**NOTE D’ORIENTATION – POLITIQUE RELATIVE AUX TRAVAUX DE CONSTRUCTION**

[**PRINCIPES ET APPLICATIONS** 2](#_Toc41489939)

[**MODALITES DE PROGRAMMATION** 2](#_Toc41489940)

[Evaluation des capacités du partenaire national 2](#_Toc41489941)

[Evaluation des capacités de l’unité administrative et approbation des travaux 3](#_Toc41489942)

[**ACTIVITES TRANSVERSALES** 3](#_Toc41489943)

[Evaluation de l’impact sur l’environnement (EIE) 3](#_Toc41489944)

[Normes sociales et environnementales dans le cadre de la passation des marchés de travaux 4](#_Toc41489945)

[Gestion des risques 4](#_Toc41489946)

[**PHASES DES TRAVAUX** 4](#_Toc41489947)

[Etudes initiales 6](#_Toc41489948)

[Etude de faisabilité 6](#_Toc41489949)

[Stratégie de passation des marchés de travaux 7](#_Toc41489950)

[Définition des prescriptions techniques 8](#_Toc41489951)

[Demande de passation de marché de travaux 9](#_Toc41489952)

[**MODALITES CONTRACTUELLES** 11](#_Toc41489953)

[Forme et conditions du marché 11](#_Toc41489954)

[Conditions importantes des marchés de travaux 12](#_Toc41489955)

[Réception des travaux 14](#_Toc41489956)

# **PRINCIPES ET APPLICATIONS**

La présente note d’orientation complète la politique relative aux travaux de construction. Elle fournit des détails sur la manière dont les différentes clauses de la politique doivent être mises en œuvre, et c’est pourquoi les deux documents comportent des rubriques similaires.

**Principes généraux**

1. Le PNUD apporte son appui à des travaux de différents types (par exemple la construction d’installations sanitaires, d’écoles, de routes rurales ou urbaines, de stations d’épuration des eaux, etc.) et niveaux de complexité et de valeur. Nombre de ces travaux comportent des activités nécessitant une expertise spécialisée et s’accompagnent de différents types de risques et de responsabilités de nature financière, juridique, sociale et environnementale, ainsi que sur les plans de la réputation, de la santé et de la sécurité, qui sont disproportionnés par rapport à la valeur du projet. Le PNUD doit faire preuve du plus haut degré de prudence et de diligence dans la gestion de ces risques afin de garantir une exécution conforme aux termes du marché, et de veiller à ce que les travaux s’inscrivent dans le prolongement de son mandat et du plan stratégique, et que ceux-ci apportent une valeur ajoutée à toutes les parties prenantes.
2. En effet, peu de processus de passation de marchés de travaux d’infrastructures sont simples : même pour une unité préfabriquée, des travaux sont nécessaires pour préparer le site et les fondations et permettre la fourniture de services (à savoir l’eau et l’électricité). La complexité ne fait que s’accroître lorsqu’il s’agit de gérer plusieurs fournisseurs dans différents domaines techniques et dans des situations difficiles où le PNUD intervient souvent et qui nécessitent un ensemble de compétences spécialisées. Ainsi, la passation de marchés de travaux est un domaine complexe et doit être considérée comme une catégorie distincte et différente de passation de marchés.
3. La participation du PNUD aux travaux doit avoir pour objectif de « Reconstruire en mieux » en utilisant les meilleures pratiques internationales et doit soutenir l’orientation stratégique du PNUD en adoptant des modes de construction plus éco-durables pour contribuer à la réalisation du développement durable.
4. Les documents pertinents incluent notamment :
5. L’appel d’offres pour les travaux de construction (en cours d’élaboration) doit être utilisé pour la passation de marchés de travaux, ainsi que la présente politique.
6. Le modèle de contrats de travaux et les conditions générales applicables aux travaux.

# **MODALITES DE PROGRAMMATION**

## 

## Evaluation des capacités du partenaire national

1. Une évaluation initiale de l’opérationnalité et de la maintenance réalisée dans le cadre de l’étude de faisabilité, comme cela est indiqué dans la section consacrée à l’étude de faisabilité ci-dessous, doit être incluse dans le document de projet, ou toute modification substantielle le cas échéant, avant la signature. Elle doit être mise à jour une fois que la conception et les spécifications des travaux sont finalisées. L'évaluation doit décrire :
   1. L’estimation des coûts d’exploitation et de maintenance et des besoins en personnel pour les premières années d’exploitation par le partenaire national, couvrant entre 3 et 5 années selon le type et la durée de vie indicative des travaux ;
   2. La capacité existante du partenaire national à répondre aux besoins prévus en matière de financement et de personnel pour l’exploitation et la maintenance après la cessation de l’appui du PNUD ; et
   3. Les besoins du partenaire national en matière de formation, de personnel et de financement en ce qui concerne la préparation à la prise en charge de l’exploitation et de la maintenance des travaux.

## Evaluation des capacités de l’unité administrative et approbation des travaux

1. La politique exige que le Bureau régional entreprenne une évaluation des capacités de l’unité administrative, y compris la proposition de dotation en personnel, aux fins d’examen dans le cadre du processus d’approbation au-dessus la délégation de pouvoir standard de $200 000. Cette évaluation doit être effectuée au cas par cas en fonction du type des travaux et des activités envisagés, en prenant en considération l’ampleur, le lieu, le volume, les risques et la complexité du projet, et en s’assurant que toute approbation exceptionnelle ou supplémentaire requise par la présente politique au titre de la modalité de passation de marché envisagée a été obtenue (par exemple, lorsque des modalités de conception-construction ou de construction-exploitation-transfert ou d’autres formes de marché doivent être utilisées) ; les activités envisagées (c’est-à-dire la gestion du projet, la gestion des travaux ou des services de passation de marchés uniquement) et, dans le cas des projets de développement, la modalité d’exécution du projet.

# **ACTIVITES TRANSVERSALES**

## Evaluation de l’impact sur l’environnement (EIE)

1. Les travaux créent d’importants risques de dommages environnementaux. Le PNUD s’est engagé à éviter les dommages directs ou indirects à l’environnement naturel et à améliorer les installations en cours de construction.
2. Le personnel chargé de la passation des marchés doit bien connaître les procédures ISO 14000 pour la mise en œuvre des systèmes et normes de management environnemental. Les éléments clés de la norme ISO 14000 sont les suivants :
3. L’analyse de l’impact sur l’environnement doit être propre à chaque site.
4. Pendant la supervision de la construction, les dispositions nécessaires doivent être prises pour le contrôle des déchets et des effluents du site par l’entrepreneur.
5. Le personnel de supervision du site est chargé d’effectuer le suivi des analyses de l’impact sur l’environnement et de veiller à ce que les matières dangereuses présentes sur les sites soient identifiées, que la sédimentation soit limitée au site et que les déchets du site soient éliminés correctement.
6. Les espaces intérieurs doivent être conçus de manière à être sains et non toxiques, à l’aide d’une bonne ventilation, de la stérilisation par le soleil, du contrôle de l’humidité, de l’utilisation de matériaux sûrs et de la fourniture d’eau et d’installations sanitaires appropriées.
7. Des sources d’eau propre provenant de ressources durables doivent être utilisées.
8. Tous les principes qui précèdent doivent être appliqués à tous les sites sur lesquels des travaux sont entrepris et financés par le PNUD, y compris les locaux des Nations Unies dans le cadre d’un projet de gestion. Les normes doivent être périodiquement révisées et mises à jour pour se conformer aux meilleures pratiques nationales et aux normes internationales. Des architectes, ingénieurs civils, ingénieurs de service (électriciens et mécaniciens) et autres experts techniques sont chargés de fournir des conseils appropriés afin de prendre les meilleures décisions en ce qui concerne la durabilité, les coûts du cycle de vie, l’utilisation de l’énergie et les « questions écologiques » pertinentes. Cela s’applique également aux travaux de génie civil mineurs ou majeurs, à la construction de nouveaux bâtiments ou aux propositions de rénovation.
9. Pour obtenir des informations sur l’approche écologique de la conception et de la gestion des bâtiments au sein du système des Nations Unies dans le cadre du programme « ONU – Du bleu au vert », consultez le site <https://www.greeningtheblue.org/>.

## Normes sociales et environnementales dans le cadre de la passation des marchés de travaux

1. Parmi les exigences à prendre en compte figurent l’emploi de la main-d’œuvre locale, la compensation de l’empreinte carbone liée à la fabrication, au transport, etc. des matériaux des travaux, un parc de véhicules économes en carburant, la mise en place d’une politique d’égalité des sexes, la gestion de la qualité de l’environnement, l’utilisation de matériaux recyclables, l’utilisation de matériaux naturels tels que le bois avec des écolabels traçables, des produits/matériaux locaux, des éléments de conception - récupération des eaux de pluie, la mise en place d’une élimination sûre des déchets, des sources d'énergie renouvelables, le recyclage des déchets et des eaux, etc.
2. Lorsque les travaux ou le processus connexe de passation de marchés présentent des risques potentiels de niveau « élevé » selon la politique de gestion du risque institutionnel du PNUD et conformément à la [procédure d’analyse sociale et environnementale (SESP)](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/operations1/undp-social-and-environmental-screening-procedure.html), le projet doit être transmis au Bureau régional pour décision.

## 

## Gestion des risques

1. Les risques liés à la construction peuvent être financiers, de réputation, juridiques, environnementaux et/ou liés aux relations clés. La gestion des risques est un élément clé de la passation des marchés de travaux. Il convient également de tenir dûment compte du risque de catastrophes naturelles afin de s’assurer que les solutions de conception atténuent efficacement les risques probables.
2. Les unités administratives doivent répartir les risques spécifiques en fonction d’une analyse visant à déterminer quelle partie est la mieux à même d’évaluer, de contrôler, de gérer et d’assumer le risque. Une bonne répartition des risques présente de nombreux avantages pour les parties prenantes et le projet. Elle permet d’établir des relations positives au sein des projets, de réduire les incertitudes causées par une répartition injuste des risques et d'éviter des coûts plus élevés et des imprévus de calendrier.

# **PHASES DES TRAVAUX**

**Généralités**

1. Un projet de travaux évolue à travers un certain nombre d'activités, de son commencement jusqu’à son achèvement. Il peut être divisé en deux grandes étapes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PHASE DE DEVELOPPEMENT** | Etudes initiales | Identification d’un projet incluant des travaux en fonction des besoins et d’un objectif défini. Examen préliminaire des solutions et alternatives possibles concernant l’opportunité d’entreprendre une étude de faisabilité. |
| Etude de faisabilité | Etudes visant à établir si la solution proposée est viable, si l’investissement est justifié et à identifier la méthode de mise en œuvre la plus avantageuse. |
| Obtention des permis, questions de propriété foncière | S’assurer que les titres de propriété foncière/droits de construction appropriés sont en place et enregistrés avant de lancer toute procédure de passation de marché. |
| Analyse sociale et environnementale et assurance de la qualité | Mise en œuvre de la SESP et assurance de la qualité du projet. Elaboration de plans de gestion, en tant que de besoin. |
| Stratégie de passation de marchés du projet | Choix de la stratégie/méthode de mise en œuvre et du type de marché (marché au métré traditionnel ou conception-construction) |
| Définition des prescriptions techniques | Les critères de conception, les prescriptions techniques et de performance et les objectifs de performance et, le cas échéant, les plans et spécifications détaillés de conception, devis quantitatif (BoQ) en fonction du type de marché. |
| **PHASE D’EXECUTION** | Appel d’offres | Préparation des documents d’appel d’offres, lancement de l’appel d’offres et réception des offres. |
| Evaluation et attribution du marché | Comporte trois parties : qualifications des fournisseurs, évaluation technique et évaluation financière suivies de l’approbation par la délégation d’autorité appropriée |
| Gestion et supervision du contrat | Mise à disposition d’un « maître d’œuvre » pour l’administration du contrat et la supervision du site afin de garantir la qualité, le coût et le respect des délais. Peut nécessiter la participation de sociétés d'ingénierie spécialisées et de partenaires nationaux. |
| Gestion des risques | Le chef de projet recherche continuellement les aléas susceptibles de compromettre non seulement le bon achèvement des travaux, mais aussi la capacité des travaux à contribuer efficacement au problème de développement qu’ils visent à résoudre. |
| Contrôle | Le directeur de projet et le contrôle du programme s’assurent de manière continue que la solution répond efficacement au problème de développement. Des changements de cap sont décidés si de nouveaux problèmes surgissent. |
| Achèvement et mise à disposition | Inspection pour s’assurer que les travaux sont conformes aux exigences du marché, gestion du délai de garantie des vices et mise à disposition aux partenaires nationaux. |

1. Bien que l’accent soit principalement mis sur la passation de marchés pendant la phase d’exécution du marché de travaux, l’engagement de sociétés ou d’entités de conseil pour réaliser les études pendant l’élaboration du projet ou la gestion et la supervision du marché pendant son exécution constitue lui-même une activité de passation de marché et les exigences des politiques et procédures régissant les programmes et opérations (POPP) doivent être respectées.
2. Les ingénieurs du PNUD et/ou la société d’ingénierie qui a réalisé les études et les plans, peuvent continuer à aider les unités administratives tout au long de la phase de passation de marchés (pré-sélection, élaboration de l’appel d’offres et évaluation) jusqu’à la signature du marché, sous réserve de satisfaire aux exigences des POPP en ce qui concerne les principes de passation de marchés.

## Etudes initiales

1. L’objectif des études initiales est de permettre de décider en connaissance de cause s’il convient ou non de passer à l’étape de la préparation d’une étude de faisabilité détaillée du projet envisagé.
2. En fonction du type et de la taille des travaux, des ressources financières seront nécessaires pour engager des consultants/ingénieurs afin d’établir les solutions possibles et les plans des travaux (si possible) et d’effectuer des études de site sommaires (le cas échéant) qui serviront à la conception du projet. Ce coût peut faire partie du plan de lancement du projet.
3. La viabilité économique et sociale, la pérennité future et l’impact sur l’environnement du projet au regard des conditions économiques et commerciales actuelles et prévisibles doivent également être examinés. La responsabilité du financement et de la gestion de l’exploitation et de la maintenance futures du projet doit également être prise en compte. Les évaluations préliminaires des risques majeurs, des capacités et de la disponibilité des ressources prévues pour gérer tous les aspects de la mise en œuvre du projet doivent être examinées et, lorsque des lacunes sont identifiées, les moyens nécessaires doivent être mis en œuvre.

## Etude de faisabilité

1. Les études de faisabilité permettent d’examiner différentes méthodes et options pour l’exécution d’un projet et d'éviter les pertes financières résultant de l’échec d’un projet en cours de route.
2. L’objectif des études de faisabilité est de confirmer ou rejeter les justifications des travaux. Les estimations du temps et des coûts nécessaires à la réalisation des travaux sont préliminaires. Une étude de faisabilité comporte souvent à la fois un examen sur dossier et des études et enquêtes préliminaires sur place, tant que de besoin.
3. Le rapport d'étude de faisabilité doit couvrir les points suivants, le cas échéant :
   1. Cadre et conception
   2. Lieu : planification et réalisation d’études géophysiques
   3. Questions juridiques : identification des lois et règlements
   4. Estimations préliminaires des coûts
   5. Financement : analyse de la viabilité du projet
   6. Contraintes liées aux programmes et au temps
   7. Exploitation et maintenance
   8. Participation du maître de l’ouvrage au cours de l’exécution
   9. Risques : incertitudes susceptibles de compromettre la capacité du projet à atteindre ses objectifs de développement à travers les travaux de construction envisagés
   10. Impact social et environnemental potentiel et viabilité.

## 

## Stratégie de passation des marchés de travaux

1. Les projets d’ingénierie sont rarement standardisés : les projets de construction peuvent être classés en grands, moyens et petits projets, selon leur valeur. Cependant, un projet peut être de faible valeur mais très complexe. Chaque unité administrative du PNUD doit donc examiner attentivement si des indications supplémentaires et plus détaillées (complétant les présentes directives) sont nécessaires de la part du Bureau de l’appui aux achats sur la stratégie globale et/ou les activités de passation de marchés.
2. La taille et la complexité du projet peuvent nécessiter que la construction et la mise en place des installations soient réalisées dans le cadre de plusieurs marchés distincts. C’est ce que l’on appelle souvent le regroupement des marchés.
3. Lors de l’examen de la méthode de passation de marchés de travaux, de nombreux facteurs doivent être pris en compte, notamment la complexité du projet, les risques encourus et leur répartition, les capacités du personnel disponible, les capacités des entrepreneurs locaux, l’échelonnement nécessaire de la réalisation des travaux, la disponibilité des fonds et les objectifs de renforcement des capacités.
4. Une planification et une gestion inadéquates ainsi que des ressources insuffisantes dans le cadre de la passation de marchés de travaux peuvent non seulement entraîner une qualité médiocre, mais aussi des dépassements de coûts et des retards. Parmi les carences les plus courantes des projets de génie civil et de travaux, l’on peut citer :
5. L’absence de mécanismes complets de planification et de contrôle des passations de marchés de travaux ;
6. La déficience des processus de passation de marchés, notamment en ce qui concerne les appels d’offres, les critères de sélection, l’évaluation des offres et l’établissement d’accords contractuels ;
7. Une communication limitée entre le personnel chargé de la passation des marchés et celui des programmes ;
8. Une compréhension limitée de la complexité des travaux et des ressources (y compris les délais) nécessaires à leur réalisation ;
9. Une définition imprécise de l’objet ou de l’énoncé des travaux et des spécifications techniques ;
10. Un devis quantitatif peu clair, une estimation erronée des coûts et des délais irréalistes ;
11. L’absence de connaissances techniques nécessaires ;
12. Une compréhension limitée de la gestion, de la supervision et du contrôle des marchés de travaux ; et
13. Des retards d’accès aux sites ou de délivrance des autorisations par les autorités locales.
14. La passation de marchés conformément aux bonnes pratiques nécessite des délais appropriés. Sacrifier la prudence au profit de la rapidité en raison de pressions tant externes qu’internes peut conduire à des pratiques de passation de marchés précipitées, ce qui entraîne inévitablement des problèmes de qualité, de coût et de temps et devrait être évité.
15. Il existe différentes modalités/méthodes d’exécution des travaux de construction qui peuvent être appliquées en fonction de la répartition des risques, de la valeur du marché, des délais et d’autres considérations.
16. Dans le cadre de la méthode traditionnelle, le maître de l’ouvrage (le PNUD) est normalement responsable de la conception détaillée et l’entrepreneur est payé pour les quantités réelles de travail effectuées sur la base des taux et des prix proposés dans son offre. Selon cette méthode, la conception complète de l’ingénierie civile et des travaux est préparée avant le début du processus d’appel d’offres. Cela permet à l’unité administrative du PNUD de contrôler les coûts, la qualité et les spécifications, mais peut nécessiter un délai d’exécution plus long en raison de l’échelonnement des activités.
17. Dans le cadre de la méthode non traditionnelle (à savoir, conception et construction), le maître de l’ouvrage prépare uniquement un descriptif du projet et l’entrepreneur demeure responsable du résultat final ainsi que de la conception. Le risque est transféré à un stade précoce à l’entrepreneur et le délai d’exécution peut être réduit dans la mesure où la conception et la construction sont réunies en une seule et même responsabilité. Un marché de conception et construction nécessite également la rédaction d’un ensemble très clair de prescriptions du maître de l’ouvrage. Il s’agit d’une compétence spécialisée en soi et très différente d’un cahier des charges standard. Des processus de passation de marchés spécifiques seront également nécessaires pour comparer les propositions de conception des entrepreneurs en même temps que leur offre de prix.
18. Il existe également d’autres méthodes de passation de marchés de travaux, telles que les méthodes construction-exploitation-transfert (CET) et construction-exploitation-propriété (CEP), dans lesquelles les modalités de financement jouent un rôle essentiel.

Quelle modalité utiliser ?

1. La plupart des marchés de travaux du PNUD, qui concernent des travaux de valeur faible ou moyenne, utilisent la méthode traditionnelle. Les modalités et les marchés non traditionnels sont plus complexes et exigent une expérience spécialisée et une capacité de gestion appropriée. Quelle que soit la méthode utilisée, les normes sociales et environnementales du PNUD doivent être appliquées à la méthode envisagée avant de procéder à l’approbation et à l’exécution des travaux.

## Définition des prescriptions techniques

1. Souvent, le PNUD intervient après que le partenaire (gouvernement ou donateur) a déjà préparé la conception détaillée, l’énoncé des travaux (SOW), le devis quantitatif (BoQ) et la documentation d’estimation des coûts. En utilisant ces documents, l’unité administrative doit veiller à ce qu'ils soient examinés par le PNUD ou par ses ingénieurs désignés afin de les vérifier, valider, modifier ou compléter de toute autre manière, selon les besoins, tout en s’assurant que la responsabilité des travaux entrepris avant la participation du PNUD n’est pas transférée à ce dernier.
2. La qualité de la conception, du SOW et du BoQ augmente la probabilité de recevoir des offres solides. Des documents de qualité contribuent également à faciliter le processus d’évaluation et la gestion des marchés, à minimiser les dépassements de coûts et les retards, et à produire des travaux appropriés répondant aux besoins du PNUD et des autres parties prenantes.

Options de tarification et de paiement

Les différentes options de tarification et de paiement sont les suivantes :

1. Un marché au métré contient un devis quantitatif détaillé dans lequel une estimation des quantités de chaque lot de travaux préparé par le PNUD est chiffrée par le soumissionnaire. Pendant la réalisation des travaux, chaque poste est régulièrement réévalué et le paiement est effectué en fonction des quantités réelles utilisées. Les taux ou les prix de chaque élément ne changent pas, mais les quantités peuvent augmenter ou diminuer. Il est donc très important de disposer dès le départ d’un devis quantitatif précis pour éviter toute augmentation de quantité inattendue. Les marchés au métré offrent une flexibilité maximale et permettent d’effectuer des modifications mineures conformément aux taux déjà convenus.
2. Un marché à prix forfaitaire est un marché dans lequel l’entrepreneur propose un prix total pour la livraison de l’ensemble des travaux. Le paiement peut alors être effectué en plusieurs étapes convenues (par exemple, l’achèvement de sections clairement définies des travaux). Le prix ne peut pas faire l’objet d’un ajustement, d’une révision ou d’une réévaluation en fonction des coûts réels supportés ou des quantités de matériaux et de main-d'œuvre utilisées par le contractant, sauf si le PNUD ordonne des modifications de l’énoncé initial des travaux. Les travaux peuvent être payés en une seule fois à leur achèvement, sur la base d’un relevé mensuel ou de manière échelonnée en fonction d’étapes prédéfinies (à savoir, à l’achèvement de différentes sections ou phases des travaux). Si cela simplifie grandement l’évaluation et le paiement, cela signifie également que les modifications sont beaucoup plus difficiles à mettre en œuvre et peuvent entraîner des coûts importants. Le recours aux marchés à prix forfaitaire est donc tout indiqué lorsque les travaux à effectuer sont simples et que peu de modifications sont prévues. Un marché à prix forfaitaire n'est PAS un marché à prix fixe.
3. Un marché à prix fixe est un marché dans lequel l’entrepreneur s’engage à livrer les travaux pour un prix fixe total. A première vue, un tel marché devrait permettre à l’unité administrative du PNUD de disposer d’un niveau élevé de certitude quant au coût du projet. Cependant, étant donné que l’entrepreneur assume le risque de TOUTES les inconnues, il a été démontré que cette méthode conduit à des prix très élevés et à une diminution du rapport qualité-prix. En réalité, un marché à prix fixe n’a d’intérêt pratique que pour des projets très simples et de petite taille.

## Demande de passation de marchés de travaux

1. Le processus de passation de marchés peut se dérouler en une seule étape dans le cadre d’un processus concurrentiel ouvert ou en deux étapes se composant d’une présélection suivie d’un appel d’offres adressé aux soumissionnaires présélectionnés lors de la première étape.
2. La présélection, qui ajoute une étape supplémentaire et augmente la durée globale de la passation de marchés, est souvent utilisée pour des travaux spécifiques de grande valeur, lorsque le coût de préparation d’une offre est élevé et qu’il est logique de s’assurer que les soumissionnaires sélectionnés pour soumissionner respectent les exigences minimales de qualification et d’expérience. Cependant, si la présélection est entreprise parallèlement à la réalisation de la conception, le temps supplémentaire peut ne pas être significatif et, inversement, peut ajouter de la valeur au processus.
3. Lorsque les travaux sont assortis de prescriptions similaires continues et répétitives, même s’il s’agit de travaux de valeur faible et moyenne, il peut être judicieux d’effectuer une présélection générale pour différents secteurs et seuils de valeur. La plupart des pays dont le secteur de la construction est parvenu à maturité disposent d’entrepreneurs classés selon différents niveaux, soit par les autorités, soit par l’industrie elle-même, auxquels une unité administrative du PNUD peut se référer au niveau local.
4. La passation directe de marchés de travaux (par dérogation à un appel d’offres) est régie comme pour toute autre passation de marchés par les dispositions applicables des POPP.
5. Les travaux de construction peuvent être gérés par un logiciel de gestion de projet, en fonction de la taille et de la complexité des projets, tel que Microsoft Project, Prince2 Process Model ou un logiciel de gestion de la planification des travaux de construction plus sophistiqué.

Conférence préalable à l’appel d’offres/visites sur place

1. L'exigence d'une conférence préalable à l'appel d'offres / visite du site doit être déterminée au cas par cas en fonction de la nature, de la portée et de la complexité des travaux. Il est recommandé de rendre une conférence préalable à l'offre et/ou une visite du site obligatoires uniquement dans les cas où, en raison de situations indépendantes de la volonté du PNUD, les informations fournies dans le document de demande ne sont pas suffisamment claires pour permettre aux soumissionnaires de comprendre pleinement la portée de travaux, ou quand il a été déterminé qu’une conférence préalable / visite du site améliorerait considérablement la qualité des offres.
2. Lorsqu'une conférence préalable à l'appel d'offres et/ou une visite du site est jugée obligatoire, les documents d'appel d'offres doivent indiquer clairement que la participation est requise aux seuls frais du soumissionnaire potentiel et des procédures doivent être établies pour réduire le risque de collusion entre les soumissionnaires ou entre le personnel du PNUD et les soumissionnaires.

Gestion des lots dans le cadre d’une procédure d’appel d’offres unique

1. Il est souvent nécessaire de diviser l’attribution de travaux similaires en lots séparables ou en lots plus petits, soit pour des raisons géographiques, soit pour accroître la diversité des fournisseurs, et/ou répondre aux objectifs sociaux du programme et répartir les risques de non-achèvement. Le droit de diviser l’attribution des travaux entre plusieurs soumissionnaires doit être indiqué dans le document d’appel d’offres. Plusieurs facteurs doivent être dûment pris en compte, tels que le coût de transaction pour le PNUD de l’attribution et de la gestion de plusieurs contrats, ainsi que le développement des capacités locales.
2. L’attribution des travaux par lots doit être effectuée avec soin dans la mesure où l’évaluation peut être assez complexe. Les soumissionnaires potentiels sont susceptibles de faire des offres pour plus d’un lot afin d’augmenter leurs chances de sélection. Le nombre de lots dans un même appel d’offres ne doit pas être supérieur à 3 ou 4 afin d’éviter toute complexité ou confusion dans le cadre de l’évaluation. Les critères de sélection doivent être clairs quant au nombre maximum de lots qu’un soumissionnaire peut se voir attribuer, et liés à la capacité d’un soumissionnaire à respecter cumulativement les exigences de qualification des lots et l’ordre préférentiel de sélection dans le cas où un soumissionnaire est le moins cher et techniquement recevable pour plusieurs lots mais ne peut être sélectionné que pour un nombre inférieur de lots ou n’a pas la capacité de réaliser tous les lots pour lesquels il est le moins cher et techniquement recevable.
3. Une unité administrative doit éviter de lancer simultanément des appels d’offres différents pour des types de travaux similaires, surtout si le nombre de soumissionnaires est faible. Il est préférable d’échelonner les appels d’offres. Des appels d’offres séparés ne doivent pas être liés en termes de préférence d’attribution étant donné qu’ils constituent des processus indépendants.

Evaluation financière

1. Tous les devis quantitatif chiffés doivent être présentés sous forme de tableau sur une fiche récapitulative en fonction des critères et des exigences, pour comparaison des offres et avec l’estimation interne des coûts (écart et pondération de chaque devis) afin de s’assurer que les paiements ne sont pas concentrés en début de projet ou qu’il n’y a pas de variation importante (par rapport à l’estimation interne ou à d’autres offres comparables) dans les taux unitaires spécifiques qui pourrait présenter un risque d’augmentation des prix en cas d’augmentation/de diminution des quantités réelles. Des explications sur la composition des taux unitaires peuvent être demandés à un soumissionnaire afin de répondre à toute question.

# **MODALITES CONTRACTUELLES**

## Forme et conditions du contrat

1. Le contrat, qui comprend également les conditions générales des travaux de génie civil du PNUD, est l’élément le plus important des modalités du PNUDPNUD qui régit tous les aspects des travaux. Le contrat de travaux détaille l'énoncé des travaux requis et comprend tous les plans nécessaires, les détails de conception, le BoQ, les normes et les exigences de qualité des travaux et décrit comment la supervision et le contrôle seront exercés, comment les travaux seront mis à disposition et la durée du délai de garantie des vices. Il détaille également toutes les exigences en matière d’assurance et de garantie et précise les conditions de paiement, y compris les acomptes éventuels et la manière dont les travaux seront évalués et payés.
2. Le contrat permet aux fournisseurs de connaître les conditions de l’accord avant de soumettre une offre, et de comprendre le type de contrat qu’ils seraient censés signer s’ils étaient sélectionnés en tant que fournisseur du PNUD. Les unités administratives doivent utiliser le contrat de travaux de génie civil du PNUD et les conditions générales des contrats de travaux de génie civil du PNUD qui doivent être inclus dans les documents d’appel d’offres.
3. Toutes les informations nécessaires concernant les travaux doivent être incluses dans les annexes en tant que partie intégrante du contrat de travaux, telles que les informations sur les prix et les paiements, les retenues de garantie, les relevés mensuels et les paiements mensuels, ainsi que les formulaires de garantie de bonne fin et/ou de garantie de restitution d’acompte, le cas échéant.
4. Autres modèles de contrat. Dans certains cas, avec les donateurs et les parties prenantes, il peut être déterminé que l’utilisation de modèles de contrats pour l’industrie de la construction et de l’ingénierie publiés par la FIDIC (la Fédération internationale des ingénieurs-conseils), tels qu’adaptés au PNUD, peut être opportune. Ils ne peuvent être utilisés qu’avec l’accord du bureau des achats.
5. La série de documents de la FIDIC, telle qu’adaptée au PNUD (les « contrats FIDIC adaptés »), comprend :
   * Le contrat abrégé de la FIDIC (Livre vert) et les conditions particulières adaptées au PNUD
   * Les conditions de contrat de construction de la FIDIC (Livre rouge) et les conditions particulières adaptées au PNUD
   * Les conditions de contrat de la FIDIC pour la construction d’installations et la conception-construction (Livre jaune) et les conditions particulières adaptées au PNUD

## Termes et Conditions importants des contrats de travaux

1. Si les conditions générales applicables aux travaux du PNUD sont en elles-mêmes suffisamment explicites en ce qui concerne les conditions, certaines stipulations spécifiques du contrat de travaux de génie civil sont expliquées ci-dessous.

Assurances

1. L’entrepreneur doit souscrire et conserver toutes les assurances requises dans le [contrat de travaux du PNUD](https://popp.undp.org/node/4591) et les [conditions générales des contrats de travaux du PNUD](https://popp.undp.org/node/4586). Toutes les polices d'assurance doivent être souscrites auprès d’une compagnie d’assurance agréée et selon des conditions approuvées par le PNUD avant le début du contrat.

Ordres de modification

1. Le PNUD peut émettre des ordres de modification après l’attribution d’un contrat de travaux afin d’ordonner à un entrepreneur de modifier les travaux par rapport à la conception, aux spécifications ou aux plans de l’appel d'offres initial. Les ordres de modification peuvent entraîner des augmentations ou des diminutions du prix du marché, qui doivent être évaluées conformément aux conditions énoncées dans le contrat de travaux et enregistrées.

Ajustements des coûts

1. Les taux du BoQ ne peuvent pas faire l’objet d’un ajustement en cas de hausse ou de baisse du coût de la main-d’œuvre, des biens, des matériaux et des autres éléments des travaux, sauf si le marché de travaux prévoit expressément un ajustement des coûts. Le prix final du contrat doit refléter les quantités réelles, telles que réévaluées, et l’application des taux fixes du BoQ. En ce qui concerne les paiements effectués dans le cadre d’un contrat au métré, chaque poste du BoQ est régulièrement réévalué pendant l’exécution des travaux, et les paiements sont effectués en fonction des quantités réelles de travaux et de matériaux utilisés.

## 

Contrôle et inspections

1. La gestion de la qualité fait partie intégrante de la gestion des contrats de travaux et des dispositions adéquates doivent être prises pour inclure les ressources nécessaires dans le budget du projet. Le contrat de travaux, les prescriptions techniques, les conditions générales applicables aux travaux et les autres documents contractuels contiennent des clauses spécifiques concernant l’approbation des équipements, des matériaux et de la qualité d’exécution, y compris les échantillons, les inspections, les essais, les rejets et l’élimination des travaux défectueux, qui doivent être respectées par les unités administratives dans le cadre de la gestion des travaux. Des rapports de chantier techniques doivent être préparés chaque semaine et être examinés par l’ingénieur engagé par le PNUD.
2. Les unités administratives peuvent utiliser des images/coordonnées satellites pour contrôler les travaux en cours et assurer le contrôle de la qualité.

Contrôle de la qualité

1. Un travail de mauvaise qualité constitue un risque de réputation et financier important. La qualité est donc essentielle tout au long du programme – de la conception aux matériaux et à l’ensemble du travail effectué.
2. Le PNUD tient à assurer le contrôle de la qualité tant dans la phase de conception que dans la phase de construction et opère en même temps dans des environnements à haut risque, tels que les situations post-conflit et les pays moins développés. En conséquence, la conception des projets doit être spécifiquement adaptée à ces situations inhabituelles et de haute qualité technique afin de répondre aux besoins de sécurité et de fonctionnement opérationnel. Cela nécessite souvent un effort de gestion important pour garantir la qualité requise du résultat.
3. Tous les éléments, tant les matériaux que la qualité d’exécution, doivent être conformes aux documents contractuels. L’entrepreneur est responsable de la qualité des travaux pendant toute la durée du marché. Cela nécessite un système de contrôle de la qualité et un plan d’assurance qualité qui couvre le personnel, les méthodes, les procédures et l’organisation.
4. Les travaux de construction peuvent être gérés par un logiciel de gestion de projet, en fonction de la taille et de la complexité des projets, tel que Microsoft Project, Prince2 Process Model ou un logiciel de gestion de la planification des travaux de construction plus sophistiqué.

Rapport d’incidents

1. Les rapports d’incidents peuvent inclure, sans s’y limiter, (i) toute explosion, tout déversement ou accident de travail ayant entraîné la mort, des blessures graves ou multiples ou une contamination grave de l’environnement, tout accident affectant des membres de la population/de la communauté locale et ayant entraîné la mort ou des blessures graves ou multiples, tout acte de harcèlement sexuel et de violence impliquant le personnel du projet ; (ii) tout incident de nature sociale (y compris, sans s’y limiter, tout conflit social violent ou conflit avec les communautés locales) ; ou (iii) tout autre incident de nature environnementale ou sociale survenant à l’intérieur ou à proximité d’un site, d’un établissement, d’un équipement ou d’une installation du PNUD (les incidents mentionnés aux points (i) à (iii), ci-après dénommés « incidents ») qui :

* a ou risque d’avoir un effet préjudiciable grave ; ou
* a attiré ou risque de susciter de graves critiques de la part de parties externes ou de faire l’objet d’une couverture négative importante dans les médias/la presse ; ou
* soulève ou risque de soulever d’importantes questions de responsabilité.

1. Les rapports doivent inclure, dans chaque cas :
2. une description de la nature des incidents et de leurs effets à l’intérieur et à l’extérieur du site, et
3. le détail de toute mesure que l’entrepreneur envisage de prendre pour remédier aux effets de ces incidents. L’entrepreneur doit tenir le PNUD informé de l’avancement de ces mesures correctives.

Délai de garantie des vices (DGV)

1. Le DGV constitue une condition impérative des contrats de travaux, censée permettre de déceler tout vice éventuel et d’y remédier. Le DGV est normalement d’une durée de douze (12) mois à compter de la date de délivrance du certificat d’achèvement substantiel. Idéalement, ce délai est suffisant pour couvrir un cycle saisonnier ou un cycle complet d’utilisation des travaux. Un DGV de durée différente peut être applicable à titre exceptionnel en fonction des circonstances et de la nature des travaux (par exemple, lorsqu’il s’agit de la construction de camps temporaires à court terme ou de travaux mineurs tels que la construction de la clôture d’une enceinte). Une telle disposition doit être convenue d’emblée lorsque le PNUD conclut un accord de projet/financement avec l’utilisateur final. Dans l’intérêt du PNUD, il convient d’éviter de réduire le DGV.
2. Le DGV est censé permettre de déceler tout vice éventuel et d’y remédier. Pendant toute la durée du DGV, les unités administratives doivent procéder à des inspections régulières, en relevant les vices éventuels et en veillant à ce que l’entrepreneur y remédie à ses frais. S’il s’agit de vices majeurs empêchant l’utilisation des travaux, il convient de considérer que le DGV recommence à courir pour sa durée complète à l’égard de ces vices, ce qui prolonge ainsi la durée totale du DGV et du marché. La prolongation du DGV risque d’affecter dans la plupart des cas l’accord PNUD/client et donc tous les facteurs pertinents. Par conséquent, les vérifications et tests nécessaires devraient être pris en considération pour prendre une telle décision. Le délai de garantie applicable à tout élément ne devrait pas être prolongé, sauf en cas de problème particulièrement grave et s’il est probable que le vice soit récurrent.

## Réception des travaux

1. Dans le cadre de la passation de marchés de travaux, le représentant du maître de l’ouvrage doit s’assurer que les travaux se déroulent conformément aux délais convenus dans le contrat. Il y est procédé par des visites régulières sur le site ou par des rapports d’avancement ou de situation du représentant du maître de l’ouvrage chargé de la gestion du contrat.
2. La mise à disposition est souvent désignée par l’expression « achèvement substantiel ». Les travaux ne sont pas toujours achevés à 100 % et des éléments mineurs des travaux peuvent être achevés dans le délai de notification des vices, mais uniquement avec l’approbation du représentant du maître de l’ouvrage. La délivrance par le PNUD du certificat d’achèvement substantiel signifie qu’il a pris possession des travaux. Le directeur de projet doit s’assurer que la mise à disposition immédiate des travaux au bénéficiaire intervient à ce moment.
3. La délivrance du certificat d'achèvement final signifie la fin des obligations ou de la responsabilité de l’entrepreneur vis-à-vis du PNUD et au titre des travaux et intervient toujours à l’expiration du délai de garantie des vices. A ce stade, la responsabilité des travaux est transférée au PNUD jusqu’à ce que le PNUD effectue la mise à disposition finale à l’utilisateur final ou au bénéficiaire. Il est également recommandé que ces deux événements interviennent simultanément afin d’éviter tout risque pour le PNUD.
4. A l’achèvement, le PNUD doit restituer la garantie de bonne fin et verser le paiement final à l’entrepreneur, sous réserve de tout problème d'exécution, et de la déduction de toute dépense engagée pour remédier à tout vice pour le compte de l’entrepreneur. Toutes les déductions doivent être convenues avec l’entrepreneur conformément aux conditions du contrat.

***Disclaimer****: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

***Attention*** *: En cas de divergence entre les textes français et anglais de cette politique, le texte anglais fait foi, sauf disposition expresse écrite contraire.*