
- > échéancier des paiements ;
- > cautionnement de bonne exécution ou garanties, le cas échéant ;
- > clauses particulières ;
- > dispositions générales ;

- > droit applicable ;
- > modalités de règlement des différends, comme l'arbitrage ;
- > obligations/responsabilités des parties au contrat ;
- > spécifications techniques/cahier des charges.

## APPLICATION DE LA NILAM 07.20

En vue de donner des lignes directrices à la passation de marchés dans l'action contre les mines, une Norme internationale de l'action contre les mines a été élaborée : la NILAM 07.20, intitulée : « Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines ». Cette norme présente les principes et aspects fondamentaux à inclure dans les contrats d'action contre les mines ; elle a pour objectif de promouvoir une approche commune et cohérente pour l'élaboration et la gestion des contrats. La NILAM 07.20 est applicable à tous les accords contractuels, indépendamment de la taille ou de l'expérience des organisations chargées de l'exécution des travaux, et même lorsque les travaux sont exécutés dans le cadre de dispositions telles qu'une lettre d'accord en lieu et place d'un contrat formel.

## CARACTÉRISTIQUES D'UN CONTRAT D'ACTION CONTRE LES MINES

### RÔLE DE L'AUTORITÉ NATIONALE

Afin de renforcer le rôle de l'autorité nationale en tant qu'autorité de régulation, il serait souhaitable que les mandants (bailleurs de fonds, Nations Unies, etc.) exigent que les clauses ci-dessous figurent dans tous les contrats d'action contre les mines, de préférence dans le chapitre portant sur les obligations du contractant. Ce principe, qui a très bien fonctionné au Kosovo où il a été appliqué avec plusieurs donateurs bilatéraux, permettrait en outre de soutenir la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Lesdites clauses sont les suivantes :

- > le contractant reconnaît [nom de l'autorité] comme l'autorité nationale de l'action contre les mines dans le pays ;
- > le contractant s'engage à exécuter tous les travaux de déminage en conformité avec les principes de [nom de l'autorité] ;
- > le contractant accepte que toutes les ressources utilisées pour le déminage soient soumises aux procédures d'homologation et d'agrément de [nom de l'autorité] et que tous les travaux de déminage fassent l'objet d'inspections d'assurance qualité ou de contrôles par les équipes d'AQ de [nom de l'autorité] ;
- > le contractant s'engage à collaborer avec [nom de l'autorité] pour toute enquête portant sur un accident ;
- > le contractant s'engage à présenter tous les documents pertinents à [nom de l'autorité] ;
- > le contractant s'engage à participer aux réunions des groupes de travail techniques, aux réunions sur l'assurance qualité et autres réunions convoquées à la demande de [nom de l'autorité].

### NORMES DE L'ACTION CONTRE LES MINES

Le contrat devrait faire spécifiquement référence aux Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) ou aux normes nationales du pays où sont exécutés les travaux. Si le pays concerné ne dispose pas de normes nationales complètes, il conviendrait d'inclure également les NILAM dans le contrat. Étant donné que les NILAM de même que les normes nationales sont trop volumineuses pour être annexées au contrat, elles doivent être incorporées par renvoi, avec indication du site Web où l'on peut en trouver les versions les plus récentes.

### ASSURANCE

Le contrat doit exiger du contractant qu'il assure comme il se doit son personnel en cas de maladie, de décès ou d'invalidité. La plupart des personnes effectuant les véritables opérations de déminage seront des employés locaux. Il est nécessaire de protéger leur santé et leurs moyens d'existence, ainsi que ceux de leur famille, au cas où ils seraient blessés, handicapés ou tués à la suite d'un accident de mines. Le contrat doit exiger également du contractant qu'il dispose d'une assurance responsabilité civile appropriée au cas où il causerait des dommages à des biens ou à des tiers au cours des opérations de déminage. Certains mandants tels que les Nations Unies ont ajouté plusieurs clauses pour limiter les risques et leurs responsabilités. Même si la plupart des questions de responsabilité sont comprises dans le cahier des clauses générales des Nations Unies, elles doivent figurer également dans le texte principal du contrat afin de souligner cet aspect. Le chapitre 6 relatif aux assurances étudie ces questions plus en détail.

### UTILISATION ET PROPRIÉTÉ DES ÉQUIPEMENTS

Si des équipements doivent être achetés au titre du contrat, ce dernier devrait préciser qui en détient la propriété et à qui en incombe l'entretien pendant la durée de vie du contrat. Dans les contrats d'action contre les mines, il existe plusieurs options en ce qui concerne la propriété et la gestion des équipements de déminage. Les cinq principales options sont les suivantes :

- > crédit-bail de l'équipement acheté par le contractant ; le contractant garde l'équipement à la fin du contrat ;
- > crédit-bail de l'équipement acheté par le contractant, avec option de rachat par le mandant à la fin du contrat ; à la fin du contrat, soit le contractant garde l'équipement, soit le mandant le rachète ;
- > l'équipement, qui a été précédemment acheté par le mandant, est mis à la disposition du contractant pour la durée du contrat ;
- > le mandant achète le matériel et le met à la disposition du contractant comme partie intégrante du marché ;
- > le contractant achète l'équipement à l'aide de fonds fournis au titre du contrat ; il détient l'équipement et en assure l'entretien pendant la durée du contrat, puis, à la fin de celui-ci, il remet l'équipement au mandant.

Bon nombre de mandants préfèrent que le contractant fournisse le matériel dans le cadre d'un crédit-bail. Selon ces modalités, le contractant facturera chaque mois une certaine somme pour chaque pièce d'équipement utilisée pour l'exécution du contrat.

### DISPOSITIONS RELATIVES AU PAIEMENT

En général, les paiements sont effectués au fur et à mesure de la réalisation d'étapes clés. S'il n'existe pas de zone spécifique à dépolluer et que le contractant est mandaté par un représentant du mandant ou de l'autorité nationale, les étapes clés peuvent être tout simplement l'achèvement des opérations mensuelles et la soumission d'un état de situation mensuel. Le paiement sera alors divisé en versements mensuels ou trimestriels égaux. Lorsque le contrat porte sur une zone spécifique à dépolluer, les paiements doivent être effectués dès la réalisation d'objectifs spécifiques, par exemple lorsque 25 %, 50 %, 75 % puis 100 % de la zone ont été dépollués.

Le mandant fait généralement un versement à la signature du contrat pour aider le contractant au cours de la phase de mobilisation. Si le contractant a besoin d'une importante avance sur le paiement total avant le démarrage des travaux pour couvrir les frais de mobilisation (par exemple les billets d'avion, l'achat et l'expédition d'équipements et la location de bureaux ou de logements), il doit généralement procéder comme suit :

- > justifier sa demande de paiement d'une avance dans sa proposition financière ;
- > présenter des documents relatifs à sa situation financière, tels que ses états financiers vérifiés, pour garantir sa solvabilité ;
- > fournir une garantie bancaire irrévocable correspondant au montant du versement par anticipation si celui-ci est supérieur ou égal à 50 000 dollars US, pour les marchés passés avec l'UNOPS (voir ci-dessous pour des détails quant aux garanties bancaires).

Il importe de procéder à une vérification de toutes les factures avant paiement afin de s'assurer que tous les services facturés ont été exécutés avec succès conformément aux conditions générales stipulées au contrat. En général, les paiements mensuels sont effectués dès que les rapports mensuels sur l'état des travaux ont été passés en revue et acceptés par le mandant, afin de garantir que le contractant est en conformité avec les termes du contrat.

Un pourcentage du montant total de la valeur du contrat devrait être retenu jusqu'à la fin du contrat et n'être payé qu'après réception et approbation du rapport technique final. En général, le montant retenu équivaudra à au moins 10% de la valeur totale du contrat. Si des équipements ont été mis à la disposition du contractant ou achetés par ce dernier pour devenir la propriété du mandant en fin de contrat, le paiement final devrait être retenu jusqu'à ce que ces équipements aient été remis au mandant et vérifiés par lui.

### PÉNALITÉS

Afin de s'assurer que les contractants se conforment à leur proposition technique et qu'ils atteignent les objectifs fixés, de nombreux contrats d'action contre les mines prévoient des pénalités financières. L'inclusion de pénalités financières devrait être annoncée lors du processus d'appel d'offres ; le contractant doit être conscient que des pénalités pourraient être appliquées en vertu du contrat, afin de pouvoir en tenir compte lors de l'élaboration de son offre. Auparavant, certains entrepreneurs sous-estimaient la durée nécessaire à la mobilisation et à l'expédition des

équipements afin de remporter le marché, puis ils étaient incapables de tenir les objectifs fixés. Le recours à des pénalités encourage les contractants à être plus réalistes dans leurs offres et les pousse à respecter les objectifs fixés aux termes du contrat. Les contrats d'action contre les mines imposent parfois des pénalités pour retard de mobilisation ou d'accréditation des équipes de déminage, en particulier en ce qui concerne les équipes de chiens détecteurs d'explosifs de mines.

### PLAN DE MISE EN ŒUVRE DES TRAVAUX

Bon nombre des contrats d'action contre les mines ne précisent pas la/les zone(s) qui doivent être dépolluées, soumises à l'enquête, ou dont le périmètre doit être marqué. Le mandant paie le contractant pour qu'il lui fournisse un certain nombre d'équipes qualifiées qui vont travailler un nombre spécifique d'heures par semaine. Normalement, le contrat indique les objectifs de performance d'une équipe de déminage manuel, d'une équipe de chiens détecteurs d'explosifs de mines et d'un système de préparation mécanique du terrain, mais il est parfois difficile de déterminer si une équipe particulière est productive ou pas en raison du terrain, du niveau de contamination ou d'autres facteurs.

Une manière d'essayer d'assurer la productivité et une utilisation optimale des ressources est que le mandant exige du contractant qu'il élabore un plan de mise en œuvre pour chaque activité ou ensemble d'activités. Le plan de mise en œuvre des travaux doit présenter un croquis du site, déterminer le nombre et la composition des biens et des ressources à utiliser sur le site et la durée totale nécessaire à la réalisation des travaux. Le personnel technique de l'autorité nationale revoit ces plans et les approuve sur la base de son propre travail de reconnaissance et d'enquête dans la/les zone(s). Le contrat stipule alors une pénalité pour chaque jour de retard vis-à-vis du plan de mise en œuvre d'une activité spécifique, à moins que l'autorité nationale n'estime qu'en raison de circonstances imprévisibles, il faudrait procéder à une révision de la durée du contrat. Avec un tel système, le contractant est encouragé à combiner les ressources le plus efficacement possible pour effectuer et achever une tâche dans un délai convenu, ce qui devrait augmenter la productivité globale.

### EXIGENCES EN MATIÈRE DE RAPPORT

En général, les exigences en matière de rapport sont stipulées dans les documents du contrat, et les rapports doivent être présentés à une fréquence hebdomadaire et/ou mensuelle. Un rapport final doit également être présenté et constitue une condition préalable au paiement final. Les rapports présentés par les entrepreneurs doivent comprendre notamment les points suivants :

- > la productivité pour chaque capacité de déminage au cours de la période concernée ;
- > le type de formation dispensée, le cas échéant ;
- > le manque de personnel ou de matériel ;
- > les problèmes rencontrés.

Le rapport doit normalement être approuvé avant tout paiement. Dans les cas où le contractant n'a pas assuré les services prévus par le contrat, le mandant peut réduire les versements partiels, selon les modalités convenues. Cette réduction doit prendre en compte les coûts liés aux manquements constatés, jusqu'au moment où le contractant aura fourni les services requis au titre du contrat.

## **GARANTIES BANCAIRES**

La garantie bancaire est un document produit par une institution de prêt qui garanti que les obligations d'un débiteur seront prises en charge. Autrement dit, si le débiteur n'était pas en mesure de s'acquitter de sa dette, la banque la couvrirait. La garantie bancaire permet au client (le débiteur) d'acquérir des biens, d'acheter des équipements ou d'obtenir des prêts, et donc d'étendre ses activités commerciales. Voir l'annexe 9 pour un modèle de garantie bancaire.

## **CAUTIONNEMENT DE BONNE EXÉCUTION**

Un cautionnement de bonne exécution est une caution émise par une compagnie d'assurances ou une banque pour garantir la bonne exécution d'un projet par un contractant.

Par exemple, un entrepreneur peut demander qu'un cautionnement de bonne exécution soit émis en faveur d'un client pour lequel il construit un immeuble. S'il ne construit pas l'immeuble conformément au cahier de charges (ce qui est dû dans la plupart des cas à une faillite), le client a la garantie d'obtenir une indemnisation pour toute perte financière, à concurrence du montant prévu dans le cautionnement.

Les cautionnements de bonne exécution sont communément utilisés dans les domaines de la construction et du développement de biens immobiliers. Un cautionnement de bonne exécution peut également être demandé pour d'autres grands contrats hors projets de construction civile. En outre, l'expression est utilisée pour désigner un dépôt de garantie, également appelé dépôt de couverture, qui sert à garantir le respect des obligations contractuelles d'un contrat à terme.

Généralement, les cautionnements de bonne exécution sont émis comme partie intégrante d'un « cautionnement de bonne exécution et de paiement », par lequel le cautionnement de paiement garantit que le contractant paiera les frais afférents à la main-d'œuvre et au matériel, conformément aux obligations prévues.

Dans le cas de l'action contre les mines, le mandant peut demander un cautionnement de bonne exécution au contractant s'il estime que la proposition financière a été sous-estimée et que le contractant pourrait ne pas être en mesure de réaliser les travaux prévus au contrat. En général, le cautionnement de bonne exécution couvre un certain pourcentage de la valeur totale du contrat. Par exemple, ce montant peut correspondre à 15 % de la valeur totale du contrat, puis il peut être réduit ou annulé dès que certaines activités ont été réalisées. Voir l'annexe 9 pour un modèle de cautionnement de bonne exécution.

## **SUSPENSION ET CAS DE FORCE MAJEURE**

Le contrat devrait prévoir une clause de suspension en cas de force majeure. Le cahier des clauses générales des Nations Unies définit les cas de force majeure comme « des aléas tels qu'une catastrophe naturelle (c'est-à-dire des inondations, un tremblement de terre, une coulée de boue, etc.) ou un changement de la situation sécuritaire dans le pays considéré, une invasion ou une guerre (déclarée ou non) et autres hostilités, une révolution, une rébellion, des troubles professionnels, sauf lorsqu'ils se limitent uniquement aux employés du contractant, ou tout autre acte, événement ou circonstance de nature ou de force semblable, qui découle de circonstances indépendantes de la volonté des parties ou qu'on ne pouvait pas raisonnablement attendre des parties qu'elles le prennent en compte au moment de la signature du contrat et qui rend difficile, voire impossible, pour le contractant d'exécuter tout ou partie des activités prévues au contrat ».

Le contrat devrait préciser clairement les responsabilités des deux parties en cas de force majeure. Normalement, il est demandé au contractant de notifier le plus vite possible au mandant tout événement constituant un cas de force majeure qui l'empêche d'exécuter tout ou partie de ses obligations et d'assumer ses responsabilités au titre du contrat. Le contractant devrait également proposer au mandant des mesures à prendre, y compris toute mesure alternative permettant l'exécution des travaux indépendamment du cas de force majeure.

Le mandant ne devrait pas refuser déraisonnablement de reconnaître l'existence du cas de force majeure. Le contrat devrait prévoir qu'une fois reconnu le cas de force majeure, les obligations et responsabilités du contractant soient suspendues jusqu'à ce que ce dernier puisse reprendre ses activités. Au cours de cette suspension d'activités, le mandant doit rembourser au contractant tous les frais justifiés et documentés d'entretien des équipements, ainsi que fournir une indemnité adéquate au personnel du contractant désœuvré du fait de la suspension du contrat.

Au cas où la suspension durerait plus de trente jours, le contrat devrait également prévoir que les parties conviennent d'une réduction raisonnable des frais découlant des équipements et du personnel d'une part, et d'une juste répartition de ces frais d'autre part. Si l'ampleur de l'événement empêche le contractant d'exécuter les travaux pendant une longue période, le mandant aura alors généralement le droit de résilier le contrat conformément aux clauses de résiliation prévues dans celui-ci.

Dans la mesure où les contrats d'action contre les mines sont exécutés dans des situations d'urgence et des contextes d'après-conflit, il se peut que la situation sur le terrain empêche le contractant d'exécuter ses activités conformément aux dispositions du contrat. Par conséquent, il s'avère très important que le contrat contienne une clause de suspension précisant clairement les responsabilités et obligations financières du contractant et du mandant dans de telles situations.

## RÉSILIATION

Les contrats d'action contre les mines devraient également comporter une clause de résiliation. Les parties peuvent convenir dans le contrat d'une manière particulière de le résilier, par exemple qu'une partie notifiera l'autre par écrit de la résiliation du contrat. La durée de préavis est normalement mentionnée dans le contrat ; elle est en général d'au minimum 30 jours, et souvent de 60 ou 90 jours.

L'une des raisons pouvant motiver la résiliation du contrat est la rupture de contrat. Parmi les principaux exemples de rupture de contrat, on peut citer notamment les cas suivants :

- > le contractant arrête les travaux sans l'accord du mandant ;
- > le contractant ne déploie pas les capacités ou une partie des capacités prévues au contrat ;
- > le contractant ne respecte pas le cahier des charges ;
- > le mandant ou le contractant fait faillite ou se trouve en liquidation ;
- > le mandant n'effectue pas les paiements prévus en vertu du contrat ;
- > le contractant ou le mandant s'est rendu coupable de corruption ou de pratiques frauduleuses ;

- > un cas de force majeure est survenu et le contractant se retrouve dans l'incapacité de s'acquitter des obligations prévues au contrat.

Le mandant a l'obligation de rembourser le contractant pour les frais et dépenses raisonnables encourus conformément au contrat jusqu'à la date où le contractant reçoit l'avis de résiliation, sauf si celle-ci est due à une rupture de contrat par le contractant. Ces frais raisonnables comprennent également des engagements à terme que le contractant ne peut ni annuler ni réduire, tels que les montants dus au titre de contrats de travail ou de contrats de location, etc. Le contractant a également droit au remboursement des frais liés à l'arrêt de ses services, comme les frais de rapatriement de ses employés, de leurs effets personnels et des équipements.

### **RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS**

Tous les contrats doivent inclure des dispositions précisant le mode de règlement des différends entre les parties et la loi applicable dans ces cas. Cela est particulièrement important pour les contrats passés entre deux parties qui ne sont pas enregistrées et établies dans le même pays. Les différends peuvent se régler par le biais des tribunaux nationaux ou des règlements d'arbitrage ou de médiation nationaux ou internationaux.

Dans tous les contrats émis par les Nations Unies, le règlement des différends se fait par arbitrage conformément aux Règlements d'arbitrage en vigueur à la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) au moment de la survenue du différend. En acceptant l'utilisation des règlements d'arbitrage dans le contrat, les parties acceptent d'être liées par la décision d'arbitrage comme règlement définitif du conflit, du différend ou de la revendication. Les contrats des Nations Unies offrent également la possibilité de régler à l'amiable les différends par un processus de conciliation, en conformité avec les règles de conciliation de la CNUDCI.

## CHAPITRE 5 : GESTION DES CONTRATS

### INTRODUCTION

La gestion des contrats consiste à gérer les contrats passés avec des clients, des fournisseurs, des partenaires ou des employés. Il s'agit de négocier les conditions générales des contrats, d'assurer que leur mise en œuvre se fait en conformité avec ces conditions générales, et de convenir des éventuels changements susceptibles de survenir au cours de la mise en œuvre ou de l'exécution du contrat, changements qui doivent être documentés. L'on peut résumer tout ceci comme le processus systématique et efficace de création, d'exécution et d'analyse des contrats visant à maximiser la performance financière et opérationnelle et à réduire les risques autant que possible.

Dans la gestion des contrats, il s'agit aussi : de superviser les relations contractuelles et régler certains problèmes connexes ; d'intégrer les changements ou modifications nécessaires dans le contrat par l'intermédiaire d'amendements en bonne et due forme ; de veiller à ce que les parties répondent aux attentes de l'autre, voire les dépassent ; et d'interagir activement avec le contractant pour atteindre les objectifs du contrat.

### GESTION DES DOCUMENTS

Lorsque l'on gère des contrats, il est absolument crucial de mettre en place un système administratif efficace reposant sur des procédures formelles d'archivage des documents relatifs à la passation de marchés.

Ci-dessous une liste de documents à archiver, à titre d'exemple, afin de pouvoir étayer les différents processus.

Processus d'appel d'offres :

- > documents relatifs à l'appel à manifestation d'intérêt, y compris une copie des documents publiés sur internet et des publicités ;
- > manifestations d'intérêt reçues ;
- > copie de la liste des entrepreneurs présélectionnés ;
- > dossier d'appel d'offres publié par le mandant ;
- > questions posées par les soumissionnaires au cours du processus d'appel d'offres et réponses données ;
- > version imprimée des courriels d'ordre général échangés avec les soumissionnaires ;
- > notes prises lors des réunions préalables et des visites de site ;
- > notes prises lors des conversations téléphoniques avec les entrepreneurs ;
- > spécifications techniques suggérées par le contractant au sujet des équipements ;
- > récépissé des propositions déposées ;

- > copies originales des propositions technique et financière de l'adjudicataire (selon leurs procédures, certains mandants doivent conserver toutes les propositions déposées, mais généralement, après la signature du contrat avec le soumissionnaire retenu, il n'est plus utile de conserver les autres offres) ;
- > rapports d'évaluation technique et financière signés par tous les membres de l'équipe d'évaluation ;
- > copies des notifications aux soumissionnaires ;
- > notes prises à l'occasion de la négociation du contrat ;
- > amendements apportés à la proposition financière de l'adjudicataire à la suite de la négociation du contrat.

Processus de gestion des contrats :

- > copie originale du contrat signé comportant toutes les annexes et pièces jointes ;
- > copie originale signée des amendements apportés au contrat ;
- > rapports périodiques fournis par le contractant ;
- > copies des factures ;
- > preuves de paiement et de transfert bancaire ;
- > attestation des assurances conclues pour le personnel du contractant et les équipements et pour la responsabilité civile ;
- > copies des contrats passés entre le contractant et tout sous-traitant ;
- > tout autre document relatif au contrat

Documents complémentaires pour les archives du chantier :

- > procès-verbaux des réunions tenues avec le contractant qui se trouve sur place ;
- > rapports d'AQ/de CQ ;
- > documents relatifs à tout équipement loué au contractant ;
- > plans de mise en œuvre, le cas échéant ;
- > rapports hebdomadaires sur l'état des travaux.

Il est fortement recommandé qu'une copie papier de tous les documents ci-dessus, de même que de tout autre document relatif à l'appel d'offres ou au marché, soit archivée avec le dossier du projet par le mandant et le contractant. Il est également recommandé d'archiver une version numérisée des documents et de veiller à créer les sauvegardes appropriées.

Il est important de mettre en place un système permettant d'organiser et de retrouver facilement les documents liés aux contrats lorsqu'on en a besoin par la suite. Il est suggéré, pour conserver les informations archivées, d'utiliser une simple liste Excel avec les copies papier organisées dans des classeurs ou dans des dossiers suspendus et/ou de faire appel à une base de données regroupant tous les documents numérisés.

Le système de classement devrait être bien connu au sein de l'organisation, afin de permettre à tout membre du personnel de classer et de retrouver la documentation avec un minimum d'efforts, même en l'absence du chargé de la documentation.

Il faudra également prendre en compte la sécurité des documents. Dans la mesure où les documents relatifs aux contrats peuvent contenir des informations sensibles, il conviendrait d'en interdire l'accès à tout personnel non autorisé et également de les protéger contre les inondations et les incendies. Il faudrait aussi procéder à une sauvegarde régulière des documents électroniques, et celle-ci devrait être conservée dans un coffre-fort résistant au feu.

L'archiviste, la direction et les gestionnaires du projet doivent décider ensemble de la durée de conservation des documents. À mesure que les organisations se développent et que les réglementations augmentent, les lignes directrices informelles pour la conservation des divers types de documents sont remplacées par des pratiques plus formelles de gestion des archives. Selon le pays et le type d'organisation, le fait de disposer d'un système de gestion des archives peut constituer une obligation juridique. En outre, les pratiques et les lois qui déterminent la durée de conservation des différents types de documents varient d'un pays à l'autre. Pour des questions d'audit et de traçabilité, il faudrait mettre en place des procédures qui permettent de savoir exactement où, quand et par qui un document a été créé et classé, même des années après la création du document et l'achèvement du contrat.



Exemple de système de classement

Parfois, les documents sont transmis à des employés de l'organisation pour révision, relecture, signature ou autres. À cet effet, il conviendrait d'établir une procédure de gestion des flux, sous format manuel ou électronique. Un tel système permet de gagner du temps et d'assurer la traçabilité des documents qui circulent.

## COMMUNICATION

En matière de gestion de contrats, il est important de comprendre la nécessité d'établir un système de communication clair et transparent entre le contractant et le mandant. Tout entretien

et échange de correspondance, quel que soit le moyen de communication utilisé, doit être consigné sous la forme d'une note écrite que l'on ajoutera au dossier afin de pouvoir s'y référer par la suite. Une conversation téléphonique ou une réunion entre deux ou plusieurs personnes peut être enregistrée sous forme de notes ou d'un compte rendu plus formel signé par tous les participants.

L'existence d'un système bien géré pour l'enregistrement et le compte rendu des réunions et des conversations est extrêmement important dans la gestion des contrats. À l'évidence, il est préférable d'utiliser les services postaux, le câble, le télex, la télécopie, le courriel ou la remise en mains propres des documents, mais, parfois, d'autres moyens de communication moins formels pourront être et seront utilisés ; d'où la nécessité de tout documenter. Lors de l'envoi ou de la réception de documents relatifs aux appels d'offres et aux contrats, il est recommandé que l'expéditeur demande un récépissé à conserver dans ses archives.

Tout changement apporté au contrat ou au cahier des charges devrait se faire par le biais d'un amendement écrit. Un accord oral n'est pas suffisant à cet effet, car il risque d'entraîner des malentendus et des différends quant au produit final et d'engendrer des frais supplémentaires.

## FACTURES

Une facture est un document commercial émis par un vendeur à l'intention d'un acheteur et précisant les quantités et les prix convenus pour des produits ou services fournis par le vendeur. Une facture indique le montant à payer par l'acheteur, conformément aux conditions de paiement prévues au contrat.

Généralement, la facture doit comprendre une référence spécifique au temps facturé. En un mot, chaque ligne de la facture doit faire référence au nombre exact d'heures, de jours, de semaines, de mois ou autres facturés.

Pour le vendeur, il s'agit d'une facture de vente ; pour l'acheteur, d'une facture d'achat. Ce document mentionne l'acheteur et le vendeur, le terme « facture » impliquant que de l'argent est dû.

Une facture type comprend :

- > la mention du terme « facture » ;
- > un numéro de référence (en cas de correspondance relative à la facture) ;
- > la date de la facture ;
- > le nom et les coordonnées du contractant ;
- > les données relatives à l'enregistrement du vendeur ;
- > le noms et les coordonnées de l'acheteur ;
- > la date d'expédition ou de livraison du produit ou les types de services fournis ;
- > le numéro du bon de commande (ou numéros similaires permettant le suivi, que l'acheteur a demandé à faire figurer sur la facture) ou la date du contrat ;
- > la description du/des produit(s) ou services ;
- > le prix à l'unité du/des produit(s) ;

- > le montant total imputé (le cas échéant avec le détail des différentes taxes) ;
- > les modalités de paiement (y compris le mode de paiement, la date de paiement et les majorations en cas de retard de paiement).



Exemple de facture

Dans les contrats de prestation de services d'action contre les mines, la facture sera généralement accompagnée d'un rapport mensuel devant être approuvé avant le paiement de la facture.

## **MODIFICATIONS ET PROROGATIONS DE CONTRATS**

Tout changement apporté à un contrat en ce qui concerne, par exemple, le personnel, les tâches à effectuer, les besoins en équipement, le cahier des charges, les dispositions juridiques ou la valeur du contrat devrait faire l'objet d'une modification du contrat en bonne et due forme. Une prorogation de contrat peut s'effectuer selon différentes méthodes. L'une des méthodes consiste à inclure dans le contrat initial une disposition ouvrant la porte à une prorogation ultérieure. Les modalités utilisées par les mandants pour les prorogations de contrat ne sont pas toujours les mêmes. Dans certains cas, il n'est pas possible de procéder à une prorogation de contrat. Ce cas de figure peut se présenter pour un certain nombre de raisons, notamment : pour une raison ou une autre, le contractant ne désire pas proroger le contrat ; le mandant n'est pas satisfait du travail du contractant et désire remettre le marché en adjudication ; ou encore le contrat a permis l'achèvement de travaux spécifiques et il n'est pas utile de le proroger.

## **GESTION DES CONTRATS | LE MANDANT**

Outre les questions générales relatives à la gestion des contrats étudiées plus haut, il existe certaines questions spécifiques sur lesquelles le mandant doit mettre l'accent dans la gestion des contrats, dont sont donnés ci-après quelques exemples.

### Généralités

Les contrats d'action contre les mines peuvent être gérés par l'autorité nationale, le programme des Nations Unies, le cas échéant, ou le programme d'assistance bilatérale des donateurs. La personne désignée par le mandant pour s'occuper de l'administration du marché devrait s'acquitter des tâches suivantes :

- > lire et comprendre le contrat dans son ensemble, notamment en ce qui concerne les obligations incombant au contractant et au mandant au titre du contrat ; mettre en œuvre les obligations du contrat liées au chantier ;
- > au démarrage du contrat, passer en revue le contrat dans son ensemble avec les agents du contractant qui se trouvent sur place pour s'assurer que chacun comprend bien les responsabilités qui lui incombent ;
- > discuter avec le contractant qui est sur place des écarts par rapport au cahier des charges et, s'ils ne sont pas réglés, en informer le siège du mandant ;
- > procéder à un contrôle minutieux des états de situation mensuels et du rapport technique final présentés par le contractant et s'assurer que ces rapports contiennent toutes les informations requises ; informer le contractant si des informations complémentaires sont nécessaires dans l'un ou l'autre des rapports ;
- > valider les états de situation mensuels et le rapport technique final et n'autoriser le paiement qu'après avoir vérifié que le cahier des charges a été respecté ;
- > s'assurer que les normes nationales ou les NILAM sont respectées et rendre compte à l'autorité nationale et au mandant de toute infraction éventuelle.

### Assurance qualité et contrôle qualité

Généralement, il est demandé aux contractants de décrire leurs procédures internes d'assurance qualité (AQ) et de contrôle qualité (CQ) dans leurs offres. De plus, le mandant fera également réaliser des activités d'AQ et de CQ externes. Celles-ci peuvent être exécutées par une société externe d'AQ ou par le propre personnel du mandant chargé de l'AQ. Les visites d'AQ peuvent être effectuées de façon ponctuelle, ou un inspecteur d'AQ peut être détaché de façon permanente auprès d'une équipe ou d'un site jusqu'à l'achèvement du contrat (voir l'exemple de l'ITF à l'annexe 3). En plus de l'assurance qualité, on peut procéder à un échantillonnage au moment de l'achèvement des travaux pour confirmer que la zone a été dépolluée conformément aux exigences nationales.

Il existe de nombreux exemples de la manière dont l'AQ peut être effectuée, mais de manière générale, il a été constaté que le recours à des sociétés externes d'AQ et de CQ a été moins efficace que la création par le mandant de sa propre capacité de contrôle. Ceci peut s'expliquer par le fait que la plupart des sociétés commerciales qui déposent des soumissions pour les marchés d'AQ soumissionnent également pour les marchés de déminage commercial et sont donc en concurrence avec les entreprises pour lesquelles elles doivent ensuite assurer l'AQ.

Quelle que soit la manière dont l'AQ et le CQ externes sont effectués, il est crucial que le cahier des charges précise clairement si des NILAM et/ou des NNLAM seront appliquées, et que le contractant comprenne bien les résultats attendus et puisse accéder facilement et régulièrement à l'ANLAM ou à l'équipe du programme des Nations Unies pour discuter des questions d'AQ et de CQ.

## GESTION DES CONTRATS | LE CONTRACTANT

Le contractant doit également gérer le contrat à chacune de ses phases afin de remplir les obligations qui lui incombent. Ci-après sont illustrés quelques exemples spécifiques de ce que le contractant doit assumer concernant la gestion du contrat.

### Phase de mobilisation

Au cours de la phase de mobilisation, le contractant doit s'occuper des questions administratives et logistiques du contrat, notamment de l'achat et du transport des équipements nécessaires, ainsi que des préparatifs de voyage et des visas de son personnel.

### Contrôles des exportations et certificats d'utilisateur final

La plupart des pays ont mis en place des mécanismes rigoureux de contrôle à l'exportation. Le commerce international de biens d'importance stratégique, principalement les armes et les biens à double usage, est soumis à un contrôle. On définit les biens à double usage comme les biens, logiciels et technologies susceptibles d'être utilisés aussi bien à des fins militaires que civiles. Par exemple, un engin de déminage peut servir aussi bien à des fins civiles/humanitaires que militaires. Dans un pays exportateur, les organes de contrôle à l'exportation s'assurent que les biens provenant de leur pays ne sont pas exportés vers des pays sous sanction ou embargo national ou international. Ces contrôles à l'exportation peuvent créer des difficultés pour un contractant d'action contre les mines qui doit faire entrer des biens à double usage dans un pays en situation d'après-conflit susceptible de se trouver sous sanction ou embargo.

Dans ce cas, le contractant doit déposer une demande d'exportation auprès des autorités de contrôle à l'exportation en vue d'obtenir une licence d'exportation. La licence d'exportation est un document qui indique que le gouvernement a concédé une licence à son titulaire lui donnant le droit d'exporter des biens spécifiques vers un pays particulier. Le contractant doit joindre un certificat d'utilisateur final à la demande de licence d'exportation. Ce certificat est un document utilisé sur le plan international dans le cadre des ventes d'armes, de munitions et de biens dits « à double usage » pour certifier que l'acheteur est le bénéficiaire final de ces biens et qu'il ne prévoit pas de les transférer à une tierce partie.

Les organes de contrôle à l'exportation fournissent des formulaires normalisés pour divers biens et à des fins diverses. En général, l'utilisateur final utilise ce formulaire avec le papier à en-tête de l'entreprise et confirme les détails pertinents du contrat, c'est-à-dire l'identité de l'utilisateur final, la description du produit, l'utilisation prévue du produit (utilisation finale), les numéros de bon de commande ou de contrat, les quantités et un engagement de non-réexportation du produit (pour un modèle de certificat d'utilisateur final, voir l'annexe 9). Le processus d'obtention d'une licence d'exportation peut durer plusieurs mois selon les biens concernés et la situation particulière du pays.

### Licence d'importation

Le contractant doit également obtenir une licence d'importation auprès du pays de destination pour son matériel de déminage. La licence d'importation permet à l'importateur de faire entrer un nombre défini de biens donnés au cours d'une période donnée (généralement une année). L'octroi de ce type de licences entraîne habituellement des frais.

### Formalités douanières

Outre l'obtention des licences d'exportation et d'importation, le contractant devra s'acquitter de droits de douane à l'arrivée de ses équipements dans le pays. Le contractant louera les services d'un commissionnaire en douane sur place pour remplir les formalités de dédouanement du matériel et payer les droits y afférents. Les commissionnaires en douane sont des entreprises spécialisées dans le dédouanement des biens pour le compte de divers importateurs et exportateurs (en général des entreprises commerciales). Leur travail englobe la préparation de documents et/ou d'offres électroniques et le calcul des taxes, des droits directs et indirects et autres charges (et d'habitude leur paiement au nom du client). Le commissionnaire en douane se charge également de faciliter la communication entre l'importateur/exportateur et les autorités gouvernementales s'il y a lieu. En tant qu'entrepreneur dans le domaine de l'action contre les mines, il vaut souvent la peine de recourir aux services d'un commissionnaire en douane pour le dédouanement des équipements, notamment lors de la phase de mobilisation où beaucoup de matériel arrive dans le pays et peu de personnel y est déjà présent. Le coût de ce service devrait être inclus dans la proposition financière.

Le commissionnaire peut conseiller le contractant en ce qui concerne les formalités administratives exactes requises pour l'importation des engins de déminage. Une bonne connaissance des conditions d'importation du matériel aidera le contractant à éviter des retards coûteux ou la saisie du matériel. On trouve des commissionnaires en douane dans les ports intérieurs où ils s'occupent du dédouanement des marchandises expédiées, mais on les retrouve le plus souvent dans les grands aéroports et ports qui hébergent le trafic international. En général, ils organisent le transport du matériel dédouané à l'intérieur du pays par le biais de compagnies de transport locales. Les commissionnaires en douane ne sont pas des fonctionnaires de l'Etat, contrairement aux douaniers avec lesquels il ne faut pas les confondre.

### Le personnel

Le contractant doit également engager le personnel requis au titre du contrat et prendre les dispositions nécessaires pour qu'il puisse se rendre dans le pays où les travaux seront effectués. Les cadres supérieurs auront déjà été désignés étant donné que leurs CV devaient être inclus dans l'offre technique. Il faudra procéder au recrutement des autres membres du personnel, notamment le personnel local. Le contractant devrait essayer de recruter les personnes les plus expérimentées et les plus qualifiées pour les différents postes à pourvoir dans le cadre du contrat, mais il importe également qu'il fasse la promotion de la diversité et de l'égalité des sexes dans sa politique de recrutement. Dans les annonces de vacance de poste, le contractant devrait veiller à ne pas inclure d'exigences inutiles qui risqueraient d'entraîner une discrimination dans le processus de recrutement. Les femmes devraient être encouragées à postuler en vue d'assurer l'équilibre des sexes et la diversité des profils dans le cadre du contrat. Parmi les recommandations sur le recrutement provenant des directives des Nations Unies relatives à l'égalité des sexes dans les programmes d'action contre les mines, on peut citer :

- > rendre les avis de vacance de poste accessibles tant aux femmes qu'aux hommes ;
- > s'assurer que les annonces de vacance de poste précisent clairement les aspects de l'emploi qui pourraient influencer les candidates, par exemple les exigences en matière de voyages ou les dispositions applicables en matière de logement ou de garde des enfants ;

- > s'assurer que les possibilités de formation sont les mêmes pour les femmes et les hommes ;
- > prendre toutes les dispositions nécessaires pour satisfaire les besoins des femmes et des hommes dans l'environnement de travail ;
- > pratiquer la discrimination positive à l'emploi et mettre en œuvre des stratégies de formation à l'intention des femmes handicapées ;
- > donner la priorité au recrutement des femmes et des hommes survivants d'accidents de mines dans les programmes d'action contre les mines.

Les contractants devraient également étudier les endroits les mieux indiqués pour afficher les avis de vacance de poste afin d'attirer le plus de candidatures féminines possible. Ces endroits varient selon le pays concerné.

### Exigences en matière de visas

Dans la plupart des cas, les contractants doivent obtenir des visas pour permettre à leur personnel de voyager et de travailler dans d'autres pays. Un visa (du latin *charta visa* ou « papier qui a été vu ») indique que son détenteur est autorisé à entrer dans le pays qui l'a émis, sous réserve de l'autorisation des agents de l'immigration au moment même de l'entrée dans le pays. Le visa peut prendre la forme d'un document, mais le plus souvent, il s'agit d'un tampon apposé dans le passeport du postulant. Généralement, le pays émetteur du visa l'assortit de diverses conditions, telles que la durée de validité du visa, la durée du séjour autorisé dans le pays, le nombre de visites autorisées pour ce visa et la possibilité ou non pour le détenteur du visa de travailler dans le pays, entre autres. La possession d'un visa ne constitue pas en soi une garantie de pouvoir entrer dans le pays qui l'a émis, et un visa peut être annulé à tout moment.



Formulaire de demande de visa et visa sous forme de tampon

En général, le visa ne donne aucun autre droit que celui d'entrer dans le pays et d'y demeurer pour une durée limitée. Tout ce qui va au-delà de ces privilèges de base exige l'obtention d'autorisations particulières, telles qu'une carte de séjour ou un permis de travail. Étant donné

que le processus d'obtention d'un visa peut se révéler très long, il faudra en tenir compte lors du déploiement de personnel spécialisé dans le cadre d'un contrat de dépollution, de manière à ce que les activités ne soient pas entravées parce que les membres du personnel sont en attente de visas. Les frais de délivrance de visas ne sont normalement pas élevés, mais ils devraient cependant être pris en compte lors de la préparation de la proposition financière. Ces frais peuvent être élevés lorsque les employés doivent se rendre dans un pays tiers pour se le faire délivrer ou que les passeports doivent être envoyés par coursier.

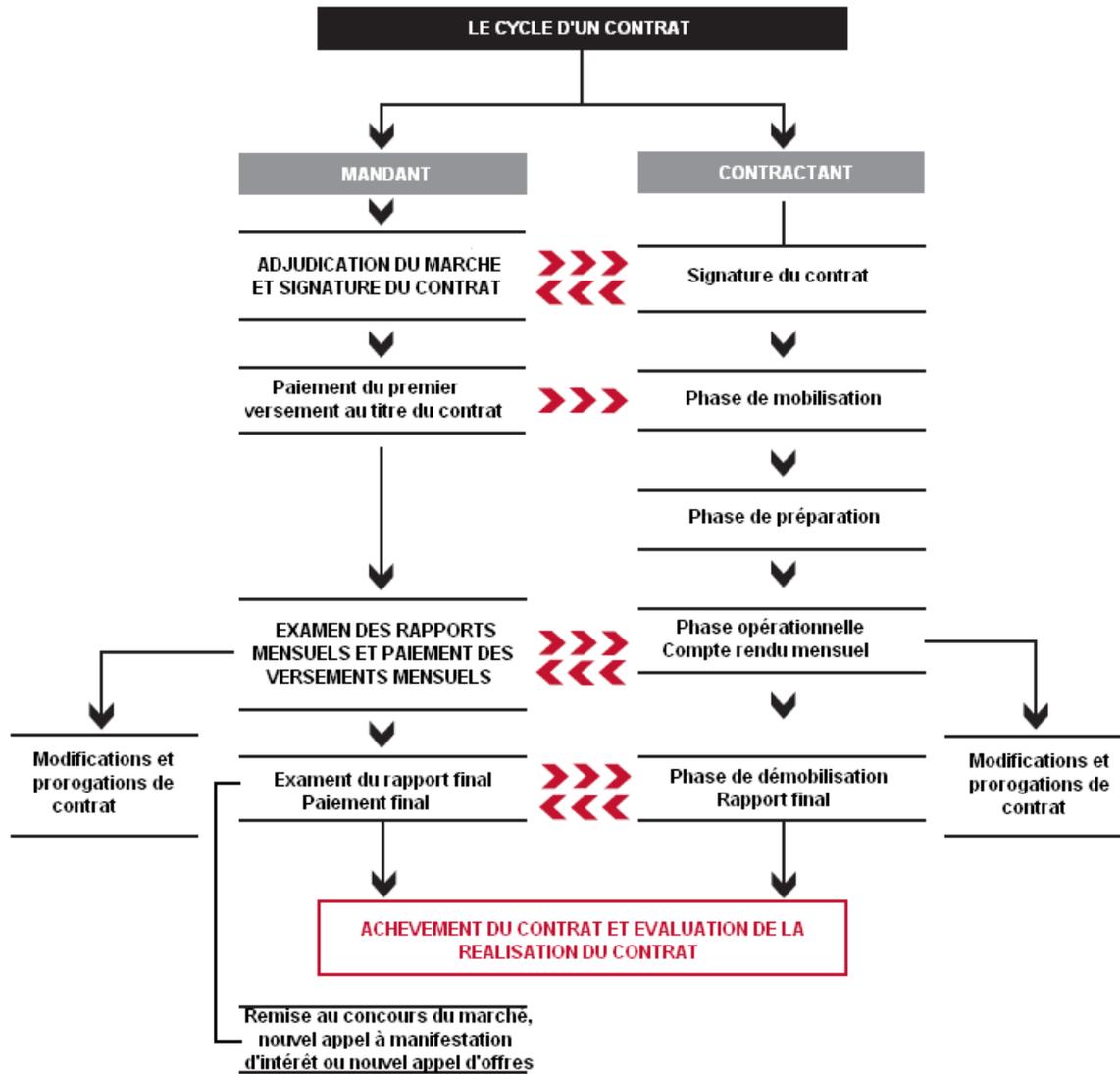
### **Chiens détecteurs d'explosifs de mines**

Dans de nombreux cas, les contractants doivent transporter les chiens détecteurs d'explosifs de mines dans le pays touché. Il est important que le contractant s'informe sur les règles et procédures du pays hôte en matière d'importation de chiens. Il se peut que des règles de mise en quarantaine soient en vigueur ou que certains documents soient requis attestant que les chiens ont été vaccinés contre certaines maladies, etc. Le contractant doit se renseigner à l'avance sur toutes ces questions et préparer tous les documents administratifs nécessaires pour que les chiens soient autorisés à entrer dans le pays en temps voulu. De plus, le contractant doit pouvoir se procurer des aliments locaux pour chiens ou en importer afin que les chiens soient bien traités tout au long du contrat.

### **Assurance qualité interne**

Comme partie intégrante de ses responsabilités au titre du contrat, le contractant doit disposer d'un système d'assurance qualité interne documenté et efficace. Même si le mandant assure une AQ et un CQ externes pour les travaux du contractant, il est essentiel que ce dernier mette aussi en oeuvre sa propre AQ interne. Le personnel du contractant doit connaître parfaitement les procédures d'AQ et des rapports écrits réguliers sur l'AQ interne devraient être élaborés et vérifiés par le gestionnaire du projet et le personnel du siège du contractant. Il est également important que des réunions soient régulièrement organisées sur le chantier entre le contractant et les représentants du mandant pour discuter des questions d'AQ et de tout différend qui pourrait survenir.

## LE CYCLE D'UN CONTRAT



## Le cycle d'un contrat | Description

---

Le mandant reçoit les propositions et procède à l'évaluation.

Dans certains cas, l'évaluation des soumissions est suivie par la négociation du contrat avec le contractant choisi.

Le contrat est attribué à un entrepreneur et est signé par les deux parties. Le mandant et le contractant conservent tous deux un exemplaire original du contrat.

Après signature du contrat, ce dernier est mis en œuvre conformément aux dispositions prévues. Des modifications peuvent être apportées au contrat au cours de son exécution d'un commun accord entre le contractant et le mandant.

Une fois les travaux achevés, il y a normalement une phase de démobilisation suivie de l'élaboration d'un rapport final. À la suite de la présentation et de l'approbation du rapport final, l'on procède au paiement final, puis à l'évaluation de la réalisation du contrat.

L'on peut procéder à une remise au concours si le contractant n'a pas donné satisfaction et qu'il a été décidé par conséquent de ne pas proroger le contrat en cours.

## PHASES D'UN CONTRAT

Un contrat commercial de déminage se structure généralement comme indiqué ci-dessous. À noter qu'il s'agit d'un exemple de contrat exigeant l'importation de matériel et le déploiement à partir d'un autre pays. Bien évidemment, les différentes phases et les activités qui s'inscrivent dans chacune d'elles sont différentes si le contrat est attribué à un entrepreneur qui est déjà présent dans le pays de mise en œuvre.

### Phase 1 | phase de mobilisation

Cette phase commence à la signature du contrat et comprend les activités préparatoires et l'acheminement des ressources humaines et matérielles dans le pays où vont se dérouler les travaux (dans le cas où le marché a été octroyé à un entrepreneur étranger). En général, une date limite est fixée au contractant pour l'achèvement de cette phase.

### Phase 2 | phase de préparation

Cette phase comprend tous les préparatifs pour que le contractant puisse être opérationnel. Cela comprend l'accréditation et l'exécution de toutes les activités de planification en vue de l'établissement d'un programme des travaux pour la phase opérationnelle, qui devra être approuvé par le mandant. Cette phase englobe également les activités de formation. En général, une date limite est fixée au contractant pour l'achèvement de cette phase. De plus, il peut être demandé au contractant d'exécuter les activités suivantes au cours de cette phase :

- > déployer une équipe préparatoire qui sera suivie du gros du personnel ;
- > rencontrer les hauts représentants du mandant en vue de passer en revue le cahier des charges et le contrat, dans le but d'assurer que le contractant et le mandant sont bien d'accord sur les travaux à effectuer et sur la manière dont les services doivent être fournis ;
- > procéder à la modification des Procédures opérationnelles permanentes (POP) du contractant afin qu'elles soient conformes aux éventuelles NNLAM existantes ;
- > achever la formation du personnel local et international ;
- > se faire délivrer les accréditations nécessaires et entreprendre les tests d'homologation des équipements afin de devenir pleinement opérationnel ;
- > prendre des dispositions pour la réception des systèmes mécaniques et/ou des CDEM dans le pays, de même que pour l'acheminement du matériel et du personnel vers le site des opérations. Ces dispositions incluent habituellement :
  - (1) l'identification et la création des infrastructures d'entretien ou de réparation appropriées ; l'offre devrait normalement expliquer le mode d'entretien/de réparation des composants mécaniques ;
  - (2) le recrutement et la formation du personnel requis par le contractant ; en général, le mandant fixe une date limite pour ce faire ;
  - (3) la préparation d'un programme de travail, qui repose sur l'identification des sites appropriés au déploiement des équipes de préparation du terrain.



Au cours de la phase d'accréditation, les contractants doivent parfois faire accréditer leurs équipes de déminage. Ci-dessus l'accréditation d'un entrepreneur de dépollution du champ de bataille au Liban.

### **Phase 3 | phase opérationnelle**

Au cours de la phase opérationnelle, il sera demandé au contractant de se déployer de façon opérationnelle conformément au programme des travaux retenu. L'incapacité à démarrer les activités opérationnelles ou à les achever dans les délais impartis entraîne habituellement une pénalité.

### **Phase 4 | phase de démobilisation**

Le contractant devrait prévoir un temps de démobilisation à la fin du contrat. La période prévue pour la démobilisation au titre du contrat varie, mais s'étend généralement sur une à deux semaines. Toute activité effectuée au-delà de cette période est normalement entreprise aux frais du contractant. Au cours de cette phase, ce dernier doit finaliser tous les rapports en suspens, y compris le rapport final, et procéder à un inventaire et à la restitution des équipements au mandant selon ce qui est prévu au contrat.

## CHAPITRE 6 : ASSURANCES

### INTRODUCTION

L'objectif de ce chapitre est de donner un aperçu de quelques-uns des nombreux aspects relatifs aux assurances dans les relations contractuelles d'une part, et des exigences du secteur de l'action contre les mines en la matière d'autre part.

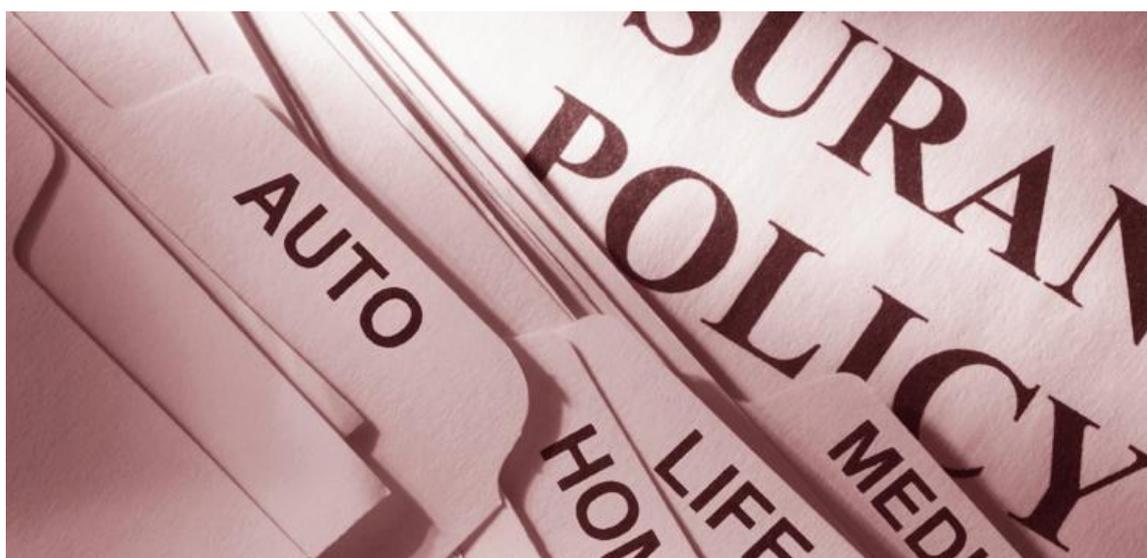
### LE CONTRAT

Dit le plus simplement possible, en dehors de l'objet exact du contrat, il y a trois parties dont il est fondamental de préserver les intérêts dans tout contrat :

- > le mandant ;
- > le contractant ;
- > le « reste de la communauté ».

On suppose que tous les contrats considérés auront été préparés par des mandants recherchant des contractants spécialisés pour réaliser des travaux de déminage ou de NEDEX.

Tout contrat a pour objectif premier de faire incombler la responsabilité des conséquences des activités concernées à l'organisation chargée de celles-ci au quotidien, et de protéger le mandant contre toute plainte ou perte financière qui pourrait survenir du fait de ces activités. À cet effet, outre les responsabilités imposées au contractant, le contrat inclut normalement des niveaux minimum d'assurance à fournir à l'appui à ces responsabilités.



Polices d'assurance

Il faut bien comprendre que la limite de l'assurance requise au titre du contrat ne constituera pas une limite aux éventuelles prétentions à l'encontre du contractant et pour lesquelles sa responsabilité pourrait être engagée.

Le mandant formulera des dispositions visant à renforcer les responsabilités du contractant et les obligations y relatives. Très souvent, il inclura des modalités par lesquelles le contractant acceptera des responsabilités plus étendues et onéreuses que ce qu'impose la « responsabilité juridique » classique.

Dans tout contrat, les aspects relatifs à la « responsabilité » sont les sections qu'il importe le plus que toutes les parties comprennent parfaitement. Au fil des ans, les secteurs du pétrole, de l'énergie et du génie civil ont constitué une armada de rédacteurs contractuels, de négociateurs et de conseillers juridiques pour élaborer des conditions générales solides et à toute épreuve pour les marchés. Aujourd'hui, toutes les autres organisations sont méfiantes à l'égard de l'environnement litigieux dans lequel elles vivent et s'efforcent de se protéger. Compte tenu de ces évolutions et des inquiétudes particulières qui entourent les opérations de NEDEX, on constate souvent que les secteurs qui ont moins l'habitude de définir leurs objectifs et leurs idées imposent maintenant des contrats extrêmement explicites, révélant parfois une certaine confusion de leur part quant aux responsabilités et aux exigences adéquates en matière d'assurance. C'est dans les zones de responsabilité qui en résultent que peuvent survenir les litiges les plus graves.

Les éléments les plus susceptibles d'être inclus dans un contrat sont notamment les suivants :

- 1) Le mandant cherchera à imputer au contractant la responsabilité pour toute blessure ou maladie subie par ses employés, quelle qu'en soit la cause, et pour tous les frais connexes liés au traitement médical, au soutien et aux déplacements.
  - > À cet égard, le mandant établira une clause en vertu de laquelle les diverses assurances responsabilité de l'employeur devront être applicables dans les pays ou pour les nationalités considérées lorsqu'il y a lieu.
  - > Le mandant exigera également une assurance-accidents individuelle pour tous les employés et autre personnel fournis par le contractant, ainsi qu'une couverture adéquate des traitements médicaux, des évacuations et des rapatriements.
  - > Dans certains pays, les dispositions de la loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles peuvent être applicables et nécessiter la conclusion d'une assurance sur le plan local ; cette couverture peut n'avoir de sens que pour le personnel local, mais ces questions doivent être tirées au clair entre le contractant et le mandant.
- 2) Le mandant visera à décliner toute responsabilité en cas de dommage causé aux infrastructures, à l'équipement ou aux biens appartenant au contractant ou étant placés sous sa responsabilité. Ceci peut même inclure la perte ou les dommages causés du fait d'actes du mandant.
  - > Les assureurs de tels biens doivent en être conscients et renoncer à leurs droits de subrogation, le cas échéant.

- 3) Le mandant peut vouloir rendre le contractant responsable de toute perte ou de tout dommage subi par ses propres biens ou de toute blessure occasionnée à son personnel.
  - > La plupart des assurances ne couvriront que les « actes de négligence » ; les conditions du contrat doivent être négociées en ce sens.
- 4) Le mandant va certainement essayer de rendre le contractant responsable de toute blessure causée à des tiers ou de tout dommage causé aux biens d'une tierce partie.
  - > À cet égard, le mandant demandera vraisemblablement une assurance responsabilité civile couvrant certains montants d'indemnité déterminés.
- 5) Le mandant peut inclure plusieurs clauses particulières liées aux responsabilités et aux assurances. Par exemple, selon une exigence fréquente, le contractant doit « exonérer de toute responsabilité, défendre et indemniser » le mandant pour toute prétention à son encontre et s'assurer que les assureurs « renoncent à leurs droits de subrogation ».
  - > L'exonération de responsabilité sans renoncement aux droits de subrogation peut causer de graves problèmes au mandant. De même, toute disposition autre qu'une exonération « mutuelle » de responsabilité est très onéreuse pour le contractant et, dans certains cas, difficile à faire assurer.
  - > Il est important de veiller à ce que les responsabilités soient identifiées en ce qui concerne le cahier des charges spécifique du contractant et les prétentions qui en découleraient.
  - > Toutefois, c'est en ce qui concerne l'assurance responsabilité civile que des malentendus sont le plus susceptibles de survenir.

## **ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE**

Les polices d'assurance responsabilité civile sont rarement identiques, même si elles peuvent porter le même titre. Au sein du marché des assurances de chaque pays, les polices d'assurance peuvent varier, et elles prévoient des dispositions qui incluent ou excluent des éléments fondamentaux de couverture. À l'évidence, il y aura encore plus d'écarts entre les polices élaborées dans des pays différents.

Non seulement une parfaite compréhension de la couverture d'assurance est essentielle pour assurer l'adéquation de la protection fournie, mais il est également nécessaire de garantir l'égalité des chances aux soumissionnaires en concurrence pour un marché.

Les aspects abordés dans ce domaine de l'assurance sont les plus importants aussi bien du point de vue du mandant que de celui du contractant. Par ailleurs, ils sont trop vastes pour pouvoir être traités en quelques paragraphes, mais les points clés suivants méritent d'être mentionnés.

Les pertes et les dommages ne sont pas assortis d'une « somme assurée » comme dans le cas de l'assurance des biens. Une machine assurée a une valeur connue, qui est perdue en cas de dommage ou de destruction de celle-ci, et cette valeur correspond à la « somme assurée ».

L'assurance responsabilité civile se compose de trois éléments fondamentaux :

- > les procédures juridiques ;
- > la preuve de négligence de la part de l'organisation assurée ;
- > la détermination des dommages-intérêts octroyés par la justice.

Les coûts et dépenses liés à la défense et le montant des dommages-intérêts octroyés sont des inconnues indépendantes de la volonté du mandant et du contractant, c'est pourquoi les assurances responsabilité ne fixent pas une « somme assurée », mais ont des « limites d'indemnisation ».

« Les limites d'indemnisation » peuvent varier, non seulement par rapport au niveau choisi, mais aussi selon qu'il s'agit de « limites globales » ou de « limites par événement ».

- > Les limites globales d'indemnisation correspondent au montant total exigible au titre de l'assurance, quel que soit le nombre d'incidents à couvrir. Toute indemnité versée est déduite du total restant pour la période de validité de la police d'assurance.
- > Les limites par incident (ou quelle que soit leur appellation) correspondent aux montants totaux pouvant être versés à chaque fois si plusieurs incidents couverts par la police surviennent.

Par ailleurs, il est crucial de savoir si la police d'assurance est une police « sur base de réclamation » ou une police « sur base d'événement ».

- > Les polices sur base de réclamation ne couvrent que les sinistres pour lesquels la demande d'indemnité est faite au cours de la période de validité de l'assurance. Cette formule ne pose pas de problème si la police est renouvelée année après année sur une longue durée et que la demande d'indemnité intervient au cours de la période d'assurance. Cependant, par leur nature, les poursuites en responsabilité civile sont souvent engagées contre une organisation ou une entreprise bien après la survenance de l'événement qui en est l'objet. Ceci est particulièrement important en ce qui concerne les demandes d'indemnité pour blessure ou maladie.
- > Les polices sur base d'événement couvrent tout incident survenant au cours de la période d'assurance, même si la demande d'indemnisation n'intervient que longtemps après. Ce type de police est particulièrement important dans le cas des assurances contractées pour la durée d'un contrat.

La probabilité qu'une demande d'indemnisation pour un événement survenu au cours du contrat intervienne longtemps après l'exécution de ce dernier fait que les polices « sur base d'événement » sont les plus appropriées dans le contexte qui nous intéresse et renforce également la nécessité, pour le mandant et le contractant, de s'assurer auprès d'assureurs fiables.

Beaucoup d'assurances responsabilité civile excluent de leurs clauses les risques liés à « la guerre et au terrorisme » au sens large du terme. Étant donné que les opérations de dépollution et de NEDEX sont liées aux restes explosifs de guerre et se déroulent dans des zones susceptibles de connaître un nouveau conflit, ces conditions pourraient revêtir une importance particulière en cas de demande d'indemnisation.

De plus, les polices ont tendance à être très spécifiques en termes de « limites géographiques » et de « limites juridictionnelles ».

- > Les limites géographiques concernent les pays où les activités de l'entité assurée seront couvertes.
- > Les limites juridictionnelles précisent quelles sont les législations nationales applicables aux demandes d'indemnisation et dans quelles juridictions (tribunaux de quels pays) les cas seront traités.

Ces questions, et plus particulièrement le pays d'origine de l'entité assurée, peuvent limiter la capacité de l'assureur à offrir la couverture requise. Le libellé de la police d'assurance présentée dans le cadre d'un contrat doit être en adéquation avec le lieu d'exécution des travaux et les responsabilités contractuelles.

Certains pays n'acceptent que les assureurs locaux et les compagnies internationales peuvent recevoir ou non une autorisation pour certaines zones. Cette question est assez importante, car un assureur local peut être adéquat pour certains types d'assurances, mais peut ne pas convenir dans d'autres cas et ne pas être en mesure de couvrir tous les risques.

Le mandant qui exige dans les conditions contractuelles une couverture adéquate en matière de responsabilité civile devrait tenir compte de la stabilité financière et de l'implantation géographique de l'assureur. Le contractant doit également prendre cela en compte, car des responsabilités lui incombent, que l'assurance intervienne ou non.

Une grande disparité pourrait survenir dans un processus d'appel d'offres international si une police d'assurance solide figure dans la soumission d'un entrepreneur, alors que des conditions d'assurance moins fiables figurent dans une autre. C'est là un élément important dont le mandant doit tenir compte, car il pourrait se retrouver un jour exposé à une demande d'indemnisation pour un événement non couvert.

Il est conseillé au contractant de souscrire une « assurance responsabilité combinée » pour couvrir tous les risques de base auxquels il est exposé. La police couvrira la responsabilité de l'employeur en cas de blessure corporelle ou de maladie subie par les employés assurés ; la partie relative à la responsabilité civile couvrira les demandes d'indemnisation engagées par des tiers en cas de blessure, de maladie ou de dommage à leurs biens.

L'assurance de la responsabilité de l'employeur contre les accidents du travail et son assurance responsabilité civile doivent répondre aux besoins découlant des opérations considérées. L'idéal serait que ces deux assurances soient souscrites dans le cadre d'une police combinée, afin qu'une unique et même compagnie d'assurance se charge des deux aspects.

Les caractéristiques fondamentales d'une telle police d'assurance sont les suivantes :

- > la couverture repose sur la négligence, qui doit être démontrée devant la justice ;
- > il est d'une importance capitale que des niveaux appropriés d'indemnité soient inclus dans les polices d'assurance et que ces polices soient libellées de manière à couvrir les événements qui interviennent au cours de la période de validité de l'assurance mais qui ne font l'objet de poursuites en responsabilité civile que plus tard ;

- > la police doit couvrir les événements et demandes d'indemnisation subséquentes survenant dans les pays adéquats et dans le cadre des juridictions appropriées (pas forcément les mêmes) ;
- > ces assurances doivent correspondre aux conditions du contrat ; par exemple, les assureurs doivent accepter des éléments tels que les clauses d'exonération de responsabilité, de renonciation aux droits de subrogation et toutes autres clauses qui pourraient engager la responsabilité du contractant au-delà de la responsabilité de droit commun ;
- > si les contractants sont reconnus responsables de toutes les demandes d'indemnisation relatives à un bien particulier compris dans les conditions d'un contrat, par exemple les bâtiments et équipements ou les biens du mandant, alors une « assurance tous risques » peut s'avérer nécessaire.

La présente assurance est liée aux prétentions qui découlent d'actes de négligence survenus au cours des travaux. Il est peu probable que l'on fournisse une couverture pour des prétentions qui surviennent après que les travaux prévus au titre du contrat ont été achevés, que le contractant a quitté le site et que la responsabilité du site a été transférée.

### **ASSURANCE RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR CONTRE LES ACCIDENTS DU TRAVAIL**

Cette assurance va couvrir la responsabilité juridique de l'entreprise assurée en cas de maladie ou de blessure subie par l'employé pendant le travail du fait de la négligence de l'employeur.

L'assurance prévoira une limite d'indemnisation, fixée dans ses conditions générales, qui représentera le montant maximum payable pour les honoraires et frais de défense et tous dommages-intérêts accordés par la justice.

Des dommages-intérêts ou frais de défense ne peuvent découler que de l'introduction d'une action en justice contre l'organisation assurée dans une juridiction couverte par la police. La justice déterminera le montant des dommages-intérêts, sans nécessairement prendre en compte la limite de la police d'assurance comme limite de la somme à verser. C'est pourquoi le seuil d'indemnité dans tout contrat d'assurance doit être adapté aux dommages-intérêts prévisibles dans les cas de figure envisageables.

Ce type d'assurance est généralement plus indiqué pour les employés internationaux et les pays qui disposent de systèmes législatifs actifs et adéquats.

Il est fondamental aussi bien pour le mandant que pour le contractant de connaître l'étendue de la couverture d'assurance fournie. La fiabilité de l'assureur est également très importante dans la mesure où des prétentions peuvent se faire valoir dans le futur. Il faut être sûr que l'assureur sera encore en activité.

### **ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE D'EXPLOITATION**

Toutes les personnes ne participant pas aux travaux mais pouvant subir des blessures du fait de ceux-ci sont des « tiers » couverts par cette assurance. Le contractant a une obligation de diligence envers la communauté dans son ensemble et doit s'assurer de sa sécurité et du fait

qu'aucun de ses membres ne subira de préjudice physique lors de l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

L'assurance responsabilité civile d'exploitation fournit une indemnisation en cas de dommages corporels ou matériels occasionnés à des tiers du fait de la négligence de l'assuré.

Elle couvrira les frais de défense de l'organisme assuré lors de poursuites en responsabilité civile engagées à son encontre et versera les éventuels dommages-intérêts octroyés par la justice, à hauteur maximale de la limite d'indemnisation fixée.

### **ASSURANCE RESPONSABILITÉ CIVILE PROFESSIONNELLE**

Dans sa forme habituelle, ce type d'assurance vise à indemniser les conseillers professionnels, les experts, les consultants et autres professionnels similaires en cas de réclamations de clients ayant subi des pertes.

Cette forme de couverture a été conçue pour des professionnels tels qu'avocats, experts comptables, architectes et bien d'autres dont le travail consiste à fournir des conseils, des recommandations ou des études pour lesquels des honoraires leurs sont versés et sur lesquels les clients vont se baser pour des actions à venir. Des plaintes peuvent ainsi résulter en cas d'erreurs ou de manquements dans ce travail. Il ne s'agit pas d'une garantie de résultat du travail exécuté dans le cadre du contrat.

Les polices d'assurance responsabilité civile professionnelle excluent habituellement expressément toute réclamation découlant de « dommages corporels ou matériels ». Généralement, elles ont des modalités beaucoup plus restrictives et un montant d'indemnisation plus limité que les autres assurances responsabilité civile.

Ce type de couverture est toujours « sur base de réclamation » et est assorti de « limites globales » (voir plus haut).

Les assurances responsabilité civile professionnelle sont inadéquates pour des travaux sous des contrats de courte durée. Elles devraient être conclues annuellement et renouvelées d'années en années.

Outre les assurances de responsabilité, d'autres assurances sont nécessaires dans le cadre de la conclusion de contrats.

### **ASSURANCE-ACCIDENT INDIVIDUELLE**

Ce type d'assurance verse une somme convenue de compensation en cas de blessures faisant l'objet d'une couverture et n'incombant pas à une négligence de la part de l'employeur (auquel cas c'est l'assurance responsabilité civile qui entrerait en action). Il peut aussi s'agir là de la seule assurance pouvant de fait fournir une indemnisation pour des dommages corporels occasionnés à certains travailleurs dans certaines régions du monde où la couverture responsabilité civile de l'employeur ne serait pas applicable.

Dans tous les cas, c'est une couverture essentielle pour tout employé qui doit voyager dans le cadre de son travail.

Cette couverture n'est pas une simple garantie en cas de « décès accidentel », il conviendrait de la considérer plutôt comme une garantie en cas de « handicap ».

Si une personne devient invalide, quelle qu'en soit la cause, les conséquences financières peuvent être immenses. De manière réaliste, le montant de la somme assurée par l'assurance-accident individuelle devrait être fixé sur la base des revenus de l'assuré. Les assureurs acceptent normalement de couvrir entre sept et dix fois au maximum les revenus annuels de l'assuré sans convention de garantie particulière. Dans certains cas, les assureurs ne seront pas prêts à fournir plus de la borne inférieure de ces multiples.

La couverture doit englober tous les risques inhérents au travail considéré, ainsi que les éventuels risques liés au contexte géographique et politique. Les restrictions liées au terrorisme et à la guerre devrait en outre être levées.

Les assurances voyage classiques ne couvriront vraisemblablement pas les besoins relatifs aux opérations de NEDEX ou ne se seront pas applicables aux pays dans lesquels ces travaux devront être réalisés.

### **FRAIS MÉDICAUX ET DE RAPATRIEMENT**

Les personnes qui voyagent à l'étranger doivent être couvertes pour tous les frais de traitement en cas de maladie ou de blessure hors de leur pays de résidence habituel, ainsi que pour les frais de rapatriement ou de transfert pour traitement dans un autre pays.

Il se peut que le personnel national ait une couverture d'assurance plus restreinte ; par exemple, une couverture individuelle valable uniquement pour les risques professionnels et les dépenses médicales relatives à une blessure sur le lieu de travail.

Cette couverture d'assurance devrait inclure un service d'aide 24 heures sur 24 apporté par une organisation d'assistance médicale ayant fait ses preuves. Les personnes chargées de la gestion du contrat devraient bien connaître la marche à suivre et les exigences du contrat afin de pouvoir gérer rapidement tout problème.

### **ASSURANCE POUR INSTALLATIONS, MACHINES ET AUTRES ÉQUIPEMENTS**

Les équipements et les installations utilisés pour les opérations de NEDEX et de dépollution vont des détecteurs portables aux véhicules routiers et systèmes multi-tonnes à fléaux. Cette section peut englober tout autre élément assorti dans le contrat de l'exigence d'être assuré en tant que « bien du contractant ».

Le contractant est exposé notamment à des pertes ordinaires lors du transport de ses biens d'un pays à l'autre. Il peut se retrouver encore davantage exposé du fait d'extensions du droit maritime prévoyant la contribution du propriétaire d'une cargaison aux frais d'avarie commune ou de sauvetage.

Les polices couvrant les cargaisons peuvent ne plus s'appliquer dès l'arrivée au port ou sur le chantier. C'est alors une autre police d'assurance liée au site qui prend le relais de la couverture,

ce qui pourrait engendrer des restrictions relatives aux risques opérationnels dans des zones minées et aux pertes liées à la guerre et au terrorisme. De telles scissions dans la couverture non seulement créent des lacunes évidentes, mais peuvent aussi être à l'origine de contentieux entre assureurs lorsqu'un dommage a été occasionné mais que la cause de celui-ci ne peut pas être clairement identifiée.

L'assurance des véhicules peut également être un problème. Tout en acceptant la responsabilité contractuelle d'assurer, le pays dans lequel le site se trouve peut ne pas disposer d'assurances pour les véhicules. Inversement, il se peut qu'il insiste sur une couverture locale lorsqu'elle existe, mais que la capacité d'assurance se révèle très aléatoire.

Dans la mesure où de plus en plus de systèmes mécaniques sont déployés, le fait d'assurer les machines et installations utilisées devient de plus en plus important. Or de nombreuses polices d'assurance ne couvrent pas ce type d'équipements et installations lorsqu'ils sont utilisés dans une zone dont on sait qu'elle est minée.

Pour résumer, la police d'assurance relative aux « biens du contractant » devrait avoir pour objectif de couvrir ces biens contre « tout risque de perte ou de dommage », ou du moins ce qui s'en rapproche le plus, et englober tous les biens dans une seule et même police d'assurance. Il s'avère que les couvertures offertes sont souvent scindées en plusieurs polices, par exemple pour le transport de marchandises par voie maritime, pour les risques liés au transit, pour les risques d'entreposage, pour les risques d'exploitation, pour les risques routiers et pour les risques politiques ; chacune de ces polices est susceptible de se limiter à certains risques prédéfinis. Cette pluralité de polices fait courir le risque que les assureurs se renvoient la balle en cas de problème. Par ailleurs, la situation complexe qui en résulte entraîne davantage de formalités administratives et de dépenses pour le contractant, et augmente les délais de réponse.

Il est parfaitement possible d'assurer l'ensemble des installations, machines, équipements et véhicules du contractant contre une très vaste palette de risques par l'intermédiaire d'une police unique souscrite sur une base annuelle. Une telle couverture multirisque peut inclure les risques liés à l'expédition (y compris les frais d'avarie commune et de sauvetage), les risques liés au transport terrestre, les risques liés à l'entreposage et les risques opérationnels. Elle peut également inclure les risques liés à la guerre ou au terrorisme en mer ou sur terre, le tout regroupé dans un seul programme d'assurance. Ceci réduit les coûts et les risques liés aux pertes non assurées, et permet de respecter plus facilement les clauses contractuelles connexes.

Étant donné que chaque contrat peut être différent, il est toujours recommandé à un contractant de vérifier que ses assureurs connaissent l'étendue, la zone, la valeur ainsi que le degré de risque potentiel des travaux qu'il effectue et acceptent les modalités concernées prévues dans le contrat.

Aucun contrat d'assurance ne peut être entièrement exempt de clauses spéciales et de restrictions. Il est indispensable que le contractant et le mandant soient tous deux conscients de l'étendue de la couverture requise et souscrite dans le cadre du marché. Les deux parties doivent donc être au clair et d'accord concernant les risques qui, bien qu'acceptés, ne sont pas assurés, et décider au besoin de renégocier les modalités du contrat.

## CHAPITRE 7 : PASSATION DE MARCHÉS ET REMISE À DISPOSITION DES TERRES

### INTRODUCTION

L'expression « remise à disposition des terres » décrit l'ensemble des processus d'enquêtes et de dépollution dans le cadre de l'action contre les mines. L'expression s'emploie souvent dans un contexte d'amélioration des approches et de la prise de décisions lors des enquêtes et de la planification opérationnelle, avec pour objectif de mieux cibler les ressources de dépollution sur les endroits véritablement minés au sein d'une zone soupçonnée dangereuse (ZSD). À l'occasion de maintes opérations de déminage, l'on remarque que trop de terrains sont soumis à une « dépollution complète » alors que d'importantes zones peuvent être remises à disposition par la conduite d'enquêtes non techniques et d'enquêtes techniques plus rapides et moins onéreuses.

Introduites en juillet 2009, les trois normes internationales de l'action contre les mines relatives à la remise à disposition des terres (NILAM 08.20 : Remise à disposition des terres ; NILAM 08.21 : Enquête non technique ; NILAM 08.22 : Enquête technique) fournissent aux opérateurs, aux autorités nationales et aux donateurs une référence adéquate pour aider à régler les questions de responsabilité et promouvoir les meilleures pratiques en vue de la mise en œuvre d'une action contre les mines véritablement efficace.

Le défi consiste à trouver comment prendre en compte la possibilité de remettre les terres à disposition par l'enquête technique et l'enquête non technique dans le cadre des mécanismes de passation de marchés. S'il y a eu des cas de passation de marchés visant la remise à disposition des terres par des activités de dépollution, l'expérience et les compétences existantes ne sont actuellement pas mises à profit pour conclure efficacement des marchés de remise à disposition des terres par la conduite d'enquêtes moins coûteuses.

Le modèle le plus courant de passation de marchés dans l'action contre les mines est le modèle selon lequel le mandant fait un appel d'offres pour des ressources de dépollution spécifiques et donne ensuite au contractant des zones précises à dépolluer. Le contractant ne dispose d'aucune marge de manœuvre pour modifier ces zones (et n'est pas encouragé à le faire) et il n'est rétribué que pour les capacités fournies et la zone exacte qui a été dépolluée. Cette méthode de passation de marchés est particulièrement efficace lorsque les caractéristiques des zones minées sont bien comprises et clairement définies.

Cependant, dans de nombreux cas, les zones minées ne sont pas clairement définies ou connues ; elles ne sont décrites que vaguement et délimitées de façon approximative, et constituent des ZSD. Dans de tels cas, la gestion efficace de la remise à disposition des terres exige habituellement une certaine flexibilité à mesure que les opérations progressent, afin de trouver autant que possible un bon équilibre entre les terres remises à disposition par l'enquête et celles qui le sont par la dépollution. Ce besoin de flexibilité a néanmoins des implications contractuelles évidentes.

### IMPORTANCE DE LA REMISE À DISPOSITION DE TERRES DANS LA PASSATION DES MARCHÉS D'ACTION CONTRE LES MINES

La remise à disposition des terres est le processus qui consiste à déployer tous les efforts raisonnables afin d'identifier une zone présentant une menace, puis de lever tout soupçon de la présence de mines ou de REG au moyen de l'enquête non technique, de l'enquête technique et enfin de la dépollution. Le processus de remise à disposition des terres débute généralement par

une enquête non technique suivie d'une enquête technique, pour finir par la dépollution une fois définie la zone nécessitant vraiment d'être dépolluée.

Dans le cadre de l'action contre les mines, la mise en œuvre du processus complet de remise à disposition des terres est bien plus efficace que la dépollution à elle seule, car elle permet de déterminer les zones réellement minées à l'aide d'enquêtes et ce, avant le déploiement des ressources de dépollution. Les soupçons de contamination peuvent ainsi être levés sur les zones pour lesquelles l'enquête démontre qu'elles ne contiennent pas d'engins explosifs. La remise à disposition de ces zones par des enquêtes approfondies contribue à réduire considérablement les coûts par rapport à la dépollution complète de certains terrains.

Le gain en efficacité constitue le principal avantage de l'intégration du processus global de remise à disposition des terres dans la passation de marchés d'action contre les mines. Le fait de structurer les contrats de manière à permettre la remise à disposition de terres par l'enquête et, si besoin, par la dépollution, offre un meilleur rapport coût-efficacité au mandant, tout en permettant au contractant de faire usage de ses ressources à leur pleine capacité, sans inconvénient financier.

## **TYPES DE MARCHÉS ACTUELS ET APPLICATION DU PROCESSUS DE REMISE À DISPOSITION DES TERRES**

Les types de contrats actuels qui fixent un certain nombre de mètres carrés ou des zones précises à dépolluer, par exemple, n'encouragent guère les contractants à employer leurs ressources plus efficacement. Dans bien des cas, cette situation entraîne la dépollution de zones ne contenant pas d'engins explosifs et un gaspillage des fonds du mandant et des donateurs. Dans la mesure où les contractants sont payés pour « dépolluer des mètres carrés », c'est exactement ce que certains d'entre eux vont faire, sans déployer de réels efforts, parfois même aucun, pour déterminer si la zone soupçonnée présente véritablement un danger.

Les options de passation de marchés pour la remise à disposition de zones suspectes par l'enquête peuvent permettre aux contractants d'employer plus efficacement leurs ressources et de s'assurer que la dépollution est effectuée autant que possible sur des zones qui contiennent réellement des engins explosifs. La difficulté consiste à faire en sorte que le marché proposé offre au contractant (et au mandant) la flexibilité et la motivation nécessaires à l'emploi de toutes les options de remise à disposition des terres disponibles.

En permettant une certaine flexibilité dans les opérations du contractant, un contrat doit également prévoir des mécanismes solides de maintien de la qualité. Il peut par exemple donner la possibilité au contractant de suivre une méthode convenue de remise à disposition des terres, conforme aux normes nationales et internationales. On peut aussi imaginer que le contractant fournisse des capacités spécifiques et que l'identification des zones à dépolluer soit gérée par le mandant. Cette alternative requiert que le mandant dispose sur le terrain du personnel capable d'effectuer les évaluations appropriées et de libeller le cahier des charges du contractant de manière à favoriser autant que possible l'emploi des méthodes non techniques. Quelles que soient les modalités adoptées pour le processus, une solide assurance qualité externe sera nécessaire.

## CONDITIONS NÉCESSAIRES AUX CONTRATS DE REMISE À DISPOSITION DES TERRES

En ce qui concerne les marchés de remise à disposition des terres, le défi consiste à veiller à ce que le contrat offre au contractant la possibilité de remettre à disposition des terres par l'enquête et l'encouragement à le faire autant que possible lorsque cela est approprié. Certaines exigences fondamentales en la matière sont exposées ci-dessous.

1) **Politiques et normes** : toutes les ANLAM devraient élaborer des politiques et des normes relatives au processus intégral de remise à disposition des terres, et tout contrat passé avec une organisation devant conduire des opérations de remise à disposition des terres devrait faire référence à ces normes et politiques. Si aucune norme n'existe en la matière, il faut alors détailler le processus de remise à disposition des terres dans le cahier des charges du contractant.

2) **Critères** : toute remise à disposition de terres doit répondre à certains critères. Ceux-ci doivent être expliqués en détail dans les NNLAM du pays concerné, et doivent figurer dans le cahier des charges annexé au contrat. La structure du cahier des charges est également importante, en ce sens qu'elle doit permettre au contractant de passer d'une activité d'enquête à une opération de dépollution de manière flexible.

3) **La notion de remise à disposition des terres** : un autre élément vital est que le contractant ait élaboré un concept complet de remise à disposition des terres, détaillé dans le contrat et approuvé par le mandant et l'ANLAM. Ce concept expose dans les grandes lignes la méthode de remise à disposition des terres du contractant et les critères à remplir pour la remise à disposition des terres à chaque étape du processus. Cette méthode devrait également décrire clairement les exigences en matière de documentation qui seront appliquées au processus de remise à disposition des terres.

4) **Prise de décisions décentralisée** : il convient de prévoir dans le contrat une prise de décisions décentralisée pour ce qui est de la remise à disposition des terres, afin d'offrir au contractant la flexibilité lui permettant d'employer ses ressources de la manière la plus efficace possible. Les ressources humaines et matérielles qui seront utilisées doivent également être évaluées et accréditées ou homologuées pour pouvoir effectuer une remise à disposition des terres par l'enquête. On peut trouver des lignes directrices complémentaires sur ce point dans la série de NILAM relative à la remise à disposition des terres.

5) **Responsabilité** : les questions liées à la responsabilité dans le cadre de l'action contre les mines doivent couvrir la remise à disposition des terres non seulement par la dépollution, mais aussi par l'enquête. Le principe de base en est que le contractant ne saurait être tenu pour responsable d'un incident s'il s'est entièrement conformé au concept convenu de remise à disposition des terres et aux normes nationales applicables. Voir la NILAM 08.20 pour davantage d'informations sur la responsabilité.

6) **Encouragements à la remise à disposition des terres par l'enquête** : afin de permettre la remise à disposition des terres par la méthode la plus efficace possible, le contrat doit être structuré de manière à ce que le contractant ait tout autant intérêt à remettre les terres concernées à disposition par l'enquête que par la dépollution. S'il n'a aucun intérêt particulier à remettre à disposition les terres par l'enquête, alors le contractant, dans la plupart des cas, concentrera ses opérations uniquement sur la remise à disposition des terres par la dépollution.

7) **Assurance qualité** : l'assurance qualité est d'une importance cruciale pour garantir la remise à disposition efficace des terres. Le contrat devrait détailler le processus d'assurance qualité et prévoir un suivi et un échantillonnage sur site par l'ANLAM, ainsi que la vérification de toute la documentation et du processus de prise de décisions concernant la remise à disposition des terres, qu'elle ait été effectuée par l'enquête ou par la dépollution. L'échantillonnage qui intervient à la fin du processus et l'inspection de tous les rapports devraient également constituer des exigences.

## DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS POUR LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES

Le modèle de contrat le plus approprié pour la remise à disposition des terres l'enquête ou par la dépollution dépendra largement de la structure et de la capacité du mandant et des mécanismes disponibles pour le suivi du contrat. Les modèles de contrat couramment utilisés actuellement dans l'action contre les mines peuvent de manière générale être regroupés en deux catégories :

1) **Les contrats qui définissent des zones de dépollution précises avec références spatiales** : l'identification de ces zones résulte généralement d'une certaine forme d'enquête antérieure ou de demandes et d'informations directes de la part des autorités et des communautés touchées. Le contractant n'est pas libre de modifier par le biais d'enquêtes (ni n'est encouragé à le faire) les zones devant être dépolluées, et il est payé pour la zone exacte dépolluée ou pour les capacités fournies au cours des opérations de dépollution. Dans de nombreux cas, les opérations sont mal documentées ou définies, et les activités de dépollution ciblent notamment des zones relativement étendues dans lesquelles on ne trouve aucun engin explosif.

2) **Les contrats qui fixent un nombre précis de mètres carrés à dépolluer** : dans ce type de contrats, la zone à dépolluer peut ne pas être liée à une seule et unique tâche ou à un ensemble prédéterminé de tâches. Cependant, encore une fois, le contractant n'est pas encouragé à utiliser la méthode de l'enquête pour remettre à disposition des terres puisqu'il n'est rétribué que pour avoir « dépollué » des mètres carrés.

Le défi est de proposer un modèle de contrat qui encourage la remise à disposition des terres tant par l'enquête que par la dépollution le cas échéant et, surtout, prévoient des mesures encourageant l'emploi conjugué de ces deux méthodes, lorsque cela s'avère approprié.

Les alternatives ci-dessous, par exemple, encouragent la mise en œuvre du processus complet de remise à disposition des terres.

a) **Le contractant est mandaté pour réaliser à la fois l'enquête et la dépollution, le cas échéant.**

Une méthode actuellement en usage dans certains pays consiste à mandater une organisation pour qu'elle effectue une enquête et les éventuelles activités de dépollution subséquentes sur une zone étendue dans laquelle aucune enquête n'a encore été réalisée ou dans laquelle l'enquête effectuée par le passé n'est plus considérée comme valide. Dans ce cas, le contractant doit élaborer et présenter une méthode, qui doit être approuvée par le mandant, décrivant la manière dont il entend conduire l'enquête et déterminer quelles zones peuvent être remises à disposition respectivement par l'enquête non technique, l'enquête technique et la dépollution.

**> Avantages**

Les efforts de gestion que doit déployer le mandant sont limités une fois que la méthode a été approuvée. Le suivi du processus est en grande partie géré par l'intermédiaire du processus d'assurance qualité de l'ANLAM.

**> Inconvénients**

Au début de l'exécution du contrat, on ne sait pas quelles sont les terres qui pourront être remises à disposition par l'enquête plutôt que par la dépollution, ce qui fait qu'il peut être difficile pour le mandant de comparer les coûts des différentes organisations susceptibles de soumissionner pour le marché. Dans ce cas précis, le processus de sélection de l'offre devrait mettre l'accent sur l'efficacité et la pertinence de la méthode de remise à disposition des terres présentée.

**b) Des capacités spécifiques sont fournies pour une période précise.**

Une autre modèle permettant de remettre à disposition des terres par l'enquête non technique, l'enquête technique et la dépollution est celui selon lequel le contractant est mandaté par un Centre de coordination de l'action contre les mines (CCLAM), qui assure la coordination des tâches et qui représente aussi le mandant sur le terrain. Selon ce modèle, le contractant fournit des capacités spécifiques pour une période de temps précise, et le CCLAM se charge de la gestion, de la planification et de la coordination.

**> Avantages**

Le CCLAM contrôle l'utilisation des ressources et évalue chaque tâche. Dans la plupart des cas, un « plan de mise en œuvre » des opérations sur chaque site sera élaboré par le contractant. Ce plan de mise en œuvre sera ensuite évalué puis approuvé par le CCLAM. Tout écart proposé par le contractant par rapport au plan de mise en œuvre doit être examiné et approuvé par le CCLAM. Ce système permet la coordination et l'approbation du CCLAM pour toutes les décisions relatives à la remise à disposition des terres, garantissant ainsi la qualité et la cohérence de ces décisions.

**> Inconvénients**

Le CCLAM doit disposer de personnel compétent en matière de planification et de gestion, ce qui n'est pas toujours possible. Un autre inconvénient est qu'il n'est pas toujours aisé pour le mandant de mesurer l'efficacité sur le terrain, ce qui peut rendre difficile la comparaison entre les organisations. Ainsi, l'ensemble du processus de sélection de l'offre sera normalement fondé sur le prix de la fourniture des capacités pour la période de temps requise, plutôt que sur l'efficacité de l'organisation sur le plan opérationnel.

**c) On définit un nombre de mètres carrés devant être remis à disposition par l'enquête.**

S'il n'existe pas de CCLAM solide ou d'organisme équivalent capable de gérer le contrat sur le terrain, un modèle simple de contrat pouvant être utilisé stipule au contractant un « nombre de mètres carrés à dépolluer ». Comme cela a été vu précédemment, ce modèle de base conduit souvent à la « dépollution » de vastes étendues de terrain exemptes d'engins explosifs, car rien n'incite le contractant à remettre les terres à disposition par l'enquête, même s'il est capable de le faire.

Il est possible, par un simple changement apporté à ce type de contrats, de permettre la remise à disposition des terres par l'enquête (et de fournir les mesures incitatives correspondantes) : il suffit de scinder la cible du contrat, en fixant « le nombre de mètres carrés devant être remis à

disposition par l'enquête » et « le nombre de mètres carrés devant être remis à disposition par la dépollution ». Offrir ces deux options au contractant lui donne l'occasion (et l'incite à le faire) de remettre les terres à disposition par l'enquête, le cas échéant. L'adjudicataire devra élaborer une méthode de remise à disposition des terres, qui devra être approuvée par le mandant et incluse dans le contrat.

> **Avantages**

Ce modèle est simple et n'exige que peu de gestion de la part de l'autorité contractante.

> **Inconvénients**

Établir le juste équilibre entre les deux objectifs pourrait se révéler délicat. Pour surmonter cette difficulté, il peut être nécessaire d'accorder une certaine marge de manœuvre dans les deux cas de figure (c'est-à-dire un certain pourcentage admissible d'écart par rapport à chaque objectif) et/ou permettre une réévaluation régulière de l'état d'avancement du contrat dans le but de modifier les objectifs en conséquence s'il y a lieu. Un autre inconvénient peut être la difficulté à maintenir la qualité des activités. Il peut alors se révéler nécessaire pour le mandant de mandater un organisme externe d'assurance qualité, au bénéfice d'une solide expérience de la remise à disposition des terres par l'enquête, pour superviser le processus.

## RECOMMANDATIONS

Voici une synthèse des recommandations relatives à la passation de marchés de remise à disposition des terres.

- 1) Tout modèle de contrat doit prévoir la remise à disposition des terres aussi bien par l'enquête que par la dépollution et contenir des mesures incitatives pour les deux méthodes.
- 2) L'autorité nationale de l'action contre les mines devrait élaborer des politiques et des normes nationales relatives à la remise à disposition des terres, auxquelles tout contrat fera référence.
- 3) Un concept de remise à disposition des terres basé sur des critères précis et conforme aux normes nationales devrait être élaboré par le contractant et approuvé par le mandant.
- 4) Le cahier des charges doit être flexible afin de donner au contractant la possibilité de changer de méthode.
- 5) Dans la mesure du possible, la prise de décision devrait être décentralisée.
- 6) Les questions relatives à la responsabilité en matière de remise à disposition des terres devraient être incluses et explicitées dans le contrat.
- 7) Les exigences quant à la documentation du processus de remise à disposition des terres doivent être décrites dans les documents contractuels.
- 8) Un processus rigoureux d'assurance qualité doit être mis en place afin de garantir la qualité des terres remises à disposition.
- 9) Le modèle de contrat devrait être en grande partie déterminé par la capacité du mandant à gérer les opérations réalisées dans le cadre du contrat.

## CHAPITRE 8 : LES CONTRATS D'ACTION CONTRE LES MINES ET LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES

### APERÇU

La question de la perspective hommes-femmes peut se heurter à une grande résistance de la part de certains acteurs de l'action contre les mines, en particulier les entreprises commerciales de déminage. Parmi les arguments mis en avant, on entend :

- > la perspective hommes-femmes est une question « mineure » guère pertinente dans un domaine technique tel que le déminage ;
- > ces questions ne ciblent et n'avantagent que les femmes ;
- > des facteurs culturels et religieux font qu'il est impossible d'inclure les femmes dans les activités de déminage ;
- > la prise en compte de la perspective hommes-femmes entraîne des coûts supplémentaires, tels que ceux générés par la nécessité de monter des camps séparés pour les démineurs hommes et femmes, par la fourniture d'équipements de protection spéciaux pour les femmes ou par la couverture des congés maternité des démineurs femmes ;
- > les preuves de l'effet sur la productivité de l'inclusion des femmes dans les activités de déminage sont contradictoires, que l'on regarde les équipes exclusivement féminines ou les équipes mixtes.

Ces arguments peuvent être facilement réfutés.

- > Le déminage n'intervient pas dans le vide, mais dans un contexte déterminé et dans une communauté où hommes, femmes, filles et garçons sont touchés de manière différente à la fois par la contamination par les mines et par les activités de dépollution. Par conséquent, la question de la perspective hommes-femmes est non seulement pertinente, mais également cruciale si l'on veut que les activités de dépollution bénéficient de manière égale aux femmes, aux hommes, aux filles et aux garçons des communautés touchées.
- > L'intégration de la perspective hommes-femmes dans le déminage ne bénéficie pas uniquement aux femmes, mais à tous les membres de la société. Par exemple, le fait de faire participer les femmes et les enfants aux activités d'enquête peut permettre l'identification d'autres zones minées, car ces deux groupes de population ont des connaissances, des expériences et des schémas de déplacement différents de ceux des hommes. Cela permet ainsi d'obtenir des informations plus complètes et précises sur l'étendue de la contamination par les mines.
- > Il apparaît que les obstacles culturels et religieux sont parfois invoqués comme prétexte pour justifier l'absence de prise en compte de la perspective hommes-femmes et de participation des femmes aux activités de déminage dans certains pays. Cependant, les recherches empiriques démontrent que certains pays ont fait des expériences positives avec la participation de femmes à des activités de déminage.
- > L'entière participation des femmes aux activités de déminage peut entraîner des coûts supplémentaires, mais ceux-ci ne constituent la plupart du temps que des coûts initiaux à ne couvrir qu'une fois et ne sont pas nécessairement très élevés. Les donateurs devraient clairement manifester leur disposition à assumer ces éventuels coûts supplémentaires.

- > Des données sur la productivité des équipes entièrement composées de femmes ou des équipes mixtes sont éparses et contradictoires. Cependant, dans certains pays, des informations de première main indiquent que les équipes de déminage composées de femmes sont plus précises et plus méticuleuses, et que les équipes mixtes ou composées uniquement de femmes s'avèrent plus productives. Même si certaines personnes prétendent que les femmes démineurs sont moins productives en raison de leurs absences fréquentes pour prendre soin de parents malades ou des difficultés qu'elles rencontrent du fait de la lourdeur des équipements, la précision et l'application au travail devraient être valorisées autant que la force physique. Les contractants ne devraient nullement faire de discrimination à l'encontre des femmes mais plutôt offrir une égalité de chances soutenue par des politiques de ressources humaines adéquates prenant en compte toutes ces questions. Il convient également de souligner que le recrutement de femmes dans les activités de déminage contribue à augmenter leur niveau de revenus et celui de leur famille, ce qui peut améliorer leur statut au sein de la communauté et, au bout du compte, conduire à l'amélioration des conditions de vie des communautés touchées par les mines.



Des femmes démineurs enfilent leur équipement de protection dans le Somaliland

## RECOMMANDATIONS EN VUE DE L'ÉLABORATION DU CAHIER DES CHARGES

Le mandat devrait présenter des informations de base sur l'emplacement et le type de la contamination, recueillies auprès des hommes, femmes, filles et garçons vivant dans les zones touchées. Toutes les données recueillies sur les personnes touchées par les mines, les victimes, les survivants et les personnes déplacées doivent être ventilées par âge et par sexe, et une description du problème prenant en compte la perspective hommes-femmes, ainsi qu'une analyse de son impact devraient être incluses dans la documentation fournie au contractant.

Concernant la perspective hommes-femmes, les points les plus importants à prendre en compte pour la mise en œuvre du contrat peuvent être identifiés sur la base des questions ci-dessous :

- > en quoi les hommes, femmes, filles et garçons sont impliqués et touchés différemment par le contexte ou les travaux à entreprendre ?
- > en quoi ces différences constituent-elles des facteurs importants pour la mise en œuvre du contrat ?

Le cahier des charges devrait décrire comment ces préoccupations seront abordées dans les appels d'offres liés à l'activité considérée, notamment les demandes de propositions.

Lorsque le cahier des charges présenté dans le cadre d'un appel d'offres cite la prise en compte des questions ou de la perspective hommes-femmes dans ses exigences, le mandant devrait inclure un critère d'évaluation lui permettant de se conformer à cette exigence.<sup>1</sup>

## CODE DE CONDUITE

Les mandants devraient exiger que les contractants adoptent un code de conduite régissant les interactions de leur personnel avec les communautés locales, et condamnant tout particulièrement les activités illégales ou contraires à l'éthique (mauvais traitements physiques ou psychologiques, exploitation sexuelle, harcèlement sexuel, traite de personnes, consommation de stupéfiants/d'alcool, corruption, travail des enfants, dommages aux biens ou à l'environnement, etc.). Le code de conduite devrait prévoir des sanctions disciplinaires et financières en cas de violation de ses dispositions par le personnel. Enfin, il devrait faire partie intégrante du contrat

## RECRUTEMENT FONDÉ SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Une approche prenant en compte la perspective hommes-femmes dans un souci d'équité contribue à réduire la discrimination à l'égard des femmes et à promouvoir l'égalité entre hommes et femmes ainsi que la diversité des parcours. La diversité est une question cruciale pour le développement de la technologie et de la culture technique. Il est nécessaire de sensibiliser les développeurs techniques à ces questions. Des équipes mixtes peuvent constituer un avantage, car elles permettent de mettre l'accent sur les besoins différents des divers groupes cibles, à savoir les femmes, les filles, les garçons et les hommes vivant dans les communautés touchées par les mines. La diversité contribuera à l'amélioration des activités de recherche grâce à l'intégration de personnes ayant une perspective, une opinion et des capacités différentes.

Afin de garantir un recrutement prenant en compte ces questions, les intitulés et descriptions des postes doivent être accessibles tant aux hommes qu'aux femmes. Des éléments discriminatoires tels que la force physique ou une formation militaire ne devraient pas faire partie des exigences professionnelles.

## EMPLOI D'UN LANGAGE PRENANT EN COMPTE LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES

Bien que l'emploi d'un langage sensible à l'égalité entre les sexes puisse parfois sembler lourd, il est important de décomposer les termes prétendument neutres tels que « personnes », « communautés », « victimes », « personnel », etc. en différents groupes en fonction de l'âge et

du sexe, à savoir : « femmes, filles, garçons et hommes » ou « hommes et femmes », selon la situation considérée. Cela nous aide à garder en tête les besoins, intérêts et priorités différents que les divers groupes pourraient avoir. Ainsi, en anglais, il convient par exemple d'éviter les termes construits avec « *man* » ou « *men* », comme *manpower* ou *workmen*, pour employer des termes comme *workforce* ou *workers*.<sup>2</sup> De même, il convient de privilégier les adjectifs ou pronoms neutres (*its, it*) ou d'explicitier les différentes possibilités (*her/his*)\*.

\*[NdT : ces deux problèmes sont propres à l'anglais et ne se posent pas véritablement en français, dans la mesure où très peu de mots sont formés avec « homme » ou « femme » (sauf sage-femme, par exemple) et où les adjectifs possessifs s'accordent avec le genre du substantif qui les suit et non avec celui de la personne à laquelle ils se réfèrent.]

## NOTES

<sup>1</sup> Voir USAID, « *Evaluating Gender Issues in Competitive Negotiated Solicitations* » à l'adresse : [http://www.usaid.gov/business/business\\_opportunities/cib/pdf/cib9913.pdf](http://www.usaid.gov/business/business_opportunities/cib/pdf/cib9913.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.unc.edu/depts/wcweb/handouts/gender.html>: « Il existe un lien entre le langage que nous utilisons et notre réalité sociale. Si nous « effaçons » les femmes de notre langage, il est plus facile de perpétuer les inégalités hommes-femmes. [...] Les mots sont importants, et le choix de nos mots a des conséquences. Si nous estimons qu'hommes et femmes méritent l'égalité sociale, alors nous devrions sérieusement réfléchir à la manière de refléter cette conviction dans notre langage. »



## CHAPITRE 9 : REMARQUES SUR LA PASSATION DE MARCHÉS DANS LE DOMAINE DE L'ACTION CONTRE LES MINES

### INTRODUCTION

Le « contrat », les appels d'offres, les demandes de propositions, les cahiers des charges, les offres et soumissions, ainsi que la question plus globale de la gestion de contrat, constituent un ensemble inextricable de documents, de politiques, de mentalités et d'habitudes. Tous ces éléments s'assemblent pour produire un effet fondamental et souvent mal compris sur la conduite générale des opérations d'action contre les mines. Ce chapitre aborde les aspects sous-jacents et souvent moins évidents de ce sujet, plutôt que le détail des clauses contractuelles, de la législation applicable et des autres éléments qui constituent le document matériel appelé contrat.

### INFLUENCE DU CONTRAT

Plus on étudie le sujet des contrats et de la gestion des contrats, plus leur importance devient évidente dans le cadre de l'action contre les mines. Aussi convient-il d'accorder plus d'attention à cette question et de l'intégrer dans la formation et le développement des responsables de l'action contre les mines.

Un contrat a un cycle de vie : élaboration, appel d'offres, gestion, modifications éventuelles et clôture du contrat. Les principes et remarques énoncés ci-dessous sont valables pour toutes les étapes de la vie du contrat. Il est important d'admettre que le contrat ne se limite pas au document papier qui est produit à l'issue du processus d'élaboration. Le contrat se compose de toutes les étapes de son cycle de vie. La phase pratique de l'opération est toujours considérée comme le « contrat ». Ce n'est pas que le contrat soit simplement signé et puis que le projet démarre ; le projet constitue un sous-ensemble du contrat plutôt que le contraire.

Les responsables de l'action contre les mines ont pour la plupart l'expérience du système d'exploitation sur le terrain, et leur attention, fort naturellement, se porte sur les aspects pratiques et politiques de l'opération. Le contrat constitue une partie de leur travail. Il est rangé dans un classeur et peut être consulté de temps à autre, mais par essence, il ne constitue qu'une feuille de papier que l'on doit gérer pour pouvoir passer à la partie importante : la dépollution ou toute autre activité d'action contre les mines.

La difficulté de cette approche est qu'elle permet au contrat d'influencer le projet sans gestion active, positivement ou négativement. Il importe que toute personne impliquée dans le projet soit consciente de cette influence et du fait que celle-ci doit être exploitée et canalisée afin qu'elle serve à atteindre les objectifs du projet. Sans une telle prise de conscience et gestion active, le contrat peut poser problème ; il est dissimulé, influençant les comportements des parties contractantes, donnant lieu à des opinions préconçues et encourageant les suppositions.

Le contrat pèse énormément sur le projet qui lui est associé. Les personnes qui préparent la documentation annexe doivent être conscientes des implications de ce qu'elles écrivent. Pour leur part, celles qui sont chargées de gérer le contrat doivent être conscientes du niveau jusqu'auquel elles peuvent ou non maîtriser cette influence. Quoi qu'il en soit, si les parties prenantes ne sont pas conscientes de cet aspect du processus de gestion du contrat, alors le poids du contrat s'exercera en fonction des circonstances, là où il y a le moins de résistance. Or l'on sait pertinemment que cela aboutit rarement à une amélioration de la situation, les craintes et les inquiétudes des individus ayant plutôt tendance à être mises à profit.



## GESTION DES RELATIONS ENTRE PARTIES

On dit habituellement qu'un contrat définit les rapports entre les parties en ce sens qu'il précise les biens ou services qu'une partie fournira et le paiement que l'autre effectuera lorsque diverses conditions seront remplies. Cela est exact, mais le contrat a un effet plus large en ce qu'il définit, établit et entretient les relations entre les parties. Il se rapproche de notre compréhension des relations entre particuliers. Il est plus émotionnel et dépend du style et du contenu du document écrit, ainsi que des choix fondamentaux faits quant aux modalités du contrat. Il ne se limite pas aux informations succinctes relatives aux budgets et aux calendriers.

Les contrats efficaces et la bonne gestion des contrats dépendent principalement des éléments suivants :

- > une approche ouverte et franche ;
- > la confiance mutuelle et le respect des compétences de l'autre partie ;
- > le désir commun de collaborer au profit de l'une et de l'autre et pour la réussite du projet ;
- > une compréhension mutuelle de la culture et des objectifs de chaque organisation ;
- > l'affirmation de soi plutôt que l'agressivité, si nécessaire ;
- > l'enthousiasme et l'attention portée au détail ;
- > le fait de savoir ce qui peut et ce qui ne peut pas faire l'objet d'un compromis ;
- > de bonnes relations interpersonnelles ;
- > la culture du « zéro surprise » ;
- > la participation des décideurs de chaque organisation, et la facilité d'accès à ces derniers ;
- > un processus clair de résolution des problèmes.

Peu, voire aucun de ces principes ne seront explicitement énoncés dans un contrat ; cependant ils peuvent se révéler aussi importants pour la réussite du projet que toute définition des prestations à fournir. Il est également vrai que peu voire aucune de ces caractéristiques ne seront pleinement évidentes dans la conduite des opérations typiques d'action contre les mines. Les responsables disent presque toujours vouloir adopter ces principes dans leurs modes de fonctionnement et pourtant, les choses fonctionnent rarement de cette manière.

## OUVERTURE D'ESPRIT, HONNÊTETÉ ET CONFIANCE

Dans la réalité, les responsables ont souvent du mal à être aussi ouverts d'esprit et honnêtes qu'ils le souhaiteraient. Les organisations ont un fonctionnement « tribal » encourageant la méfiance vis-à-vis des individus venant de l'extérieur et des autres organisations. Un bon contrat est un outil d'aide à la gestion des aspects les moins coopératifs de la nature humaine. Un mauvais contrat reflète purement et simplement ces aspects. Les meilleurs mandants se retrouvent habituellement, mais pas exclusivement, parmi les plus grandes sociétés commerciales. Ces dernières savent, par leur expérience, comment faire fonctionner les contrats, en encourageant et en mettant à profit les caractéristiques humaines positives, et elles peuvent compter sur des



responsables qui ont été formés à la gestion des contrats au cours des années et lors d'opérations d'envergure. Les meilleures organisations se montrent volontiers ouvertes avec leurs contractants, en signalant les problèmes potentiels au plus tôt, en prévoyant des solutions idoines et en traitant le contractant comme un prestataire de services professionnel et fiable.

Par contraste, certains des plus grands organismes et institutions de l'action contre les mines font preuve d'une culture de gestion défensive. Leurs responsables n'ont guère d'expérience pratique de la gestion des contrats et ne disposent pas de la confiance requise pour collaborer en tant que partenaires qui se respectent mutuellement. Dans de telles circonstances, un climat délétère commence à régner autour des activités quotidiennes de gestion du projet. Les contractants ont peur d'assumer trop de responsabilités et les responsables du mandant cherchent par tous les moyens à s'assurer que la responsabilité de tout problème incombera au contractant.

Pour démontrer combien ce comportement s'avère inhabituel, il suffit de comparer la situation à un autre type de passation de marchés de services, à savoir le recours à un avocat ou à un comptable. L'avocat est un conseiller et vous, en votre qualité de client, payez ses honoraires. Votre relation est fondée sur le fait que l'avocat connaît extrêmement bien son travail et que vous sollicitez ses conseils pour vous aider à atteindre vos objectifs ou à résoudre un problème.

Il est rare de trouver une telle attitude de respect dans le secteur de l'action contre les mines. Le fait d'adopter une position d'égalité relative et de respect mutuel nécessite de la maturité, de la confiance et la certitude que des normes professionnelles élevées sont invariablement appliquées dans tout le secteur concerné. Si vous recrutez un avocat qualifié, vous savez qu'il a dû réussir des examens difficiles et qu'il a évolué tout au long d'un processus officialisé de perfectionnement professionnel.

L'action contre les mines ne dispose pas d'un tel système structuré. Même si cela n'est que rarement dit tout haut, on suppose de manière générale que toutes les structures de déminage ne satisfont pas réellement les normes essentielles ; lorsque certaines normes ne sont pas atteintes, l'industrie trouve des excuses pour justifier l'échec, plutôt que de prendre des mesures correctives. Que cette supposition soit vraie ou fausse, elle a pour conséquence de créer un climat d'incertitude. Les responsables des mandants n'ont souvent pas l'expérience nécessaire pour pouvoir assumer leur rôle avec confiance. Ils affichent un soupçon diffus quant aux pratiques et aux normes de nombreux prestataires de services. Réciproquement, les contractants ont souvent peu de respect pour les responsables avec lesquels ils traitent.

Cette situation donne clairement naissance à un ensemble de circonstances dans lesquelles il s'avère difficile d'être aussi ouvert, honnête et confiant que nous le souhaiterions tous. Le problème est qu'en l'absence d'une telle confiance, il est bien plus difficile encore de faire appliquer les autres aspects positifs souhaitables d'un système de gestion de contrat.

## **TRAVAIL EN ÉQUIPE**

Le contrat sera mis en oeuvre dans de bonnes conditions si le mandant et le contractant collaborent en vue d'atteindre des objectifs communs. Dans cette perspective, les objectifs doivent être clairement définis et les deux parties doivent percevoir l'intérêt de poursuivre et d'atteindre ces objectifs. Il est intéressant de voir combien de grands projets d'action contre les mines incluent des objectifs clairs dans leurs documents contractuels. Les conseillers en gestion font souvent référence aux objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, raisonnables



et définis dans le temps), ces objectifs que chacun peut comprendre et qui se prêtent à une gestion active, avec un suivi continu des progrès.

Un contrat d'action contre les mines vise souvent à fournir des ressources spécifiques pendant une période de temps déterminée. La planification de ces ressources sera déterminée ultérieurement dans le cadre du processus plus large de gestion de projets. Ce n'est pas là une approche irréaliste lorsqu'il s'agit de s'assurer le personnel et les équipements capables d'effectuer des opérations d'action contre les mines. Généralement, les délais limités et les objectifs matériels sont bien définis, mais si la vision plus large du programme n'est pas aussi claire, les relations entre les parties peuvent en pâtir.

Dans ces circonstances, d'autres aspects essentiels de la passation de marchés commencent à gagner en importance. Il s'agit en premier lieu de l'équilibre entre responsabilité et autorité. Si une personne doit être responsable de quelque chose, alors cette personne doit se voir conférer l'autorité nécessaire pour accomplir les tâches liées à l'exercice de cette responsabilité. L'on ne peut pas confier à quelqu'un la responsabilité d'accomplir une tâche et ensuite ne pas fournir à cette personne les moyens nécessaires pour accomplir cette tâche ou choisir de micro-gérer cette tâche soi-même. Cet équilibre est difficile à réaliser, particulièrement dans les structures qui redoutent fortement les risques (en termes de gestion), et il est souvent mal géré dans le domaine de l'action contre les mines.

Un autre aspect étroitement lié au précédent est celui du risque et de la prime. Si le mandant veut que le contractant prenne des risques (normalement des risques financiers), alors le contractant souhaitera obtenir une prime, ou tout au moins disposer d'un mécanisme pour gérer le risque en question. Ceci passe d'ordinaire par une augmentation directe du prix ou des charges découlant de l'acquisition d'une assurance adéquate. Ce qui n'est pas raisonnable, c'est d'encourager le contractant à prendre une responsabilité supplémentaire avec le risque qui y est associé, tout en lui refusant la liberté de gestion qui lui permettra de réagir aux évolutions de la situation, ou un mécanisme de fixation des prix qui le récompensera s'il parvient à bien gérer le risque. Il est dans la nature humaine de soulever des objections lorsque le risque ne se concrétise pas et que le preneur de risque reçoit néanmoins sa prime, mais c'est ainsi que fonctionne le processus de répartition des risques ; comprendre et accepter un tel équilibre est fondamental pour la rédaction et la gestion du contrat. Le temps et les efforts que l'industrie de l'action contre les mines et les gouvernements investissent en la matière sont la preuve de l'importance et de la difficulté de la question. Dans la plupart des cas, l'industrie de l'action contre les mines s'intéresse aux principes liés à la gestion du risque, et à l'octroi et au partage des primes, mais ne dispose pas des compétences et connaissances (à la fois en qualité de client et d'entrepreneur) requises pour les faire fonctionner.

La prise en compte des questions liées au risque et à la prime de risque conduit naturellement à la prise en compte des clauses de pénalité du contrat, applicables en cas de manquement de la part du contractant. L'équilibre général de ces aspects du contrat (responsabilité et autorité ; risque, prime et pénalité) joue un rôle important pour le contractant au moment de définir les paramètres de gestion, d'abord à l'occasion de la soumission de l'offre et par la suite au cours de la gestion du projet. Mais cet équilibre exerce également une influence sous-jacente sur le contrat : l'orientation subtile des deux parties vers leurs rôles respectifs, la manière dont l'attitude du client vis-à-vis du contractant est reflétée dans le texte, le degré auquel l'ouverture d'esprit et l'honnêteté sont encouragés et le niveau de confiance que les deux parties sont prêtes à s'offrir réciproquement



Tous ces facteurs aideront à déterminer non seulement la forme et le type d'opération, mais également la manière dont les acteurs individuels géreront leurs affaires au quotidien.

## COMPRÉHENSION, COMPROMIS ET PRISE DE DÉCISIONS

Aussi bien rédigé soit le contrat et aussi compétents et sensés soient les différents responsables concernés, des problèmes surviendront inévitablement. On a un jour demandé à un premier ministre britannique quels étaient les plus grands défis qu'il s'attendait à devoir relever durant son mandat. Celui-ci a répondu : « les événements ». Il en va de même pour n'importe quel contrat ou projet. Des événements se produiront et les responsables devront y apporter des solutions. Ce faisant, ils devront comprendre les implications de la situation pour chacun et être capables de faire des compromis de sorte que des décisions soient prises en vue de la poursuite du projet.

Les gestionnaires de contrats commerciaux parlent de la culture du « zéro surprise », dans laquelle les problèmes potentiels sont identifiés rapidement et sont portés à la connaissance de l'autre partie. Personne n'aime être subitement confronté à un gros problème latent, passé inaperçu depuis longtemps.

La création d'une telle culture nécessite l'ouverture d'esprit déjà évoquée plus haut. Le contractant doit savoir qu'il ne sera pas pénalisé pour s'être montré honnête et ouvert d'esprit. S'il craint une telle situation, alors il aura tendance à garder les problèmes secrets, dans l'espoir d'y trouver une solution sans aviser le client. Les organisations d'action contre les mines n'ont par le passé pas été très efficaces dans la gestion de tels problèmes.

Les attitudes négatives qui font partie des cultures institutionnelles se reflètent dans la manière dont les contrats et les cahiers des charges sont rédigés, et elles renforceront et perpétueront précisément ces aspects et traits culturels négatifs dans les contrats et projets futurs. En théorie, les contrats devraient également intégrer les aspects plus positifs de la culture d'une organisation, mais dans la pratique, on a tendance à remarquer les aspects négatifs et à prendre les aspects positifs pour acquis. Le contrat est potentiellement un outil très puissant de gestion des problèmes culturels inter- et intra-organisationnels, et peut avoir une forte influence régénératrice, à condition de ne pas ancrer les attitudes défavorables dans les activités de gestion des projets.

## FACTEURS PERSONNELS

Outre les difficultés provenant de la manière dont le contrat est rédigé et les effets des cultures institutionnelles, toute relation, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, dépend de la manière dont les individus interagissent. La question des relations interpersonnelles est d'intérêt universel et, pourtant, certains ne sont jamais très doués en la matière. Les relations découlant des contrats ne sont en rien différentes.

La gestion d'une relation dépend de tous les facteurs qui font que les individus concernés sont bons ou non pour ce qui est des aspects relationnels. Le facteur le plus significatif est peut-être le comportement d'une personne face aux confrontations. Certaines personnes les craignent tandis que d'autres s'en réjouissent. Ce qui est clair, c'est que lorsqu'une partie à un contrat souhaite soulever un problème potentiellement difficile, il sera beaucoup plus aisé de le faire si les deux parties concernées sont en mesure de traiter le problème avec sang-froid. Quand les émotions



prennent le dessus et qu'une personne prend toute remarque pour une critique personnelle, la gestion des événements mineurs entourant le contrat revêtira beaucoup trop d'importance. Cela entravera non seulement la résolution immédiate du problème, mais également la réponse aux problèmes plus graves qui pourront survenir.

## **CALENDRIERS, EMPLOIS DU TEMPS ET CHOIX**

Le processus d'élaboration et d'attribution du contrat, suivi par celui de la mobilisation des ressources et de la réalisation des activités opérationnelles, nécessitera un certain temps. L'action contre les mines est une entreprise sérieuse, et un contrat mal rédigé, adjugé à la légère ou mal géré, outre qu'il risque d'être inefficace et de prendre du retard, peut également avoir un impact humain plus direct si les terres ne sont pas remises à disposition ou si des accidents se produisent.

Sachant cela, la rapidité du déroulement de certains processus de passation de marchés est surprenante, particulièrement pour ce qui est de la mobilisation des ressources. Les détails du contrat et l'énoncé des travaux orientent le mandant vers un certain type de prestataire et détermineront à quel point il est possible de choisir entre des soumissionnaires rivaux. Dans d'autres secteurs, dans la plupart des processus de sélection, le comité de sélection s'emploie à mettre en relief les différences entre les candidats afin d'aider à identifier le candidat le plus intéressant. En général, le choix s'opère au travers des offres soumises, grâce à un système de notation détaillé visant à aider le panel d'experts à adopter une démarche cohérente et objective pour faire leur choix.

Il y a deux démarches principales qu'un mandant peut adopter dans la rédaction du contrat et du cahier des charges. Soit il décrit son problème et demande aux soumissionnaires de proposer des solutions et d'en évaluer le coût, soit il décrit une solution et demande aux soumissionnaires de la chiffrer. Les deux démarches ont leurs avantages, mais il est évident que la première approche produira vraisemblablement des offres plus variées, tandis que la seconde sera axée essentiellement sur les prix. La seconde démarche suppose également que le client a déjà déterminé la bonne solution. Le prestataire de services, que l'on suppose un expert dans son domaine, n'a plus l'occasion de proposer des options innovantes ou différentes pour atteindre les objectifs globaux du client.

Une fois que le contractant a été choisi, le projet doit être mobilisé, mis sur pied et lancé. L'action contre les mines est une activité complexe nécessitant habituellement un ensemble d'équipements et de personnes, souvent également de chiens et d'instruments, et s'exerçant dans des conditions politiques difficiles. Les calendriers ambitieux souvent requis du soumissionnaire retenu augmentent les risques inhérents au projet : risque que le soumissionnaire soit trop optimiste dans sa proposition, risque que le calendrier ne soit pas respecté et risque que les relations entre le client et le contractant prennent un mauvais départ. Il est très rare qu'un mandant demande au soumissionnaire de proposer son propre calendrier du projet. Des échéances précises sont normalement imposées, échéances que les soumissionnaires considèrent habituellement comme difficiles, voire impossibles, à respecter et qui semblent le plus souvent injustifiées.

Il convient de souligner à nouveau que les dispositions du contrat et l'énoncé des travaux auront un effet immédiat sur le regard que les deux parties porteront l'une sur l'autre, sur le respect qu'elles se témoigneront et sur le degré d'honnêteté et d'ouverture d'esprit dont elles feront preuve.



## CONCLUSIONS

Le contrat n'est pas que de la paperasse fastidieuse. Sa fonction va bien au-delà de la définition de qui fait quoi et quand et de la contrepartie financière. Le contrat influencera et reflétera chaque aspect de la manière dont les organisations et les individus concernés collaborent et atteignent, ou ne parviennent pas à atteindre, les objectifs énoncés dans le contrat.

Il n'y a aucune réponse facile quant à la manière de rédiger les contrats, de procéder aux appels d'offres et de gérer les contrats dans le domaine de l'action contre les mines, mais il est évident qu'il sera plus aisé de bien gérer les contrats si leur rôle dans l'action contre les mines est compris et activement géré.

Plus important encore, l'industrie de l'action contre les mines devrait prendre en compte beaucoup plus activement la manière dont les contrats fonctionnent, la diversité des influences qu'ils peuvent avoir ainsi que les compétences et l'expérience nécessaires à l'élaboration de contrats efficaces et professionnels et à la formation de gestionnaires de contrats dotés des mêmes qualités.

## CHAPITRE 10 | ACHAT D'ÉQUIPEMENTS DE DÉMINAGE

### INTRODUCTION

Dans la plupart des cas, l'achat de biens et de services pour les programmes d'action contre les mines est conforme aux pratiques courantes en matière d'achat : un appel d'offres pour l'achat d'équipement et une demande de propositions pour la fourniture de services ou de travaux.

Dans le cadre d'un appel d'offres, le choix de l'adjudicataire se base sur l'offre qui est la meilleure marché tout en répondant aux critères techniques. Cela signifie qu'une fois que l'on a étudié les offres pour vérifier qu'elles sont conformes au cahier des charges, le choix se porte sur l'offre la moins chère.

Une demande de propositions comprend normalement deux étapes : dans un premier temps une évaluation technique, puis une évaluation financière si le soumissionnaire a obtenu au moins le nombre minimal de points requis lors de l'évaluation technique. On détermine le soumissionnaire retenu en combinant les points obtenus pour les propositions technique et financière. Suivant cette méthode, un soumissionnaire ayant fait une proposition technique d'un niveau nettement supérieur peut gagner la mise en concurrence même si sa proposition financière n'est pas la moins chère.

L'achat d'équipement de déminage peut souvent devoir répondre à des exigences complexes. Dans bien des cas, un simple recours à un appel d'offres peut ne pas être suffisant pour déterminer la qualité et l'efficacité de l'équipement proposé. Dans ce cas, une demande de propositions peut se révéler plus efficace.

### DÉTECTEURS DE MINES

Lors de l'achat de détecteurs de mines, il peut être difficile dans le cadre d'un appel d'offres de savoir quelle sera leur performance réelle dans les conditions spécifiques du terrain et du sol envisagés. Pour les nouveaux programmes, il vaut peut-être la peine d'employer un processus de demande de propositions et d'y intégrer l'un ou l'autre type d'essai sur le terrain.

La facilité d'emploi et d'entretien jouera un rôle dans le choix du détecteur de mines approprié pour un programme spécifique. Cet aspect devrait figurer au nombre des critères du dossier d'appel à la concurrence et devrait être évalué avec les aspects techniques du détecteur de mines. S'il est trop difficile d'utiliser ou d'entretenir convenablement un détecteur de mines, alors, quelle que soit sa performance, il peut ne pas être le bon choix. Le coût des pièces de rechange et la main d'œuvre devraient également être pris en compte.

Dans la mesure où certaines pièces d'équipement sont hautement techniques et importantes, il semble raisonnable d'avoir recours à une demande de propositions et d'y inclure un essai des détecteurs sur le terrain. La demande de propositions peut spécifier un nombre de points pour la composante technique qui comprendrait l'essai, la facilité d'emploi et l'entretien. Dans les demandes de propositions courantes effectuées par l'UNOPS, la composante technique vaut 100 points tandis que la composante financière vaut 25 à 30 points. Dans une demande de propositions pour l'achat de détecteurs de mines, il peut être intéressant que la composante technique vaille 70 points et la composante financière 50 points. Cela signifie que la qualité et l'efficacité sont plus importantes que le coût ; il vaut mieux payer plus pour un produit qui

fonctionnera bien dans le contexte spécifique d'un pays touché par les mines. Les critères d'évaluation sont normalement précisés dans le dossier d'appel à la concurrence.

## ÉQUIPEMENT DE PROTECTION

Un autre exemple pour lequel l'emploi des méthodes habituelles d'achat risque de ne pas permettre d'atteindre les résultats escomptés est l'achat d'équipements de protection individuelle tels que gilets et visières. Ce sont des équipements de sécurité importants qui, pour un démineur, peuvent faire la différence entre la vie et la mort en cas d'accident.

Acheter le gilet et la visière les moins chers n'offrira probablement pas le niveau de protection désiré ou requis pour les démineurs. Il se peut que le matériel acheté satisfasse aux exigences minimales prévues dans un pays par les normes nationales ou internationales de l'action contre les mines, mais, afin d'assurer une meilleure protection, le matériel doit répondre à d'excellents critères de qualité. Il convient de procéder à une évaluation du matériel pour vérifier comment il est fabriqué, comment il s'ajuste à l'utilisateur lorsqu'il est porté et comment la visière et le gilet s'adaptent l'une à l'autre (par exemple si la visière rentre ou non sous le col du gilet).

Un appel d'offres ou une demande de propositions peuvent être lancés pour ce type d'achat. Si un appel d'offres est lancé, il est important d'exiger des échantillons du matériel et d'annoncer explicitement dans le dossier d'appel que, sur la base d'une évaluation de l'échantillon, un soumissionnaire pourra être considéré comme ne répondant pas aux exigences techniques

## ENGINS DE DÉMINAGE

Un mandant peut passer un contrat pour l'usage d'engins de déminage de diverses manières.

- 1) Un engin peut être mis en usage sur la base d'un contrat de location. Parfois un tel accord peut être conclu avec la possibilité d'acquérir l'engin après une certaine période de temps ou à l'expiration du contrat.
- 2) Un engin peut être mis en usage dans le cadre d'un contrat de déminage contenant d'autres composantes de déminage. Dans le cadre d'un tel contrat, l'engin est normalement loué au mandant, mais géré et exploité par le contractant. L'engin ne restera habituellement pas dans le pays à l'expiration du contrat.

Normalement, les mandants préfèrent que les entrepreneurs possèdent leurs propres engins de déminage plutôt que de les louer à un sous-traitant, ce qui entraîne bien évidemment un risque et un coût plus élevés. Dans la mesure où la plupart des demandes de soumissions commerciales sont souvent assorties d'un délai de réponse court, il peut s'avérer difficile pour les entrepreneurs de sous-traiter la mise à disposition des engins de déminage dans le délai fixé dans le dossier d'appel à la concurrence. Comme nous l'avons vu dans la section relative à la sous-traitance, de nombreux entrepreneurs devront passer des accords-cadres avec des sociétés spécialisées de sorte qu'ils puissent sous-traiter ensuite rapidement.

## ACHATS CONCURRENTIELS

Une autre méthode d'achat de biens est désignée sous le terme d'achats ou d'achats concurrentiels. Cette méthode est fondée sur une comparaison des prix obtenus auprès de divers fournisseurs et revendeurs potentiels. Les prix peuvent être communiqués oralement ou par écrit ;

il est recommandé de les demander par écrit, mais, lorsque les prix sont donnés oralement, une note écrite justifiant le choix des fournisseurs retenus et précisant le prix devrait être incluse dans le dossier du projet. Cette méthode convient pour l'achat de biens facilement disponibles dans le commerce ou d'articles et de matériel aux caractéristiques standard à un moindre coût.

Cette méthode peut également être employée pour l'achat de services à moindre coût lorsque les exigences sont clairement définies. Les équipements pour l'excavation, le matériel bureautique, les outils et le matériel de marquage tel que bâtons et peinture peuvent par exemple être achetés de cette façon. Les contrats fondés sur cette méthode sont communément attribués au fournisseur proposant un produit conforme aux caractéristiques et offrant le meilleur rapport qualité-prix. Cette méthode n'est recommandée que lorsque la valeur totale du matériel à acquérir ne dépasse pas quelques milliers de dollars US.

## DEMANDES DE PRIX

Si la valeur d'un bien assorti de conditions spécifiques est plus élevée, mais ne justifie cependant pas le recours à une procédure complète d'appels d'offres, l'option de la demande de prix peut être un outil approprié. Avec cette solution, le prix constitue le facteur le plus important et le contrat ou le bon de commande sera attribué au fournisseur proposant le prix le plus concurrentiel. Dans le cadre d'une demande de prix, à la différence d'un achat concurrentiel, on doit normalement demander à un certain nombre de sociétés (normalement un minimum de trois ou quatre) de faire une proposition, et celles-ci doivent être adressées par écrit.

Avec la méthode de la demande de prix, il n'est pas nécessaire d'imposer une date limite stricte et d'autres fournisseurs potentiels peuvent venir s'ajouter au cours du processus. Le processus d'ouverture des propositions est également moins formel et il n'est pas obligatoire de convoquer un comité d'évaluation. Il est toutefois toujours préférable, pour des raisons de contrôle interne, que le processus de demande de prix et celui d'examen des propositions soient conduits par des personnes différentes ou que le processus d'examen soit effectué par plus d'une personne afin de garantir la transparence et l'impartialité.

On peut par exemple procéder à une demande de prix pour des biens tels que téléphones portables, GPS, équipements de campement, matériel de télécommunication et autres, en fonction de la valeur totale des produits à acheter. La plupart des organismes publics ont fixé des seuils de prix qui précisent quelles modalités d'achat devraient être employées. Par exemple, une demande de prix pourrait être indiquée pour acheter du matériel informatique jusqu'à une certaine valeur, alors qu'un appel d'offres serait sans doute utilisé si l'organisation devait se procurer une grande quantité d'ordinateurs dont la valeur totale dépasse le seuil fixé pour une demande de prix.

## ACCORDS À LONG TERME

Lorsque certains types d'équipements seront nécessaires sur une plus longue période de temps, un accord à long terme peut être passé avec les fournisseurs. Ainsi, un mandant peut passer des accords avec divers fournisseurs de produits spécifiques pour une période de temps déterminée à un coût fixe. Par exemple, un prix fixe pendant deux ans pour l'article principal, ainsi qu'un coût fixe pour la maintenance ou toutes pièces de rechange qui pourraient être nécessaires au cours de la période couverte par l'accord à long terme. L'UNOPS, le Fonds international d'affectation spéciale et d'autres organismes actifs dans le domaine de l'action contre les mines disposent de procédures bien établies pour l'achat de matériel par l'intermédiaire d'accords à long terme.

Le fait de recourir à un accord à long terme permet normalement de :

- > diminuer les coûts de passation de marché lié aux processus de sélection des fournisseurs, de sollicitation et d'appel d'offres ;
- > réduire les coûts par la commande de gros volumes ;
- > raccourcir la durée globale du processus d'adjudication d'un contrat ou d'un bon de commande ;
- > déterminer à l'avance les fournisseurs en mesure d'intervenir dans plusieurs pays lors d'opérations d'urgence.

Pour établir un accord à long terme avec un fournisseur, le mandant émet un appel d'offres ou une demande de propositions dans le but explicite d'établir un accord à long terme portant sur une période de temps bien déterminée pour l'achat d'un ou de plusieurs biens. L'appel d'offres précisera si le mandant a l'intention de passer plus d'un accord à long terme. Dans certains cas, le mandant aura intérêt à passer plusieurs accords à long terme pour un produit similaire. Par exemple, l'UNOPS a passé des accords à long terme avec plusieurs sociétés fabriquant des détecteurs de mines, parce que les différents programmes d'action contre les mines utilisaient divers types de détecteurs de mines en raison des différentes conditions des terrains et des diverses contaminations rencontrées dans les pays concernés. Il était dans l'intérêt de l'UNOPS et des programmes individuels de pouvoir acheter des détecteurs de mines supplémentaires ou de remplacement à bas prix grâce à ces modalités d'accord à long terme.

Un autre exemple peut être tiré du domaine du maintien de la paix. Le Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DOMP) effectue des missions partout dans le monde et doit acheter des biens tels que véhicules, mobilier et matériel de bureau, postes radio, téléphones, etc. pour chaque mission. Généralement, le DOMP doit pouvoir déployer une nouvelle mission très rapidement. Grâce aux accords à long terme, il peut acquérir en un temps très court la majeure partie du matériel et des véhicules requis pour sa nouvelle mission.

La plupart des accords à long terme comprennent les éléments suivants :

- > marque et modèle de produit spécifiques ;
- > fournisseur spécifique ;
- > période de temps spécifique ;
- > prix fixe avantageux ;
- > non-exclusivité.

L'établissement d'un accord à long terme est un processus de longue haleine qui doit passer par une procédure rigoureuse d'examen effectuée par le comité des marchés ou d'examen des contrats du mandant ; cependant, une fois établi, un tel accord est extrêmement avantageux pour l'organisation.

## ANNEXE 1 | GLOSSAIRE DE LA PASSATION DE MARCHÉS

Le glossaire ci-dessous a été compilé pour les besoins de ce guide, dans le but d'assurer la cohérence terminologique dans la passation de marchés d'action contre les mines.

### Acceptation

La reconnaissance formelle par le commanditaire, ou son représentant nommé, que l'équipement est conforme aux exigences et convient pour les programmes d'action contre les mines. Une acceptation peut être donnée avec certaines réserves.

### Accord

Un autre terme pour désigner un contrat. Un accord comprend tous les éléments essentiels d'un contrat.

### Accord à long terme

Accord entre une organisation et un fournisseur pour la fourniture d'une quantité indéfinie de produits ou de services sur une période définie. Des commandes sont ensuite passées en vertu de l'accord.

### Accréditation

Une procédure par laquelle une certification de la compétence, de l'autorité ou de la crédibilité est présentée. Dans l'action contre les mines : la procédure par laquelle une entreprise de déminage est officiellement reconnue comme compétente et capable de planifier, de gérer et de conduire des activités d'action contre les mines en toute sécurité, et de manière efficace et efficiente.

### Action en justice

Action civile intentée devant une cour dans laquelle une partie (le plaignant) prétend avoir subi des dommages du fait de l'action d'un défendeur et cherche à obtenir réparation.

### Adjudication

L'acceptation d'une offre en vue de la conclusion du marché.

### Appel d'offres

Méthode de sollicitation d'offres.

### Approvisionnement

Le processus de recherche, de développement et de production ou d'achat par lequel un équipement est accepté comme approprié pour l'usage qui doit en être fait ; il se poursuit avec la fourniture de pièces de rechange et le suivi des matériels en service durant toute la durée de vie de l'équipement.

### Arbitrage

Méthode de règlement d'un différend contractuel soumis à un ou plusieurs arbitres en vue d'une décision exécutoire ; l'arbitrage est normalement utilisé pour éviter de porter le différend au tribunal et donc d'éviter une procédure judiciaire (voir également **Procédure judiciaire**).

### Assurance

Type de gestion des risques principalement utilisé pour se protéger contre le risque d'une perte éventuelle. L'assurance se définit comme le transfert équitable du risque d'une perte d'une entité à une autre, en échange d'une prime, et peut être considérée comme une petite perte garantie pour empêcher une grande perte potentiellement dévastatrice. Dans l'action contre les mines, l'assurance devrait inclure une couverture maladie, décès et invalidité appropriée pour tout le personnel, aussi bien qu'une couverture de

la responsabilité civile. Une telle couverture n'a pas nécessairement besoin d'être arrangée par l'intermédiaire d'un courtier ou d'une compagnie d'assurances, sauf indication contraire dans les dispositions contractuelles. Les systèmes d'auto-assurance, s'ils sont formellement constitués sur des principes actuariels convenus et garantissent une couverture suffisante, peuvent constituer une alternative acceptable.

**Assuré**

Personne ou entité souscrivant une assurance. Également appelé souscripteur.

**Assureur**

Compagnie vendant des assurances.

**Audit**

Une évaluation de l'adéquation des contrôle de gestion pour s'assurer : de l'utilisation économique et efficace des ressources ; de la préservation des actifs ; de la fiabilité des informations financières et autres ; de la conformité aux règlements, règles et politiques établis ; de l'efficacité de la gestion des risques ; et de l'adéquation des structures, systèmes et processus institutionnels.

**Audit financier**

Un audit financier, ou plus exactement, un audit des états financiers, est la vérification des états financiers d'une société ou de toute autre personne morale ( y compris les gouvernements), ayant pour résultat la publication d'une opinion indépendante sur la pertinence, l'exactitude, l'exhaustivité et la conformité de ces états financiers.

**Autorité contractante**

État ou personne morale de droit public ou privé qui conclut le marché, ou au nom duquel/de laquelle le marché est conclu.

**Autorité de la chose jugée**

Dès qu'il a été prononcé, un jugement a « l'autorité de la chose jugée ». Le but est d'empêcher que les parties ne fassent rejurer une même affaire.

**Bail**

Contrat ayant force exécutoire qui définit la relation entre un propriétaire (le bailleur) et un locataire (le preneur de bail). Un bail typique définit toutes les clauses faisant partie intégrante d'un contrat de location, y compris la durée de la location et les conditions requises au moment de la restitution au bailleur. Le montant des paiements et les pénalités financières en cas de retard de paiement sont souvent également contenus dans un contrat de bail.

**Bénéficiaire**

Personne physique ou morale qui reçoit de l'argent ou d'autres avantages de la part d'un bienfaiteur.

**Bon**

Coupon équivalant à une certaine valeur monétaire et qui ne peut être utilisé que pour des raisons spécifiques ou pour des produits spécifiques.

**Budget**

Liste de l'ensemble des dépenses et revenus prévus. Plan d'épargne et de dépense.

**Cahier des charges**

Définition des exigences requises pour la fourniture de biens et de services.

**Cartel**

Petit groupe de producteurs/fournisseurs d'un produit ou d'un service qui conviennent de contrôler leur offre afin d'influencer ou de manipuler les prix.

**Certificat de l'utilisateur**

Un certificat de l'utilisateur est un document utilisé dans les ventes internationales d'armes et de munitions pour certifier que l'acquéreur est le bénéficiaire final des fournitures et n'envisage pas de les transférer à une tierce partie. Le certificat de l'utilisateur est exigé par de nombreux gouvernements pour empêcher le transfert de matériaux vers des pays sous embargo.

**Chambre de commerce internationale (ICC)**

Organisation internationale privée à but non lucratif dont la mission est de promouvoir et de soutenir le commerce international et la mondialisation. L'ICC fait office de porte-parole des différents secteurs dans l'économie mondiale, avec pour objectifs la croissance économique, la création d'emplois et la prospérité. Les délégués de l'ICC sont des cadres d'entreprise, et non de hauts fonctionnaires gouvernementaux.

**Client**

Bénéficiaire de services d'approvisionnement, normalement le demandeur des biens et services à fournir. Dans le domaine de l'action contre les mines, le client peut également être le gestionnaire des fonds ou le donateur.

**Connaissance maritime**

Document en vertu duquel une cargaison est transportée à bord d'un navire. On peut le considérer comme un reçu des marchandises, signé par une personne dûment autorisée au nom de l'armateur. Il constitue un titre de propriété des marchandises mentionnées dans le document.

**Collaboration**

Dans le contexte de l'achat de matériel d'action contre les mines, le terme renvoie à une activité ayant pour objectif l'achat de matériel courant par deux ou plusieurs organisations.

**Comité d'examen des achats**

Comité qui passe en revue les procédures d'approvisionnement en vérifiant si les approvisionnements ont été entrepris conformément aux procédures établies et selon les règles existantes.

**Communauté**

Dans le contexte de l'achat de matériel d'action contre les mines, le terme se rapporte à un état réalisé lorsque des groupes d'individus ou d'organismes font usage des mêmes procédures et/ou du même équipement.

**Compatibilité**

Dans le contexte de l'achat d'équipement d'action contre les mines, le terme se rapporte à la capacité de deux ou plusieurs composantes ou sous-composantes d'équipement ou de matériel à fonctionner dans le même environnement sans interférence mutuelle.

**Consultant**

Professionnel qui fournit des conseils d'expert sur des questions relevant de son domaine de spécialité.

**Contrat**

Accord ayant force obligatoire, particulièrement sous forme écrite. Du latin « **contractus** », participe passé du verbe « **contrahere** », formé de « **con** » et de « **trahere** » (ou tirer vers soi, réunir).

**Contractant**

Toute organisation (gouvernementale, non gouvernementale ou commerciale) mandatée par contrat pour effectuer une activité d'action contre les mines. L'organisation responsable de l'exécution du contrat dans sa globalité est appelée « le contractant principal ». Les autres organismes ou parties que le contractant principal engage pour entreprendre des composantes du contrat global sont désignées sous le terme de « sous-traitants ». Les sous-traitants ont une responsabilité envers le contractant principal et non envers le mandant.

**Créancier**

Partie (par exemple, une personne, une organisation, une société ou un gouvernement) qui a une prétention aux services d'une seconde partie. Personne ou une institution à qui de l'argent est dû. La première partie, en général, a fourni des biens ou services à la seconde partie en supposant (ce qui est généralement attesté par contrat) que cette dernière lui rendra des biens ou services équivalents.

**Date de clôture**

Date limite des soumissions d'offres/de propositions.

**Débiteur**

Entité qui a une dette envers quelqu'un d'autre ; l'entité peut être un individu, une société, un gouvernement ou une organisation. L'autre partie de cet arrangement s'appelle le créancier. Lorsque l'autre partie à cet accord de dette est une banque, le débiteur est le plus souvent désigné sous le terme d'emprunteur.

**Déclaration écrite sous serment**

Une déclaration écrite ou imprimée des faits, faite volontairement et confirmée par un serment prêté ou une affirmation solennelle faite par le déclarant devant une personne ayant autorité à faire prêter un tel serment ou à recevoir une telle affirmation.

**Demande**

Demande formelle d'engager l'achat de biens, de travaux et de services.

**Demande de propositions**

Méthode de sollicitation.

**Demandeur**

Personne qui lance une demande de fourniture de biens, de prestation de services ou de réalisation de travaux.

**Devis quantitatif**

Liste d'articles (avec leur prix) accompagnant habituellement un énoncé des travaux ou une demande de prix, comme partie intégrante des documents d'invitation à soumissionner.

**Destinataire**

Dans un contrat de transport, le destinataire est la personne à qui la cargaison doit être livrée, que ce soit par voie de terre, par mer ou par les airs.

**Différend contractuel**

Différend relatif à un contrat que le fournisseur ou son représentant et le mandant ne parviennent pas à résoudre.

**Dispense**

Dans le contexte de l'approvisionnement, une dispense se rapporte au processus de sélection d'un fournisseur sans que ce dernier soit passé par l'épreuve de la mise en concurrence. Souvent, une dispense de mise en concurrence conduit à des négociations directement avec un seul fournisseur choisi (attribution d'un contrat à un fournisseur exclusif).

**Documents d'invitation à soumissionner**

Ensemble de documents à l'appui d'une invitation à soumissionner. Une demande de propositions est un type de document d'invitation à soumissionner.

**Dommages-intérêts fixés à l'avance**

Disposition contractuelle employée lorsque la date de livraison ou d'exécution est d'une telle importance pour l'acquéreur que ce dernier peut s'attendre à subir des dommages en cas de non-exécution. En vertu d'une telle disposition, le contractant peut être contraint à payer des dommages et intérêts, par exemple pour chaque semaine de retard de livraison.

**Donateur/bailleur**

On entend par donateur tout organisme intervenant comme source de financement, y compris le gouvernement d'un pays touché par les mines. Dans certaines situations, le terme de « client » peut être plus approprié, mais par souci de cohérence dans les NILAM, les termes de donateur/bailleur sont utilisés. Contrairement à une passation de contrat commercial normal, où le client est souvent le bénéficiaire des biens ou des services objets du contrat, dans le contexte du déminage humanitaire, le bailleur est rarement le bénéficiaire. Le donateur peut être le mandant, ou peut déléguer la responsabilité à un autre organisme national ou international. Le bailleur peut également être désigné sous le terme de client.

**Emprunteur**

Partie, dans un contrat de prêt, qui reçoit de l'argent ou un autre instrument d'un prêteur et promet de rembourser celui-ci à un moment précis.

**Énoncé des travaux**

Énoncé des spécifications requises pour les travaux commandés.

**Évaluation des soumissions**

Processus, après la date limite de soumission, d'ouverture, d'examen, et d'évaluation des soumissions permettant de déterminer la responsabilité du soumissionnaire, sa réactivité et d'autres facteurs associés au choix d'une offre pour l'adjudication du contrat.

**Force majeure**

Clause courante dans les contrats qui libère les parties de toute responsabilité ou obligation lorsqu'un événement extraordinaire ou une circonstance indépendante de leur volonté comme une guerre, une grève, une émeute, un crime ou une catastrophe naturelle (par exemple inondations, tremblement de terre, éruption volcanique) empêche une ou les deux parties de respecter leurs obligations contractuelles. La force majeure n'a toutefois pas pour objectif d'excuser la négligence ou autre méfait d'une partie.

**Formule de soumission**

Formulaire normalisé fourni aux soumissionnaires afin qu'ils puissent soumettre les informations requises pour l'évaluation de l'offre, dans le format et l'ordre adéquats.

**Fournisseur**

Toute personne morale, société commerciale ou autres fournissant des biens/ services/ travaux.

**Garantie de la société mère**

S'emploie lorsqu'une société qui passe un contrat est priée par son client de fournir une garantie d'exécution émanant de sa société mère. Ce document, bien qu'assez équilibré, est rédigé du point de vue de la société mère et la formulation stipule très clairement que la responsabilité de la société mère n'est engagée que si sa filiale commet une violation de son contrat et ne parvient pas à remédier à celle-ci. De même, la responsabilité de la société mère est limitée de manière à ne pas être supérieure à celle de la filiale aux termes de son contrat avec le client.

**Garantie de restitution d'acompte**

Une garantie qui permet à un acquéreur de se faire rembourser l'acompte effectué aux termes d'un contrat ou d'un bon si le fournisseur ne respecte pas ses engagements contractuels.

**Gestion des projets**

Processus permettant de mener un projet à son terme avec succès.

**INCOTERMS**

Règles commerciales internationales définissant les obligations de l'acquéreur et du vendeur s'agissant de l'expédition de marchandises, publiées par la chambre de commerce internationale (ICC). Voir aussi : <http://www.incoterms.tk/>.

**Invitation à soumissionner**

L'invitation à soumissionner est une offre (souvent concurrentielle) fixant le prix que l'on est prêt à payer pour quelque chose. Une proposition de prix est appelée une soumission. Le terme peut être employé dans le contexte des soumissions pour des contrats de déminage.

**Lettre d'accord**

Forme simplifiée de contrat qui énonce les éléments de base de l'accord sans inclure tout le détail. Elle peut servir de préambule à un contrat en bonne et due forme ou, dans certains cas, peut être utilisée à la place d'un contrat plus formel.

**Location**

Système de paiement au titre de l'usage temporaire d'un bien appartenant à quelqu'un d'autre; les paiements sont d'ordinaire désignés sous le terme de « loyer ».

**Mandant**

En droit commercial, un mandant est une personne, morale ou physique, qui autorise un agent à agir afin de créer une ou plusieurs relations juridiques avec un tiers. Dans l'action contre les mines, c'est l'entité qui passe un contrat avec une autre entité pour entreprendre l'activité requise d'action contre les mines. Le mandant peut être un bailleur, une ANLAM, une organisation agissant au nom de l'ANLAM, une entreprise commerciale ou toute entité qui souhaite que des activités d'action contre les mines soient réalisées et qui engage une entreprise spécialisée dans l'action contre les mines pour ce faire.

**Manifestation d'intérêt**

Les fournisseurs manifestent leur intérêt à fournir des biens ou services au mandant.

**Meilleur rapport qualité/prix**

Le prix le plus bas n'est pas nécessairement le critère le plus important dans l'achat de biens et services. Le concept du meilleur rapport qualité/prix prend en considération un ensemble de critères pour choisir la solution optimale compte tenu d'un besoin spécifique.

**Méthode d'invitation**

Méthode employée pour inviter les fournisseurs à soumissionner. Une demande de propositions est une méthode d'invitation à des achats concurrentiels.

**Modification de contrat**

Ajout d'une clause, suppression, correction ou modification des clauses existantes.

**Obligation**

En finance, une obligation est un titre de créance attestant que l'émetteur autorisé est redevable d'une dette au détenteur dudit titre et, en fonction des termes de l'obligation, est obligé de payer des intérêts (le coupon) et/ou de rembourser le mandant à une date ultérieure, appelée échéance. Une obligation est un contrat formel passé en vue du remboursement de l'argent emprunté avec intérêts à intervalles fixes.

**Offre**

Offre (ou proposition) reçue en réponse à une invitation à soumissionner lancée par un mandat à des fournisseurs. Constitue une offre ferme du fournisseur potentiel pour la fourniture des produits ou services conformes aux exigences énoncées dans le dossier d'appel d'offres. L'offre peut prendre la forme d'un devis, d'une soumission ou d'une proposition, en fonction du type de sollicitation.

**Prix fixe**

L'expression « prix fixe » (ou somme forfaitaire) signifie qu'un prix couvrant la totalité des travaux, approvisionnements et services objets du contrat a été fixé. Ce prix fixe ne peut pas être modifié ou révisé, sauf mention contraire dans les conditions spéciales du contrat.

**Processus d'appel d'offres**

Processus de sollicitation et d'évaluation d'offres, ayant pour objectif la sélection d'un entrepreneur.

**Procédure judiciaire**

Poursuite, action en justice, y compris toutes les formalités judiciaires y afférentes.

**Procuration**

Autorisation d'agir au nom de quelqu'un dans le cadre d'affaires juridiques ou commerciales.

**Produit**

Dans ce guide, le terme « produit » englobe les biens, les travaux et les services.

**Projet**

Une activité dans laquelle des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées aux fins de la réalisation d'un ensemble unique de travaux, avec un cahier des charges donné et des contraintes de coût et de temps, le but étant de réaliser des changements bénéfiques définis par des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

### **Proposition**

Réponse formelle d'un offrant à une demande de propositions présentant un problème à résoudre, une exigence ou un objectif à réaliser.

### **Responsabilité**

Fait d'être soumis à une obligation (concrète ou potentielle), d'être responsable d'une perte, d'une pénalité, d'un méfait, d'une dépense ou d'une charge, potentiels ou avérés.

### **Sélection des fournisseurs**

Processus d'identification des fournisseurs appropriés.

### **Séparation des responsabilités**

Mécanisme de contrôle interne destiné à garantir qu'un individu ne participe pas à toutes les étapes opérationnelles d'un processus d'approvisionnement.

### **Signataire**

L'auteur d'une signature est un signataire.

### **Signature**

Représentation manuscrite (et parfois stylisée) du nom d'une personne que cette dernière appose sur des documents comme preuve d'identité ou d'intention.

### **Sollicitation**

Fait d'inviter des fournisseurs à soumettre des offres.

### **Somme forfaitaire (voir Prix fixe)**

#### **Soumission**

Offre (ou proposition) reçue en réponse à une invitation à soumissionner lancée par un mandant à des fournisseurs. Constitue une offre ferme du fournisseur potentiel pour la fourniture de produits ou services conformes aux exigences énoncées dans le dossier d'appel d'offres. L'offre peut prendre la forme d'un devis, d'une soumission ou d'une proposition, en fonction du type de sollicitation.

#### **Soumissionnaire**

Fournisseur potentiel proposant une offre.

#### **Soumissionner**

Présenter à une autre entité une offre sans conditions en vue de la conclusion d'un contrat.

#### **Sous-traitant**

Individu ou entreprise qui passe un contrat pour exécuter en partie ou intégralement les obligations découlant d'un autre contrat.

#### **Spécifications**

Définition des caractéristiques requises d'un produit. Se rapporte habituellement aux exigences s'agissant des marchandises, mais peut également se rapporter aux cahiers des charges en ce qui concerne les services ou les travaux.

**Standard disponible sur le marché**

Dans le contexte de l'achat de matériel d'action contre les mines, l'expression renvoie à tout matériel qui est disponible directement auprès du fabricant et ne nécessite aucune intervention avant sa mise en service, excepté quelques petites modifications mineures.

**Tarifs unitaires**

Tarifs convenus et acceptés pour les activités, les articles et les quantités indiquées dans le contrat.

**Titre**

Instrument négociable représentant une valeur financière.

**UNGM – United Nations Global Marketplace**

Portail Internet utilisé par 16 institutions des Nations Unies. Contient, entre autres types d'informations, une liste inter-agences de fournisseurs. Voir le site <http://www.ungm.org>.

**Utilisateur final**

Bénéficiaire/utilisateur final des biens et services fournis dans le cadre d'une procédure d'achat.

## **ANNEXE 2 | L'UNOPS ET L'ACTION CONTRE LES MINES | EXEMPLE DE PROCÉDURES D'APPROVISIONNEMENT ET DE PASSATION DE MARCHÉS AUX NATIONS UNIES**

Les pages suivantes décrivent les procédures suivies par l'unité d'action contre les mines (*Mine Action Unit* – MAU) du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS<sup>1</sup>) pour l'achat de capacités d'action contre les mines et la passation de marchés y relatifs.

### **L'UNOPS ET L'ACTION CONTRE LES MINES**

L'UNOPS est un prestataire de services clé d'action contre les mines. Il fournit des services de gestion de projets et de logistique dans le cadre de divers projets et programmes d'action contre les mines gérés ou financés par les Nations Unies, les institutions financières internationales, les banques régionales et sous-régionales de développement ou les gouvernements hôtes. L'UNOPS collabore avec le Service de la lutte antimines des Nations Unies (SLAM), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et bien d'autres organismes et institutions.

L'UNOPS offre à ses clients des services de planification, de mise en œuvre, de gestion et de suivi de leurs projets et programmes respectifs d'action contre les mines. De tels projets sont normalement financés grâce à des fonds de donateurs gérés par le SLAM et le PNUD, par l'intermédiaire de divers fonds d'affectation spéciale. L'UNOPS facture pour ses services un montant correspondant à un certain pourcentage du budget total du projet. Ce montant perçu par l'UNOPS est dénommé coût d'appui au projet. Les services proposés par l'UNOPS comprennent la gestion des ressources humaines et la gestion des contrats, et peuvent également inclure la planification et la gestion d'une opération entière, y compris la gestion complexe des passations de marchés de déminage et le recrutement de personnel spécialisé dans l'action contre les mines. L'UNOPS mène notamment des opérations intégrales au Soudan, en Afghanistan et au Sud-Liban. Il peut de temps à autre également apporter son appui à des aspects plus spécifiques de l'action contre les mines, notamment l'éducation au risque des mines.

La gestion des projets est l'un des services fondamentaux offerts par l'UNOPS. L'UNOPS répond rapidement et de manière appropriée aux divers besoins de ses clients, assurant la gestion de programmes d'action contre les mines dans divers pays. Le personnel de l'UNOPS chargé de l'action contre les mines peut également être déployé pour des missions de courte durée en vue d'évaluer les besoins spécifiques des pays. L'UNOPS peut établir une liste d'experts nationaux et internationaux d'action contre les mines susceptibles d'aider à la réalisation des projets des clients. L'UNOPS fournit également des services de publicité, de recrutement, de gestion des contrats et de formation du personnel chargé des projets.

L'UNOPS peut aider les clients à créer des Centres de coordination de l'action contre les mines (CCLAM) et à mandater des entreprises de déminage spécialisées en vue d'un déploiement rapide sur le terrain. De tels contrats peuvent inclure : des études d'impact des mines ; l'éducation aux risques des mines, le déminage intégré englobant le déminage manuel, le déminage mécanique et l'utilisation de chiens détecteurs d'explosifs de mines ; la dépollution des routes ; des activités de neutralisation et de destruction des explosifs ; l'assistance aux victimes ; les évaluations ; la sensibilisation aux mines et des campagnes de plaidoyer. L'UNOPS peut également, pour le compte de ses clients, acheter des équipements spécialisés de déminage tels

que le matériel de protection, les engins de déminage, des détecteurs de mines et d'autres ressources. Ces achats sont parfois effectués dans le cadre d'accords à long terme passés par l'UNOPS avec divers fabricants d'équipements de déminage.

## **ACCREDITATION DES PRESTATAIRES DE SERVICES D'ACTION CONTRE LES MINES**

Au cours de l'année 2007, l'UNOPS a décidé qu'il était impératif de mettre à jour une partie de la documentation détenue par la MAU. Dans le cadre de cette mise à jour, la MAU a élaboré un système d'accréditation des prestataires de services d'action contre les mines. Pour pouvoir participer à des appels d'offres ou à des demandes de propositions lancés par la MAU, les fournisseurs doivent dorénavant s'enregistrer d'abord sur le marché mondial des Nations Unies (UN Global Market – UNGM, à l'adresse [www.ungm.org](http://www.ungm.org)), puis s'inscrire auprès de la MAU au Bureau pour l'Amérique du Nord.

L'inscription définitive auprès de la MAU comprend une accréditation formelle dans le cadre de laquelle les prestataires doivent indiquer le type de services qu'ils peuvent fournir, et présenter des justificatifs attestant qu'ils sont bel et bien en mesure de fournir lesdits services. Une fois que tous les documents ont été transmis, la MAU, par le biais du Conseil d'accréditation de l'UNOPS, procédera à une évaluation d'accréditation. Le Conseil d'accréditation approuvera les demandes d'accréditation sur la base des critères suivants :

- > la structure institutionnelle et la structure de gestion ;
- > les qualifications ;
- > les compétences du personnel et les qualités humaines ;
- > la politique relative à la sécurité et à la santé au travail ;
- > l'assurance ;
- > les procédures opérationnelles permanentes ;
- > la politique relative à la gestion de la qualité ;
- > les rapports d'opérations.

Les données qui doivent être soumises à la MAU comprennent :

- > les états financiers vérifiés ;
- > les informations relatives à l'assurance ;
- > des propositions de coentreprise ;
- > les ressources en termes de personnel, d'équipements, d'infrastructures et de sous-traitance ;
- > les projets déjà menés ;
- > les projets pertinents en cours ;
- > les procédures opérationnelles permanentes pour les activités proposées relatives aux demandes de propositions et aux appels d'offres ;
- > les équipements spécialisés.

Toutes les informations doivent être soumises à l'UNOPS dans un format fixé par la MAU. Outre les informations susmentionnées, les prestataires doivent informer l'UNOPS des types de contrats pour lesquels ils souhaiteraient être pris en considération et fournir des documents justificatifs à l'appui. Les principaux types de contrats sont les contrats de déminage manuel, de déminage mécanique ou relatifs aux chiens détecteurs d'explosifs de mines.

Une fois que la MAU a reçu tous les documents requis, une évaluation technique formelle est effectuée par le conseil d'accréditation. Au cours de cette évaluation, le conseil détermine si les documents présentés sont suffisants et acceptables. Une fois accrédité, l'entrepreneur recevra une lettre d'accréditation de la part de l'UNOPS.

## **LE PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES ET DE PASSATION DES MARCHÉS DE L'UNOPS**

### **MANIFESTATION D'INTÉRÊT**

L'appel à manifestation d'intérêt est un avis fournissant des renseignements d'ordre général sur une sollicitation de biens, travaux et services à venir. Il est demandé aux entrepreneurs et aux fournisseurs de manifester formellement leur intérêt dans un délai précis. Pour ce faire, ces derniers doivent soumettre des renseignements détaillés démontrant qu'ils disposent de l'expérience et des qualifications nécessaires à la prestation considérée de biens/services/travaux. Les renseignements fournis par les prestataires intéressés sont évalués, et les dossiers des fournisseurs sont étudiés en vue de l'établissement d'une liste des entreprises qui seront invitées à soumettre des offres/propositions détaillées.

L'UNOPS a recours au procédé de la manifestation d'intérêt pour trouver des fournisseurs aptes à soumettre des offres/propositions aussi intéressantes que possible du point de vue du rapport qualité-prix. Cette manière de faire rallonge le processus de sélection des fournisseurs, car ceux-ci doivent avoir suffisamment de temps pour répondre. En fonction de la nature des biens/services/et travaux demandés, un délai de deux semaines est normalement prévu pour les réponses. Le règlement interne de l'UNOPS recommande de passer par un appel à manifestation d'intérêt pour tous les appels d'offres d'un montant supérieur à 100 000 dollars américains si aucun processus concurrentiel public n'est lancé. Les appels à manifestation d'intérêt sont publiés sur le site Web de l'UNOPS et diffusés le plus largement possible, par l'intermédiaire d'autres sites, de chaînes de radio, de journaux et de magazines spécialisés. L'objectif de l'UNOPS est d'obtenir les réponses les plus intéressantes.

L'UNOPS considère l'appel d'offres ouvert (national ou international) comme la méthode la plus appropriée pour satisfaire aux principes de transparence, de concurrence loyale et d'intégrité du processus de sélection des fournisseurs, car il est ouvert à tous les fournisseurs intéressés. Cette méthode inclut la publicité dans les médias appropriés, selon la nature des besoins. Dans le cas d'un appel d'offres ouvert, aucune liste de présélection n'est établie. La publicité faite aboutit très souvent à un processus d'évaluation plus long, en raison du nombre élevé d'offres reçues. Toutefois, dans la plupart des cas, les avantages d'une mise en concurrence plus large et ouverte l'emportent sur le surcroît de travail que constitue un nombre d'offres élevé.

## DEMANDE DE PROPOSITIONS

On a recours à une demande de propositions pour la passation de marchés de biens, services (par exemple déminage) et travaux lorsque les conditions ne peuvent pas être exprimées quantitativement et qualitativement dans le détail de l'appel au moment où il est lancé. Une demande de propositions appelle une proposition technique offrant une solution aux exigences techniques spécifiées dans les documents d'invitation à soumissionner, ainsi qu'une proposition financière détaillée séparée, indiquant tous les coûts liés à l'exécution des travaux décrits dans la proposition technique.

La demande de propositions utilise le système de la double enveloppe et exige des soumissionnaires qu'ils présentent leurs propositions techniques et financières séparément, sous pli scellé. Les propositions financières sont ouvertes lors d'une séance indépendante tenue après l'évaluation des offres techniques. Le but de ce système est de garantir que l'évaluation technique peut être réalisée sur la base des seuls aspects techniques, indépendamment des considérations financières. Une évaluation visant à comparer tous les facteurs, aussi bien techniques que financiers, est réalisée dans un deuxième temps.

Les propositions sont évaluées et font l'objet d'un classement, puis le marché est attribué conformément aux analyses cumulées, qui déterminent le meilleur rapport qualité/prix compte tenu des facteurs techniques et financiers. Les critères d'évaluation sont énumérés dans la demande de propositions, qui précise les facteurs techniques et financiers clés qui seront pris en compte dans le processus de sélection. Le ratio entre la qualité technique et le prix peut varier d'une demande de proposition à l'autre. Dans la plupart des cas, l'accent est davantage mis sur la qualité technique que sur les considérations financières, mais il faut déterminer la pondération exacte au cas par cas pour trouver un juste équilibre entre les différents critères d'évaluation. Cet équilibre doit être établi avant la publication de la demande de propositions, et les critères d'évaluation doivent être énoncés expressément dans le dossier de demande de propositions.

Pour l'UNOPS, il est important de respecter le principe de séparation des responsabilités durant tout le processus de passation de marchés, afin de garantir l'équité et la transparence. Au sein de l'UNOPS, les entités de passation des marchés sont organisées selon une structure administrative fondée sur la séparation des responsabilités (dans certains cas, les différentes fonctions sont exercées par différentes personnes) à chaque étape du processus de passation de marchés.

## OUVERTURE DES PROPOSITIONS

Puisque l'UNOPS utilise le système de la double enveloppe, dans lequel les propositions financières ne doivent pas être ouvertes avant que l'évaluation technique ne soit achevée, l'ouverture publique des propositions reçues n'est pas exigée. Dans le cas d'une demande de propositions, les propositions techniques sont ouvertes en premier lieu alors que les propositions financières restent scellées. À la fin de l'évaluation technique, l'équipe d'évaluation procède à l'ouverture séparée des propositions financières. À cette étape-là, les soumissions non valables sont rejetées par l'équipe d'évaluation.

L'ouverture des propositions techniques est consignée dans un rapport contenant les informations suivantes :

- > le nom et le pays du soumissionnaire ;

- > des commentaires sur les propositions incomplètes ou autres faits relevés par le groupe chargé de l'ouverture des propositions ;
- > la garantie de la soumission, le cas échéant ;
- > la date et l'heure de l'ouverture ;
- > le nom des membres du personnel de l'UNOPS constituant l'équipe d'évaluation.

### CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les critères d'évaluation sont normalement divisés en trois catégories :

- > critères formels ;
- > critères techniques ;
- > critères financiers.

#### Critères formels

La conformité des soumissions avec les critères formels énoncés dans le dossier d'appel d'offres doit être vérifiée. Au nombre de ces critères on peut noter par exemple : que les offres doivent être signées en bonne et due forme ; doivent être accompagnées des titres requis, le cas échéant ; doivent provenir d'un fournisseur éligible, c'est-à-dire dûment enregistré, au cas où la préinscription serait une condition requise ; doivent être accompagnées de la documentation requise ; et doivent être complètes.

Les offres qui ne remplissent pas les critères formels sont rejetées. Par conséquent, il est important d'étudier minutieusement les critères formels avant de publier le dossier d'appel d'offres ; il n'est en effet pas souhaitable de conduire un processus d'appel d'offres dans lequel aucun fournisseur ou prestataire de services ne peut remplir les critères formels.

#### Critères techniques

Les critères d'évaluation technique découlent des spécifications et du cahier des charges. En fonction de la nature et de la complexité de la passation de marché, les critères d'évaluation technique peuvent être résumés en quelques phrases ou consister en une description détaillée et précise des services requis, comprenant les spécifications détaillées et un calendrier. Selon le degré de précision avec lequel les besoins sont définis, soit les soumissions sont jugées conformes ou non conformes, soit on leur attribue une note en fonction de la pondération des critères. En ce qui concerne les demandes de propositions en vue d'activités de déminage, l'évaluation pondérée est la plus courante. Avec la méthode de l'évaluation pondérée, il s'agit de mettre en correspondance les critères d'évaluation technique avec l'approche et la méthode proposées par le soumissionnaire pour réaliser les résultats escomptés ou régler le problème identifié, selon les exigences définies dans le cahier des charges. Les critères techniques peuvent également comprendre des conditions fixées au fournisseur, notamment :

- > une expérience antérieure dans des domaines similaires et avec le même type de besoins (par exemple, enquêtes, déminage mécanique ou CDEM) ;
- > une expérience dans la région/le pays ;
- > les capacités et les équipements disponibles pour effectuer le travail ;

- > les qualifications et l'expérience du personnel proposé.

### **Critères financiers**

Le prix constitue un critère d'évaluation important, mais la pondération attribuée à cet élément dépend de la méthode d'évaluation choisie. Il est important de préciser clairement dans le dossier d'appel d'offres les facteurs de prix qui entrent en ligne de compte pour l'évaluation. Divers facteurs, tels que les coûts liés au fret, les coûts opérationnels, les frais accessoires, les coûts de démarrage et les coûts liés à la durée d'utilisation, peuvent être pris en compte lors de l'évaluation des offres. Pour les services et travaux, un modèle de ventilation des coûts devrait être fourni. Normalement, s'agissant des marchés de déminage, la ventilation des coûts se fera en fonction des différentes phases du contrat, à savoir la phase de mobilisation, la phase opérationnelle et la phase de démobilisation.

### **PROCESSUS D'ÉVALUATION**

Dès réception et ouverture des offres, l'évaluation des offres doit être conduite selon les critères et méthodes d'évaluation définis au cours de la préparation des documents d'invitation à soumissionner, qui doivent être clairement énoncés dans ces documents. De nouveaux critères d'évaluation ou des critères d'évaluation révisés ne peuvent en aucun cas être introduits au cours de l'évaluation des offres, et la méthode d'évaluation ne peut pas non plus être modifiée. C'est là la base d'un processus d'évaluation objectif et transparent.

Le processus d'évaluation comporte les étapes suivantes :

- > création d'une équipe d'évaluation ;
- > étude du rapport de l'ouverture des plis ;
- > évaluation préliminaire ;
- > évaluation technique.

Pour l'évaluation d'une soumission présentée sous double enveloppe, l'élaboration du rapport d'évaluation technique et l'ouverture des offres financières comprennent les étapes ci-dessous :

- > évaluation financière ;
- > clarifications en cas de besoin ;
- > choix de la meilleure soumission ;
- > établissement du rapport d'évaluation ;
- > négociation du contrat, le cas échéant ;
- > vérifications.

### **MISE EN PLACE D'UNE ÉQUIPE D'ÉVALUATION**

Pour garantir un processus équitable et impartiale, l'évaluation des offres est entreprise par une équipe d'évaluation constituée de deux à cinq membres. La composition de l'équipe dépend de la nature, de la complexité et de la valeur du marché. L'équipe d'évaluation a pour objectif de vérifier que les soumissionnaires et leurs propositions remplissent les conditions énoncées dans le dossier de sollicitation, et d'évaluer les propositions au regard des critères d'évaluation

prédéfinis. Les discussions de l'équipe d'évaluation sont strictement confidentielles ; les informations sur le contenu des soumissions ou le processus d'évaluation ne seront pas divulguées hors du personnel de l'UNOPS.

Les membres de l'équipe ont pour consigne de faire savoir immédiatement s'ils ont un conflit d'intérêt potentiel avec l'un des soumissionnaires ; si tel est le cas, ils seront remplacés. Dans le cas de marchés particulièrement complexes, des experts externes peuvent être mandatés pour collaborer au processus d'évaluation en tant que membres de l'équipe. Des représentants de la source de financement ou du client ne peuvent participer à l'évaluation qu'en tant qu'observateurs, sauf disposition contraire prévue dans l'accord juridique conclu avec le client ou approbation spécifique du Directeur exécutif de l'UNOPS. En revanche, les demandeurs peuvent toujours y prendre part comme membres de l'équipe d'évaluation, à condition que l'UNOPS maintienne un vote à la majorité au sein de l'équipe. Tous les observateurs ou membres de l'équipe d'évaluation qui ne font pas partie du personnel de l'UNOPS sont tenus de signer des déclarations de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêt avant l'évaluation. Pour la plupart des évaluations relatives à une demande de propositions de déminage, un représentant du SLAM participera au processus. L'UNOPS s'assure souvent qu'un représentant du terrain y prend part également afin de garantir que l'équipe d'évaluation dispose des connaissances techniques nécessaires, ainsi que d'une bonne connaissance du contexte local.

## ÉVALUATION TECHNIQUE

L'évaluation technique implique une analyse détaillée de chaque offre au regard des critères d'évaluation prédéfinis. Elle détermine dans un premier temps si l'offre est conforme ou non. Ensuite, pour chaque critère, un nombre de points est attribué aux différentes offres, en fonction du degré de conformité. Les résultats de l'évaluation technique sont toujours consignés dans un tableau et résumés dans un rapport d'évaluation. Lorsqu'on emploie le système de la double enveloppe, l'évaluation technique est toujours réalisée avant que les propositions financières des fournisseurs éligibles ne soient ouvertes.

## ÉVALUATION FINANCIÈRE

L'évaluation financière vise à comparer les offres avec les critères financiers stipulés dans le document de sollicitation et à déterminer le prix sur lequel fonder l'évaluation. Durant cette étape, on passe les prix en revue pour établir s'ils sont corrects et réalistes compte tenu des conditions régnant sur le marché, et raisonnables par rapport aux exigences. Lorsque l'évaluation est fondée sur l'analyse cumulative (décrite ci-dessous), les points attribués à la proposition financière sont calculés à partir de la formule dite de répartition des points.

## MÉTHODE DE L'ANALYSE CUMULATIVE

Lorsqu'on emploie la méthode de l'analyse cumulative, on obtient un nombre total de points sur la base de la combinaison pondérée des composantes techniques et financières des propositions. Les offres sont évaluées et des points leur sont attribués en fonction de leur conformité aux critères définis dans les documents de sollicitation. Cette méthode d'évaluation est employée par l'UNOPS lorsque les offres ont été sollicitées par une demande de propositions et qu'il s'avère nécessaire de procéder à une évaluation plus complexe fondée sur un certain nombre de variables d'importance variable. Cette méthode est couramment employée pour la prestation de services tels que le déminage, où l'importance de chaque critère d'évaluation nécessite d'être pondérée.

Cette méthode exige une procédure à double enveloppe, dans laquelle il est demandé aux soumissionnaires de présenter leurs offres technique et financière séparément dans deux enveloppes scellées. Comme cela a déjà été dit, l'évaluation des offres techniques est toujours réalisée avant l'ouverture et l'évaluation des offres financières.

Les documents d'invitation à soumissionner indiqueront le nombre de points attribués respectivement à la proposition technique et à la proposition financière. L'évaluation de la proposition technique doit se faire sur la base des critères d'évaluation définis au préalable. Ceux-ci doivent être indiqués dans les documents d'invitation à soumissionner, assortis du nombre de points qui leur est attribué.

Seules les propositions financières des soumissionnaires ayant obtenu une note supérieure au seuil fixé pour l'évaluation technique, en général 60 % des points, seront ouvertes. Si une proposition technique n'atteint pas la note minimum indiquée, l'offre financière y relative n'est pas étudiée dans la suite du processus. La proposition financière est alors retournée au soumissionnaire sans avoir été ouverte, accompagnée d'une lettre notifiant à ce dernier que sa proposition technique n'a pas su réunir le minimum de points requis. La proposition financière compte d'ordinaire pour 15 à 50 % dans l'évaluation globale.

Le nombre maximum de points réservés à la composante financière est attribué à la proposition financière du moins-disant. Toutes les autres propositions se voient attribuer un nombre de points inversement proportionnel à leur prix, selon la formule suivante :

$$p = m \times l/c$$

où :

- p** = le nombre de points attribués la proposition financière évaluée
- m** = le nombre maximum de points attribuable à la proposition financière
- l** = le prix proposé par le moins-disant
- c** = le prix de la proposition évaluée

## Exemple

---

Trois entreprises ont proposé des prix comme suit :

Entreprise A : 1 101 000 USD

Entreprise B : 1 200 000 USD

Entreprise C : 1 050 000 USD

Pour leur proposition technique, ces entreprises ont obtenu les points suivants lors de l'évaluation :

Entreprise A : 80

Entreprise B : 77

Entreprise C : 89

En utilisant l'équation ci-dessus, on obtient les points suivants pour la composante de prix :

Entreprise A : 23,8

Entreprise B : 21,8

Entreprise C : 25

Quand on additionne les points attribués à la composante financière et les points attribués à la composante technique, on obtient le résultat final suivant :

Entreprise A :  $23,8 + 80 = 103,8$

Entreprise B :  $21,8 + 77 = 98,8$

Entreprise C :  $25 + 89 = 114$

---

## NÉGOCIATIONS DES CONTRATS DE L'UNOPS

Le but de la négociation des offres sélectionnées sur la base de la méthode de l'analyse cumulative est de s'assurer que la proposition technique est conforme aux exigences et que la proposition financière est concurrentielle pour tous les aspects du prix. Les négociations avec le fournisseur concernant le contenu de l'offre ne sont conduites par l'UNOPS :

- > que si cela est prévu dans les documents de sollicitation ;
- > et uniquement avec le fournisseur présentant la proposition sélectionnée.

Au cours des négociations, toute lacune de l'offre sera signalée au fournisseur. Ce dernier sera autorisé à procéder à des ajustements de sa proposition afin d'améliorer et d'explicitier le contenu de l'offre soumise. Les exigences retenues dans le cahier des charges ou l'énoncé des travaux ne peuvent pas être modifiés lors de la négociation du contrat. En cas de modification des exigences, le processus de mise en concurrence sera annulé, et un nouveau processus d'appel d'offres sera engagé sur la base des critères révisés.

On peut négocier la proposition financière du fournisseur afin de s'assurer que tous les aspects du volet prix sont compétitifs. Cela permet de parvenir à des prix justifiables. Normalement, le fournisseur est invité à être présent en personne lors de la négociation des contrats de déminage.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES DEMANDES DE PROPOSITIONS ET DES ÉVALUATIONS EFFECTUÉES PAR L'UNOPS

### Erreurs courantes commises par les soumissionnaires

- > les soumissionnaires ne lisent pas la demande de propositions ;
- > les soumissionnaires ne cherchent pas à obtenir des explications concernant la demande de propositions lorsque les exigences ne sont pas clairement énoncées, ce qui aboutit à une proposition répondant à des aspects que le soumissionnaire a interprétés comme des conditions requises, plutôt qu'à celles qui sont réellement requises ;
- > les soumissionnaires ne satisfont pas aux critères énoncés dans la demande de propositions, en particulier (mais pas exclusivement) s'agissant des points ci-après :
  - 1) les méthodes de travail ;
  - 2) l'équipement ;
  - 3) le personnel ;
  - 4) les échéances fixées ;
  - 5) des prix peu réalistes.

### Lacunes courantes des soumissions

- > propositions mal présentées, négligées et mal assemblées ;
- > propositions truffées d'informations non pertinentes ;
- > soumissions mal différenciées ;
- > soumissions dans lesquelles il manque des informations ;
- > soumissions dépourvues des informations spécifiques requises dans la demande de propositions ;
- > soumissions ne respectant pas certains critères énoncés dans la demande de propositions ;
- > soumissions qui laissent penser que la demande de propositions n'a pas été lue ;
- > soumissions déposées en retard (et qui ne seront pas acceptées).

### Comment un fournisseur peut-il augmenter ses chances de se voir adjudger un marché ?

- > L'expérience prouve que le manque de planification détaillée constitue la principale cause d'échec des projets : prendre ce fait en compte lors de l'élaboration de la proposition multiplie les chances de remporter la soumission.
- > Demander des précisions en vue de lever tous les doutes et ambiguïtés possibles.
- > Préparer et envoyer une proposition correspondant aux critères énoncés dans la demande de propositions et démontrant clairement que celle-ci a été lue et comprise, plutôt que de soumettre une proposition qui n'est pas réellement pertinente.

- > Élaborer une proposition logique et solide avec une explication claire du raisonnement suivi et des détails sur le concept de l'opération durant tout le cycle de vie du projet.
- > Employer des outils de planification comme les cadres logiques, les organigrammes et les diagrammes de Gantt.
- > Produire une proposition intelligente, ordonnée, bien organisée et présentée.
- > Inclure les équipements et le personnel qui atteignent ou dépassent les exigences requises dans la demande de propositions.
- > Prévoir une table des matières claire et facile permettant les renvois, par exemple des marques de tabulation à côté et/ou en haut/bas de la proposition pour indiquer les sections, etc.
- > S'assurer que le concept d'opération correspond effectivement à ce qui est requis dans la demande de propositions.
- > Effectuer une mission de recherche pour mieux prendre connaissance du pays/de la zone de responsabilité.
- > Joindre des CV clairs qui correspondent aux compétences requises dans la demande de propositions.
- > Mettre en relief, dans les CV, les compétences et expériences correspondant aux fonctions que les personnes se proposent d'exercer.
- > Joindre des CV contenant des informations exactes et ne pas tenter d'induire en erreur l'équipe d'évaluation.
- > S'assurer que les CV contiennent des références de la part de personnes faisant partie d'autres sociétés, et pas seulement de la société qui propose les personnes concernées.
- > Cibler les CV de personnes dotées d'une solide réputation professionnelle dans le secteur concerné.
- > S'assurer qu'on dispose de la personne qui convient le mieux pour réaliser le travail – le CV du gestionnaire de projet est le CV le plus important à soumettre.
- > Marquer clairement les envois et les propositions, portant mention de la demande de propositions, de la date de clôture et du destinataire (à tous les niveaux des plis).
- > Réaliser une évaluation test au regard des critères de la demande de propositions avant de soumettre l'offre et vérifier si elle correspond ou non aux exigences.

### **Principales causes du non-respect des contrats passés avec la MAU de l'UNOPS**

- > Ne pas avoir lu et/ou ne pas avoir compris le contrat.
- > Ne pas avoir recruté/retenu un personnel suffisamment compétent et qualifié.
- > Avoir déployé un gestionnaire de programme/projet qui n'est pas assez expérimenté.
- > Ne pas avoir fourni une copie du contrat à l'équipe de gestion du projet travaillant sur le terrain.
- > Ne pas avoir expliqué leurs obligations contractuelles aux membres du personnel/au gestionnaire du projet.
- > Ne pas avoir effectué une mission de recherche approfondie dans le pays/la zone de responsabilité.

- > Ne pas avoir une bonne compréhension des certificats de l'utilisateur et du transport des produits militaires/ dangereux.
- > Ne pas avoir suffisamment investi dans la formation et le développement du personnel.
- > Croire erronément que le contractant connaît mieux les besoins du client que le client lui-même.
- > Ne pas avoir soumissionné conformément à la demande de propositions, avoir par conséquent sous-évalué le prix de l'offre et ne pas être en mesure de fournir les services requis.
- > Ne pas avoir suffisamment évalué les critères de la demande de proposition.
- > Ne pas disposer d'une compréhension suffisante de la situation politique et sécuritaire dans la zone de responsabilité.
- > Ne pas avoir planifié correctement la logistique pour soutenir les opérations.
- > Ne pas avoir acheté les équipements appropriés.
- > Ne pas avoir une bonne compréhension du processus de dédouanement et d'inscription.
- > Faire preuve d'une mauvaise gestion du temps/des ressources.
- > Ne pas écouter l'opinion du personnel assigné au programme.
- > Soumettre une offre sous-évaluée pour emporter le marché, dans l'espoir de futures modifications qui ne se sont pas réalisées.

## NOTES

<sup>1</sup> <http://www.unops.org>

## ANNEXE 3 | FONDS INTERNATIONAL SLOVÈNE D'AFFECTATION SPÉCIALE POUR LE DÉMINAGE ET L'ASSISTANCE AUX VICTIMES DES MINES EN SLOVÉNIE | UN EXEMPLE DE FINANCEMENT ET DE PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE

### L'ITF | CONTEXTE

Le Fonds international d'affectation spéciale pour le déminage et l'assistance aux victimes des mines (ITF)<sup>1</sup> est une organisation humanitaire à but non lucratif qui a pour vocation l'élimination des mines terrestres et de leur impact en Europe du Sud-Est et dans d'autres régions du monde touchées par les mines.

L'ITF a été fondé par le gouvernement de la République de Slovaquie en mars 1998. L'objectif initial de l'ITF était d'aider la Bosnie-Herzégovine dans la mise en œuvre de l'accord de paix et de fournir une assistance et un appui dans le cadre du processus de réinsertion post-conflit.

Depuis sa création, l'ITF a étendu ses activités pour inclure la résolution des problèmes de mines terrestres et pour aider les victimes de mines dans leur réadaptation physique et leur réinsertion socio-économique à travers la région, notamment en Albanie, en Croatie, en Macédoine et en Serbie et Monténégro. La Commission européenne ayant reconnu l'ITF comme un modèle de référence d'organisation régionale spécialisée dans l'action contre les mines, l'ITF a été invité par les pays touchés par les mines et par les bailleurs à étendre ses opérations à d'autres régions et pays touchés tels que Chypre, le Caucase du Sud et l'Asie centrale.

L'ITF a pour mission de lever des fonds pour la réalisation d'activités d'action contre les mines et de gérer les contributions des donateurs publics et privés, de manière à satisfaire les besoins des communautés touchées par les mines conformément aux volontés des donateurs.



Équipe de démineurs financée par l'ITF en Albanie

L'ITF a accumulé une vaste expérience dans le domaine de l'action contre les mines et a joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre de plus de 2 250 projets de déminage et d'élimination de REG, en dépolluant plus de 95 millions de m<sup>2</sup> de terres. Il a contribué à la réadaptation de 15% des victimes de mines/REG dans le Sud-Est de l'Europe et a formé plus de 800 experts dans les domaines de la gestion de l'action contre les mines, du déminage et de la réadaptation.

Plus de 100 donateurs ont fait des dons à l'ITF, y compris 27 pays, diverses organisations internationales, l'Union européenne, le PNUD, les autorités locales de pays touchés par les mines, des entreprises privées, des organisations non gouvernementales et des particuliers. Depuis sa création, l'ITF a levé plus de 275 000 000 de dollars US pour la mise en œuvre de projets d'action contre les mines.

Les éléments ci-dessous font partie intégrante de la gestion des projets réalisés par l'ITF.

- > **Projets sur mesure.** Le donateur sélectionne les activités d'action contre les mines qu'il souhaite soutenir parmi celles réalisées dans la région. Conformément aux souhaits du donateur, l'ITF va alors élaborer et soumettre une proposition de projet à financer. Par conséquent, le projet est conçu selon les préférences de chaque donateur individuel (pays, activité, etc.) mais il prend en compte également les souhaits et les besoins du pays touché, ainsi que de la communauté locale.
- > **Étroite coordination.** Coordination avec les autorités nationales responsables des programmes d'action contre les mines où l'ITF intervient, afin de s'assurer que l'assistance fournie est véritablement nécessaire et que les programmes mis en œuvre sont cohérents avec les plans nationaux.
- > **Transparence.** Elle repose sur des contrôles internes stricts en matière de gestion financière et d'audits externes effectués annuellement dans le but de garantir que les fonds alloués sont correctement comptabilisés. En outre, la procédure d'appel d'offres adoptée par l'ITF pour les projets d'action contre les mines, en particulier dans le domaine du déminage humanitaire, vise à améliorer la transparence de la prise de décisions tout en contribuant à l'utilisation la plus efficace possible des fonds des donateurs.



Activités de déminage sous-marines

- > **Visibilité.** Les bailleurs sont assurés de la visibilité de leurs dons grâce aux publications, aux rapports, au site Web de l'ITF, aux présentations de l'ITF et aux événements médiatiques.
- > **Mécanisme de financement de contrepartie.** Le gouvernement américain a introduit un mécanisme de financement de contrepartie pour l'Europe du Sud-Est, en vertu duquel chaque dollar collecté par l'ITF correspond à un dollar supplémentaire octroyé par le gouvernement américain. Ces fonds de contrepartie peuvent servir à financer le même projet que le don initial (si le projet a été considéré comme remplissant les conditions requises à la fois par l'ITF et les États-Unis) ou être utilisés pour financer un autre projet d'action contre les mines en Europe du Sud-Est.
- > **Suivi et évaluation.** Avant la conduite des opérations de déminage, le personnel des projets des bureaux de mise en œuvre de l'ITF inspectent les sites potentiels de déminage pour évaluer la priorité que constitue une zone donnée en matière de déminage. Des rapports d'évaluation, et d'autres rapports prenant en compte divers facteurs, doivent être présentés par écrit. Si le bailleur en formule la demande, l'ITF mandate également une société de suivi pour superviser et suivre au quotidien les travaux de déminage réalisés par un contractant. Le but est de s'assurer que l'élimination des mines est effectuée conformément aux normes et aux exigences de sécurité applicables. L'ITF a employé à ce jour trois sociétés de suivi. Celles-ci sont choisies par l'intermédiaire d'un processus de mise en concurrence pour une période d'un an. Par ailleurs, l'ITF procède à des vérifications post-déminage afin d'évaluer les résultats des activités réalisées. Avec quelques petites modifications et adaptations, ce modèle peut également être appliqué à l'évaluation et à l'appréciation d'autres projets d'action contre les mines mis en œuvre par l'ITF.
- > **Participation active des bailleurs.** La communauté des donateurs fournit des lignes directrices et formule des propositions quant à d'autres activités lors des réunions du comité consultatif de l'ITF, à l'occasion desquelles les opérations et les objectifs de l'ITF sont débattus.

## L'ITF ET LA PASSATION DE MARCHÉS EN BOSNIE

L'ITF publie généralement des avis de marchés très détaillés pour le déminage en Bosnie. La passation de marché est fondée sur un projet, et des entrepreneurs sont invités à soumissionner pour des projets spécifiques dans le cadre d'un avis de marchés (appel d'offres). Un entrepreneur peut obtenir un maximum de trois contrats dans le cadre d'un appel seul et même appel. Les appels d'offres lancés par l'ITF en Bosnie sont normalement ouverts dans des conditions d'égalité aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux sociétés commerciales nationales et internationales qui possèdent l'accréditation pour les opérations de déminage humanitaire en Bosnie-Herzégovine délivrée par le Centre d'action antimines de la Bosnie-Herzégovine (BHMAG).<sup>2</sup>

Afin d'être habilités à participer à ces appels d'offres, les soumissionnaires doivent certifier qu'ils remplissent les conditions d'accréditation, en fournissant des copies de leurs documents d'accréditation pour chacune de leurs capacités en matière de déminage : capacités manuelles, chiens détecteurs de mines et engins de déminage. Leurs accréditations doivent être valables pour la période allant de l'appel d'offres jusqu'à l'achèvement du projet. Des soumissionnaires peuvent être déclarés inaptes si, par exemple, ils ont été précédemment en rupture de contrat, ou s'ils ont de graves problèmes financiers. Les entrepreneurs attestent qu'ils remplissent les conditions pour

soumissionner en présentant une déclaration écrite sous serment. Voir l'annexe 9 pour un exemple de déclaration écrite sous serment.

Les soumissionnaires peuvent soumettre des questions par écrit jusqu'à sept jours avant la date limite de dépôt des offres. L'ITF apportera des réponses à toutes les questions des soumissionnaires au moins trois jours avant cette date. Si l'ITF, soit sur sa propre initiative, soit en réponse à une demande d'un soumissionnaire, fournit des informations complémentaires relatives à l'offre, il transmettra ces informations par écrit à tous les soumissionnaires au même moment.



Déminage mécanique

Normalement, l'avis de marché comprend quatre volets comme suit :

Le premier volet contient les instructions adressées aux soumissionnaires, y compris le formulaire d'offre, le formulaire de garantie de soumission, le formulaire de déclaration écrite sous serment (voir exemple à l'annexe 9) et une liste de contrôle avec des instructions complémentaires à l'intention des soumissionnaires. Cette liste invitera le soumissionnaire à fournir les renseignements suivants :

- > un organigramme institutionnel ;
- > les états financiers vérifiés (voir exemple à l'annexe 9) ;
- > le statut juridique ;
- > le lieu d'enregistrement du siège social du soumissionnaire ;
- > une procuration (voir exemple à l'annexe 9) ;
- > un certificat de paiement des pensions et une assurance invalidité ;
- > un certificat de règlement d'impôts ;
- > une preuve de liquidités et d'accès aux facilités de crédit ;
- > des renseignements portant sur les qualifications techniques du soumissionnaire ;

- > une présentation de l'organisation du soumissionnaire, y compris le nombre d'employés ;
- > une liste du personnel proposé, y compris les CV des membres clés (chef de projet et chef des opérations) ;
- > une liste des équipements destinés à l'exécution du contrat. Les descriptions devraient démontrer leur capacité à mener à bien les travaux et devraient comprendre les équipements de protection individuelle, les détecteurs, les CDEM et les engins de déminage. Le soumissionnaire doit également indiquer si le matériel lui appartient, est loué ou est fourni par un sous-traitant. Des descriptions complètes du matériel doivent être fournies ;
- > un plan d'exécution comprenant les capacités disponibles, l'ordre des travaux et le calendrier ;
- > des données concernant les sous-traitants et le pourcentage des travaux qui seraient sous-traités, y compris le précontrat signé avec le sous-traitant ;
- > des preuves d'une expérience pertinente en matière d'exécution de travaux de nature similaire, y compris l'étendue et la valeur des contrats concernés ;
- > des détails de leurs éventuelles poursuites judiciaires au cours des deux dernières années ;
- > un aperçu du système d'assurance qualité qui serait employé ;
- > un bilan de sécurité ;
- > une déclaration de non-association ;
- > les qualifications techniques.

Une grande partie des informations ci-dessus doit être fournie dans un format bien défini décrit dans les documents d'appel d'offres. Le premier volet comprendra également un projet de grille de gestion et d'évaluation.

Le deuxième volet contiendra des détails concernant le contrat tels que le formulaire de contrat, les modalités du contrat, le formulaire de garantie d'exécution et la garantie d'acompte requise.

Le troisième volet présentera les spécifications techniques et le quatrième le bordereau de prix, ou le budget.

Les critères minima d'acceptabilité de l'offre d'un soumissionnaire sont les suivants :

- > un soumissionnaire doit être une société enregistrée ou une ONG capable de mener à bien les travaux indiqués et accréditée par le Centre d'action contre les mines de Bosnie-Herzégovine ;
- > un soumissionnaire doit exécuter lui-même au moins 70% des travaux du contrat, c'est-à-dire qu'il doit disposer de l'équipement, du matériel et des ressources humaines et financières nécessaires pour lui permettre d'effectuer ce pourcentage du contrat ;
- > un soumissionnaire doit avoir exécuté en qualité d'entrepreneur principal ou de sous-traitant au moins deux projets de même nature/montant/complexité que les travaux pour lesquels il soumissionne au cours des deux dernières années ; le mandant se réserve le droit de demander des copies des certificats respectifs d'acceptation définitive signés par le mandant des projets concernés ;

- > tous les membres clés du personnel du soumissionnaire doivent être au bénéfice d'au moins deux ans d'une expérience appropriée et de qualifications démontrées dans des travaux de nature similaire.

Un soumissionnaire ne peut soumettre qu'une seule proposition par appel d'offres. La soumission ou la participation d'un soumissionnaire à plus d'un appel d'offres (comme entrepreneur principal et sous-traitant) pour un même contrat entraînera la disqualification du soumissionnaire comme entrepreneur principal du contrat.

Il est vivement recommandé au soumissionnaire de visiter et d'inspecter le site des travaux et ses environs dans le but d'évaluer, sous sa propre responsabilité, les dépenses et les risques. Ces données peuvent s'avérer nécessaires pour l'élaboration de son offre et pour la signature du contrat. Une visite de site sera normalement organisée par le mandant. Le soumissionnaire doit indiquer dans son offre s'il prévoit d'assister à la visite de site et, le cas échéant, préciser le nom et la fonction des employés qui seront présents.



Une équipe de chiens détecteurs de mines en plein travail

Normalement, l'ITF peut apporter des modifications au dossier d'appel d'offres en publiant des addenda jusqu'à 11 jours avant la date limite de soumission des offres. Chaque addenda publié constituera une partie du dossier d'appel d'offres et sera expédié, par écrit, à tous les soumissionnaires connus qui ont accusé réception dans un intervalle de trois jours.

L'ITF utilise un système de double enveloppe ; les soumissionnaires soumettent un pli contenant la partie administrative et la partie technique, et un second pli contenant un bordereau de prix pour les travaux et les services. Les soumissionnaires soumettent un jeu de documents originaux et cinq jeux de copies, chacun d'eux sous le format de présentation de la double enveloppe.

Les offres doivent rester valables pendant une période de 60 jours après la date limite de soumission indiquée dans l'avis d'appel d'offres. Dans des circonstances exceptionnelles, l'ITF peut inviter des soumissionnaires à prolonger la validité des offres pour un nombre précis de

jours, qui ne peut pas dépasser 40 jours. L'adjudicataire doit maintenir son offre valable pour une période supplémentaire de 60 jours à compter de la date de notification de l'adjudication. Les soumissionnaires sont priés de fournir une garantie de soumission valable 60 jours.

Les soumissionnaires non retenus peuvent déposer une plainte écrite auprès de la commission d'évaluation dans un délai de sept jours à compter de la réception de la notification du refus et jusqu'à la date limite indiquée dans la notification.

L'évaluation des soumissions est fondée sur une approche en trois étapes débutant par une étude initiale de la documentation administrative suivie de l'évaluation technique. Afin de réussir la première partie de l'évaluation (partie administrative), le soumissionnaire doit soumettre tous les documents requis conformément à la liste de contrôle incluse dans le dossier d'appel d'offres. Sous réserve que tous les documents requis aient été fournis, la commission d'évaluation débute la deuxième partie de l'évaluation (partie technique), dans laquelle le soumissionnaire doit obtenir un minimum de 70% (et dans certains cas 80%) des points pour que son offre puisse être acceptée et que la composante financière puisse être ouverte. La deuxième partie de l'évaluation (partie technique) est effectuée selon les critères suivants :

- > compétences/expérience de l'entreprise ;
- > évaluation des tâches opérationnelles du soumissionnaire ;
- > présentation générale.

La troisième étape du processus d'évaluation (étape financière) est l'ouverture de la composante financière. Normalement, le marché sera attribué au soumissionnaire offrant le prix le plus bas.

Une fois qu'un entrepreneur a été sélectionné, le contrat est conclu et le contractant est censé commencer les travaux 14 jours après la signature du contrat.

Une assurance qualité des contrats de l'ITF est réalisée à la fois par l'ITF, qui mandate des sociétés d'assurance qualité indépendantes, et par le BHMAL. L'ITF veille à ce que 60 à 70% de tous ses contrats comprennent un dispositif permanent de suivi de l'assurance qualité sur chaque site de déminage. En Bosnie-Herzégovine, 5% de tous les sites de déminage sont en outre échantillonnés à la fin des opérations.

Les paiements prévus au titre du contrat sont normalement effectués en deux versements. Le système de paiement varie en fonction de la politique des différents bailleurs. Habituellement, l'ITF verse un acompte de 20% de la valeur contractuelle 14 jours après la signature du contrat. L'ITF s'acquitte des 80% restants de la valeur contractuelle après que le contractant lui a remis le certificat de zone déminée délivré par le Centre de l'action contre les mines, un rapport circonstancié, ainsi que la facture définitive.

Aux termes des contrats de l'ITF en Bosnie-Herzégovine, les entrepreneurs doivent soumettre un rapport final écrit à l'ITF, avec copie au BHMAL, dans un délai de deux semaines après l'expiration du contrat. Ce rapport doit comprendre :

- > un résumé exhaustif des tâches entreprises ;
- > des tableaux contenant des informations détaillées sur l'exécution du contrat ;
- > des informations sur le calendrier des travaux exécutés ;

- > des informations sur la zone déminée ;
- > des informations sur les méthodes de déminage employées ;
- > des informations sur le nombre et le type de mines et de REG détruits ;
- > des informations sur le marquage, les coordonnées du point de référence de la zone de déminage ;
- > une cartographie définitive des opérations à une échelle minimale de 1:5000 ;
- > des informations sur les éventuels incidents survenus pendant le déminage ;
- > tout commentaire, explication ou suggestion pertinents ou nécessaires.

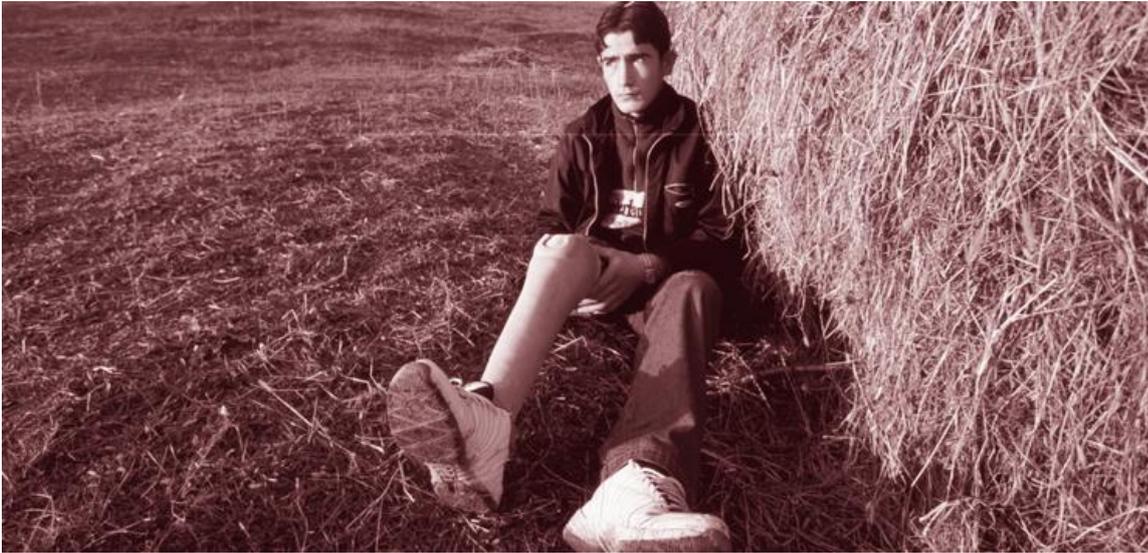
Le paiement final est subordonné à la réception de ce rapport par l'ITF.

L'équipement utilisé au titre des contrats avec l'ITF peut soit être fourni par le contractant comme faisant partie du contrat, soit être acheté par l'ITF aux fins de l'exécution du contrat. Le matériel acquis demeurera la propriété de l'ITF, et celui-ci demandera l'avis du bailleur en vue de décider quoi faire de l'équipement à l'achèvement du contrat.

L'ITF ne fait aucune référence aux NILAM dans ses dossiers d'appel d'offres ou dans ses documents contractuels. Il renvoie en revanche aux normes nationales.

Sur la base de son expérience en matière de passation de marchés dans le domaine de l'action contre les mines, l'ITF a tiré les quatre conclusions et recommandations qui suivent :

- 1) Le système d'appel d'offres est la partie la plus importante du cycle complet du projet dans l'utilisation d'un don. Au travers de ce système, tous les principes fondamentaux de l'ITF sont reflétés (approche holistique, transparente, durable, axée sur la communauté, fondée sur le partenariat).
- 2) L'introduction du processus d'appel d'offres a considérablement contribué à la rentabilité du déminage humanitaire et à la transparence de la sélection des organismes de mise en œuvre, et a permis la participation des bailleurs au processus de l'action contre les mines.
- 3) Grâce au système d'appel d'offres en Bosnie-Herzégovine, l'ITF a joué un rôle de soutien dans le renforcement global des institutions nationales.
- 4) Sur la base de la vaste expérience qu'il a accumulée en matière de passation de marchés au cours des 11 dernières années, l'ITF recommande toujours une procédure d'appel d'offres ouverte, qui est selon lui l'option la plus transparente dans le processus d'adjudication.



Une victime de mines en Albanie

## **NOTES**

<sup>1</sup> [www.itf-fund.si](http://www.itf-fund.si)

<sup>2</sup> Le texte de cette section a été adapté à partir d'un avis de marché fourni par l'ITF.



## ANNEXE 4 | LE DÉMINAGE À SKALLINGEN, AU DANEMARK | PERSPECTIVE DE LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES

### HISTORIQUE DU PROJET

À l'époque où les champs de mines allemands au Danemark ont été déminés après la Deuxième Guerre mondiale, une zone située sur la péninsule de Skallingen a été laissée en l'état en raison de la nature difficile et techniquement exigeante de la contamination. La zone était ce qui restait d'une plus vaste zone minée qui avait été déminée au cours de la période 1945-47. En raison d'un environnement côtier très dynamique, quelques 10 000 mines ont été laissées dans une zone d'environ 280 hectares lorsque le déminage a été interrompu en 1947. Au fil des ans, 90 hectares de la zone soupçonnée dangereuse ont été touchés par l'érosion et ont disparu dans la mer. En 2005, le gouvernement danois a pris la décision de déminer et de remettre à disposition les 190 hectares restants pour l'usage public.



Clôtures et panneaux d'avertissement du danger de mine à Skallingen, en 2008

La marine danoise a été chargée de procéder au déminage des fonds marins là où la ligne côtière avait changé et où les champs de mines étaient immergés. En ce qui concerne les zones contaminées sur terre, la responsabilité du projet de déminage a été confiée à l'Autorité côtière danoise (KDI), qui est une division rattachée au ministère des Transports. Le principal domaine d'opérations de KDI est la protection côtière et l'entretien des zones côtières. Elle possède de grandes zones de terrain le long du littoral danois, y compris les zones minées de Skallingen.

Le projet a été divisé en trois phases, reflétant trois priorités fondées sur l'utilisation publique du terrain.

- > **Phase 1** : déminage de 18 hectares de plage et de dunes à trois emplacements de 1<sup>ère</sup> priorité (le déminage des zones de la phase 1 a été achevé en 2006 par le contractant britannique European Land Solutions (ELS)).
- > **Phase 2** : déminage de 47 hectares de plage et de dunes. (La phase 2 a été amorcée en 2007 et achevée en 2008 par le contractant danois Minegruppen).



- > **Phase 3** : déminage de la zone contaminée restante à l'extrémité méridionale de la péninsule, soit environ 120 hectares de marais/dunes/plage.



Opérations de déminage dans les dunes de sable | On déblaie la couche de sable sûre jusqu'à ce que l'on atteigne la « couche dangereuse ». On procède alors à son excavation à l'aide de machines blindées, puis on la passe au tamis.

Pour les besoins du projet, KDI a mis sur pied un bureau d'action contre les mines chargé d'élaborer des normes, de préparer les appels d'offres et de suivre les travaux des entrepreneurs. KDI a également apporté son soutien aux entrepreneurs en procédant à l'analyse des découvertes pertinentes, en effectuant des analyses des risques et en coordonnant les relations entre les entrepreneurs et diverses autres parties prenantes.

Avec un petit bureau ne comptant que trois collaborateurs, KDI a fourni de nombreux services externes au projet, y compris des services de consultance pour la conduite des processus d'adjudication, des conseils relatifs à la gestion des contrats, aux questions juridiques, à la gestion de l'environnement et à la gestion de l'assurance qualité/du contrôle qualité.

Le projet a été géré comme tout autre projet nécessitant les services d'un entrepreneur commercial. Le consultant de KDI qui a été mandaté pour conduire le processus d'adjudication n'avait pas d'expérience dans le domaine de l'action contre les mines, mais était un spécialiste généraliste en matière d'adjudication et de contrats commerciaux. KDI estime que c'était là un avantage, parce qu'il l'a aidée à élaborer les grandes lignes du processus et du contrat en suivant le paradigme normalement utilisé dans les relations client/entrepreneur.



---

ELS s'est vu attribuer le contrat « clés en main » pour la Phase 1 en 2006, à la suite d'une mise en concurrence en ligne. Au départ, 18 sociétés ont posé leur candidature pour la présélection et cinq d'entre elles ont été retenues pour soumettre des propositions et offres concurrentielles. Une zone totale d'environ 18,5 hectares a été déminée et remise à disposition en 2006. Fin 2006, les équipes avaient détecté 67 mines ainsi que des centaines de composants de mines, qu'ils avaient ensuite enlevés ou fait exploser sur place. La plupart des objets découverts avaient été rendus inactifs par l'environnement. Un nouveau processus d'adjudication pour des activités de déminage sur la période 2007 - 2008 a été lancé vers la fin de 2006 et suivi de la même procédure que l'appel d'offres précédent. La surface totale à déminer était cette fois de 47,5 hectares. Le contrat pour 2007 - 2008 a été adjugé au consortium danois Minegruppen. Les travaux ont débuté en avril 2007 et ont pris fin en avril 2008.

Intervention du Danemark, le 19 novembre 2007, à l'occasion de la 8<sup>e</sup> réunion des États parties à la Convention d'Ottawa, en Jordanie.

---

## PROCESSUS D'ADJUDICATION

KDI a considéré le déminage comme un service (selon la terminologie de l'Union européenne) et a conduit le processus d'adjudication conformément à la Directive 2004/18/EC<sup>1</sup> de l'Union européenne.

La présélection pour le projet a été annoncée aux entrepreneurs intéressés via la base de données de l'Union Européenne (<http://www.ted.europa.eu>) et via le média Internet danois Lambrech. Parmi une multitude de candidatures, KDI a sélectionné cinq sociétés considérées comme adéquates. Les dossiers d'appel d'offres ont été mis à la disposition des entrepreneurs électroniquement sur le site Web <http://www.docia.com>. Il était demandé aux entrepreneurs de transmettre leurs propositions sur ce site dans le délai fixé. En effectuant le processus par voie électronique, KDI a pu facilement fournir des informations supplémentaires aux différents entrepreneurs simultanément, sans que le processus soit entravé par un retard des services postaux.

Afin de remporter le marché, les soumissionnaires devaient présenter à KDI la proposition la plus avantageuse économiquement. Les contrats étaient régis par les Conditions générales des contrats clés en main (ABT93), qui avaient été mises à la disposition des soumissionnaires comme partie intégrante des dossiers d'appel d'offres, avec un modèle de contrat.

La gestion du contrat pendant la phase opérationnelle a consisté à superviser la qualité et les progrès du travail du contractant. Si des modifications s'avéraient nécessaires par rapport à la proposition ou au contrat, KDI publiait une directive de chantier sur ce qui devait être fait, et un ordre de modification relatif aux implications financières du changement était convenu et signé par les deux parties.



On a d'abord fouillé ces plages jusqu'à une profondeur de 75 cm et l'on a ôté la couche supérieure afin de permettre la fouille de la couche comprise entre 75 et 150 cm de profondeur.

### L'ASSURANCE QUALITÉ À SKALLINGEN

L'assurance qualité a été conduite dans le but de s'assurer que le processus suivi par le contractant et son produit étaient conformes aux conditions requises par KDI, telles que décrites dans le dossier d'appel d'offres. Dans le dossier d'appel d'offres pour la phase 2, KDI a fourni un « Plan global d'inspection de la qualité » présentant les exigences minimales relatives au plan de gestion de la qualité du contractant.

Ce plan global d'inspection de la qualité décrivait :

- > ce qui serait soumis à l'inspection ;
- > où trouver les normes relatives aux différents sujets ;
- > comment l'inspection serait conduite ;
- > les exigences documentaires ;
- > la fréquence des inspections ;
- > les critères d'acceptation ;
- > les conséquences de la non-acceptation ;
- > les exigences en matière de rapport.

De cette manière, le contractant pouvait aborder toutes les questions pertinentes dans son plan de gestion de la qualité et ses procédures opérationnelles. Après avoir reçu ces procédures et plans de la part du contractant, KDI a pu déceler les processus critiques et cibler ces derniers dans les inspections de la qualité. Les inspections de la qualité conduites par KDI étaient des tests aléatoires du système d'assurance qualité du contractant et des processus critiques ayant des implications potentielles sur la qualité.



Bien que l'accent ait été mis sur le processus, un certain nombre de zones ont été choisies aléatoirement comme échantillons en vue du contrôle qualité (QC). Ce contrôle a été réalisé par les propres démineurs du contractant et à l'aide de ses équipements, mais sous la supervision de représentants de KDI présents sur le site pour garantir que les opérations de déminage effectuées respectaient les normes requises et qu'aucune mine n'avait été ratée.

L'une des pierres angulaires du processus de contrôle qualité consistait à vérifier si les capacités du matériel étaient conformes aux procédures opérationnelles et pouvaient satisfaire aux critères de déminage spécifiés dans le contrat. KDI a informé le contractant des critères de déminage en indiquant quels types d'engins devaient être trouvés et enlevés et dans quel espace tridimensionnel défini. Ces données avaient été déterminées par KDI sur la base des informations fournies par les anciennes cartes allemandes des champs de mines. KDI s'est fondée également sur les enquêtes techniques et les travaux de déminage effectués précédemment.

KDI a déterminé la profondeur à partir de laquelle les mines devraient être enlevées en définissant la zone dans laquelle les mines avaient été posées en 1944 et en prenant en compte l'incertitude liée à la méthode utilisée pour trouver l'ancienne surface. Sur la plage, l'ancienne surface était évidemment sans objet et l'on a dû déterminer la surface à déminer sur la base d'études du déplacement vertical des matériaux dans cet environnement. Les critères de déminage variaient par conséquent selon les différentes parties du champ de mines. Par exemple, dans certains secteurs, il était demandé au contractant d'enlever les mines métalliques de la surface jusqu'à une profondeur de 40 cm, tandis que dans d'autres secteurs, le contractant était tenu d'enlever les mines en bois d'une couche à risques comprise entre 240 cm et 90 cm de profondeur.

Les critères variés de déminage appelaient la mise en œuvre de différentes procédures et, sans doute, l'usage de différents équipements ou des usages différents d'un même équipement. Il était important que le contractant établisse la capacité de détection de son équipement afin de trouver chaque engin concerné. Ce qu'il a fait en testant la capacité des différents outils de détection par rapport aux différents objets, en établissant par exemple que l'outil X pouvait détecter l'objet A à 25 cm, l'objet B à 80 cm et l'objet C à 140 cm de profondeur. L'inspecteur d'assurance qualité vérifiait par la suite que ces capacités se reflétaient dans les procédures opérationnelles, veillant ainsi à ce que les outils ne soient utilisés que dans la limite de leurs capacités.

Pour le contrôle qualité, KDI disposait de consultants externes rattachés au projet. Pour la phase 1, ce sont des consultants de la société Hedeselskabet qui ont collaboré au processus de suivi. Lors de la Phase 2, KDI a mandaté Bureau Veritas Certification<sup>2</sup> pour participer au suivi et à l'évaluation de la qualité des travaux. Le contractant d'assurance qualité a pris part au test du concept de dépollution et de l'équipement utilisé. Il a effectué des visites de terrain hebdomadaires sur les sites de déminage pour des inspections d'assurance qualité in situ. KDI était informé de tous les problèmes décelés lors de ces visites afin de pouvoir en discuter avec le contractant. Alors que Hedeselskabet a détaché un technicien disposant d'une certaine expérience préalable dans le domaine de l'action contre les mines, le personnel de Bureau Veritas n'avait aucune expérience de l'action contre les mines lorsqu'il a commencé à travailler sur le projet. Le manque d'expérience préalable dans l'action contre les mines n'a cependant pas causé de problème. Le personnel de Bureau Veritas a examiné le dossier d'appel d'offres et les procédures opérationnelles permanentes du contractant, et a vérifié que les travaux étaient effectués conformément à ces documents.



## FACTEURS CLÉS DU CONTRAT DE SKALLINGEN EN CE QUI CONCERNE LA REMISE À DISPOSITION DES TERRES

L'objectif principal de la remise à disposition des terres est de mieux définir les zones qui renferment véritablement une menace de mines au travers d'une enquête non technique et d'une enquête technique, de manière à concentrer les ressources coûteuses du déminage sur des zones réellement minées. La réussite d'un projet dépend en grande partie de la manière dont le contrat est élaboré et géré. Ci-après une brève analyse du processus d'adjudication de Skallingen, où certains facteurs clés relatifs à la remise à disposition des terres ont été identifiés.

### ÉVALUATION SUR DOCUMENTS ET ENQUÊTE NON TECHNIQUE

Pendant un certain nombre d'années, le mandant pour la dépollution de Skallingen, KDI (l'autorité côtière danoise), a mené une évaluation sur documents et une enquête non technique approfondies afin de déterminer avec exactitude l'ampleur de la contamination par les mines à l'intérieur de cette zone. L'évaluation a rassemblé des informations provenant de diverses sources telles que des archives historiques, les relevés des champs de mines, des entretiens avec d'anciens démineurs, des simulations des changements des caractéristiques topographiques (mouvements du sable et du littoral) et des modèles numériques de terrain développés à partir de l'étude de vieilles photographies aériennes.

---

Une évaluation sur documents et une enquête non technique approfondies ont fourni à l'opérateur un cadre approprié pour l'élaboration de l'énoncé des travaux devant servir d'appui à la planification opérationnelle.

---

### ENQUÊTE TECHNIQUE

Outre l'évaluation sur documents et l'enquête non technique, KDI a mené une enquête technique restreinte dans les zones identifiées, fondée sur un échantillonnage réalisé à l'aide de détecteurs manuels.

---

Grâce à l'enquête technique, des informations supplémentaires ont été rassemblées permettant la délimitation de frontières bien définies. Avec « l'échantillonnage », d'autres informations importantes ont également été collectées, notamment des données sur la contamination métallique à attendre et la profondeur de déminage appropriée pour le site.

---



### ÉVALUATIONS TECHNIQUES EFFECTUÉES DURANT LE PROJET

À mesure que les travaux évoluaient, le mandant, conjointement avec le contractant, a poursuivi l'analyse approfondie et l'évaluation de toutes les nouvelles informations collectées au cours de la période d'exécution du contrat, afin de revoir et d'adapter le concept de remise à disposition des terres.

### ORGANE DE COORDINATION

Le mandant, qui était également l'organe de coordination, a travaillé en étroite coopération avec le contractant durant tout le projet, ce qui a permis de garantir le respect des obligations contractuelles, d'apporter des modifications au plan sur la base des nouvelles informations rassemblées pendant le cycle du projet et de réduire au minimum le risque de malentendus.

### GESTION EXTERNE DE LA QUALITÉ

KDI a mandaté une société commerciale pour effectuer des contrôles externes de gestion de la qualité (assurance qualité et contrôle qualité), afin de s'assurer que les procédures convenues étaient maintenues à un niveau élevé de qualité.

---

Une gestion de la qualité bien pensée garantit que le travail est effectué conformément aux procédures opérationnelles permanentes et que des normes élevées sont respectées tout au long du cycle du projet.

---

### NOTES

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0018:EN:NOT>

<sup>2</sup> <http://www.bureauveritas.com>

## **ANNEXE 5 | PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN BOSNIE-HERZÉGOVINE**

### **HISTORIQUE DE L'ACTION CONTRE LES MINES EN BOSNIE-HERZÉGOVINE**

Depuis septembre 2009, la contamination par les mines en Bosnie-Herzégovine est confinée au sein d'une zone soupçonnée d'une superficie totale de 1 589 km<sup>2</sup>.

Entre 1996 et 2008, 103 km<sup>2</sup> ont été déminés sur une zone soupçonnée totale de 2 500 km<sup>2</sup>. Cette zone soupçonnée a ensuite encore été réduite de plus de 700 km<sup>2</sup> grâce à des enquêtes générales systématiques.

De janvier à septembre 2009, 327 opérations de déminage ont été effectuées, ce qui a réduit la zone soupçonnée d'une surface supplémentaire de 94,4 km<sup>2</sup>. Pendant cette période, 1 390 mines antipersonnel, 112 mines antivéhicules et 608 munitions non explosées ont été retrouvées puis détruites.

Au fil des ans, la menace générale a été sensiblement réduite ; cependant, il reste toujours des zones qui nécessitent d'être davantage réduites et dans lesquelles la menace des mines doit être atténuée. On estime que plus de 220 000 mines et munitions non explosées restent éparpillées sur l'ensemble du territoire avec plus de 100 000 personnes vivant dans des zones à haut risque.

Au niveau étatique, la loi relative au déminage en Bosnie-Herzégovine régit le travail de la Commission nationale du déminage, qui est l'organe central responsable de la conduite à long terme des activités d'action contre les mines dans le pays. La Commission est rattachée au ministère des Affaires civiles et de la Communication et rend compte de son travail au Conseil des ministres. Elle se compose de trois membres nommés pour un mandat de deux ans, qui se réunissent tous les mois. Le Centre de l'action contre les mines de Bosnie-Herzégovine est l'organe technique de la Commission et a été établi par le Conseil ministériel en 2002.

Le CLAM de Bosnie-Herzégovine dispose de deux bureaux principaux (Sarajevo et Banja Luka) et de huit bureaux régionaux créés à travers le pays (Sarajevo, Banja Luka, Pale, Tuzla, Brcko, Mostar, Travnik et Bihac) permettant la coordination des activités opérationnelles au niveau local. Outre des enquêtes, la planification et l'accréditation du personnel et des équipements, le CLAM réalise des inspections techniques de toutes les activités de déminage. De plus, il procède à des échantillonnages aléatoires pour confirmer la qualité des terres déminées et délivrer des certificats pour les zones déminées qui sont conformes aux normes nationales.

La capacité actuelle de déminage accréditée disponible en Bosnie-Herzégovine se compose de 36 organisations de déminage dotées de ressources comprenant 42 machines, 95 chiens détecteurs et 3 162 démineurs équipés de 1 528 détecteurs de métaux.

Au niveau international, un Conseil des donateurs assiste la Commission de déminage et le CLAM de Bosnie-Herzégovine. Ses membres proviennent du Bureau du Haut Représentant et ou représentent d'autres donateurs. Le Conseil des donateurs se réunit tous les six mois avec le ministre des Affaires civiles qui fait office de président.

Le CLAM de Bosnie-Herzégovine vise à libérer totalement le pays des mines d'ici à 2019. Pour ce faire, le CLAM estime qu'environ 40 millions d'euros par an seront nécessaires pendant les dix prochaines années.

## **PASSATION DE MARCHÉS D'ACTION CONTRE LES MINES EN BOSNIE-HERZÉGOVINE**

Les 36 organisations actives dans le déminage en Bosnie-Herzégovine acquièrent presque toutes leur financement par le processus de mise en concurrence et ce, principalement par le biais du Fonds d'affectation spéciale (ITF). Cependant deux ONG (Norwegian Peoples Aid et Intersos-Italy) sont financées directement par leurs gouvernements respectifs.

La grande majorité du financement du déminage en Bosnie-Herzégovine passe par l'ITF. Certains fonds passent, quant à eux, par l'Union européenne sous la forme de subventions communautaires. Ces subventions s'échelonnent habituellement sur une période minimale de 12 mois et une durée maximale de 24 mois. Cependant, seules des ONG peuvent demander de telles subventions et il faut compter habituellement jusqu'à trois mois avant qu'elles soient versées. De nombreuses ONG ne font pas de demande de subventions communautaires car elles trouvent les critères de soumission et d'attribution trop stricts et compliqués<sup>1</sup>.

L'ITF a été établi en 1998 par le gouvernement slovène pour aider la Bosnie-Herzégovine à régler son grave problème de mines terrestres et pour aider les survivants de mines en matière de réadaptation physique et de réinsertion socioéconomique. L'ITF travaille aussi actuellement en Albanie, en Croatie, en Macédoine, en Serbie et au Monténégro. Le gouvernement des États-Unis a institué un mécanisme de financement de contrepartie, au titre duquel le gouvernement américain verse un dollar pour chaque dollar collecté par l'ITF.

Le règlement de l'ITF stipule que deux soumissions au minimum doivent être reçues pour qu'un appel d'offres soit valable. S'il s'agit d'un appel d'offres public, il est publié dans des journaux de même que sur le site Web de l'ITF, et est ouvert à toutes les organisations accréditées par le CLAM de Bosnie-Herzégovine. Cependant, les contributions du gouvernement américain par l'intermédiaire de l'ITF sont des appels d'offres restreints et seules certaines organisations sélectionnées sont invitées à soumissionner. En général, les critères minima de présélection pour les appels d'offres du gouvernement américain sont les suivants :

- > l'organisation de déminage doit être accréditée par le CLAM de Bosnie-Herzégovine pour la période entière du contrat ;
- > le personnel clé doit avoir au minimum deux ans d'expérience dans le domaine de l'action contre les mines, quel que soit le pays où elle a été acquise ;
- > un soumissionnaire doit avoir mené à leur terme, au cours des deux années précédentes, en qualité d'entrepreneur principal ou comme sous-traitant, au moins deux projets de nature/montant/complexité comparable aux travaux pour lesquels il soumissionne ;
- > l'organisation doit avoir une expérience similaire dans des contrats précédents, c'est-à-dire en matière de déminage, d'enquête technique, etc., et doit avoir dépollué par le passé le double du nombre de mètres carrés qui font l'objet du contrat ; par exemple, si le contrat porte sur le déminage de 200 000 m<sup>2</sup>, l'organisation doit apporter la preuve qu'elle a déjà exécuté avec succès un projet de déminage de 400 000 m<sup>2</sup> dans le cadre d'un autre contrat d'action contre les mines.

L'appel à concurrence restreint du gouvernement américain s'adresse soit aux ONG seules, soit aux organisations commerciales seules, et généralement pas aux deux types d'organisations de manière combinée. Le but est de garantir une concurrence équitable et loyale entre organisations. Les entités étatiques, comme l'armée, ne remplissent pas les conditions requises pour soumissionner ; en revanche, l'ITF a prévu des dispositions qui permettent de passer des contrats d'appui en ressources à l'armée de Bosnie-Herzégovine, tels que la passation d'un marché avec une organisation pour fournir des ressources mécaniques qui soutiendront l'armée dans ses opérations de déminage.

Avant de soumettre leurs offres, les organisations ont l'occasion de visiter chaque site avec des membres de l'ITF et du CLAM de Bosnie-Herzégovine pour mener une évaluation in situ, discuter des différentes tâches et convenir collectivement d'un plan d'exécution pour chaque site. Cette évaluation sur site vise à déceler les problèmes potentiels, à permettre à toutes les parties d'exprimer leurs préoccupations et à éviter d'éventuels malentendus futurs.

L'ITF fait appel à un système traditionnel de présentation des soumissions sous double enveloppe, avec une composante technique et une composante financière. Toutes les offres sont évaluées par la Commission d'évaluation de l'action contre les mines, qui se compose de cinq membres et dont le but est de mener une évaluation impartiale et indépendante des documents d'appel d'offres. La composition de la Commission est la suivante :

- > 1 x ITF | Président du Conseil
- > 1 x ITF | Membre du Conseil
- > 2 x CLAM de Bosnie-Herzégovine | Membres du Conseil
- > 1 x Donateur | Membre du Conseil

Pour l'évaluation des offres, il faut qu'au minimum trois des cinq membres de la Commission soient présents. La Commission commence par ouvrir et évaluer les propositions techniques. Les membres de la Commission passent en revue, discutent et notent ensuite chaque proposition. Pour qu'une offre puisse passer à l'étape suivante du processus d'évaluation et être considérée comme conforme sur le plan technique, la proposition technique doit obtenir un score minimal de 70 % de la matrice d'évaluation. Si la proposition technique ne réussit pas à atteindre ce seuil, alors l'offre est exclue et l'enveloppe de la proposition financière n'est pas ouverte. Généralement, l'offre la moins chère est jugée la plus compétitive.

La majorité des financements qui passent par l'ITF proviennent du gouvernement américain et sont des appels d'offres restreints, qui sont limités aux soumissionnaires invités et ne sont pas ouverts publiquement. Les fonds qui proviennent d'autres sources, comme le PNUD, par le biais de l'ITF, sont en général des appels d'offres ouverts et peuvent être ouverts publiquement.

Les contrats financés directement par le gouvernement américain à travers l'ITF comprennent des dispositions prévoyant un contrôle direct. En général, 8 % du prix du contrat sont destinés au financement du suivi du contrat. Celui-ci est assuré par des organisations de contrôle mandatées par l'ITF et accréditées par le CLAM de Bosnie-Herzégovine. Actuellement, trois organisations de contrôle sont mandatées par l'ITF pour fournir ce type de services. Ces organisations de contrôle sont aussi en mesure d'assurer le contrôle qualité, par exemple au moyen de chiens détecteurs ou de démineurs qui effectuent une vérification de la qualité sur au moins 5% des travaux réalisés.

## SOUSSIONS DES OFFRES

S'agissant des contrats du gouvernement américain financés par l'intermédiaire de l'ITF, seules les organisations de déminage éligibles sont invitées à soumissionner. Sur les 36 organisations de déminage actuellement accréditées par le CLAM de Bosnie-Herzégovine, 14 sont reconnues comme des entrepreneurs principaux et 10 autres comme sous-traitants pour les marchés financés par le gouvernement américain. Les entrepreneurs principaux ne peuvent sous-traiter que 30 % au plus du prix total du contrat. Un contractant ne peut pas sous-traiter sans l'autorisation écrite préalable du mandant, et un précontrat signé entre le contractant et le sous-traitant doit être soumis avec les documents de l'offre. Les sous-traitants doivent par ailleurs satisfaire aux critères d'éligibilité applicables pour l'adjudication du contrat, et le mandant n'a aucune relation contractuelle avec le sous-traitant au titre du contrat.

Quant aux soumissions des offres, les soumissionnaires doivent certifier qu'ils sont dûment accrédités pour la période du contrat et doivent apporter la preuve de leur éligibilité au travers d'une déclaration écrite sous serment. Cette déclaration écrite sous serment atteste que le soumissionnaire n'est pas en faillite, en liquidation judiciaire ou encore en règlement amiable avec ses créanciers. Elle atteste aussi que le soumissionnaire s'est acquitté de ses obligations afférentes au paiement de cotisations sociales, conformément aux dispositions légales du pays où il est établi. Enfin, elle atteste que le soumissionnaire n'a pas commis de violations graves de précédents contrats.

Les soumissionnaires doivent fournir des documents précisant leur statut juridique. Ils doivent également fournir un certificat (datant de moins de 30 jours) de paiement des pensions et d'assurance invalidité pour l'année précédente, ainsi qu'une attestation contenant la liste du personnel actuel inscrit à un fonds de pension ou d'invalidité compétent. Une attestation fiscale (datant de moins de trois mois) délivrée par le service des impôts est également requise.

Les soumissionnaires peuvent soumettre des questions par écrit jusqu'à sept jours avant la date limite de soumission des offres. Le mandant doit répondre à toutes les questions des soumissionnaires au moins trois jours avant la date limite de réception des offres. Les offres restent valables pendant 60 jours après la date limite de soumission, et l'adjudicataire doit maintenir la validité de son offre pendant 60 jours supplémentaires à compter de la date de notification de l'adjudication.

Les soumissionnaires non retenus peuvent faire appel des décisions de la Commission d'évaluation par écrit auprès du président de la Commission dans les sept jours à compter de la notification de l'échec de l'offre. La procédure d'appel coûte l'équivalent de 400 euros payables à l'ITF. Ce montant sera remboursé si la revendication est justifiée. Si le soumissionnaire n'est pas satisfait de la réponse apportée à son recours, il peut interjeter un nouvel appel dans les sept jours suivant la réception de la première décision auprès du directeur de l'ITF. La décision du directeur de l'ITF est définitive, et il n'existe aucune autre voie de recours.

## PRODUCTIVITÉ

Les contrats sont adjugés pour l'exécution de tâches comprenant habituellement un certain nombre de sites de déminage avec des zones définies représentées en mètres carrés. Les soumissionnaires sont priés de soumettre un plan d'exécution accompagné d'une rubrique de prix détaillant la manière dont chaque tâche sera exécutée, par déminage manuel, à l'aide de chiens détecteurs, par des machines ou par une combinaison de ressources (le type de ressources de déminage à utiliser est convenu avec le CLAM avant la soumission de l'offre). Le plan d'exécution est accompagné d'une rubrique de prix qui fournit des coûts détaillés pour chaque tâche. La rubrique de prix comprend une date prévue pour le début et la fin des travaux, ainsi que le nombre total de jours de travail pour chaque tâche. Le coût pour chaque soumissionnaire sera déterminé sur la base des moyens de déminage à employer et du nombre total de jours de travail pour chaque tâche. Dans la mesure où le processus d'adjudication est concurrentiel, il est dans l'intérêt de chaque soumissionnaire, s'il entend remporter le marché, de fournir un plan d'exécution bien détaillé assorti d'un prix compétitif.

## DOMMAGES-INTÉRÊTS FIXÉS À L'AVANCE

Le contractant peut être amené à devoir payer des dommages-intérêts fixés d'avance au taux de 0,5 % par jour pour chaque jour de retard par rapport à la date convenue du début des travaux ou pour chaque jour de retard dans l'achèvement des travaux ou services si le retard relève de la faute manifeste du contractant. Le montant total des dommages-intérêts fixés à l'avance ne doit pas excéder 10 % du prix total du contrat. Le paiement des dommages-intérêts fixés à l'avance n'a aucune incidence sur les obligations incombant au contractant au titre du contrat.

## DROIT RÉGISSANT LES CONTRATS EN BOSNIE-HERZÉGOVINE

Les contrats de l'ITF sont régis par la législation slovène qui, dans la plupart des cas, est généralement compatible avec les lois de Bosnie-Herzégovine relatives à la passation de marchés. Cependant, en coopération avec le gouvernement de Bosnie-Herzégovine, il a été convenu sous la forme d'un protocole d'accord entre l'ITF et le gouvernement que certaines lois bosniennes sur la passation de marchés ne seraient pas respectées car elles sont trop restrictives et difficiles à appliquer dans le contexte de la passation de marchés d'action contre les mines.

## PROCÉDURE D'ACCRÉDITATION DU CLAM BOSNIEN

Toute organisation souhaitant réaliser des activités de déminage en Bosnie-Herzégovine doit être accréditée par le CLAM bosnien avant de pouvoir répondre à des appels d'offres pour des projets de déminage en Bosnie-Herzégovine. Les organisations qui souhaitent déposer une demande d'accréditation doivent démontrer au CLAM qu'elles sont capables de gérer et de conduire des opérations de déminage de manière sûre, efficace et compétente. L'accréditation consiste généralement à fournir des informations sur l'organisation, telles que l'historique financier et opérationnel, sur les employés, sur les équipements et méthodes techniques de déminage, sur la propriété des équipements, et sur les éventuelles relations contractuelles avec d'autres entrepreneurs de déminage.

## ASSURANCE QUALITÉ ET CONTRÔLE QUALITÉ

Les règles relatives au déminage humanitaire<sup>2</sup> ainsi que les procédures opérationnelles permanentes du CLAM bosnien exposent de façon détaillée l'assurance qualité des entrepreneurs de déminage. Le département de gestion de l'AQ du CLAM contrôle tous les sites au moins une fois par semaine afin de s'assurer du respect des normes nationales ainsi que des procédures opérationnelles permanentes individuelles des organisations de déminage. Comme vu plus haut, tous les contrats du gouvernement américain passant par l'ITF comptent également des contrôleurs sur les chantiers qui veillent à ce que les équipes de déminage remplissent leurs obligations contractuelles.

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES ET CONCLUSIONS

De manière générale, les personnes interrogées pour l'élaboration du présent guide étaient dans l'ensemble satisfaites des procédures de passation de marchés en Bosnie-Herzégovine. La grande majorité des financements du déminage dans ce pays passent par l'intermédiaire de l'ITF et proviennent du gouvernement américain. Ils reposent sur la condition préalable que les appels d'offres soient restreints et que seules les organisations sélectionnées soient invitées à soumissionner. Le CLAM bosnien souhaiterait que tous les appels d'offres soient ouverts afin de permettre davantage de concurrence lors du processus d'adjudication. Il estime également que la mise en concurrence restrictive ne permettra pas toujours le meilleur rapport qualité-prix du fait de sa nature exclusive. Le CLAM bosnien souhaiterait que toutes les lois bosniennes relatives à la passation de marchés soient respectées, plus particulièrement en ce qui concerne les appels d'offres de l'ITF, qui sont régis par la législation slovène.

Toutes les personnes interrogées ont estimé que les relations mutuelles entre les contractants, l'autorité contractante et le CLAM bosnien étaient professionnelles et en général transparentes. Cependant, certains se sont plaints que la Commission d'évaluation de l'action contre les mines ne fournisse pas d'informations aux soumissionnaires non retenus sur les raisons de leur échec. Les soumissionnaires non retenus n'ont de ce fait qu'une faible compréhension des motifs pour lesquels leur offre n'a pas été choisie et des mesures qu'ils pourraient prendre pour améliorer leurs offres à l'avenir.

D'aucuns estiment également que le processus d'adjudication est excessivement compliqué et coûteux en temps, argent et efforts pour les soumissionnaires. Dans le cadre du processus d'adjudication, les soumissionnaires doivent fournir des attestations délivrées par diverses structures gouvernementales afin de prouver qu'ils sont en règle. Bien évidemment, l'obtention de toutes ces attestations a un coût. Une suggestion consiste à ce que tous les soumissionnaires fournissent une déclaration écrite sous serment attestant qu'ils satisfont à tous les critères énoncés par le gouvernement. Une fois un soumissionnaire retenu, celui-ci entreprendrait les démarches nécessaires à l'obtention des certificats requis, qu'il fournirait alors à l'autorité contractante.

Seul un nombre relativement restreint d'ONG font une demande pour des subventions de l'Union européenne, ce qui s'explique par le fait que beaucoup trouvent que les règles et règlements régissant ces subventions sont extrêmement compliqués et difficiles à observer. Il est à déplorer que ce désintérêt pour les subventions communautaires ne permette pas un vrai processus concurrentiel.

## NOTES

<sup>1</sup> [http://www.ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/grants/index\\_fr.htm](http://www.ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/grants/index_fr.htm)

<sup>2</sup> <http://www.bhmac.org/en/stream.daenet?kat=89>

## ANNEXE 6 | PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN AFGHANISTAN

### CONTEXTE

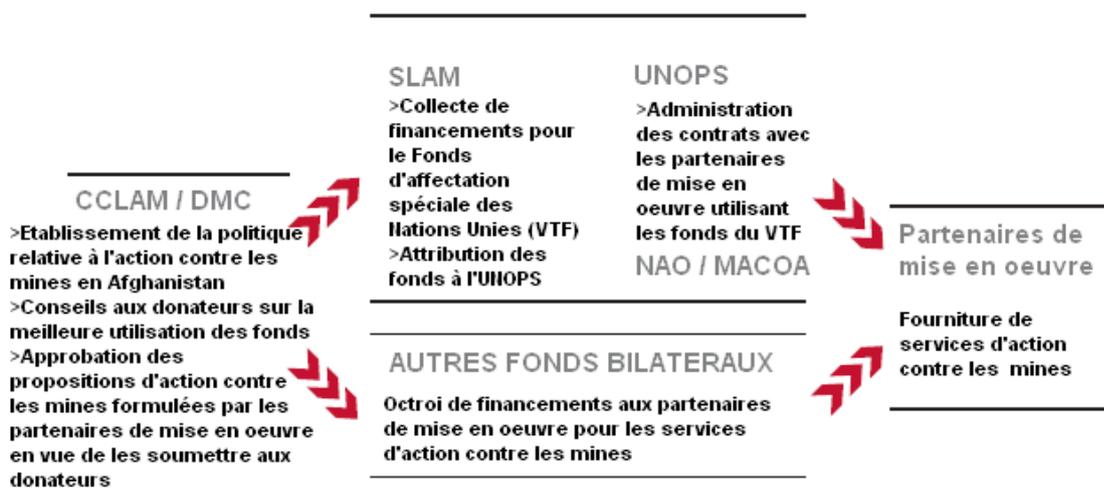
Le programme d’action contre les mines pour l’Afghanistan (MAPA) constitue le premier programme d’action contre les mines dans le monde. Il couvre les cinq piliers de l’action contre les mines, à savoir le plaidoyer, le déminage (enquête, marquage, dépollution), la destruction des stocks, l’éducation au risque des mines et l’assistance aux victimes. Plus de 20 partenaires de mise en œuvre de l’action contre les mines travaillent en Afghanistan, employant plus de 8 000 personnes. Les services d’action contre les mines sont présents dans presque toutes les régions du pays.

Cela fait vingt ans que le MAPA réalise avec succès des activités d’action contre les mines en Afghanistan. Ce programme a permis de dépolluer plus de 12 000 zones dangereuses à travers le pays<sup>1</sup>. L’Afghanistan est devenu signataire de la Convention sur l’interdiction des mines antipersonnel en 2003 et s’est engagé à enlever toutes les mines de son territoire d’ici à 2013. Pour atteindre cet objectif, le MAPA aura besoin de 500 millions de dollars au cours des cinq prochaines années.

### PASSATION DE MARCHÉS DANS LE DOMAINE DE L’ACTION CONTRE LES MINES

En Afghanistan, la communauté du déminage est constituée des acteurs suivants :

#### Acteurs du déminage en Afghanistan



En 2002, le gouvernement afghan a confié la responsabilité provisoire de la coordination du programme d'action contre les mines aux Nations Unies, par l'intermédiaire du Centre d'action contre les mines des Nations Unies pour l'Afghanistan, qui est devenu le Centre de coordination de l'action contre les mines en Afghanistan (CCLAM). Financé par le Fonds d'affectation volontaire des Nations Unies pour l'assistance au déminage (VTF), le CCLAM est chargé de la planification, de la coordination et du suivi du MAPA, ainsi que du rapport aux donateurs des informations relatives au programme et des progrès réalisés dans la lutte contre la contamination par les mines dans le pays.

Le CCLAM a de multiples mandats. Il s'agit surtout d'un projet du SLAM mis en œuvre par l'UNOPS et qui est porteur d'un mandat humanitaire, celui de s'assurer que les services de l'action contre les mines sont fournis en toute sécurité et de manière efficace et efficiente. Le CCLAM supervise et coordonne également le MAPA dans son ensemble en partenariat avec le gouvernement, représenté par le département du Déminage (DMC), une responsabilité qui lui a été confiée par l'Organe interministériel d'action contre les mines (IMB) en février 2008.

Le CCLAM est chargé d'élaborer des objectifs et de fixer des cibles pour toutes les ressources impliquées dans l'action contre les mines, quelle que soit la source de financement, et pour l'assurance qualité. Par ailleurs, le DMC assure la coordination de l'accréditation des opérateurs, le maintien des Normes afghanes de l'action contre les mines<sup>2</sup>, la coordination de l'assurance qualité externe, la direction de la coordination de l'éducation au risque des mines en collaboration avec le ministère de l'Éducation, l'audit des terres remises à disposition, dépolluées et déclassées, et enfin, la préparation du rapport relatif à l'article 7 requis au titre de la Convention sur l'interdiction des mines antipersonnel, qu'il doit soumettre au ministère des Affaires étrangères.

Sur la base à la fois de la volonté du gouvernement et de l'objectif stratégique des Nations Unies visant à contribuer au développement des institutions nationales, le CCLAM est également responsable du transfert de l'autorité de l'action contre les mines au gouvernement et du soutien des efforts déployés par le gouvernement en vue de renforcer les capacités de gestion du MAPA.

En février 2009, le financement direct des projets d'action contre les mines a été transféré du CCLAM/DMC vers un bureau séparé, le Bureau de passation des marchés d'action contre les mines en Afghanistan (MACOA). Le MACOA est le représentant local du Bureau de l'UNOPS pour l'Amérique du Nord (NAO) et est chargé de la prestation des services d'action contre les mines financés par le VTF. Il s'occupe aussi de la gestion et du suivi des fonds alloués par le VTF pour l'action contre les mines en Afghanistan.

Le MACOA apporte son soutien à l'équipe du CCLAM dans un certain nombre de tâches : l'examen des propositions initiales des partenaires de mise en œuvre<sup>3</sup> ; la négociation et l'élaboration des contrats ; le suivi de l'évolution des processus de passation de marchés ; la gestion des rapports à l'intention du NAO de l'UNOPS ; la gestion du versement des paiements aux partenaires de mise en œuvre ; la garantie pour le SLAM de l'utilisation optimale des fonds alloués par le VTF ; et le maintien de processus de suivi et de passation de marchés pouvant faire l'objet d'un audit. Le NAO de l'UNOPS, par le biais du MACOA, assure la passation de marchés et le suivi des projets financés par le VTF et les pays donateurs. À l'heure actuelle, les contrats

couvrent des activités liées au déminage mobile (69%), au déminage communautaire (25%) et à l'éducation au risque des mines (6%). Les partenaires de mise en œuvre en Afghanistan comprennent des ONG nationales et internationales, ainsi que des entreprises commerciales de déminage.

## PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS

Le SLAM collecte les fonds des donateurs et charge l'UNOPS de passer des contrats avec les partenaires de mise en œuvre.

Le processus de passation de marchés en Afghanistan

	SLAM	UNOPS	PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE	UNOPS	SLAM	
<b>D O N A T E U R S</b>	>Collecte de financements pour le VTF	>Administration des contrats avec les partenaires de mise en œuvre	>Fourniture de services d'action contre les mines	>Compte rendu au SLAM	>Compte rendu aux donateurs	<b>D O N A T E U R S</b>
	>Attribution de l'administration des fonds à l'UNOPS	>Administration des contrats avec les partenaires de mise en œuvre utilisant les fonds du VTF NAO MACOA	>Compte rendu des progrès réalisés à l'UNOPS			
				NAO MACOA		

### CCLAM / DMC

- >Établissement de la politique relative à l'action contre les mines en Afghanistan
- >Conseils aux donateurs (y compris le SLAM) sur la meilleure utilisation des fonds
- >Approbation des propositions d'action contre les mines formulées par les partenaires de mise en œuvre en vue de les soumettre aux donateurs
- >Établissement de cadres opérationnels pour l'action contre les mines (accréditation, assurance-qualité, enquête en cas d'accident)
- >Coordination avec le SLAM en vue de lever des fonds pour le programme d'action contre les mines
- >Sensibilisation au problème de la contamination par les mines en Afghanistan

La majorité des marchés sont attribués aux partenaires de mise en œuvre qui ont été présélectionnés par le SLAM sur la recommandation de CCLAM. Les recommandations sur l'allocation des fonds sont principalement basées sur l'emplacement géographique et les compétences et capacités de chaque partenaire (déminage mécanique, chiens, déminage à base communautaire, etc.) en prenant en compte les préférences des donateurs ainsi que les priorités définies par le MACOA. Par le biais du MACOA, le SLAM charge l'UNOPS de passer des marchés avec chaque partenaire. Pour que les contrats soient passés, certains critères doivent être remplis : le partenaire doit être accrédité par le CCLAM/DMC ; le partenaire doit avoir subi un

audit externe ; la proposition du partenaire doit être approuvée par le CCLAM et le Comité central des achats (CPC) de l'UNOPS ; les ressources de déminage doivent être employées pendant une période de temps déterminée.

Dans la mesure où les partenaires de mise en œuvre ont été présélectionnés, l'UNOPS les surveille de près afin de s'assurer de l'usage efficace et efficient des fonds. Cette surveillance se fait par des rapports trimestriels portant à la fois sur les progrès opérationnels et sur les dépenses financières ; par des rapports finaux faisant la synthèse des résultats ; par des rapports certifiés par l'équipe des opérations du CCLAM ; ainsi que par des rapports annuels d'audit partagés avec l'UNOPS. Les paiements sont effectués trimestriellement selon un calendrier préétabli. Les partenaires présélectionnés doivent restituer les fonds non dépensés à l'UNOPS (uniquement dans le cas des ONG). L'UNOPS souhaiterait passer plus de contrats sur une base concurrentielle. À cet effet, un essai pilote de demande de propositions sur une base concurrentielle a été lancé en 2008.

L'UNOPS emploie de nombreuses clauses standard dans ses contrats, mais ces derniers incluent toujours les *Conditions générales applicables aux contrats de services conclus avec l'UNOPS*. De plus, les partenaires de mise en œuvre doivent respecter les Normes afghanes de l'action contre les mines (AMAS - normes de sécurité, procédures de sécurité, évacuation médicale, alimentation, horaires de travail, communication, etc.).

S'agissant de la responsabilité, les partenaires doivent démontrer à l'UNOPS qu'ils disposent des assurances adéquates. Le contractant demeure responsable de chaque zone investiguée, dépolluée et vérifiée pendant la durée du contrat. La responsabilité du contractant prend fin lorsque le CCLAM, par le biais de ses centres régionaux d'action contre les mines, signe le certificat de transfert de responsabilités dans le rapport d'achèvement des travaux.

Aucun dédommagement pour causes de décès, dommages ou autres risques subis par des tiers ou les biens de tiers du fait des actions, des erreurs, des omissions, de la négligence ou de la mauvaise conduite du contractant ne peut incomber à l'UNOPS. L'UNOPS ne peut être tenu pour responsable de quelque action, omission, négligence ou mauvaise conduite que ce soit de la part du contractant, qui doit disposer des couvertures d'assurance vie, maladie, accident, voyage et de toute autre police d'assurance nécessaire ou conseillée aux fins de l'exécution du contrat. L'UNOPS n'est pas responsable des coûts, dépenses ou revendications liés à la maladie, à la blessure, au décès ou à l'invalidité du personnel du contractant, survenus dans l'exécution du contrat.

En ce qui concerne le code de conduite, les partenaires de mise en œuvre sont tenus de prendre toutes les mesures qui s'imposent pour prévenir l'exploitation sexuelle ou les violences sexuelles de la part d'un membre quelconque de leur personnel. Le contractant doit s'abstenir de procéder à des échanges d'argent, de biens, de services ou d'offres d'emploi ou d'autres objets de valeur contre des faveurs ou des activités sexuelles, et est tenu de prendre toutes les mesures appropriées pour empêcher son personnel ou toute autre personne qu'il a mandatée de se livrer à de telles activités. Les différends sont réglés par voie d'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la CNUDCI. À ce jour, il n'y a eu aucun différend de ce type.

## COMMENTAIRES ET CONCLUSIONS

Des réunions et entrevues ont été organisées à Kaboul du 9 au 14 septembre 2009 avec six organismes gouvernementaux et des Nations Unies, cinq ONG nationales et internationales, et deux sociétés commerciales de déminage.

Les personnes interrogées ont confirmé que la plupart des acteurs impliqués dans le déminage humanitaire en Afghanistan sont satisfaits de la manière dont les contrats sont passés. Les rôles du CCLAM et du MACOA sont fortement appréciés par les acteurs. Il semble toutefois que la communication et les interactions au sein de la communauté de déminage doivent être améliorées. Il est particulièrement important d'informer tous les acteurs de déminage des fonctions et responsabilités nouvellement établies pour le CCLAM et le MACOA. Ces derniers envisagent de tenir des réunions régulières pour faciliter la circulation des informations.

Des fonds supplémentaires sont également nécessaires pour le déminage en Afghanistan. Ceci constitue un prérequis pour l'atteinte de l'objectif d'un Afghanistan exempt de mines d'ici à 2013. Tant les ONG que les opérateurs commerciaux de déminage ont des capacités excédentaires.

En Afghanistan, les passations de marchés d'action contre les mines réalisées par les Nations Unies respectent des normes élevées. La présélection des partenaires de mise en œuvre est la modalité la plus courante de passation de marché et est de loin plus courante que les accords de subvention ou les demandes de propositions. Presque tous les marchés sont passés avec des ONG nationales ou internationales. Les accords de subvention, qui semblent être les plus appropriés pour des activités ponctuelles, n'ont pas été employés par les Nations Unies en Afghanistan depuis 2005. Pour les contrats fondés sur une demande de propositions, il n'y a souvent qu'un seul soumissionnaire. Il est important d'utiliser le type de contrat approprié en fonction du contexte.

Lors de l'élaboration des marchés/appels d'offres, l'accent doit être mis sur les résultats et non sur le renforcement des capacités. Le résultat peut être, par exemple, une « zone dépolluée conformément au contrat et aux normes minimales » (NILAM/AMAS). Plus un contrat est axé sur les résultats, plus les objectifs peuvent être clairement définis et plus le contrat sera facile à suivre. Il semble par ailleurs qu'il soit nécessaire d'accélérer le déroulement du processus de passation de marchés. Selon les partenaires de mise en œuvre, trop de temps s'écoule entre le début du processus et la signature du contrat.

Le MACOA expérimente un nouveau modèle de contrat consistant à payer pour un résultat convenu au préalable. Le nouveau modèle sera fondé sur l'expérience accumulée avec les soumissionnaires commerciaux dans le cadre de demandes de propositions. Ce modèle de contrat lie les résultats à la performance et au paiement. Le paiement est fondé sur l'achèvement du déminage des zones à risque et non pas sur la durée du temps de travail. Le nouveau modèle de contrat nécessite une étroite coopération entre le MACOA et le CCLAM concernant les zones devant être déminées dans le cadre du contrat et concernant le suivi des changements opérationnels (changement de la taille de la zone, exigences de rendement, etc.)

La présélection, en tant que principale méthode d'attribution des ressources, a ses avantages et ses inconvénients. Plusieurs ONG en Afghanistan ont développé des capacités locales de déminage. En raison de leurs connaissances du milieu et des langues locales, de leurs interactions avec les autorités locales et de leur réputation, engager ces ONG apporte un meilleur rapport qualité-prix, car elles peuvent déminer des zones inaccessibles aux organisations externes. La

présélection engendre également moins de frais généraux de gestion pour l'adjudication des contrats. Cependant, elle n'est pas conforme au principe d'une allocation des ressources transparente grâce à la mise en concurrence. De plus, le fait que les fonds non dépensés doivent être restitués à l'UNOPS n'encourage pas la rigueur financière, et ne permet pas aux partenaires de mise en œuvre de réaliser des économies, ce qui signifie en retour qu'ils rencontreront des difficultés récurrentes de trésorerie. Par ailleurs, les aspects politiques peuvent avoir un impact considérable sur les entreprises commerciales.

Dans les milieux très hostiles, la sécurité constitue un facteur important. La responsabilité de la sécurité des démineurs repose entièrement sur les partenaires de mise en œuvre. Ils doivent assurer la sécurité de leur personnel et de leurs ressources sur la base d'évaluations des risques. Les décisions relatives à l'annulation ou à l'ajournement des activités en cours incombent aux responsables des partenaires, qui doivent prendre des mesures appropriées en cas de changement des conditions de sécurité.

## NOTES

<sup>1</sup> MAPA – 1388 Integrated Operational Plan

<sup>2</sup> Les Normes afghanes de l'action contre les mines (*Afghanistan Mine Action Standards – AMAS*) sont fondées sur les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM).

<sup>3</sup> Les partenaires de mise en œuvre en Afghanistan sont des ONG nationales et internationales et des sociétés commerciales de déminage.

## ANNEXE 7 | PASSATION DE MARCHÉS DE DÉMINAGE EN CROATIE

### HISTORIQUE DE L'ACTION CONTRE LES MINES EN CROATIE

L'évolution de l'action contre les mines en Croatie se résume en trois phases :

- > une première phase de 1996 à 1998 au cours de laquelle le Centre de l'action contre les mines des Nations Unies (UNMAC) était actif ;
- > une deuxième phase de 1998 à 2003, marquée par l'assistance des Nations Unies au Centre croate de l'action contre les mines (CROMAC)<sup>1</sup> et par la Mission UEO d'assistance au déminage en Croatie ;
- > une troisième phase allant de 2003 à nos jours, marquée par un programme autonome d'action contre les mines pour lequel le CROMAC agit en tant que coordonnateur.

Le CROMAC, qui a été créé par un décret du gouvernement croate en 1998, a son siège à Sisak et ses bureaux régionaux à Karlovac, Osijek et Zadar. Avec ses 156 employés, il est responsable de toutes les activités d'action contre les mines en Croatie, y compris la passation de marchés de déminage, l'assurance qualité et le contrôle qualité, et l'élaboration de normes et de lignes directrices. Selon le CROMAC, il restait, en 2009, 103 000 mines et 954,5 km<sup>2</sup> de zones soupçonnées minées à dépolluer en Croatie.

La capacité d'action contre les mines disponible en Croatie consiste en 27 entreprises commerciales de déminage et une ONG avec une capacité totale de 615 démineurs, 56 engins de déminage et 38 chiens détecteurs.

La priorité du déminage pour l'année 2010 portait sur les habitations et leurs cours et jardins, ainsi que sur les terres agricoles.

### PASSATION DE MARCHÉS D'ACTION CONTRE LES MINES

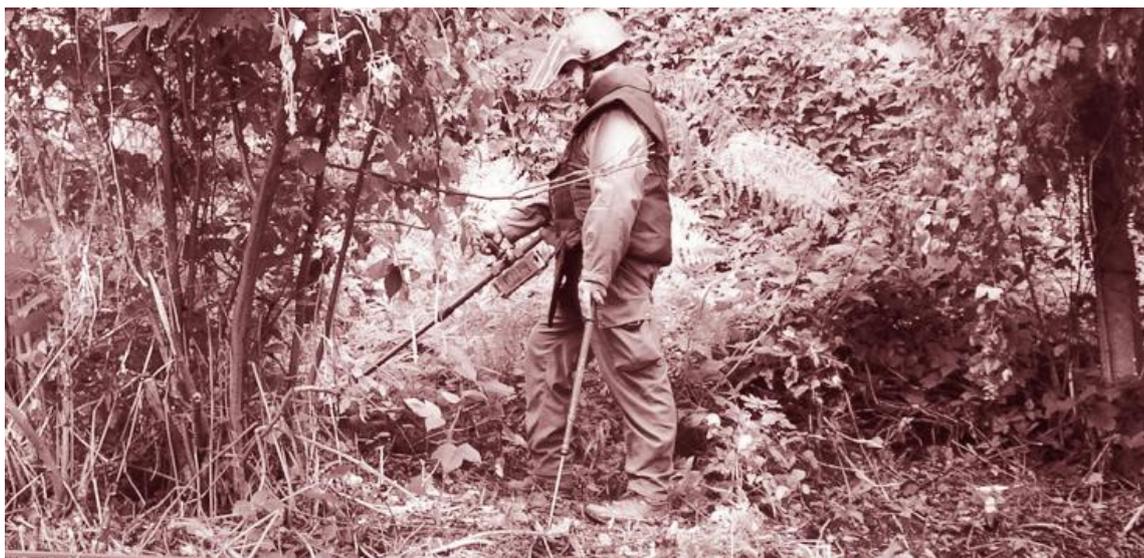
Entre 1998 et 2008, 380 millions d'euros (566 990 155 USD<sup>2</sup>) ont été investis dans le déminage de 280 km<sup>2</sup>, permettant la destruction de 79 400 mines et de 183 500 munitions non explosées, ainsi que le marquage de zones soupçonnées dangereuses à l'aide de 15 000 panneaux d'avertissement.

Les sources actuelles de financement du déminage se répartissent comme suit :

- > budget de l'État 56 % ;
- > Banque mondiale 8 % ;
- > entreprises publiques 19% ;
- > donateurs 17 %.

Le CROMAC gère 85 % de tous les appels d'offres et des passations de marchés de déminage en Croatie. Les autres appels d'offres et marchés sont gérés par les entreprises publiques. L'enveloppe budgétaire que ces entreprises allouent au déminage dépend des informations qui leur sont fournies par le CROMAC. Dans tous les cas, les soumissionnaires n'ont pas connaissance du montant des fonds alloués ou prévus au budget pour le déminage, et tous se

doivent de préparer leurs propositions financières sur la base de leur propre approche de l'énoncé des travaux. Lorsque la passation de marchés est réalisée de façon indépendante par les entreprises publiques, le CROMAC doit approuver le dossier d'appel d'offres avant sa publication. Il doit aussi passer en revue et approuver le plan d'exécution de toute passation de marché de déminage en Croatie. Les propositions de projet sont élaborées par le CROMAC, dont un représentant de l'assurance qualité prend toujours part à l'évaluation technique.



Opérations de déminage manuel en Croatie

Les méthodes de passation de marchés se répartissent comme suit : mise en concurrence internationale (8 %), mise en concurrence nationale (56 %), passation directe de marchés (19 %) et autres procédures (17 %). Peu d'entreprises internationales de déminage répondent aux appels d'offres internationaux ouverts qui sont publiés dans les journaux européens en raison de la formation requise du personnel et du fait que les entreprises doivent ouvrir une filiale en Croatie. Les dossiers d'appel d'offres peuvent être achetés par les entreprises de déminage au prix de 15 euros. Entre 1998 et 2008, 1 950 marchés ont été passés, et en 2009 on a compté entre 110 et 115 marchés publiés.

### **PROCÉDURES D'ACCRÉDITATION DU CROMAC**

Les entreprises commerciales de déminage doivent obtenir une accréditation du CROMAC avant de soumissionner pour des appels d'offres de déminage en Croatie. Les procédures d'accréditation du CROMAC visent à établir la capacité de l'entreprise à conduire des opérations de déminage humanitaire de qualité et ce, avec efficacité et en toute sécurité.

Les entreprises commerciales sont tenues d'enregistrer leurs capacités de déminage auprès du CROMAC. Les informations qui doivent être lui être fournies sont des informations d'ordre général relatives à l'entreprise, au personnel, aux équipements et aux méthodes techniques de déminage ainsi que des données sur la propriété des équipements et les relations contractuelles avec d'autres entrepreneurs de déminage.

## PROCESSUS DE PASSATION DE MARCHÉS DU CROMAC

Les marchés sont gérés par la division d'appui du CROMAC, qui se compose du département juridique et administratif et du département de la logistique. D'autres départements sont également associés à la passation des marchés et donnent des conseils tout au long du processus.

Habituellement, le Directeur du CROMAC nomme une équipe chargée de la gestion de chaque passation de marché de fourniture d'équipements ou de prestation de services. L'équipe se compose normalement d'un membre du personnel du département juridique et administratif du CROMAC, d'un membre du personnel du département de la planification et de l'analyse, d'un membre du personnel du département des finances et d'un membre du personnel du département de l'assurance qualité. La partie technique du processus est toujours appuyée par un membre du personnel de la division d'appui. Ce dernier participe également à tout le processus d'adjudication. Le CROMAC emploie traditionnellement le système de la double enveloppe consistant pour le contractant à formuler une proposition financière et une proposition technique séparées.

Si l'une des entreprises soumissionnaires a une objection à formuler par rapport au résultat de l'évaluation des soumissions, elle peut déposer une plainte officielle qui aura pour conséquence une période de 12 jours durant laquelle l'autorité contractante (ici le CROMAC) ne pourra entreprendre aucune activité liée au contrat. Si la valeur du marché est inférieure à 40 000 euros, cette période est réduite à 5 jours.

## SOUSSION DES OFFRES

Les soumissionnaires doivent apporter la preuve qu'ils remplissent les conditions juridiques et autres formulées dans le cadre du processus d'adjudication en soumettant un document délivré par le ministère de l'Intérieur attestant qu'ils sont dûment enregistrés et qu'ils sont accrédités pour la conduite d'opérations de déminage. Les soumissionnaires doivent aussi prouver que le CROMAC leur a délivré une attestation de compétence.

Le CROMAC emploie un système de présentation des soumissions sous double enveloppe pour ses appels d'offres. Les soumissionnaires sont tenus de fournir la preuve de leurs capacités financière, juridique et technique dans une enveloppe, et les éléments de base de leur offre, à savoir le prix, la déclaration sur l'invariabilité des prix et le plan opérationnel dans la seconde enveloppe.

Cette pratique est utilisée parce que le CROMAC annonce plusieurs appels d'offres publics simultanément (jusqu'à 15). De cette façon, les soumissionnaires qui désirent participer à plus d'un appel d'offres peuvent soumettre une enveloppe unique comportant la preuve de leurs capacités financière, juridique et technique. Ils sont par contre toujours tenus de présenter une deuxième enveloppe séparée pour chaque appel d'offres auquel ils répondent.

Les informations à fournir afin de prouver les capacités financières d'un soumissionnaire comprennent :

- > un document délivré par l'administration fiscale confirmant que le soumissionnaire s'est acquitté de ses obligations financières immédiates, y compris les cotisations de retraite et celles de la sécurité sociale ;
- > un document par lequel le soumissionnaire confirme sa solvabilité (à savoir que ses revenus de l'année antérieure étaient au moins deux fois supérieurs au montant de l'offre) ;
- > un document attestant de la solvabilité du soumissionnaire (à savoir que ses comptes bancaires n'ont pas été bloqués pendant une période de plus de dix jours au cours des six derniers mois) ;
- > un formulaire adressé à l'administration fiscale dans un délai réglementaire par lequel le soumissionnaire prouve que les revenus de ses employés et autres émoluments leur sont versés intégralement ;
- > une garantie de soumission ;
- > une garantie bancaire de l'ordre de 8 000 kunas (HRK), soit 1 651 USD<sup>3</sup>, qui atteste du sérieux de l'offre ; cette garantie doit être valable pour une période minimale de neuf mois.



Opérations de déminage mécanique en Croatie

Les soumissionnaires doivent également prouver leurs compétences techniques et leur expertise en soumettant les documents suivants :

- > une liste des démineurs et des ouvriers auxiliaires que le soumissionnaire prévoit de recruter pour les opérations constituant le marché, avec mention de leurs diplômes, de leurs années d'expérience dans les opérations de déminage en Croatie et du nombre de certificats d'accréditation délivrés par le ministère de l'Intérieur ;
- > la liste des équipements et des ressources techniques de déminage, tels les chiens détecteurs, dont le soumissionnaire dispose (parce qu'il en est propriétaire ou qu'il les a en location) et qu'il prévoit d'utiliser au cours des opérations de déminage qui constituent l'objet de l'appel d'offres ;

- > une déclaration confirmant le recrutement de spécialistes de la conduite des opérations de déminage, y compris l'élaboration du plan d'exécution des travaux et du rapport final conformément au règlement et au dossier d'appel d'offres ;
- > une attestation délivrée par l'administration fiscale portant sur la situation des dettes actives, par laquelle le soumissionnaire confirme s'être acquitté de ses obligations fiscales immédiates, y compris le versement des cotisations de retraite et de la sécurité sociale ;
- > une déclaration certifiée par un notaire confirmant l'adhésion du soumissionnaire aux dispositions de la convention collective signée entre l'Association croate des employeurs du déminage humanitaire et les syndicats des travailleurs du domaine de l'action contre les mines (l'autorité contractante peut exiger de vérifier si l'adjudicataire adhère à cette convention collective ; la vérification est faite par les signataires de la convention collective).

Les soumissionnaires doivent fournir les originaux ou des copies notariées de tous les documents qu'ils joignent comme preuve de leurs capacités. Les documents attestant de la situation fiscale active et du paiement des obligations fiscales immédiates, y compris les cotisations de retraite et les cotisations sociales, l'extrait de casier judiciaire vierge et les pièces d'identité ne doivent pas dater de plus de 30 jours à compter de la date de publication de l'avis d'appel d'offres. Les autres documents de preuve ne doivent pas dater de plus de six mois à compter de cette date. Les copies de l'attestation de compétence délivrée par le CROMAC ainsi que la documentation délivrée par le ministère de l'Intérieur doivent également être jointes aux propositions.

S'agissant des sous-traitances, le soumissionnaire doit soumettre l'original ou une copie du contrat signé avec le sous-traitant et doit préciser les capacités de ce dernier dans son offre, ainsi que d'autres informations pertinentes relatives au sous-traitant. Celui-ci doit lui aussi prouver qu'il remplit les conditions requises en soumettant :

- > une déclaration confirmant l'absence de circonstance contraire à la loi croate sur les passations de marchés publics ;
- > un document montrant que l'entreprise est enregistrée au registre du commerce, des professions et métiers ou tout autre registre pertinent, par lequel le sous-traitant confirme être accrédité pour la conduite des opérations concernées par le marché ;
- > une attestation délivrée par l'administration fiscale sur la situation de la dette active et une déclaration certifiée par un notaire confirmant que le sous-traitant adhère aux dispositions de la convention collective décrite plus haut.

Pour résumer, la soumission doit contenir les éléments suivants :

- > des informations générales au sujet du soumissionnaire (en cas de soumission conjointe, les renseignements porteront uniquement sur le titulaire de l'offre) ;
- > le formulaire contenant les éléments de base de la soumission ;
- > la preuve de l'éligibilité du soumissionnaire ;
- > les pièces obligatoires et/ou pièces jointes (le cas échéant) ;
- > le(s) contrat(s) de coentreprise.



Un contractant utilisant un chien détecteur à l'œuvre en Croatie

Plusieurs entreprises peuvent également soumettre une offre conjointe dans le cadre des appels d'offres du CROMAC. En pareils cas, les règles ci-dessus sont également applicables.

Les offres sont ouvertes publiquement au siège du CROMAC, par des représentants de celui-ci. Des représentants autorisés des soumissionnaires et des parties intéressées ou non peuvent assister à l'ouverture. Seuls les représentants autorisés des soumissionnaires peuvent participer activement à la procédure d'ouverture des offres.

Si le CROMAC établit qu'un soumissionnaire n'a pas fourni la preuve de ses capacités techniques (juridique, commerciale, financière, absence de casier judiciaire) telle qu'indiquée plus haut, le soumissionnaire est exclu de la suite du processus.

Conformément à la loi croate sur la passation des marchés publics, le CROMAC procède à la sélection parmi les soumissionnaires éligibles sur la base du prix le plus bas. Cela signifie que les offres sont classées en fonction du prix le plus bas proposé après que chaque soumissionnaire a été évalué compte tenu des capacités commerciales et techniques et des compétences de son personnel par rapport au dossier d'appel d'offres.

Le soumissionnaire le plus compétitif doit soumettre son plan d'exécution (y compris des cartes en cas de soumission conjointe ou de recours à des sous-traitants) au plus tard sept jours après l'annonce de l'adjudication. Le contrat est signé au plus tard cinq jours après la date où est transmise l'approbation du plan d'exécution. Par ailleurs, le soumissionnaire le plus compétitif est tenu de soumettre une garantie bancaire sans condition de l'ordre de 10 % de la valeur totale des opérations (TVA incluse) au CROMAC avant le démarrage des opérations. La garantie de bonne exécution doit être valable à partir de la date prévue de début des opérations et jusqu'à 30 jours après le dernier délai d'achèvement des opérations prévu au contrat. Normalement, les offres doivent rester valables pendant une période de 90 jours.

Le paiement du contractant sera effectué par le CROMAC au plus tard 30 jours après l'émission du certificat d'assurance qualité de fin de déminage et la présentation de la facture.

## **ASSURANCE QUALITÉ ET CONTRÔLE QUALITÉ**

La loi croate relative au déminage humanitaire<sup>4</sup> traite de l'assurance qualité des travaux exécutés par les entrepreneurs de déminage. La loi et le règlement en vigueur en Croatie<sup>5</sup> décrivent le processus d'assurance qualité (AQ) en détail. Les procédures opérationnelles permanentes réglementent l'AQ qui est effectuée par le département AQ du CROMAC (le département AQ se compose d'environ 50 personnes et constitue le plus grand département au sein du CROMAC). Le processus d'AQ mis en place vise à garantir la qualité de l'ensemble du processus de déminage. Un échantillonnage est effectué sur au minimum 0,5 % de la surface totale de la zone déminée par les entrepreneurs avant que les terres ne soient remises à disposition. Les échantillons sont prélevés dans toutes les parties de la zone déminée. L'échantillonnage est supervisé par un responsable AQ du CROMAC. Il est effectué par l'une des trois équipes du CROMAC assignées aux bureaux régionaux. Chaque équipe est composée de trois démineurs. Le CROMAC dispose également de 24 démineurs spécialisés en AQ. Au besoin, ces démineurs sont employés en renfort pour constituer des équipes d'échantillonnage supplémentaires.

Un démineur du CROMAC est présent sur les différents sites pour effectuer un échantillonnage tous les jours ou tous les trois jours. La zone contrôlée dépend de la surface totale, mais habituellement 450 m<sup>2</sup> sont vérifiés tous les trois jours. Le département AQ du CROMAC visite chaque site tous les sept jours et est informé par le démineur du Centre présent sur le site des travaux et de l'AQ effectués. Au total, 12 agents d'AQ sont responsables de l'AQ de deux à quatre sites de déminage.

## **OBSERVATIONS GÉNÉRALES ET CONCLUSIONS**

Globalement, les entreprises commerciales en Croatie sont satisfaites de la manière dont les contrats sont passés. Elles trouvent que le CROMAC maîtrise bien le moment où les appels d'offre doivent être soumis eu égard au climat et autres facteurs externes qui pourraient influencer la manière dont l'entreprise procèdera au déminage.

La loi de passation des marchés publics croate est très complète et compliquée. Certains soumissionnaires la juge trop longue et trop complexe. En temps normal, il faut compter deux mois pour pouvoir lancer les activités prévues au titre d'un contrat, à savoir entre le moment où l'offre est publiée et la signature du contrat. Et ce délai ne vaut que si aucun recours n'a été déposé quant à l'adjudication du marché. En cas de recours, ce délai peut passer à quatre, voire cinq mois. Ce n'est pas très courant, mais cela arrive parfois. Du fait de la durée de la passation de marchés, de nombreuses capacités sont disponibles en Croatie sans être pleinement exploitées.

Des fonds supplémentaires sont nécessaires à la passation de marchés de déminage en Croatie. Certains soumissionnaires pourraient réaliser trois fois plus de travaux si les fonds étaient disponibles. Plus de zones pourraient être dépolluées si le CROMAC imposait moins de limitations. Les contractants croates affirment n'être autorisés à dépolluer qu'une surface de 300 m<sup>2</sup> par jour alors qu'ils pourraient en faire beaucoup plus si les démineurs pouvaient rester plus longtemps sur le terrain. La majorité des contrats imposent une limitation du nombre d'heures de travail quotidiennes des démineurs. Le surveillant de l'AQ peut autoriser 20% d'heures supplémentaires par démineur, mais pour aller au-delà, il faut une autorisation du CROMAC, ce qui prend trop de temps.

En cas de non-respect de ces règles, le contractant peut être contraint de procéder à ses frais à une nouvelle dépollution des mêmes zones. Un suivi à 100% est toujours nécessaire et semble être la méthode la plus sûre pour assurer la qualité du produit final.

Le prix du mètre carré n'est que de 6 à 8 HRK (1,23-1,65 USD), ce qui n'est pas très élevé et n'est pas suffisant du point de vue des entreprises commerciales. Ce prix permet un bénéfice de 5-10%. Un engin revient à 2,5-3 HRK (0,52-0,62 USD) par mètre carré (hors achat de l'engin). Un démineur coûte 2400 HRK (495 USD) par jour, ce qui inclut son salaire, son indemnité journalière, l'équipement, le logement et le transport. Les contractants interrogés lors de l'élaboration du présent guide ont estimé que le CROMAC était la meilleure autorité contractante de la région.

Le CROMAC formule, quant à lui, les conclusions et recommandations suivantes concernant la passation de marchés d'action contre les mines :

- > Les contrats de déminage humanitaire doivent être établis de manière à faire en sorte que les services fournis (c'est-à-dire le déminage) soient de la meilleure qualité possible et soient réalisés conformément aux dispositions du contrat et aux réglementations et lois relatives aux activités de déminage.
- > En prenant en considération les spécificités du contexte (impossibilité d'accéder à certaines zones soupçonnées dangereuses) lors de l'établissement des soumissions, le contrat devrait prévoir les mesures à prendre si des modifications non définies dans le contrat doivent être apportées aux plans de mise en œuvre.
- > Compte tenu de la nature des activités de déminage, l'alternance des méthodes de travail sous contrat devrait être bien définie, de même que les modalités d'engagement de capacités supplémentaires (sous-traitants) et les motifs d'extension et/ou de modification du contrat.
- > Une clause de responsabilité décrivant la responsabilité d'un contractant en ce qui concerne les dommages potentiels occasionnés à un tiers au cours des opérations devrait figurer dans le contrat (par exemple la destruction de marqueurs du périmètre de biens immobiliers, le bris de vitres d'immeubles lors de la destruction de mines, la destruction d'arbres qui n'auraient pas dû être détruits, etc.).
- > Chaque contrat devrait renfermer une clause portant sur la garantie de bonne exécution (garantie bancaire ou tout autre type d'assurance).

## NOTES

<sup>1</sup> <http://www.hcr.hr/en/index.asp>

<sup>2</sup> 1 euro = 1,49208 USD (21 octobre 2009)

<sup>3</sup> 1 kuna (HRK)= 0,20645 USD (21 octobre 2009)

<sup>4</sup> <http://www.hcr.hr/pdf/THE%20CHANGES%20AND%20AMENDMENTS%20TO%20THE%20LAW%20ON%20HUMANITARIAN%20DEMINING.pdf>

<sup>5</sup> Voir le *Book of rules and regulations on competence assessment procedure for authorised legal entities and tradesmen conducting humanitarian demining operations*, disponible à l'adresse : [www.hcr.hr/pdf/RULES%20AND%20REGULATIONS%20ON%20COMPETENCE%20ASSESSMENT%20PROCEDURE%20FOR%20AUTHORISED%20LEGAL%20ENTITIES%20AND%20TRADESMEN%20CONDUCTING%20HUMANITARIAN%20DEMINING%20OPERATIONS.pdf](http://www.hcr.hr/pdf/RULES%20AND%20REGULATIONS%20ON%20COMPETENCE%20ASSESSMENT%20PROCEDURE%20FOR%20AUTHORISED%20LEGAL%20ENTITIES%20AND%20TRADESMEN%20CONDUCTING%20HUMANITARIAN%20DEMINING%20OPERATIONS.pdf) et le *Book of rules and regulations on the method of conducting humanitarian demining operations*.

**ANNEXE 8 | LISTES DE CONTRÔLE****AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES CONTRACTANTS**

La liste de contrôle qui suit présente certaines des questions et documents que tout contractant se doit de garder à l'esprit lorsqu'il prépare une soumission. Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres éléments peuvent se révéler pertinents selon les informations requises dans le dossier d'appel d'offres.

<b>DOCUMENT</b> (copie ou original, tel que requis dans la documentation)	<b>OUI / NON OU REMARQUES</b>	<b>JOINT DANS L'ENVELOPPE 1 OU 2</b>
<b>DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET COMPOSANTE TECHNIQUE</b>		
Le dossier d'appel d'offres a-t-il été passé en revue par au moins deux membres du personnel ?		S.O.
L'avis d'appel d'offres exige-t-il que les entrepreneurs informent le mandant de leur ferme intention de soumissionner ?		S.O.
Informations d'ordre général sur le contractant		
Expérience pertinente en tant qu'entrepreneur		
Faut-il produire une garantie de soumission ?		
Faut-il présenter une déclaration sous serment ?		
Faut-il produire une preuve d'accréditation ?		
Faut-il présenter une procuration ?		
Faut-il produire une attestation de non-faillite ?		
Faut-il produire des états financiers vérifiés ?		
Faut-il un formulaire d'« identification financière » ?		
Faut-il produire un certificat de paiement d'impôts ?		
Dossier de sécurité (y compris pour les sous-traitants)		
Déclaration de non-association (y compris pour les sous-traitants)		
Antécédents judiciaires (y compris pour les sous-traitants)		

<b>DOCUMENT (SUITE)</b> (copie ou original, tel que requis dans la documentation)	<b>OUI / NON OU REMARQUES</b>	<b>JOINT DANS L'ENVELOPPE 1 OU 2</b>
<b>DOCUMENTS ADMINISTRATIFS ET COMPOSANTE TECHNIQUE</b>		
Organigramme tel que requis dans le dossier d'appel d'offres		
Explications de certaines hypothèses ?		
Approche du projet : plan et programme d'exécution, y compris le calendrier des travaux conformément aux exigences du dossier d'appel d'offres		
Détails sur tous les aspects logistiques de la mobilisation du personnel et de l'équipement (transport vers et dans le pays) Sous-traitance proposée, le cas échéant		
Personnel proposé pour la mise en œuvre du contrat		
CV du personnel (signé au besoin)		
Dossiers des chiens détecteurs, le cas échéant		
Liste d'équipements pour le contrat		
Description des éventuelles infrastructures nécessaires à l'entretien du matériel		
Tableau des capacités disponibles		
Système d'assurance qualité interne		
Les documents ci-dessus ont-ils tous été dûment signés ?		S.O.
Y a-t-il des questions en suspens concernant le dossier d'appel d'offres ?		S.O.
Les réponses aux demandes de clarification ont-elles été prises en compte dans la proposition ?		S.O.

<b>VISITE DE CHANTIER</b>	<b>OUI / NON</b>	<b>REMARQUES</b>
Une visite de chantier est-elle exigée ?		
La visite de chantier se fait-elle accompagnée ?		
Est-il nécessaire d'annoncer sa participation à la visite de chantier ?		
Qui participera à la visite ?		
Qui aura la responsabilité de préparer la visite ?		
Qui documentera la visite ?		
Comment la visite sera-t-elle documentée ?		
<b>COMPOSANTE FINANCIÈRE</b>	<b>OUI / NON</b>	<b>REMARQUES</b>
Un budget a-t-il été préparé pour le personnel, y compris les coûts relatifs au personnel (au siège de l'entreprise et sur le chantier), salaires, logement, déplacements, visas, assurances, etc. ?		
Un budget a-t-il été préparé pour les opérations, y compris les transports, carburant, commodités, location de locaux, consommables, etc. ?		
Un budget pour l'équipement a-t-il été préparé, y compris les achats sur le plan local et international, transport, droits de douane, licences d'exportation et d'importation, pièces de rechange, etc. ?		
Un budget administratif a-t-il été préparé, y compris les éventuelles fluctuations des taux de change, frais bancaires, frais généraux, etc. ?		
Le budget intégré total du contrat a-t-il été préparé ?		
La composante financière est-elle présentée conformément aux exigences du dossier d'appel d'offres ?		s.o.
L'exactitude des chiffres inscrits au budget a-t-elle été vérifiée deux ou trois fois ?		s.o.
Le prix total correspond-t-il au montant indiqué sur la page de garde de la proposition financière ?		

COMPOSANTE FINANCIÈRE (SUITE)	OUI / NON	REMARQUES
Si l'acompte dépasse un certain seuil, une garantie bancaire est-elle nécessaire ?		S.O.
Une proposition de plan de paiement a-t-elle été préparée et incluse dans la proposition financière ?		
AUTRES	OUI / NON	REMARQUES
Un dossier de projet a-t-il été ouvert en vue de la présente soumission ?		S.O.
Les pages sont-elles toutes numérotées dans le bon ordre ?		S.O.
Le bon nombre d'enveloppes a-t-il été préparé ?		S.O.
Les enveloppes ont-elles été libellées selon les instructions données ?		S.O.
Quelle est la date butoir pour le dépôt de la soumission ?		S.O.
À quelle date la soumission doit-elle être envoyée ?		S.O.
Par quel(s) moyen(s) la soumission doit-elle être déposée ?		S.O.
Comment la soumission sera-t-elle déposée ?		S.O.

## AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES MANDANTS – PRÉPARATION D'UN APPEL À CONCURRENCE

La liste suivante présente certaines des questions et documents que tout mandant se doit de garder à l'esprit lorsqu'il prépare un appel d'offres ou une demande de propositions. Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres éléments peuvent se révéler pertinents selon le type de services ou d'équipements concernés.

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES	OUI	NON
Fera-t-on un appel à manifestation d'intérêt ou une présélection des candidats ?		
L'avis d'appel d'offres paraîtra-t-il sur Internet et dans d'autres publications ?		
Fera-t-on usage d'une liste d'entreprises présélectionnées ? Cette liste comprendra-t-elle des entreprises locales, régionales ou internationales ?		
Le cas échéant, une liste d'entreprises présélectionnées a-t-elle été élaborée et approuvée par le responsable désigné ?		
Fera-t-on un appel d'offres ou une demande de propositions ?		
Le dossier d'appel d'offres est-il complet : lettre d'accompagnement, cahier des charges, contrat type, conditions générales etc. ?		
Le dossier d'appel d'offres précise-t-il clairement les documents requis, tels que : déclarations sous serment, procurations, certificats d'imposition, états financiers vérifiés, etc. ?		
La date limite de dépôt des soumissions a-t-elle été clairement précisée ?		
La procédure à suivre pour obtenir des clarifications est-elle clairement expliquée ?		
Les modalités de dépôt de la soumission – sous une ou deux enveloppes – sont-elles clairement mentionnées ?		
Le format dans lequel présenter la proposition financière est-il précisé ?		
Les critères d'évaluation des propositions financières sont-ils énoncés clairement ?		
Le mandant exige-t-il une visite de chantier ?		
Le mandant se chargera-t-il d'organiser la visite de chantier ?		
Le mandant demande-t-il une garantie de soumission ?		
Le mandant demande-t-il une garantie bancaire en cas de versement d'un acompte ?		

## AIDE-MÉMOIRE A L'INTENTION DES MANDANTS – ÉVALUATION DES OFFRES

La liste suivante présente certaines des questions et documents que tout mandant se doit de garder à l'esprit lorsqu'il procède à l'ouverture et à l'évaluation des plis reçus dans le cadre d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions. Cette liste peut être personnalisée pour inclure les documents relatifs à une soumission particulière, ainsi que les exigences internes propres au mandant. Elle n'est pas exhaustive et d'autres éléments peuvent se révéler pertinents selon le type de services ou d'équipements concernés.

<b>OUVERTURE DES PLIS</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
Les soumissions ont-elles été conservées dans un endroit sûr dès réception ?		
L'ouverture des plis a-t-elle été faite par au moins deux membres du personnel ?		
Un rapport de soumission a-t-il été rempli ?		
Une équipe d'évaluation comprenant au moins deux membres du personnel a-t-elle été créée ?		
Un représentant du soumissionnaire ou un expert technique a-t-il été invité à se joindre à l'équipe d'évaluation ?		
<b>ÉVALUATION (IL CONVIENDRAIT D'UTILISER UNE LISTE PAR SOUSSIONNAIRE)</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
Le soumissionnaire a-t-il déposé l'offre avant la date limite ?		
Le soumissionnaire a-t-il déposé deux enveloppes tel que requis ?		
La soumission comporte-t-elle des informations d'ordre général sur le contractant ?		
L'expérience du contractant est-elle décrite ?		
Une déclaration sous serment a-t-elle été jointe, le cas échéant ?		
Une preuve d'accréditation a-t-elle été jointe, le cas échéant ?		
Une procuration a-t-elle été jointe, le cas échéant ?		
Un certificat de non-faillite a-t-il été joint, le cas échéant ?		

<b>ÉVALUATION (SUITE)</b> (IL CONVIENDRAIT D'UTILISER UNE LISTE PAR SOUMISSIONNAIRE)	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<p>Un certificat de paiement d'impôts a-t-il été joint, le cas échéant ?</p> <p>Le dossier de sécurité du soumissionnaire (y compris celle des sous-traitants) a-t-il été joint ?</p> <p>Une attestation de non-association (y compris pour les sous-traitants) a-t-elle été jointe, le cas échéant ?</p> <p>Les antécédents judiciaires du soumissionnaire sont-ils documentés, le cas échéant ?</p>		
<b>COMPOSANTE TECHNIQUE</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
<p>Organigramme tel que requis dans le dossier d'appels d'offres</p> <p>Explication de certaines hypothèses ?</p> <p>Approche du projet : plan et programme d'exécution, y compris le calendrier des travaux, conformément aux exigences du dossier d'appel d'offres</p> <p>Détails sur tous les aspects logistiques de la mobilisation du personnel et de l'équipement (transport vers et dans le pays)</p> <p>Sous-traitance proposée, le cas échéant</p> <p>Personnel proposé pour la mise en œuvre du contrat</p> <p>CV du personnel (signé au besoin)</p> <p>Dossiers des chiens détecteurs, le cas échéant</p> <p>Liste d'équipements pour le contrat</p> <p>Description des éventuelles infrastructures nécessaires à l'entretien du matériel</p> <p>Y a-t-il eu une visite de chantier ?</p>		

<b>COMPOSANTE FINANCIÈRE</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
L'offre comporte-t-elle une garantie de soumission, le cas échéant ?		
La composante financière est-elle présentée conformément aux exigences du dossier d'appel d'offres ?		
La composante financière comprend-elle une ventilation des coûts, le cas échéant ?		
Les chiffres inscrits dans la proposition financière sont-ils exacts ?		
Le prix total correspond-il au montant indiqué sur la page de garde de la proposition financière ?		
Un justificatif pour le versement d'un acompte est-il joint, le cas échéant ?		
Si l'acompte dépasse un certain seuil, une garantie bancaire sera-t-elle fournie ?		
Une proposition de plan de paiement a-t-elle été préparée et incluse dans la proposition financière ?		
<b>AUTRES</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
A-t-on vérifié les antécédents du soumissionnaire ayant obtenu la note la plus élevée lors de l'évaluation ?		

**ANNEXE 9 | MODÈLES DE FORMULAIRES****MODÈLE DE CAUTION DE SOUMISSION**

ATTENDU QUE .....[*nom du soumissionnaire*] (ci-après dénommé « le Soumissionnaire ») a soumis son offre le ..... [*date*] pour l'exécution de..... [*titre du marché*] (ci-après « l'Offre »).

FAISONS SAVOIR PAR LES PRÉSENTES que NOUS..... [*nom de la banque*] de ..... [*nom du pays*] sise à ..... (ci-après « la Banque ») sommes engagés vis-à-vis de ..... [*nom de l'Employeur*] (ci-après « l'Employeur ») pour la somme de \* ..... , au paiement de laquelle, par les présentes, la Banque s'engage et engage ses successeurs et ayants droit au profit dudit Employeur.

CERTIFIÉ par le cachet de ladite Banque ce .....jour de .....[*mois*] 20.....[*année*].

Les CONDITIONS de cette obligation sont les suivantes :

- (1) Si, après ouverture des plis, le Soumissionnaire retire son Offre pendant la période de validité qu'il a spécifiée dans le Formulaire d'offre ; ou
- (2) Si le Soumissionnaire, ayant été informé de l'acceptation de son offre par l'Employeur pendant la période de validité de l'offre :
  - (a) ne signe pas ou refuse de signer le Contrat en application des Instructions aux Soumissionnaires, alors qu'il est requis de le faire ; ou
  - (b) ne fournit pas ou refuse de fournir la garantie de bonne exécution, comme prévu dans les Instructions aux Soumissionnaires ; ou
  - (c) n'accepte pas la correction du Prix de la Soumission conformément à la Clause 29, Section I.

Nous nous engageons à payer à l'Employeur une somme à concurrence du montant susmentionné à réception de sa première demande écrite, sans que l'Employeur ait à motiver sa demande, à condition qu'il y indique que la somme est demandée en raison de la survenance de l'une quelconque des trois conditions susmentionnées, en précisant de quelle(s) condition(s) il s'agit. La présente garantie demeurera valable jusqu'au.....[*date survenant 60 jours après l'expiration de la date limite de dépôt des soumissions ou selon prorogation du délai par l'Employeur, prorogation(s) dont renonciation de notification à la Banque est faite par la présente*] compris. Toute demande formulée à ce titre devra parvenir à la Banque à cette date au plus tard.

Date ..... Signature de la Banque .....

Témoin ..... Cachet .....

(Signature, nom et adresse)

\*Le Soumissionnaire doit inclure le montant de la Garantie en lettres et en chiffres libellés dans la devise du pays de l'Employeur. Ce chiffre doit correspondre au montant mentionné dans le tableau d'appel d'offres.

**MODÈLE DE COMPOSANTE FINANCIÈRE**

DÉPENSES	UNITÉ	NOMBRE D'UNITÉS	TAUX UNITAIRE (USD)	COÛT (USD)
<b>1. RESSOURCES HUMAINES</b>				
1.1 Salaires (montants bruts, personnel local)				
1.1.1 Personnel technique				
1.1.2 Personnel administratif/de soutien				
1.2 Salaires (montants bruts, personnel international)				
1.3 Indemnités journalières pour les missions/voyages				
1.3.1 À l'étranger (personnel du projet)				
1.3.2 Dans le pays (personnel du projet)				
1.3.3 Participants aux séminaires/conférences				
1.4 Assurances				
<b>Sous-total ressources humaines</b>				
<b>2. VOYAGES</b>				
2.1 Voyages internationaux				
2.2 Transport et voyages à l'intérieur du pays				
<b>Sous-total voyages</b>				
<b>3. ÉQUIPEMENT ET MATÉRIEL</b>				
3.1 Achat ou location de véhicules				
3.2 Équipements de déminage				
3.2.1 Détecteurs de mines et autres instruments manuels				
3.2.2 Équipements de protection				
3.2.3 Explosifs				
3.3 Équipements de communication				
3.4 Pièces de rechange/équipements pour machines, instruments				
3.5 Équipements médicaux				
3.6 Matériel de campement				
3.7 Autres				
<b>Sous-total équipement et matériel</b>				

**4. BUREAU LOCAL/COÛTS DU PROJET**

- 4.1 Coûts relatifs aux véhicules – achat
- 4.2 Coûts relatifs aux véhicules – location
- 4.3 Coûts de transport pour les engins de déminage
- 4.4 Entretien des engins de déminage
- 4.5 Pièces de rechange pour les engins de déminage
- 4.6 Coût du carburant, des huiles et lubrifiants
- 4.7 Entretien et réparations
- 4.8 Loyer des bureaux
- 4.9 Consommables pour le bureau
- 4.10 Autres services (tél/fax, internet, téléphones satellitaires, électricité/chauffage, etc.)

**Sous-total bureau local/coûts du projet****5. AUTRES COÛTS, SERVICES**

- 5.1 Services de traduction/interprétation
- 5.2 Services financiers (coûts de la garantie bancaire, etc.)
- 5.3 Coûts des assurances relatives au personnel
- 5.4 Coûts des assurances relatives aux équipements

**Sous-total Autres coûts, services****6. AUTRES****Sous-total Autres****7. SOUS-TRAITANCE**

- 7.1 Main-d'œuvre du sous-traitant
- 7.2 Chiens détecteurs du sous-traitant
- 7.3 Engins de déminage du sous-traitant
- 7.4 Sécurité du sous-traitant
- 7.5 Autres

**Sous-total sous-traitant****Coûts de gestion du projet****Bénéfices****8. TOTAL DES COÛTS**

--	--	--	--

## MODÈLE DE RAPPORT D'OUVERTURE DES PLIS

### Numéro de l'offre

L'ouverture des plis a eu lieu à ..... à ..... heures, le ..... 20 .....

ENTITÉS INVITÉES À SOUMISSIONNER NOM & PAYS	OBSERVATIONS (par ex. SOUMISSION INCOMPLÈTE, SPONTANÉE, EN RETARD, GARANTIES REQUISES, etc.)

### Ouvert par

.....  
Titre

.....  
Signature

.....  
Titre

.....  
Signature

.....  
Titre

.....  
Signature

.....  
Titre

.....  
Signature

## MODÈLE DE GARANTIE DE RESTITUTION D'ACOMPTE

Nous, soussignés, [nom et adresse de l'entité] déclarons irrévocablement par la présente garantir non seulement conjointement et solidairement, mais comme débiteur principal, pour le compte de [nom et adresse du contractant] au profit de [nom et adresse de l'Autorité contractante], le paiement de [préciser le montant], correspondant à l'avance/au solde mentionné à l'article 30 des conditions du contrat sans contestation, dès réception de votre première demande écrite.

Nous convenons également par la présente qu'aucune modification aux termes du Contrat, aux travaux à effectuer au titre dudit Contrat ou à tout document contractuel passé avec le contractant ne peut nous libérer de notre responsabilité au titre de cette garantie. Nous renonçons par la présente à être informés de tout changement, ajout ou modification au Contrat.

La présente garantie entrera en vigueur et prendra effet le [préciser la date du versement par anticipation], et restera valable jusqu'à la date où le contractant aura remboursé intégralement à [nom et adresse du mandant] la somme ainsi avancée.

Nous prenons acte de ce que la libération de la garantie s'effectuera au plus tard trente jours à compter de cette date.

Tout litige relatif à la présente garantie est régi par la législation nationale et relève de la compétence des tribunaux du siège social de l'autorité contractante.

Établi à....., le ..... /...../.....

Nom et prénom ..... Pour le compte de .....

Signature.....

[Cachet de l'institution fournissant la garantie]

## MODÈLE DE CAUTIONNEMENT DE BONNE EXÉCUTION

Nous, soussignés, [nom et adresse de l'entité] déclarons irrévocablement par la présente garantir non seulement conjointement et solidairement, mais comme débiteur principal, pour le compte de [nom et adresse du contractant] au profit de [nom et adresse de l'Autorité Contractante] le paiement de [préciser le montant de la garantie], correspondant à la garantie de bonne exécution mentionnée à l'article 31 des conditions du contrat sans contestation, dès réception de votre première demande écrite.

Nous convenons également par la présente qu'aucune modification aux termes du Contrat, aux travaux à effectuer au titre dudit Contrat ou à tout document contractuel passé avec le contractant ne peut nous libérer de notre responsabilité au titre de cette garantie. Nous renonçons par la présente à être informés de tout changement, ajout ou modification au Contrat.

La présente garantie entrera en vigueur et prendra effet le [indiquer la date d'entrée en vigueur du contrat], et restera valable jusqu'à la date d'émission du décompte final.

Nous prenons acte de ce que la libération de la garantie s'effectuera au plus tard trente jours à compter de l'émission du Certificat.

Tout litige relatif à la présente garantie sera régi par le droit interne et sera du ressort des tribunaux compétents du siège social de l'autorité contractante.

Établi à....., le ...../...../.....

Nom et prénom ..... Pour le compte de .....

Signature.....

[Cachet de l'institution fournissant la garantie]

## MODÈLE DE CERTIFICAT DE L'UTILISATEUR

### CERTIFICAT D'UTILISATEUR FINAL

NOUS, .....

*[nom de l'entreprise/de l'organisation et du pays]*

CERTIFIONS PAR LA PRÉSENTE QUE LES ÉQUIPEMENTS LISTÉS CI-DESSOUS,  
COMMANDÉS ET ACHETÉS PAR NOS SOINS AUPRÈS DE

.....

*[nom du fournisseur]*

SONT DESTINÉS À NOTRE USAGE EXCLUSIF ET NE SERONT NI EXPORTÉS NI  
RÉEXPORTÉS.

CONTRAT N°.....

DATE DU CONTRAT.....

ÉQUIPEMENT .....

TYPE.....

QUANTITÉ .....

VALEUR.....

Sur demande, nous nous engageons à confirmer réception des équipements listés ci-dessus.

.....

*[date et signature]*

.....

*[nom de l'entreprise/organisation]*

.....

*[sceau/cachet de l'entreprise/organisation]*

Note : Le Certificat d'utilisateur final doit être signé par un représentant officiel de l'entreprise/organisation dûment autorisé à prendre un engagement par la présente.

**MODÈLE DE DÉCLARATION SOUS SERMENT**

Je, soussigné, *[Nom du signataire]* confirme par la présente que l'entreprise de déminage :

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* n'est pas en état de faillite, de liquidation, de cessation ou suspension d'activité, de règlement judiciaire, de concordat ou mesure similaire et n'a fait pas l'objet d'une procédure de cette nature prévue par la législation ou les règlements nationaux ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* ne fait pas l'objet de poursuites judiciaires pour déclaration de faillite, liquidation, règlement judiciaire, concordat ou procédure semblable prévue par la législation ou les règlement nationaux ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* n'a pas été condamnée pour un acte en violation de l'éthique professionnelle par une décision ayant force de chose jugée ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* ne s'est pas rendue coupable d'une faute professionnelle grave avérée que l'Autorité contractante peut démontrer ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* a rempli ses obligations relatives au paiement des contributions à la sécurité sociale conformément aux dispositions légales en vigueur dans le pays où elle est établie ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* a rempli ses obligations relatives au paiement d'impôts, conformément aux dispositions légales en vigueur dans le pays où elle est établie ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* ne s'est pas rendue coupable de fausses déclarations lors de la production des informations demandées par l'Autorité contractante dans le cadre d'un appel d'offres ou d'un contrat;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* n'a pas été déclarée en grave violation de contrat pour non-respect des obligations liées à un autre contrat avec la même Autorité contractante ou dans le cadre d'un autre contrat financé par des fonds communautaires ;

..... *[Nom de l'entreprise/organisation]* ne se trouve pas dans l'une des situations entraînant l'exclusion mentionnées dans les clauses éthiques relatives à l'appel d'offre ou au contrat.

Nom et prénoms .....

Dûment autorisé à signer la présente .....

Signature ..... Lieu et date .....

Cachet de l'entreprise/organisation .....

**MODÈLE D'ÉTATS FINANCIERS****ÉTATS FINANCIERS**

Veillez fournir toutes les informations requises sur le présent formulaire en dollars (USD) ou dans leur équivalent en monnaie locale (ML).

**Capital fondamental**

Montant .....	USD ou ML
Devise .....	USD ou ML
Autorisé .....	USD ou ML
Émis .....	USD ou ML

Valeur annuelle des travaux de déminage effectués au cours de chacune des deux dernières années

USD ou ML	Année-2	Année -1
Dans le pays		
À l'étranger		
Total		

Valeur approximative des travaux en cours (dans le pays comme à l'étranger) ..... USD ou ML

Veillez joindre une copie des relevés de comptes certifiés de la Société pour les deux dernières années d'où les données de base suivantes seront tirées :

USD ou ML	Année -2	Année -1	Année en cours
1. Total de l'actif			
2. Passif global <i>Valeur nette (1-2)</i>			
3. Actifs à court terme			
4. Passif à court terme <i>Fonds de roulement (3-4)</i>			
5. Bénéfice ( <i>avant impôts</i> )			
6. Pertes			

Nom et adresse des Banques (principales/autres) .....

Veillez joindre une référence/un certificat concernant la situation financière de la Société et ses possibilités d'accès aux facilités de crédit dans leur équivalent en USD ou en monnaie locale.

Signature ..... Date .....  
(personne(s) autorisée(s) à signer au nom du soumissionnaire)

## MODÈLE DE PROCURATION

### PROCURATION

Je, soussigné, ..... [nom et prénom], signataire autorisé du soumissionnaire  
..... [nom de l'entreprise de déminage/ONG], m'engage à ce que le soumissionnaire  
agisse conformément à l'offre soumise dans le cadre de l'appel ..... [préciser le numéro  
de l'appel], pour le contrat N°.....

Signature .....

Fonction .....

Cachet du soumissionnaire .....

Date .....

## ANNEXE 10 | BIOGRAPHIES

### MICHAEL CREIGHTON

Le chapitre 7, intitulé « Passation de marchés et remise à disposition des terres », a été rédigé par Mike Creighton. Mike collabore comme consultant avec le CIDHG dans le domaine de la mise en œuvre des méthodes de remise à disposition des terres en Asie du Sud-Est. Il a auparavant travaillé au CIDHG dans le département de la remise à disposition des terres en qualité de Chef de projet.

Pendant 11 ans, Mike a été officier au sein de l'Engineer Corp de l'armée australienne et il est un technicien qualifié de la neutralisation et la destruction des explosifs (NEDEX). Il est titulaire d'un bachelors en sciences politiques et d'un master en relations internationales. Depuis qu'il a quitté l'armée australienne, Mike a acquis de l'expérience dans un certain nombre de postes et dans divers domaines de l'action contre les mines, tant dans des activités commerciales qu'humanitaires. Il a travaillé pour une société commerciale en Irak avant de devenir responsable des opérations du secteur Nord pour le programme de l'UNOPS. Il a ensuite travaillé au Laos en qualité de chef de NEDEX et d'AQ, en Afghanistan en qualité de responsable de la planification au Centre afghan de l'action contre les mines, et enfin au Liban en qualité de responsable de l'AQ pour le Centre libanais de l'action contre les mines, avant d'être nommé au département de la remise à disposition des terres du CIDHG. Mike travaille actuellement à plein temps en tant que consultant pour le CIDHG, en se concentrant sur la mise en œuvre sur le terrain des méthodes de remise à disposition des terres.

Contact : [creightongichd@yahoo.com](mailto:creightongichd@yahoo.com)

## LISA GOMER

Le chapitre 2, « Obtenir le meilleur rapport qualité/prix lors de la passation de marchés », le chapitre 4, « La passation de marché et ses aspects juridiques », et le chapitre 10, « Achat d'équipements de déminage », ont été rédigés par Lisa Gomer.

Lisa Gomer est une consultante indépendante qui fournit ses compétences juridiques et son expertise en matière de gestion de projet à de nombreux clients tels que les Nations Unies et des ONG internationales actives dans les domaines de l'action contre les mines et les REG et du développement international.

Lisa est diplômée en relations internationales et en droit. Elle a travaillé pour un cabinet d'avocats privé représentant les pays en développement dans la restructuration de leur dette. Elle a acquis de l'expérience dans la création et la gestion d'une organisation à but non lucratif au Népal, ainsi qu'auprès des Nations Unies, à différentes fonctions liées aux politiques, aux questions juridiques, aux opérations et à la gestion. Lisa a passé la majeure partie de sa carrière au sein des Nations Unies à l'UNOPS et a contribué à la création et à la gestion de l'unité d'action contre les mines (MAU) de l'UNOPS. Elle a travaillé sur des projets dans des pays en situation d'urgence ou d'après-conflit, notamment dans le nord de l'Irak, au Soudan, en Afghanistan, au Sud-Liban et dans la zone de sécurité temporaire entre l'Érythrée et l'Éthiopie. Lisa a représenté l'UNOPS aux réunions de coordination inter-institutions présidées par le SLAM et a participé à l'élaboration de la politique originale et révisée des Nations Unies en matière de lutte antimines et des deux stratégies de lutte antimines des Nations Unies (2000-2005 et 2005-2010). Elle a également contribué à la rédaction et à la mise en œuvre du Cadre de planification de la lutte antimines et d'intervention rapide. De 2004 à 2006, elle a été Chef de la Division mondiale et interrégionale de l'UNOPS, qui était chargée de la gestion des projets dans quatre domaines thématiques : action contre les mines, environnement, gouvernance et formation/services de conférence.

Contact : [lc.gomer@gmail.com](mailto:lc.gomer@gmail.com)

## DAVID HEWITSON

Le chapitre 9, « Remarques sur la passation de marchés dans le domaine de l'action contre les mines », a été rédigé par David Hewitson.

David Hewitson travaille comme consultant indépendant dans le domaine de l'action contre les mines et les REG. Il collabore également avec des entreprises du secteur des nouvelles technologies actives dans le domaine de l'eau et de l'énergie pour mettre au point des systèmes et des stratégies de gestion en appui à la planification de leurs activités et au développement de leurs ventes.

David a servi dans les sous-marins de la Royal Navy britannique avant de rejoindre HALO Trust en Afghanistan en 1991, et d'ensuite mettre sur pied et gérer des projets au Cambodge, au Mozambique et en Angola. En 1995, il a fondé Greenfield Consultants, une entreprise commerciale de déminage qui s'est développée en un important consortium d'organisations telles que ELS et S3, qui conduit des projets dans le nord de l'Irak, au Kosovo, en Angola, en Russie, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Afghanistan, en Libye, en Somalie, en Bosnie et dans plusieurs autres pays. Pour avoir travaillé dans le domaine de l'action contre les mines à tous les niveaux, du déminage manuel à la création et au développement d'organisations internationales en passant par la gestion de projets, David Hewitson s'intéresse à tous les aspects de l'action contre les mines, plus particulièrement à la manière dont les stratégies et objectifs fondamentaux se reflètent dans les systèmes, structures, technologies, techniques et procédures que les organisations utilisent dans leurs activités quotidiennes.

David a été membre du Comité de révision des NILAM et est actuellement membre du Conseil consultatif du CIDHG.

Contact : [david.hewitson@ritherdon-consulting.co.uk](mailto:david.hewitson@ritherdon-consulting.co.uk)

## HOWARD THOMPSON

Le chapitre 6, « Assurances », a été rédigé par Howard Thompson.

Howard Thompson a fondé et dirige encore actuellement HMT Insurance Brokers Ltd, une société spécialisée dans le courtage d'assurance qui propose des dispositifs d'assurance sur mesure pour les opérations internationales à haut risque.

Depuis sa création il y a vingt ans, la société a toujours été à l'avant-garde du développement de programmes d'assurances spécialement conçus pour des usages précis. La société se concentre sur la prestation de services personnalisés à une large palette de clients internationaux engagés dans des activités post-conflit, dont le déminage et la NEDEX, la reconstruction, la sécurité maritime et terrestre, et offre également ses services à diverses industries déployant des activités marines et sous-marines.

Howard a donné de nombreuses conférences sur ces assurances spécialisées au Royaume-Uni, aux États-Unis et en Europe, et a contribué à diverses publications. Sa société est désormais reconnue sur le plan international comme un acteur important du marché de l'assurance et elle intervient pour le compte de nombreux clients privés, caritatifs ou gouvernementaux impliqués dans des activités à haut risque à travers le monde.

Contact : [howard@hmtib.co.uk](mailto:howard@hmtib.co.uk)

## ERIK WILLADSEN

Les informations présentées dans l'annexe consacrée à Skallingen ont été fournies par Erik Willadsen, administrateur du projet de déminage à Skallingen, au Danemark.

Erik Willadsen est titulaire d'une maîtrise en économie agricole. Il a été officier ingénieur au sein des forces armées danoises avant de s'engager dans le déminage humanitaire en 1999. Il a dirigé des projets de déminage au Somaliland, en Érythrée, à Sri Lanka et au Soudan pour Danish Demining Group et DanChurch Aid avant de prendre ses fonctions actuelles auprès de l'Autorité côtière danoise.

Contact : [erw@kyst.dk](mailto:erw@kyst.dk)

## AUTEURS DU CHAPITRE SUR LA PERSPECTIVE HOMMES-FEMMES

Le chapitre 8, « Les contrats d'action contre les mines et la perspective hommes-femmes », a été rédigé par le Programme Genre et action antimines (*Gender and Mine Action Programme* ou GMAP) de la Campagne suisse contre les mines antipersonnel.

Grâce à sa politique, à ses programmes et à ses opérations, ce programme encourage le secteur de l'action contre les mines à intégrer les questions liées au genre dans ses travaux et le guide tout au long de ce processus.

Le Programme Genre et action antimines a été lancé par la Campagne suisse contre les mines antipersonnel en décembre 2006, car, bien que la communauté de l'action contre les mines soit de plus en plus consciente de l'importance de prendre en compte la perspective hommes-femmes, il reste encore un long chemin à parcourir en la matière. Le GMAP constitue un programme unique dans la sphère de l'action contre les mines ; il vise à sensibiliser le secteur aux raisons pour lesquelles l'inclusion de la perspective hommes-femmes contribuera à améliorer la qualité et la portée de l'action contre les mines dans les pays touchés et parmi les acteurs clés au siège des organisations à travers le monde, et à indiquer des manières d'atteindre cet objectif.

Au nombre des réussites les plus remarquables du Programme, on peut citer : la publication en 2008 du rapport « Genre et mines antipersonnel – Du concept à la pratique » et l'accueil très positif qu'il a reçu ; la reconnaissance, dans diverses enceintes internationales, y compris lors des réunions des comités permanents et des Réunions des États Parties à la Convention sur l'Interdiction des Mines Antipersonnel, de l'importance de la perspective hommes-femmes dans l'action contre les mines (et du travail de la Campagne suisse contre les mines antipersonnel); et les nombreuses demandes formulées par diverses organisations et médias qui souhaitent bénéficier de l'expertise du programme.

Les personnes qui ont contribué à l'inclusion des questions de genre dans le présent guide sont Marie Nilsson, Virginie Rozès et Arianna Calza Bini.

## PUBLICATIONS DU CIDHG

Le CIDHG offre à la communauté de l'action contre les mines une source vitale de connaissances spécialisées. Le Centre cherche en permanence à transférer ces connaissances aux personnes qui travaillent dans l'action contre les mines, et ceci à travers un ensemble de publications étudiant les solutions les plus modernes du point de vue technique et conceptuel, les meilleures pratiques et les enseignements tirés des recherches sur le terrain, des études socioéconomiques et des évaluations.

On trouvera la liste complète de ces publications sur le site web du CIDHG : [www.gichd.org](http://www.gichd.org). Toutes les publications sont accessibles gratuitement, sur commande d'une version papier ou d'un CD-ROM ou par téléchargement direct du fichier PDF. Voir les pages web des publications pour plus de détails.

Les publications du CIDHG sont toujours élaborées en anglais, des traductions dans d'autres langues étant fournies autant que possible. Les publications du CIDHG traitent d'une vaste gamme de sujets, notamment :

- > Le droit international humanitaire
- > Les animaux détecteurs d'explosifs
- > La remise à disposition de terres
- > Le déminage manuel
- > L'éducation au risque des mines
- > La méthodologie des études
- > Les technologies, les machines et les équipements de déminage
- > Les évaluations
- > L'action contre les mines en général
- > La gestion de l'information/IMSMA
- > L'assurance
- > Les liens entre l'action contre les mines et le développement
- > Les aspects socioéconomiques de l'action contre les mines
- > Les normes/la gestion de la qualité
- > L'assistance aux victimes



**Geneva International Centre for Humanitarian Demining**  
**Centre International de Déminage Humanitaire | Genève**

7bis, av. de la Paix | P.O. Box 1300 | 1211 Geneva 1 | Switzerland  
t. + 41 (0)22 906 16 60 | f. + 41 (0)22 906 16 90  
info@gichd.org | [www.gichd.org](http://www.gichd.org)