

NILAM 07.20

Première édition – 01/08/2005
Inclus l'amendement 3, juin 2013

Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines

Traduction assurée par le CPADD (Centre de perfectionnement aux actions post-confliktuelles de déminage et de dépollution, Bénin), sur financement de l'Organisation internationale de la Francophonie. Validation de la traduction par le CIDHG (Centre international de déminage humanitaire – Genève). Vérification technique par le CNDH (Centre national de déminage humanitaire, Ecole supérieure et d'application du génie d'Angers, France), janvier 2009.

Directeur,
Service de l'action contre les mines (SLAM)
Organisation des Nations Unies
380 Madison Avenue M11023
New York, NY 10017
USA

Adresse électronique : mineaction@un.org
Téléphone : (1 212) 963 1875
Télécopie : (1 212) 963 2498

Avertissement

Le présent document entre en vigueur à compter de la date indiquée sur la page de garde. Les Normes internationales de l'action contre les mines (NILAM) faisant l'objet de révisions régulières, le lecteur devrait consulter le site Internet des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>) pour s'assurer que cette version est toujours d'actualité. Le lecteur peut, à défaut, se référer au site Internet du SLAM (<http://www.mineaction.org>).

Avis de droits d'auteur

Ce document des Nations Unies est une Norme internationale de l'action contre les mines (NILAM) dont les Nations Unies détiennent les droits d'auteur. La reproduction, l'archivage et la transmission de ce document ou d'un extrait de celui-ci sont interdits sous quelque forme que ce soit, dans quelque but que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable du SLAM qui agit au nom de l'Organisation.

Ce document ne peut être vendu.

Directeur
Service de l'action contre les mines (SLAM)
Organisation des Nations Unies
382 Madison Avenue M11023
New York, NY 10017
USA

Adresse électronique : mineaction@un.org
Téléphone : (1 212) 963 1875
Télécopie : (1 212) 963 2498

Table des matières

Table des matières	iv
Avant-propos	vi
Introduction	vii
Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines	1
1. Domaine d'application	1
2. Références	1
3. Termes, définitions et abréviations	1
4. Contrats d'action contre les mines	3
4.1. Principes des contrats d'action contre les mines	3
4.2. Les types de contrats	3
4.2.1. Contrats à prix fixe	4
4.2.2. Contrats « coût plus honoraires »	4
4.3. Sélection du type de contrat le plus approprié	5
5. Structure des contrats pour l'action contre les mines	5
5.1. Composante juridique du contrat	5
5.2. Composante technique du contrat	6
5.3. Composante financière du contrat	7
6. Conformité avec les NILAM et/ou les normes nationales de l'action contre les mines	8
6.1. Sécurité et santé au travail (SST)	8
6.2. Gestion de la qualité (GQ)	8
6.2.1. Accréditation du contractant	9
6.2.2. Les systèmes de GQ internes	9
6.2.3. Assurance qualité (AQ) et contrôle qualité (CQ) externes	9
6.3. Capacités spécialisées	10
6.3.1. Utilisation des chiens détecteurs d'explosifs de mines (CDEM)	10
6.3.2. Déminage mécanique	10
7. Sélection d'un contractant pour l'action contre les mines	10
7.1. Caractéristiques et capacités nécessaires des contractants	10
7.2. Coût de la sélection d'un contractant	12
8. La procédure d'appel d'offres	12
8.1. Types d'appels d'offres	13
8.2. Préqualification des contractants sélectionnés	13
8.3. L'appel d'offres (AO) ou l'appel à propositions (AP)	14
8.4. Clarifications durant la période de soumission des offres	16
8.5. Soumission de l'offre	16
8.6. Evaluation des offres	16
8.7. Notification des résultats de l'appel d'offre	17
8.8. Attribution du contrat et négociation avec le soumissionnaire retenu	17
9. Gestion du contrat	17
9.1. Responsabilité de la gestion du contrat	17
9.2. Gestion du coût du contrat	18
9.3. Gestion de la durée du contrat	18
9.4. Contrôle des contrats	19
9.5. Rapports	19
9.6. Examen des rapports	19
9.7. L'examen post-contrat (EPC)	19

10.	Responsabilités.....	20
10.1.	Nations Unies.....	20
10.2.	Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)	21
10.3.	Donateurs	21
10.4.	Contractants.....	21
10.5.	Gouvernement hôte	21
	Annexe A (normative) Références	23
	Annexe B (informative) Le processus de contrat pour l'action contre les mines	24
	Enregistrement des amendements	25

Avant-propos

En juillet 1996, lors d'une conférence internationale organisée au Danemark, des groupes de travail proposèrent pour la première fois d'instaurer des normes internationales pour les programmes de dépollution à des fins humanitaires. Ils formulèrent des critères pour tous les aspects du déminage/dépollution, recommandèrent des normes et convinrent d'une nouvelle définition universelle du terme « dépollution ». Fin 1996, les principes proposés au Danemark furent développés par un groupe de travail dirigé par l'ONU, et des Normes internationales pour les opérations de dépollution à des fins humanitaires furent mises au point. Une première version de ces normes fut publiée en mars 1997 par le Service de l'action contre les mines de l'ONU (SLAM).

Depuis, ces premières normes ont élargi leur domaine d'application pour inclure les autres éléments de l'action contre les mines et pour refléter les changements dans les procédures opérationnelles, les pratiques et les règles. Les normes d'origine ont par la suite été retravaillées et renommées « Normes internationales de l'action contre les mines » (NILAM). Leur première publication a eu lieu en octobre 2001.

D'une manière générale, l'ONU a la responsabilité d'assurer et d'encourager la gestion efficace des programmes de l'action contre les mines, y compris l'élaboration et l'actualisation des normes. Au sein de l'ONU, le Service de l'action contre les mines (SLAM) du Secrétariat de l'ONU est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des NILAM. Les NILAM sont réalisées avec l'aide du Centre international de déminage humanitaire de Genève.

Des comités techniques élaborent, examinent et révisent ces normes avec le soutien d'organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales. On trouvera à l'adresse www.mineactionstandards.org/ la dernière version de chacune de ces normes, accompagnée d'informations sur le travail des comités techniques. Il est procédé à une révision de chaque NILAM au moins une fois tous les trois ans pour tenir compte de l'évolution des règles et pratiques de l'action contre les mines et pour y inclure les modifications au niveau des réglementations et des exigences internationales.

Introduction

Cette Norme Internationale de l'Action contre les Mines (NILAM) fournit des lignes directrices sur le développement et la gestion des contrats concernant les activités spécifiques d'action contre les mines conduites par les entreprises commerciales et les ONG. Cette norme traite des contrats dans les grandes lignes, et ne propose pas une structure de contrat spécifique. En effet, le choix de la structure la plus adaptée dépendra des parties impliquées et de la situation et de l'environnement dans lesquels l'activité sera menée. Par ailleurs, plusieurs mandants potentiels tels que la Banque mondiale¹, la Commission européenne², les Nations Unies³ et les plus grandes organisations commerciales ont leurs propres procédures éprouvées quant au développement et à la gestion des contrats pour l'action contre les mines. Cette norme n'a pas l'intention de remplacer ces procédures en place. Elle vise plutôt à mettre en exergue les questions fondamentales du processus à l'intention de ceux qui ne possèdent pas de telles procédures, et à servir d'aide-mémoire aux autres. Cette norme ne donne pas d'indications spécifiques sur les subventions et les conventions de subvention.

L'objectif de la présente norme est de donner des lignes directrices pour la préparation de contrats d'action contre les mines et la gestion de l'activité qui s'ensuit. Même lorsqu'une activité est régie, par exemple, par une lettre d'accord plutôt que par un contrat, les principes et considérations de base devraient se trouver dans cet arrangement. L'objectif est de promouvoir une approche commune et cohérente de l'élaboration et de la gestion des contrats. Ainsi, ils devraient comprendre les conditions nécessaires pour assurer et démontrer des pratiques de gestion et des capacités opérationnelles de haute qualité. Ces conditions ne dépendent nullement de la taille ou de l'expérience des organisations effectuant le travail.

Dans le cadre de la présente norme, le terme « mandant » a été utilisé plutôt que celui de « donateur », « client » ou un terme similaire. En effet, l'organisation cherchant à établir le contrat paie une organisation d'action contre les mines pour atteindre un résultat bien précis. Cela reste vrai que l'organisation contractante soit un bénéficiaire direct de l'action contre les mines, comme dans le cas d'un acteur au niveau de l'infrastructure, ou un bénéficiaire indirect, par exemple un donateur qui cherche à atteindre un résultat au bénéfice d'une communauté locale. Les indications données dans la présente norme s'appliquent autant aux entreprises commerciales qu'aux ONG ou à tout autre type d'organisation qui pourrait signer un contrat pour mener des activités d'action contre les mines. D'un point de vue contractuel, on ne fait aucune distinction entre les types de contractants agissant dans l'action contre les mines. Les principes pour l'établissement de contrats sont toujours valables, que la partie contractante soit une ONG ou une société commerciale. Cependant, le mandant peut choisir d'appliquer les principes de sélection de contractants autrement s'il n'y a pas assez de temps pour un processus complet ; il peut en être ainsi dans une situation d'urgence. Le contrat devrait malgré tout englober les différents éléments et sujets identifiés dans la présente norme.

-
1. Banque Mondiale, Passation des marchés – Petits travaux, Washington, janvier 1995.
 2. Communauté Européenne, Journal officiel des Communautés européennes, Bruxelles, L382 Annexe III.
 3. UNOPS, Règles et procédures d'acquisition, Modèle de contrat d'action contre les mines, New York.

Guide pour le développement et la gestion des contrats d'action contre les mines

1. Domaine d'application

Cette norme définit des principes et fournit des lignes directrices sur le processus de mise en place de contrats et sur leur rédaction. Elle examine les concepts généraux qui sous-tendent le processus de contrats pour l'action contre les mines et identifie les thématiques centrales qui devraient figurer dans ces contrats.

Cette norme se concentre sur le déminage, mais des contrats bien conçus sont également nécessaires pour d'autres composantes de l'action contre les mines comme les missions nationales d'évaluation technique, les études d'impact, les projets d'éducation au risque des mines (ERM) et la destruction des stocks.

Cette norme se concentre sur la préparation, l'attribution et la gestion subséquente de contrats. Le terme « contrat » est utilisé dans tout le document. Souvent, les principes et lignes directrices énoncés s'appliquent également à des accords moins formels régissant des travaux d'action contre les mines au nom d'une agence donatrice ; ils peuvent servir pour l'élaboration de tels accords.

2. Références

Une liste de références normatives figure en annexe A. Les références normatives sont des documents importants auxquels cette norme se réfère et qui constituent une partie de ses dispositions.

3. Termes, définitions et abréviations

La NILAM 04.10 contient un glossaire complet de tous les termes, définitions et abréviations utilisés dans la série des NILAM. Certains termes importants utilisés dans la présente norme sont également définis ci-dessous.

Un « contrat » est un accord formel juridiquement contraignant contenant des conditions spécifiques qui est conclu entre deux ou plusieurs entités; il contient la promesse de faire quelque chose moyennant contrepartie valable.

Un contrat « à prix fixe » est un contrat dans lequel un prix fixe est payé à un contractant pour accomplir un travail d'une étendue définie ou pour fournir un nombre déterminé d'outils (équipes de déminage, équipes de chiens détecteurs d'explosifs de mines (CDEM) ou équipements mécaniques) sur une période convenue. Le prix fixé couvre tous les travaux, fournitures et services à apporter par le contractant.

Un contrat « coût plus honoraires » est un contrat dans lequel on rembourse à un contractant tous les frais encourus dans l'exécution de tâches données, en y ajoutant une somme d'argent forfaitaire ou un pourcentage défini des frais remboursables.

Le terme « montant par unité » désigne les montants convenus et acceptés pour des activités et des quantités spécifiques données dans le contrat. Des montants par unité sont souvent utilisés dans des contrats « coût plus honoraires ».

Le terme « accord », utilisé dans un sens juridique, est équivalent à « contrat » et comprend tous les éléments fondamentaux d'un contrat.

Une « lettre d'accord » est une forme simplifiée de contrat qui comprend les points essentiels d'un accord, mais sans aller dans les détails. Elle peut précéder un contrat formel ou, dans certains cas, être utilisée en lieu et place d'un contrat plus formel. Quel que soit son objet, une lettre d'accord devrait :

- a) identifier les deux parties et le rôle de chacune dans le cadre de l'accord ;
- b) décrire la nature de l'accord ;
- c) indiquer des modalités de paiement, des échéances et autres éléments clefs de l'accord.

« Soumissionner » signifie présenter à une autre entité une offre inconditionnelle d'entrer dans un contrat. Une soumission a habituellement un délai de validité défini et peut être acceptée à n'importe quel moment dans le délai.

Le terme « proposition » désigne une offre soumise pour considération ou acceptation à une autre entité. Si une proposition est acceptée, elle l'est dans les termes précis dans lesquels elle a été formulée. En règle générale, une proposition peut être retirée à tout moment avant acceptation pourvu que le retrait soit signifié formellement à l'entité à laquelle la proposition a été faite.

Le terme « appel d'offres » désigne le processus qui consiste à lancer des appels à soumission et à les évaluer en vue de sélectionner un contractant.

Le « mandant » est l'entité qui attribue le contrat à une autre pour entreprendre l'action contre les mines requise. Le mandant peut être un donateur, une autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM), une organisation agissant au nom de l'ANLAM, une organisation commerciale ou toute autre entité qui souhaite que des activités d'action contre les mines soient entreprises et qui engage une organisation d'action contre les mines pour le faire. Le mandant peut être le bénéficiaire direct de l'action entreprise, comme dans le cas d'un acteur au niveau de l'infrastructure, ou un bénéficiaire indirect, par exemple un donateur qui cherche à atteindre un résultat au bénéfice d'une communauté locale. A proprement parler, une organisation ne devient un mandant que quand elle entre dans un rapport contractuel ; cependant, pour des raisons de commodité, le terme est utilisé dans toute la norme, à toutes les étapes du cycle de vie du contrat.

Le terme « donateur » fait référence à toute source de financement.

Le terme « contractant » désigne toute organisation (gouvernementale, non gouvernementale ou commerciale) qui s'est engagée par contrat à entreprendre une activité d'action contre les mines. L'organisation responsable de l'exécution générale du contrat et assujettie à une responsabilité contractuelle est appelée « contractant principal ». D'autres organisations ou parties que le contractant principal a engagées pour exécuter des parties du contrat sont appelées « sous-contractants ». Les sous-contractants rendent des comptes au contractant principal, et non au mandant.

Le terme « autorité nationale de l'action contre les mines » (ANLAM) fait référence à l'entité gouvernementale, la plupart du temps un comité interministériel, qui est chargée de la réglementation, de la gestion et de la coordination de l'action contre les mines dans un pays touché par les mines.

Remarque : en l'absence d'ANLAM, il peut s'avérer nécessaire ou approprié que l'ONU ou un autre organisme international reconnu assume tout ou partie des responsabilités et remplisse tout ou partie des fonctions d'un centre national de l'action contre les mines (CNLAM) ou, plus rarement, d'une ANLAM.

Un « programme » est « un ensemble de projets ou d'activités gérés de manière coordonnée pour générer des avantages qui n'auraient pas été atteignables ou aussi rentables si les projets et/ou le contrat avaient été gérés de manière indépendante ».

Le terme « risque » est défini comme « la combinaison de la probabilité d'occurrence d'un préjudice et de la gravité de ce dernier ».

4. Contrats d'action contre les mines

Un contrat d'action contre les mines est un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui permet la mise en œuvre et la conduite d'activités d'action contre les mines. Un contrat a trois objectifs : premièrement, il est contraignant pour les parties impliquées dans l'activité et donne une certaine assurance que l'activité sera menée et que les engagements pris seront honorés. Deuxièmement, il définit clairement le travail à réaliser, les résultats à obtenir, les rôles et responsabilités des diverses parties et leurs interactions. Troisièmement, il sert à assigner des responsabilités aux parties respectives.

Il faut six éléments fondamentaux pour établir un contrat. L'absence d'un de ces éléments rend le contrat nul. Il s'agit de :

- a) l'offre ;
- b) l'acceptation de l'offre ;
- c) la promesse de réaliser la tâche ;
- d) une contrepartie valable ;
- e) un délai dans lequel la tâche doit être réalisée ;
- f) des critères et conditions de réalisation.

4.1. Principes des contrats d'action contre les mines

Les sept principes suivants sous-tendent l'élaboration de contrats d'action contre les mines efficaces et adéquats ;

- a) le contrat doit tenir compte de l'environnement et des conditions dans lesquels l'activité sera menée ;
- b) il doit prendre en compte les capacités et aptitudes des parties impliquées ;
- c) ses conditions de réalisation et autres obligations doivent être réalistes, et spécifiées de manière aussi détaillée que possible ;
- d) il doit être juste et équitable pour toutes les parties ;
- e) il devrait attribuer les risques particuliers à la partie la plus capable et la plus motivée pour les prendre en charge ;
- f) le libellé du contrat devrait être clair, concis et sans ambiguïté ;
- g) il devrait encourager la coopération plutôt que la confrontation entre les parties.

4.2. Les types de contrats

Il existe une grande variété de contrats ; les deux types les plus usités dans l'action contre les mines sont :

- a) les contrats à prix fixe – portant sur la réalisation d'un travail d'une étendue définie ou sur la fourniture d'un certain nombre d'outils dans une période de temps convenue ;
- b) les contrats « coût plus honoraires ».

4.2.1. Contrats à prix fixe

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 est responsable de la totalité des risques de perte si les coûts viennent à être plus élevés que les prévisions, mais il jouit de tous les bénéfices si les coûts sont moins élevés que prévu.

Les contrats à prix fixe encouragent le contractant à gérer rigoureusement et réduire les coûts des activités en assurant une efficacité accrue ou en utilisant les approches présentant le meilleur rapport coût-efficacité. Ils permettent également au mandant de comparer facilement les offres, supposant que les autres paramètres, y compris l'expertise des organisations en question, sont égaux et que le mandant a pu spécifier correctement les conditions et exigences de l'activité.

Les contrats à prix fixe peuvent entraîner des conséquences particulières :

- a) le mandant devra souvent verser une prime au contractant si les coûts des contingences font partie du prix défini dans le contrat ;
- b) ce type de contrat peut mener à un marchandage constant entre le mandant et le contractant ; on peut discuter de tous les changements, de qui en est la cause et s'ils étaient prévus dans les termes d'origine ;
- c) si la qualité du travail entrepris par le contractant n'est pas totalement spécifiée ou vérifiable, le mandant court le risque que le contractant tente de réduire les coûts en diminuant la qualité du travail ;
- d) le mandant peut avoir à payer pour un travail non exécuté parce que ce dernier s'est avéré inutile à partir des informations obtenues au cours de l'activité ;
- e) si le prix convenu est trop bas, le mandant assumera le risque supplémentaire que le contractant pourrait être incapable de remplir ses obligations contractuelles ou qu'il utilisera tous les moyens de faire des réclamations.⁴ Le mandant devrait demander au contractant de signer une obligation sur la qualité du travail afin de compenser les risques supplémentaires.

4.2.2. Contrats « coût plus honoraires »

Dans un contrat « coût plus honoraires », le mandant paie au contractant toutes les dépenses encourues plus un pourcentage de ces dépenses en tant qu'honoraire fixe. Le coût pour rectifier toute erreur ou omission et tous autres frais incombent au mandant.

Les contrats « coût plus honoraires » présentent plusieurs avantages pour le mandant :

- a) les coûts sont limités à ce qui est vraiment nécessaire ;
- b) le contractant ne peut pas engranger des bénéfices exagérés ;
- c) le risque qu'une perte potentielle pour le contractant diminue la qualité du travail ou entraîne d'autres conséquences défavorables, est écarté.

Cependant, les contrats de ce type peuvent également présenter des sérieux inconvénients pour le mandant :

- a) le coût total du contrat n'est pas connu et il n'y a qu'une faible motivation pour le contractant à contrôler les coûts ;

4. S. Chapman et S. Ward, « Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights, Chichester, 1997, p.271 (traduction libre)

- b) le contractant est responsable du contrôle des coûts. Cependant, plus les coûts sont élevés plus le bénéfice du contractant est important ;
- c) 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 pour éviter les coûts de formation pour d'autres contrats ou les pertes en licenciements collectifs ;
- d) les contrats peuvent être plus coûteux pour le mandant à cause des exigences supplémentaires en matière d'administration des contrats.

Une difficulté supplémentaire est de trouver un accord entre le mandant et le contractant sur les coûts acceptables pour un contrat donné, et de documenter cet accord. Il est important que tous les coûts relatifs au contrat soient déterminés et pris en compte. Si des dépenses telles que les frais généraux et de gestion ne sont pas spécifiquement prises en compte et payées, elles doivent être prises sur l'honoraire fixe, et le contractant sera incité à les réduire – ce qui peut aller jusqu'à compromettre le succès du contrat.⁵

4.3. Sélection du type de contrat le plus approprié

Il n'existe pas de règle précise quant au type de contrat à utiliser pour une activité d'action contre les mines donnée. Tout dépend de l'environnement dans lequel l'activité sera menée, d'éventuelles relations antérieures entre le mandant et le contractant potentiel, des connaissances techniques du mandant, de sa capacité à suivre l'exécution des travaux et du degré auquel le mandant et le contractant sont réfractaires au risque.

Pour une activité spécifique, le type le plus approprié peut être le contrat à prix fixe, le contrat « coût plus honoraires » ou une combinaison des deux. Un contrat combiné peut avoir un prix fixe pour les composantes de l'activité pour lesquelles les conditions et les exigences d'opération peuvent être précisément définies, et un système « coût plus honoraires » pour les composantes où ce n'est pas possible.

5. Structure des contrats pour l'action contre les mines

Un contrat en matière d'action contre les mines est un accord officiel entre deux ou plusieurs parties qui permet la mise en œuvre et l'exécution d'une activité d'action contre les mines. Un tel contrat se fonde sur le plan et les systèmes élaborés par le mandant pour exécuter une activité donnée. Il doit préciser les objectifs et les résultats à obtenir, les systèmes de contrôle et de gestion que le mandant a l'intention de mettre en place et les exigences juridiques et financières du mandant, qui doivent être acceptables pour le contractant.

Un contrat d'action contre les mines peut être décrit comme comportant trois composantes distinctes mais liées les unes aux autres : le volet juridique, qui décrit la relation entre les parties, les exigences et obligations générales ; le volet technique, qui décrit les résultats attendus et la manière dont le travail sera exécuté ; et le volet financier, qui décrit la somme à payer par le mandant et la structure et la méthodologie pour le paiement.

5.1. Composante juridique du contrat

Le contenu du cadre juridique du contrat dépendra des pratiques courantes et autres exigences du mandant. Cependant, il devrait contenir au minimum :

- a) la date de l'accord ;
- b) les parties impliquées;
- c) une introduction écrite établissant brièvement le contexte de l'activité ;

5. S. Chapman et S. Ward, « Project Risk Management – Processes, Techniques and Insights, Chichester, 1997, p.271 (traduction libre)

- d) les définitions et interprétations utiles ;
- e) la juridiction en vigueur pour le contrat et les éventuelles règles d'interprétation ;
- f) le rôle du contractant et l'utilisation d'éventuels sous-contractants ;
- g) le rôle du mandant ;
- h) la sécurité et la santé au travail ;
- i) toutes exemptions et indemnités à fournir par le contractant et le mandant ;
- j) la police d'assurance que le contractant doit prendre (assurance médicale, assurance-vie, assurance invalidité, pension des employé(e)s et responsabilité civile) ;
- k) les responsabilités pour le mandant et le contractant durant et après le travail ;
- l) les manières de faire rapport sur les incidents ;
- m) le format et la livraison de rapports par le contractant ;
- n) le format et les exigences ou échéances pour le paiement des frais du contrat ;
- o) les exigences en matière de garanties de la société mère, de garanties bancaires et/ou de cautionnements sur l'achèvement ;
- p) le système et les procédures à utiliser pour d'éventuelles modifications en cours de contrat au niveau des prestations à fournir ;
- q) les fondements pour la résiliation des services du contractant ;
- r) la propriété postérieure de l'équipement acheté pour l'activité contractuelle ;
- s) les exigences de respect de la vie privée et de confidentialité ;
- t) la gestion des retards inévitables ou de cas de force majeure ;
- u) les systèmes et procédures de règlement de litiges ;
- v) les NILAM incorporées comme normes applicables (voir paragraphe 6 ci-dessous) ;
- w) les autres questions d'importance pour l'exécution de l'activité spécifique.

5.2. Composante technique du contrat

La composante technique du contrat est la description du travail. Son contenu variera selon la nature de l'activité et l'environnement dans lequel elle sera menée, mais elle devrait comprendre au minimum :

- a) le contexte et les objectifs du contrat ;
- b) les termes, définitions et abréviations importants ;
- c) le rôle d'autres parties impliquées dans le contrat telles que les agences indépendantes d'assurance qualité (AQ) et les représentants du mandant ;
- d) le domaine de travail, y compris :

- (1) les intentions du mandant et un aperçu de la structure de l'activité ;
- (2) les objectifs spécifiques et les résultats à atteindre ;
- (3) le calendrier et la durée envisagée de l'activité ;
- (4) les jalons spécifiques au cours du contrat et les délais dans lesquels ils doivent être atteints ;
- (5) les exigences qualitatives ;
- (6) toutes limitations ou conditions concernant le mode opératoire à adopter par le contractant ;
- (7) les exigences pour l'élaboration et l'actualisation d'un programme d'exécution du contrat ;
- (8) les exigences de rapport, y compris les rapports intermédiaires, les audits et la documentation après contrat ;
- (9) les exigences de gestion de la qualité (GQ) ;
- (10) les exigences en matière de sécurité et de santé au travail ;
- (11) toutes questions spécifiques en matière d'environnement ;
- (12) les détails administratifs et logistiques à fournir par le mandant ou d'autres agences : exigences en matière d'assurances ; détails des équipements, du matériel et de tout autre soutien éventuel ;
- (13) les exigences de conformité avec les NILAM (voir paragraphe 6 ci-dessous) ;
- (14) l'élaboration d'un code de conduite qui régleme les interactions avec les communautés locales, les activités illégales (exploitation et abus sexuels, harcèlement sexuel, prostitution, mise en ligne de matériel pornographique, achat de DVD copiés, entre autres), le recours au travail des enfants, la collaboration avec des sociétés éthiques et équitables, etc.

Il est important que la description des travaux soit la plus complète et détaillée possible. Ces informations vont dicter ce que le contractant fera, comment et selon quelles exigences de qualité. Toute référence faite dans un contrat à d'autres documents (tels que des NILAM ou des normes nationales) indiquant des exigences spécifiques à observer doit, le cas échéant, inclure la date, l'édition et la version du document ; toutes les parties doivent savoir avec certitude à quel document on se réfère.

5.3. Composante financière du contrat

La structure de la composante financière du contrat dépendra du type de contrat : contrat à prix fixe, « coût plus honoraires » ou une combinaison des deux. Dans tous les cas, elle devrait comprendre :

- a) le montant total du contrat ou les montants par unité, y compris les unités de mesure pour chaque montant ;
- b) le rythme et les méthodes de paiement, y compris les paiements à l'avance et les mécanismes de recouvrement, si nécessaire ;
- c) les jalons ou actions qui déclencheront le paiement ; et

- d) la nécessité de cautionnements sur l'exécution ou de mesures similaires de contrôle et les détails sur leur application, y compris, si nécessaire, les clauses de pénalité.

6. Conformité avec les NILAM et/ou les normes nationales de l'action contre les mines

Il est important que le mandant inclue au contrat toutes conditions éventuelles portant sur le respect des dispositions des NILAM et/ou des normes nationales de l'action contre les mines (NNLAM) du pays concerné.

Ces normes sont trop volumineuses pour être annexées au contrat ; elles devraient donc être citées en référence, avec une indication du site Internet ou du lieu où elles sont consultables. De même, dans la description des travaux à entreprendre, il est fortement recommandé de renvoyer spécifiquement aux NILAM qui s'y appliquent.

Même si l'autorité contractante a choisi un contractant privilégié par le biais, par exemple, d'une lettre d'accord, il est recommandé que les NILAM ou les normes nationales pertinentes soient appliquées dans le cadre du travail à accomplir.

6.1. Sécurité et santé au travail (SST)

Les questions de SST sont traitées dans les NILAM 10.10 à 10.70 :

- a) NILAM 10.10 Sécurité et santé au travail - Principes généraux ;
- b) NILAM 10.20 Sécurité et santé au travail - Sécurité sur le chantier de déminage/dépollution ;
- c) NILAM 10.30 Sécurité et santé au travail - Equipement individuel de protection ;
- d) NILAM 10.40 Sécurité et santé au travail - Soutien médical pour les opérations de déminage/dépollution ;
- e) NILAM 10.50 Sécurité et santé au travail - Stockage, transport et manipulation d'explosifs ;
- f) NILAM 10.60 Sécurité et santé au travail - Déclaration des incidents de déminage/dépollution et enquêtes ; et
- g) NILAM 10.70 Sécurité et santé au travail – Protection de l'environnement.

Comme les exigences pour ces aspects de la SST sont très détaillées, on devrait pouvoir se contenter de citer le respect de ces normes comme une action nécessaire selon le contrat.

Le domaine de la SST devrait être couvert lors de la supervision et de l'évaluation conduites par les autorités contractantes ou leurs représentants. Les NILAM ci-dessus et/ou les normes nationales de l'action contre les mines devraient servir de jalon à atteindre pour les questions de sécurité. La NILAM 07.40 Supervision des organisations de déminage/dépollution et la NILAM 07.42 Supervision de la destruction des stocks couvrent la supervision des activités de l'action contre les mines.

6.2. Gestion de la qualité (GQ)

Toutes les activités d'action contre les mines devraient viser à atteindre le plus haut niveau de qualité possible ; ceci est mis en évidence dans les NILAM, particulièrement dans le cadre de la GQ. L'obtention de résultats de qualité dans l'action contre les mines dépend d'un certain nombre de facteurs, dont :

- a) la sélection d'une organisation appropriée d'action contre les mines ;

- b) l'accréditation du contractant ;
- c) les systèmes de GQ internes ;
- d) l'assurance qualité (AQ) et le contrôle qualité (CQ) externes.

On se réfère ici surtout aux procédures à adopter dans le cadre d'un contrat ; cependant, les mêmes exigences d'AQ/CQ s'appliquent à toute organisation de l'action contre les mines, qu'elle travaille sous contrat ou dans le cadre d'un arrangement comme une lettre d'accord.

6.2.1. Accréditation du contractant

L'accréditation est la procédure par laquelle une organisation d'action contre les mines est formellement reconnue comme compétente et capable de planifier, de gérer et d'exécuter en toute sécurité et de façon efficace des activités d'action contre les mines.

Pour la plupart des programmes d'action contre les mines, l'ANLAM accordera l'accréditation. Des organisations internationales telles les Nations Unies ou des organismes régionaux peuvent également, dans certaines circonstances, introduire des schémas d'accréditation. On trouvera des détails dans la NILAM 07.30 Accréditation des organisations et des opérations de déminage/dépollution. Cette NILAM devrait être citée en référence dans tout contrat ou lettre d'accord.

Pour tout contrat d'action contre les mines, le mandant devrait exiger que le contractant reçoive l'accréditation de l'autorité de l'action contre les mines du pays concerné dans un certain délai ; ainsi, on pourra assurer que le contractant remplisse toutes les exigences du pays et que les opérations puissent débuter à temps.

6.2.2. Les systèmes de GQ internes

Toute organisation d'action contre les mines doit mettre en place des systèmes de GQ internes sur la base desquels toutes les activités d'action contre les mines sont contrôlées par le personnel interne. Cela est nécessaire en particulier si le contractant a adopté un système d'action contre les mines comptant différentes composantes ; par exemple l'enlèvement mécanique de la végétation pour faciliter le déminage manuel suivi de l'utilisation de chiens détecteurs d'explosifs de mines (CDEM) pour le CQ interne. Chaque composante du système devra être évaluée au niveau de l'AQ pour s'assurer qu'elle fournit la meilleure qualité et la meilleure fiabilité possible. D'éventuelles questions relatives aux systèmes de GQ devraient être posées lors du processus de présélection. La nécessité de mettre en place de tels systèmes devrait être incorporée dans le contrat ou dans la lettre d'accord et vérifiée durant toute évaluation entreprise par le mandant. Les organisations d'action contre les mines devraient donc tenir à jour la documentation, les rapports, les enregistrements et toutes autres données concernant leur système de GQ, et les mettre à disposition de l'organisme de supervision.

6.2.3. Assurance qualité (AQ) et contrôle qualité (CQ) externes

L'AQ et le CQ externes sont des processus confirmant que l'activité est menée conformément au contrat et a produit les résultats escomptés. Dans le cas de la dépollution, l'autorité nationale accepte le terrain comme ayant été dépollué par le contractant ou l'organisation d'action contre les mines. L'inspection du terrain dépollué vise à apporter la confiance dans le fait que les exigences en matière de dépollution ont été satisfaites ; elle est donc une partie importante du processus de dépollution.

La NILAM 08.30 Documentation post-dépollution fournit des lignes directrices sur les exigences et les responsabilités en matière de gestion pour le transfert de responsabilités du terrain dépollué. La NILAM 09.20 Inspection des terrains dépollués sert de guide pour l'utilisation des procédures d'échantillonnage. La nécessité de se conformer à ces NILAM, ou du moins d'en prendre connaissance, devrait figurer dans tout contrat ou lettre d'accord.

6.3. Capacités spécialisées

6.3.1. Utilisation des chiens détecteurs d'explosifs de mines (CDEM)

Lorsque des CDEM doivent être utilisés dans le cadre d'un contrat, les NILAM spécifiques traitant de l'utilisation des chiens devraient être incorporées au contrat :

- a) NILAM 09.40 Guide pour l'emploi des chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- b) NILAM 09.41 Procédures opérationnelles pour les chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- c) NILAM 09.42 Test opérationnel des chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- d) NILAM 09.43 Détection olfactive à distance des explosifs (REST).

6.3.2. Déminage mécanique

Lorsqu'un équipement ou des systèmes mécaniques doivent être utilisés dans le cadre d'un contrat de déminage, la NILAM 09.50 Déminage mécanique, qui couvre l'utilisation d'équipements ou de systèmes mécaniques, devrait figurer dans le contrat.

7. Sélection d'un contractant pour l'action contre les mines

Un mandant qui souhaite conclure un contrat d'action contre les mines peut choisir de sélectionner le contractant par un processus d'appel d'offres concurrentiel, ou en s'adressant directement à un contractant particulier. Le processus d'approche directe d'une organisation individuelle est appelé « attribution de contrat à un fournisseur exclusif ». Il arrive que les donateurs soient approchés par un contractant qui leur soumet une offre spontanée. Indépendamment du mode d'approche, le choix d'un contractant pour l'action contre les mines répond à un objectif unique : engager celui qui offrira le meilleur rapport qualité-prix au mandant.

Le choix entre un appel d'offre concurrentiel ou une attribution à un fournisseur exclusif dépendra des exigences de l'organisation en matière de procédures et de contrats, de ses expériences et des relations qu'elle entretient avec les organisations d'action contre les mines. D'autres facteurs entreront également en ligne de compte, par exemple :

- a) l'ampleur et la complexité technique de l'action contre les mines requise ;
- b) le nombre de contractants disponibles pour entreprendre l'activité ;
- c) la compétence et les capacités des organisations d'action contre les mines disponibles ;
- d) les capacités spécifiques qui peuvent être nécessaires pour contrer le problème des mines et des REG, y compris les sous-munitions non explosées, dans la zone d'activité en question dans les limites du temps et des fonds disponibles pour le contrat ;
- e) le nombre de contractants disponibles qui possèdent les capacités spécifiques et sont en mesure de les déployer dans le secteur en question.

7.1. Caractéristiques et capacités nécessaires des contractants

Lorsqu'il cherche à identifier les contractants disponibles pour entreprendre une activité sous contrat, le mandant devrait évaluer les organisations adaptées en se basant sur les caractéristiques et capacités suivantes :

- a) leurs compétences techniques et leurs capacités en termes de main-d'œuvre, d'équipement et de techniques pour entreprendre le travail requis ;
- b) leur expérience de contrats similaires dans l'action contre les mines ;
- c) leur expérience des activités d'action contre les mines dans la région ou le lieu où l'activité doit être menée ;
- d) leur expérience générale en matière de contrats d'action contre les mines ;
- e) leurs performances passées ;
- f) leur potentiel, si leurs expériences antérieures sont limitées ;
- g) la structure de l'organisation, dont surtout :
 - (1) la structure de gestion ;
 - (2) la structure et le système de supervision et de suivi ;
 - (3) la structure et le système de contrôle et de coordination ;
 - (4) la structure de gestion des coûts ;
- h) leur structure et leur système interne de GQ et de « résolution de problèmes » ;
- i) la qualification et l'expérience du personnel clé, avec des garanties sur sa disponibilité ;
- j) leur statut et leur réputation professionnelle ;
- k) leur viabilité financière ;
- l) leur conformité avec les exigences de l'ANLAM, y compris, le cas échéant, l'accréditation ;
- m) leur conformité avec les exigences des politiques gouvernementales applicables ;
- n) leurs politiques de gestion et leur respect des responsabilités sociales, en matière de SST et de développement du personnel, par exemple.

Lorsqu'on prévoit d'établir un contrat ou tout autre accord avec une organisation d'action contre les mines, on devrait également examiner son historique au niveau des accidents. Des accidents peuvent difficilement être évités dans l'action contre les mines ; il faudrait examiner attentivement tout rapport sur les accidents résultant des programmes d'action contre les mines. Un rapport faisant honnêtement état de la survenue d'accidents peut être plus rassurant qu'un rapport affirmant qu'il n'y en a pas eu. Ce dernier cas de figure pourrait refléter un manque d'expérience dans les zones dangereuses ou une réticence à faire des rapports sur les accidents. Les mandants peuvent souhaiter voir les rapports d'éventuelles investigations formelles suite à des incidents d'action contre les mines. Les évaluateurs devraient également prendre en compte les conditions de danger dans lesquelles une organisation donnée a travaillé. (Par exemple, les conditions de danger seront totalement différentes selon qu'une organisation travaille dans une zone faiblement minée ou dans une zone avec des mines bondissantes à fragmentation protégées par des mines à teneur métallique minimale.) Généralement, un rapport d'accident décrit les circonstances dans lesquelles l'accident s'est produit et les blessures qui en ont résulté. Ces rapports peuvent contenir beaucoup plus d'informations que le simple fait qu'un accident s'est produit.

L'évaluation des qualités requises d'un ou plusieurs contractants peut se faire de deux manières : soit sous la forme d'une exigence spécifique de « pré-qualification » avant la distribution des documents d'appel d'offre, soit dans le cadre de l'évaluation des offres ou des propositions reçues.

7.2. Coût de la sélection d'un contractant

Le mandant doit savoir que, quelle que soit la méthode choisie pour sélectionner un contractant, il y aura des frais tant pour le mandant que pour le contractant. Ces frais doivent être prévus dans l'estimation budgétaire pour l'activité sur laquelle portera le contrat.

Pour le contractant, le coût comprendra :

- a) les frais de reconnaissance, si nécessaire ;
- b) le temps et l'effort fourni pour élaborer un plan afin de remplir les conditions du contrat ;
- c) le temps et l'effort consenti à la préparation des documents d'offre ou de proposition ;
- d) la soumission physique des documents d'offre ou de proposition.

Pour le mandant, le coût comprendra :

- e) l'identification des contractants disponibles ;
- f) l'évaluation des compétences et capacités de chacune des organisations ;
- g) l'élaboration des documents d'appels d'offres ou de propositions ;
- h) la distribution physique des documents aux contractants concernés ;
- i) l'évaluation rigoureuse des offres ou propositions reçues ;
- j) la communication avec les soumissionnaires refusés ;
- k) la négociation avec le contractant retenu.

Le mandant peut également avoir à engager un conseiller externe si son propre personnel ne dispose pas de l'expertise technique nécessaire pour gérer le processus de sélection du contractant.

En règle générale, l'attribution du contrat à un fournisseur exclusif entraîne moins de coûts pour le mandant : il reste nécessaire d'évaluer rigoureusement l'offre ou la proposition de l'organisation unique choisie, mais cela prendra moins de temps que d'évaluer plusieurs offres concurrentes. Par ailleurs, l'identification d'une seule organisation demande généralement moins de temps et d'effort que celle de plusieurs contractants adaptés, à laquelle s'ajoutent les contacts avec les organisations dont les offres sont rejetées. Les attributions de contrat à un fournisseur exclusif ont cependant un inconvénient : les attentes et responsabilités ne seront pas définies aussi clairement ; une sélection compétitive donne habituellement lieu à un accord beaucoup plus clair sur la description du travail, les responsabilités et les attentes. Le mandant doit décider si les économies à réaliser par une attribution à un fournisseur exclusif dépassent les économies et bénéfices potentiels à réaliser en mettant en concurrence plusieurs contractants.

8. La procédure d'appel d'offres

Que le mandant ait l'intention de passer par un appel d'offres ou de procéder à une sélection directe, la procédure à suivre est similaire. Pour simplifier, cette procédure est désignée ici comme « procédure d'appel d'offres ».

8.1. Types d'appels d'offres

Les appels d'offres s'adressent soit à des candidats concurrents, soit à un fournisseur exclusif. Certains mandants insistent pour faire des appels d'offres concurrentiels au niveau international. D'autres mandants et autorités d'action contre les mines ont une préférence pour des contractants particuliers et peuvent ainsi préférer faire appel à une seule organisation.

Pour un appel d'offres concurrentiel, les facteurs suivants doivent être pris en compte :

- a) y aura-t-il une pré-qualification ?
- b) l'intention de lancer un appel d'offres sera-t-elle publiée au niveau national ou international ?
- c) quel type d'appel d'offres sera utilisé (à coût fixe, coût plus honoraires ou une combinaison des deux) ?
- d) les offres seront-elles faites publiquement ?
- e) quelles seront les conditions de paiement (après la fin de certaines phases ou liées à des jalons, pénalités potentielles, etc.) ?
- f) quelles seront les exigences pour :
 - (1) les garanties des sociétés mères ;
 - (2) les garanties bancaires sur la performance ;
 - (3) la couverture assurance ;
 - (4) la couverture pour indemnités.

Le processus d'appel d'offres comprend cinq étapes principales :

- g) publication par le mandant d'un appel d'offres (AO) ou d'un appel à propositions (AP) ;
- h) la soumission d'une offre ou d'une proposition par le contractant potentiel ;
- i) l'évaluation par le mandant des soumissions ou propositions reçues et la sélection du contractant préféré ;
- j) la communication des résultats de l'évaluation à tous les candidats ;
- k) la négociation avec le candidat sélectionné en vue de l'établissement d'un contrat.

8.2. Pré-qualification des contractants sélectionnés

Une procédure de pré-qualification peut être conduite pour s'assurer que les contractants potentiels sont passés en revue et que ceux qui sont finalement retenus sont considérés les plus qualifiés pour le domaine de travail en question.

Les procédures de pré-qualification sont similaires dans plusieurs grandes organisations et une documentation appropriée est disponible.⁶ La procédure devrait débuter par la mise en place d'une « liste longue » d'entreprises potentielles à inviter à la pré-sélection, comprenant celles qui ont postulé au niveau local, national ou international.

6. Pour un exemple, voir le document de la Banque Mondiale « Passation de marchés » d'avril 1993

Les questionnaires de pré-qualification devraient être envoyés aux entreprises ou ONGs identifiées dans la « liste longue ». L'objectif de ces questionnaires est d'obtenir des réponses et des informations standardisées pour permettre l'évaluation. Les critères d'évaluation de la pré-qualification doivent être déterminés avant la réception des questionnaires remplis.

Des facteurs essentiels à vérifier sont :

- a) l'expérience générale des soumissionnaires, particulièrement au niveau du personnel de gestion, et l'envergure de leurs contrats récents, en termes de temps et de coûts ;
- b) leur expérience de travail dans la région ou la zone en question ;
- c) la structure de l'organisation ;
- d) comment l'entreprise s'intègre dans l'organisation mère ;
- e) les représentations locales, en fonction du lieu d'exécution du travail ;
- f) les qualifications, attestations et CV du personnel ;
- g) les équipements dont dispose l'entreprise ;
- h) d'éventuelles propositions pour se regrouper ou collaborer avec des ONGs ou contractants locaux ;
- i) toute proposition de sous-traitance, y compris l'identité et les qualifications des principaux sous-traitants ;
- j) les propositions de formation, y compris l'utilisation des installations nationales ;
- k) les ébauches de plans pour l'action à entreprendre, y compris les méthodologies à adopter, la sécurité et la GQ ;
- l) les POP génériques et leur conformité avec les NILAM et/ou les normes nationales ;
- m) leur stabilité financière, comprenant des comptes financiers des trois dernières années ayant fait l'objet d'un audit ;
- n) leur historique en termes de considérations éthiques (code de conduite) et d'équilibre des genres au sein du personnel, entre autres.

Même lorsqu'il s'agit de sélectionner un contractant préféré ou un contractant national dans le cadre d'une offre unique ou d'une lettre d'accord, il est nécessaire de poser certaines des questions ci-dessus afin de s'assurer de la viabilité de l'organisation avant d'engager des fonds.

Dans certains pays, toutes les organisations d'action contre les mines doivent être accréditées avant de commencer le travail. L'ANLAM est chargée du processus d'accréditation, mais tous les candidats contractants doivent se préparer pour la procédure d'accréditation.

8.3. L'appel d'offres (AO) ou l'appel à propositions (AP)

L'AO ou l'AP sont les processus par lesquels le mandant recherche des offres ou des propositions de la part de contractants. Ils peuvent se faire au moyen d'une publication dans une revue ou sur site web appropriés d'action contre les mines, ou au moyen d'une lettre adressée à une liste d'organisations connues.

L'AO ou l'AP devraient comporter au minimum, les informations suivantes :

- a) informations générales sur l'activité prévue ;
- b) rôle et activité prévue des autres parties au contrat ;
- c) les plans individuels, y compris le document d'appels d'offres/appe à propositions ;
- d) une description détaillée de l'étendue du travail (voir également sous-paragraphe 5.2 d) ;
- e) le type de contrat qui sera établi et, si possible, un modèle du contrat ;
- f) des informations sur les échéances de paiement qui seront établies et une politique sur les acomptes à verser ;
- g) les clauses de pénalité en cas de non-respect de délais ou d'étapes spécifiques ;
- h) la période pour laquelle le contractant sera engagé ;
- i) les exigences et le format de l'offre/proposition à soumettre ;
- j) la période requise de validité de l'offre/proposition ;
- k) la méthode à l'aide de laquelle les offres/propositions seront évaluées, y compris une description du système de notation pour évaluer les volets techniques et financiers ;
- l) la possibilité ou non pour le contractant de déposer une offre/proposition alternative concernant les méthodologies ou le domaine de travail ;
- m) la procédure pour demander des détails auprès du mandant sur l'AO ou l'AP ;
- n) les exigences pour que l'offre soit acceptable, comprenant :
 - (1) le format de l'offre/proposition ;
 - (2) les questions à traiter dans l'offre/proposition, telles que :
 - la compréhension du travail à faire ;
 - l'approche et le plan de travail ;
 - les méthodologies, technologies et techniques à utiliser ;
 - la capacité du contractant ;
 - les moyens par lesquels le contractant fournira des résultats ;
 - l'acceptation des conditions du contrat par l'organisation d'action contre les mines ;
 - le personnel clé à fournir ;
 - (3) le format du coût total de l'offre /proposition et ses parties constituantes ;
 - (4) les exigences formelles telles que le nombre de copies de l'offre/proposition et le mode de soumission ;
 - (5) les exigences pour le dépôt de l'offre /proposition (date, heure, lieu etc.) ;

- (6) d'éventuelles exigences spécifiques à l'encontre du contractant en matière de reconnaissance des travaux à entreprendre ou de garantie de fiabilité concernant les informations fournies.

Selon la situation, le mandant peut inviter les organisations d'action contre les mines à manifester leur intérêt à déposer une offre avant de leur envoyer formellement l'AO ou l'AP.

8.4. Clarifications durant la période de soumission des offres

Une fois l'AO ou l'AP publié, toutes les questions ou demandes de clarification de la part des contractants devraient être adressées par écrit au représentant du mandant indiqué dans les documents d'AO/AP. Le mandant devrait s'assurer qu'aucun membre de son personnel régulier ou sous contrat, ni aucun personnel de l'ANLAM, ne réponde aux questions des contractants et que toutes les questions soient adressées à la personne désignée. Toutes les réponses aux questions devraient être rédigées par écrit et envoyées à tous les contractants qui ont été invités à déposer une offre /proposition.

8.5. Soumission de l'offre

Lors de la soumission d'une offre, les organisations d'action contre les mines devraient s'assurer que cette offre remplisse toutes les conditions de l'AO et traite clairement les exigences de l'activité à entreprendre. Elles devraient également s'assurer que l'offre soit claire, concise et facilement compréhensible, sans formulations inutiles ou informations superflues.

8.6. Evaluation des offres

Une fois que le mandant a reçu les offres ou propositions, il doit rigoureusement les évaluer afin d'identifier le meilleur rapport qualité-prix. Il importe de souligner qu'il ne s'agit pas nécessairement de l'offre dont le coût est le plus bas. L'évaluation devrait être conduite par un comité composé de personnel compétent qui comprend la nature de l'activité et les capacités spécifiques exigées dans l'AO.

Les offres devraient être évaluées de manière objective à l'aide d'un système de notation qui vérifie de manière systématique les réponses aux questions et exigences de l'AO. Le système d'évaluation devrait être transparent et correspondre à celui décrit dans l'AO. Il devrait accorder un plus fort coefficient aux éléments de l'offre que le mandant considère comme étant les plus importants. Jusqu'à un certain point, il devrait être possible de normaliser les offres techniquement acceptables pour les comparer, même quand des services ou solutions supplémentaires sont proposés.

Pour garantir que les offres sont évaluées selon leur rapport qualité-prix plutôt qu'uniquement selon leur coût, l'évaluation devrait se faire en deux phases. La première phase devrait évaluer l'expérience générale du soumissionnaire, sa compétence et sa réputation, son approche technique du travail décrit dans l'appel d'offre et la qualité du personnel proposé dans l'offre. Seules les offres qui atteignent ou dépassent une note technique minimum devraient accéder au niveau suivant, l'évaluation selon le coût. Un système d'évaluation distinct devrait être utilisé pour évaluer les propositions de coût. Généralement, le volet coût devrait avoir moins de poids que le volet technique pour assurer l'obtention d'un travail d'un bon rapport coût-efficacité.

L'évaluation devrait être formalisée dans un rapport d'évaluation des offres. Cela contribue à l'ouverture, à la transparence et à l'objectivité et est utile au mandant dans toute discussion ultérieure avec les soumissionnaires rejetés.

Si le mandant a opté pour l'attribution à un fournisseur exclusif ou a reçu une offre spontanée, il faudrait quand même passer par un processus d'évaluation pour s'assurer que l'offre ou la proposition remplit les exigences et objectifs et se caractérise par un bon rapport coût-efficacité.

8.7. Notification des résultats de l'appel d'offre

Une fois l'évaluation des offres achevée et acceptée, les résultats devraient être transmis, dès que possible, par écrit à tous les soumissionnaires. Outre la simple question de courtoisie, cela permet également aux soumissionnaires rejetés de se tourner vers d'autres contrats.

Sur demande, et selon les règles de l'organisation contractante, le mandant devrait être prêt à offrir un débriefing aux soumissionnaires refusés. Il devrait fournir les raisons du rejet par rapport aux critères d'évaluation et donner des conseils sur les domaines dans lesquels l'offre soumise pourrait être améliorée. Ce débriefing doit rester focalisé sur l'offre soumise par le soumissionnaire rejeté, sans divulguer d'informations confidentielles sur d'autres soumissionnaires.

8.8. Attribution du contrat et négociation avec le soumissionnaire retenu

Le résultat du processus de soumission est l'identification d'un soumissionnaire préféré. Avant d'attribuer le contrat, il peut être nécessaire de négocier et de résoudre des questions soulevées dans l'offre. Dans certaines organisations, le processus d'appel d'offre doit être passé en revue par un comité d'attribution des contrats avant l'attribution officielle. Ce n'est qu'ensuite qu'un contrat définitif sera négocié et finalisé.

9. Gestion du contrat

9.1. Responsabilité de la gestion du contrat

La responsabilité de la gestion des contrats pour les activités d'action contre les mines incombe à la fois, bien qu'à des degrés divers, au mandant et au contractant. Le mandant est responsable sur le plan stratégique de s'assurer que le contractant livre les résultats voulus de la manière requise. Le contractant est responsable de gérer l'activité au niveau opérationnel pour s'assurer que les résultats requis sont atteints.

Ceux qui gèrent le contrat au nom du mandant ont la responsabilité de :

- a) lire et comprendre le contrat dans son intégralité, surtout en ce qui concerne les obligations aussi bien du contractant que du mandant. Remplir les obligations qui incombent au mandant, tant au siège que sur le terrain ;
- b) s'assurer que le travail requis est réalisé, que des travaux inutiles sont évités et que le but du contrat est atteint ;
- c) discuter avec le contractant dans le pays de tout écart par rapport à la description du travail ; si le problème n'est pas résolu, informer le mandant ;
- d) si nécessaire, suggérer au mandant des amendements ou révisions du contrat ou de la description du travail ;
- e) examiner attentivement les rapports mensuels et le rapport technique final du contractant et s'assurer que ces rapports contiennent toutes les informations requises dans la description du travail. Informer le contractant de toute information supplémentaire requise dans un des rapports ;
- f) confirmer que les étapes ont été respectées conformément au contrat ;
- g) s'assurer que les NILAM ou les normes nationales d'action contre les mines sont suivies et signaler toute violation au mandant.

9.2. Gestion du coût du contrat

La gestion du coût des contrats d'action contre les mines a toujours été importante et le devient de plus en plus à cause de la pression croissante liée aux fonds disponibles pour l'action contre les mines. Il est essentiel que le mandant ait une connaissance précise du coût probable d'un contrat avant de le mettre en place, affine ces informations avant la mise en œuvre du contrat et supervise et contrôle les coûts au cours de son exécution. De même, pour faire une offre ou une proposition réaliste, le contractant doit avoir une connaissance précise du coût prévisionnel avant de faire une soumission ou de proposer un contrat. Le contractant doit également suivre de près et gérer les dépenses au cours de l'activité pour sa propre protection et celle du mandant. Les mandants et les contractants devraient également suivre de près les fluctuations des taux de change, qui peuvent affecter les budgets prévus.

Le coût du contrat devrait être contrôlé en comparant la quantité de travail effectué à un moment donné et les dépenses effectives. Mandants et contractants devraient éviter la double erreur suivante :

- a) utiliser le taux de dépenses prévu au départ comme base de calcul pour le comparer au montant réel des dépenses. Cela ne permet pas de mesurer le travail qui a été accompli par rapport aux dépenses effectives ;
- b) prendre en compte le travail accompli par rapport aux dépenses faites seulement lorsque les factures sont réglées. Bien que cette mesure permette une comparaison raisonnable, il peut déjà être trop tard pour résoudre les problèmes. Il est beaucoup plus efficace de faire cette comparaison lorsqu'on s'engage à effectuer une dépense. Les moments appropriés pour cela sont :
 - (1) lorsqu'une commande est faite pour des éléments importants tels que des grandes pièces de matériel, des équipements importants ou des contrats de sous-traitance à prix fixé ;
 - (2) lorsque le travail est effectué pour des éléments comme la main d'œuvre et le matériel en gros.

9.3. Gestion de la durée du contrat

Du point de vue du mandant, la gestion de la durée du contrat vise surtout à s'assurer que les bénéfices tirés du contrat sont atteints dans un délai qui justifie les dépenses encourues. Elle permet aussi au mandant de prévoir le niveau nécessaire des fonds à des moments donnés pour respecter les délais de paiement et de coordonner le contrat avec d'autres activités d'appui ou complémentaires.

Pour le contractant, la durée du contrat devrait être gérée de manière à tenir les délais exigés par le mandant et à pouvoir coordonner une utilisation efficace de la main d'œuvre, de l'équipement et d'autres ressources.

La gestion et le contrôle de la durée d'un contrat comprennent cinq étapes :

- a) déterminer des dates butoirs et des jalons pour les éléments et tâches clés du contrat ;
- b) définir clairement ces étapes à l'aide d'un diagramme de Gantt, un diagramme à barres ou d'un outil similaire ;
- c) prendre note de l'avancement du contrat par rapport aux jalons prévus ;
- d) évaluer les écarts entre les jalons à atteindre et le progrès réel ;
- e) prendre les mesures correctives appropriées.

Il faudrait garder à l'esprit que dans la plupart des cas, les retards n'entraînent pas l'échec total du contrat ; ils peuvent cependant en réduire les bénéfices de manière significative.

9.4. Contrôle des contrats

A mesure que l'activité progresse, un contrôle doit être exercé pour assurer que les objectifs et les résultats escomptés sont atteints ; la qualité exigée doit être atteinte, en respectant les coûts et les délais prévus pour que le résultat du travail soit utile. Un système de contrôle efficace permet de vérifier régulièrement l'avancement des travaux et de prendre des dispositions pour remédier à tout écart éventuel par rapport au programme.

Le processus de contrôle comprend quatre étapes essentielles :

- a) planifier les travaux futurs et estimer la performance ;
- b) superviser les résultats et en faire rapport ;
- c) comparer les résultats obtenus au plan établi et prévoir les résultats ultérieurs ;
- d) mettre en place des plans et prendre des mesures efficaces pour se remettre à jour avec le plan d'origine ou pour réduire les écarts éventuels.

9.5. Rapports

Pour être efficace, le système de rapports sur les contrats devrait remplir les critères suivants :

- a) les rapports devraient être rédigés suivant le plan de performance du contrat et les jalons qui y sont fixés ;
- b) les rapports devraient suivre un format donné et répondre à des questions précises ;
- c) les rapports et les systèmes pour les produire devraient être les plus simples possibles et prendre le moins de temps possible ;
- d) les rapports devraient être produits à des intervalles réguliers et définis.

9.6. Examen des rapports

Les rapports devraient être examinés et analysés par le mandant ou son représentant afin de s'assurer que les problèmes et les informations clés fournis sont pris en compte et suivis de réactions. Ainsi, tous les rapports doivent être examinés par rapport au plan d'exécution du contrat ; les écarts et autres informations clés doivent être analysés et doivent entraîner des réactions.

Le mandant devrait également envisager de mener des visites périodiques sur le site de l'activité pour superviser et examiner l'avancement des travaux et les performances atteintes. De telles visites devraient être faites par un personnel disposant de l'expertise technique pour évaluer de façon précise l'avancement et la performance au niveau technique et général. La première visite devrait être menée suffisamment tôt pour permettre de corriger les problèmes avant que la réussite du contrat ne soit compromise.

9.7. L'examen post-contrat (EPC)

L'EPC est un outil précieux pour le développement et le renforcement des capacités d'une organisation à planifier, gérer et exécuter des contrats d'action contre les mines. Il vise à comparer les résultats obtenus et la façon dont ils ont été obtenus avec le plan d'origine du contrat ; on pourra ainsi identifier les forces et faiblesses du contrat, identifier et communiquer les enseignements à tirer.

Pour atteindre ces objectifs, l'EPC devrait :

- a) identifier clairement et précisément les résultats et produits du contrat et les comparer au plan de départ ;
- b) décrire clairement les méthodologies, systèmes et processus opérationnels et de gestion utilisés au cours du contrat ; identifier leurs forces et faiblesses pour intégrer ces enseignements aux processus de l'organisation pour la conception et la sélection future de contrats ;
- c) comparer les coûts et bénéfices finaux découlant du contrat pour intégrer ces enseignements aux processus de l'organisation pour l'estimation et la sélection future de contrats ;
- d) examiner les succès et les échecs du contrat et les enseignements à en tirer pour le processus de l'organisation pour la gestion de futurs contrats.

Les étapes à suivre lors d'une EPC :

- e) réaliser des interviews avec le personnel clé concerné par le contrat ;
- f) examiner et analyser les données sur le contrat et les rapports de gestion ;
- g) comparer les informations recueillies aux normes de « bonnes pratiques » ;
- h) identifier les forces et faiblesses des méthodologies opérationnelles et de l'approche de gestion utilisées ;
- i) identifier et définir les améliorations possibles.

Il importe que l'examen post-contrat soit distribué à toutes les personnes concernées dans les organisations mandantes et contractantes ainsi qu'au personnel clé d'autres parties prenantes au contrat, et qu'il soit suivi d'effet. Une réunion de tout le personnel concerné pour discuter des résultats de l'EPC et élaborer un plan de mise en œuvre des recommandations peut également être profitable.

10. Responsabilités

10.1. Nations Unies

Les Nations Unies ont la responsabilité générale d'assurer la mise en place d'un environnement favorable à la gestion efficace des programmes d'action contre les mines en affinant en permanence les NILAM pour refléter le développement des normes et des pratiques de l'action contre les mines. Cela peut inclure l'incorporation de modifications aux exigences et règlements internationaux telles que ceux produits par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et le Organisation international du travail (OIT). Au sein des Nations Unies, le SLAM est le service responsable devant la communauté internationale du développement et de l'actualisation des NILAM, y compris le présent document.

Les Nations Unies appliquent les NILAM à leurs programmes, activités et contrats d'action contre les mines sauf si la situation dans le pays empêche leur application effective. Dans ces cas, si une ou plusieurs NILAM ne sont pas appropriées, les Nations Unies fournissent d'autres spécifications, exigences et lignes directrices.

10.2. Autorité nationale de l'action contre les mines (ANLAM)

L'ANLAM, ou l'organisation agissant en son nom, est chargée d'assurer les conditions nationales et locales pour permettre la gestion efficace de l'action contre les mines. L'ANLAM est responsable en dernier ressort de toutes les phases des activités contractuelles d'action contre les mines sur son territoire ; ceci inclut la définition des exigences de dépollution, l'accréditation des organisations de déminage, la supervision de ces organisations au cours du travail et les inspections post-dépollution avant d'accepter l'entière responsabilité pour le terrain dépollué. Ceci s'applique également aux activités sous contrat en matière d'éducation aux risques des mines (ERM) et, parfois, d'assistance aux victimes.

L'ANLAM est responsable d'établir et d'actualiser les règlements et procédures nationales pour la gestion des opérations d'action contre les mines. Ces procédures devraient être conformes aux NILAM, aux autres normes, exigences et règlements nationaux et internationaux.

Dans certaines situations et à certains moments, il peut s'avérer nécessaire et approprié que l'ONU ou un autre organisme international reconnu assume une partie ou la totalité des responsabilités, et s'acquitte d'une partie ou de la totalité des fonctions d'une ANLAM.

10.3. Donateurs

Les agences donatrices font partie du processus de gestion ; par conséquent, elles ont la responsabilité de s'assurer que les contrats qu'elles financent sont gérés de manière efficace et conformément aux normes internationales. Ceci implique une attention rigoureuse à la rédaction des contrats ; il s'agit aussi de s'assurer que les organisations de dépollution sélectionnées pour exécuter ces contrats correspondent aux critères d'accréditation. Les donateurs peuvent, si possible, jouer un rôle actif pour assurer la continuité entre les contrats afin de réduire les frais de démobilisation et de remobilisation des organisations de déminage/dépollution. Les donateurs ou leurs représentants ont également une part de responsabilité pour assurer le respect des normes et des directives en matière de gestion de la qualité. Cette responsabilité s'accroît lorsque l'ANLAM est en cours de formation et n'a pas encore pu accumuler suffisamment d'expérience.

10.4. Contractants

En dernier recours, c'est l'organisation contractante, quelle que soit sa nature, qui doit mettre en place un système de gestion approprié et efficace, démontrer son efficacité au donateur/mandant et à l'ANLAM et l'appliquer tout au long de l'activité.

Si l'ANLAM est en cours de formation, l'organisation d'action contre les mines est également responsable d'appuyer ce processus en fournissant conseils et soutien, entre autres dans l'élaboration de normes nationales.

10.5. Gouvernement hôte

Le gouvernement hôte, à travers l'ANLAM, accepte finalement la responsabilité résiduelle du terrain dépollué une fois que le processus de dépollution est achevé. L'acceptation de cette responsabilité par le gouvernement hôte est un prérequis au lancement du travail. Le gouvernement devrait également veiller à ce que l'ANLAM dispose du personnel et des compétences nécessaires pour entreprendre l'AQ et la CQ externe, ou qu'elle sous-traite ces activités de manière appropriée.

Le gouvernement hôte est également responsable de l'établissement de conditions favorables à la mise en œuvre d'une action contre les mines efficace dans le pays. Ces conditions pourraient inclure des lois avantageuses en matière de main d'œuvre, de tarifs et droits douaniers, de frais d'accréditation, de sécurité sociale et de coûts de la santé, y compris des politiques satisfaisantes en matière de congé de maternité et de paternité ; tous ces éléments peuvent influencer le soutien des donateurs aux processus opérationnels d'action contre les mines. Le gouvernement devrait également faire en sorte que l'action contre les mines puisse se dérouler dans un environnement sûr, sans interruption de la part de l'armée ou d'autres organismes. Il est recommandé que ces conditions fassent l'objet d'accords entre le donateur, le gouvernement hôte et le contractant ; toutes les modifications exigées par le gouvernement et qui ont une influence sur les coûts prévus pour le contractant devraient être faites en consultation et en accord avec le donateur.

Annexe A (normative) Références

Les documents normatifs ci-dessous contiennent des clauses qui, par la référence qui y est faite dans le présent texte, constituent des dispositions de cette partie de la norme. En ce qui concerne les références datées, il ne sera pas tenu compte des amendements ultérieurs à ces publications, ni des révisions qui y ont été effectuées. Cependant, il serait judicieux que les parties à des accords qui se réfèrent à cette section de la norme étudient la possibilité d'appliquer les éditions les plus récentes des documents normatifs indiqués ci-dessous. Quant aux références non datées, l'édition qui fait foi est la plus récente du document normatif auquel il est fait référence. Les membres de l'ISO et de l'IEC conservent dans leurs archives les normes ISO et CEN en vigueur :

- a) NILAM 04.10 Glossaire des termes et abréviations concernant l'action contre les mines ;
- b) NILAM 07.10 Guide pour la gestion des opérations de déminage/dépollution ;
- c) NILAM 07.30 Accréditation des organisations et des opérations de déminage/dépollution ;
- d) NILAM 07.40 Supervision des organisations de déminage/dépollution ;
- e) NILAM 07.42 Supervision des programmes de destruction des stocks ;
- f) NILAM 08.30 Documentation post-dépollution ;
- g) NILAM 09.40 Guide pour l'utilisation des chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- h) NILAM 09.41 Procédures opérationnelles pour l'utilisation des chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- i) NILAM 09.42 Test opérationnel des chiens détecteurs d'explosifs de mines ;
- j) NILAM 09.43 Détection olfactive des explosifs à distance (REST) ;
- k) NILAM 09.50 Déminage mécanique ;
- l) NILAM 10.10 Sécurité et santé au travail - Principes généraux ;
- m) NILAM 10.20 Sécurité et santé au travail - Sécurité sur le chantier de déminage/dépollution ;
- n) NILAM 10.30 Sécurité et santé au travail - Equipement individuel de protection ;
- o) NILAM 10.40 Sécurité et santé au travail - Soutien médical pour les opérations de déminage/dépollution ;
- p) NILAM 10.50 Sécurité et santé au travail - Stockage, transport et manipulation des explosifs ;
- q) NILAM 10.60 Sécurité et santé au travail - Déclaration des incidents de déminage/dépollution et enquêtes ;
- r) NILAM 10.70 Sécurité et santé au travail - Protection de l'environnement.

Il est recommandé d'utiliser la version/édition la plus récente de ces références. Le CIDHG conserve une copie de toutes les références utilisées dans cette norme. La dernière version/édition des normes, guides et références NILAM est archivée au CIDHG et peut être consultée sur le site Web des NILAM (<http://www.mineactionstandards.org/>). Il est conseillé aux autorités nationales de l'action contre les mines, aux employeurs et autres instances et organisations concernées de se procurer copie de ces textes avant de mettre en place un programme d'action contre les mines.

Annexe B (informative) Le processus de contrat pour l'action contre les mines



