MINISTERE DE L'EQUIPEMENT DU TRANSPORT DE LA LOGISTIQUE ET DE L'EAU

DIRECTION DES ROUTES

ASSOCIATION MAROCAINE DES CONGRES DE LA ROUTE

10ème CONGRES NATIONAL DE LA ROUTE

LA GOUVERNANCE

GESTION DES INTERFACES

MAITRISE D'OUVRAGES / ENTREPRISE

AUTEUR : TAOUSI LAHCEN

SEPTEMBRE 2018

SOMMAIRE

PREAMBULE

PROBLEMATIQUE

PRINCIPALES INTERFACES

- **GENERALITES**
- **CONSTAT DE GESTION**
- **PRINCIPALES INTERFACE**
- **CONCLUSION**

PREAMBULE

L'évolution des nations se base sur plusieurs paramètres instables, qui fluctuent dans le temps et dans l'espace pour donner un rythme à la dynamique du changement, et pour caractériser le niveau du développement socio-économique des états.

Le paramètre humain est déterminant dans cette équation qui essaye d'approcher l'équilibre entre des besoins diversifiés et à tendance croissante, et des ressources épuisables par la surexploitation et la satisfaction des besoins exprimés ou latents.

Le développement humain a créé les différentes formes d'organisation pour améliorer les conditions de vie, tout en préservant les ressources en optimisant leur utilisation. L'évolution de cette organisation, qui a commencé par les principes de comportements individuels entre les membres des premiers attroupements familiaux locaux, puis entre les tribus et ensuite les communes, a conduit aux grands groupements économiques régionaux, responsables des stratégies de développement et de leurs conséquences sur l'environnement dont la protection est devenue synonyme de la survie de toutes les espèces sur notre planète.

Dieu le tout puissant a créé Adam et Ève, il a également instauré la procréation et la multiplication des espèces. Par son caractère, l'homme est hanté par le changement et la recherche du confort. Il est également obsédé par un comportement social et ne peut en conséquence rester seul, mais il se caractérise paradoxalement par un égocentrisme qui favorise l'individualisme, introduit la notion de l'autoritarisme, et donne naissance à la notion de meneur et à la genèse des règles de gestion.

C'est ainsi qu'apparaissaient les premières formes de l'organisation, pour évoluer progressivement vers les concepts modernes de gestion de la société des états et des différentes instances internationales, qui prennent en charge la normalisation, l'adaptation et la régulation des relations entre les peuples, les sociétés et les nations.

L'évolution des besoins de l'individu, a entrainé l'adaptation de leur régime social initialement tribal. D'abord le besoin alimentaire croissant, cumulé à l'épuisement des ressources avoisinantes disponible dans des espaces réduits, ont motivé le déplacement vers d'autres espaces lointains, et ont amorcé la réflexion centrée sur le développement des réseaux et des moyens de déplacement.

Cette contrainte a permis aux attroupements localisés de s'ouvrir sur leur environnement, et à étendre leurs relations à d'autres sociétés d'un statut similaire, sur la base de documents écrits, ou par des accords d'ententes, visant l'adaptation des modes de vies souvent différents, pour les ramener vers des principes communs unifiés. C'est la notion de la tribu qui commence à connaitre des extensions d'abord au niveau d'un espace restreint, et par la suite sur des régions plus élargies.

L'organisation des sociétés commence à cet effet à prendre des dimensions économiques, commerciales et surtout féodales, avec la délimitation des territoires et le développement de l'esprit de propriété.

Une gestion s'impose à cet effet pour apporter la solution au paradoxe qui met en équation les règles comportementales tribales, l'accroissement démographique, l'évolution quantitative et qualitative des besoins, et enfin l'épuisement des ressources naturelles locales accompagnés de la nécessité du déplacement et la conquête et l'exploration de nouveaux territoires.

On aboutit au fil des temps à une organisation sociétale qui prévoit deux types de fonctions, des planificateurs et programmeurs d'une part, et des producteurs et réalisateurs d'autre part…

C'est la principale configuration des états contemporains, divisés entre :

1) Les pouvoir publics chargés de la gestion des affaires générales des citoyens, en assurant les missions d'identification des besoins, et leur hiérarchisation, de la recherche des ressources de financement, de la planification et de la programmation des projets d'investissement.
2) Le secteur privé, investi de la mission de la production et de la réalisation des projets d'investissement et leur livraison à l'exploitation.

Cette configuration est appelée à gérer plusieurs interfaces articulées autour des responsabilités, des garanties, des engagements mutuels, des conditions de gestion des projets etc... Un cadre réglementaire est donc nécessaire pour gérer toutes les situations conflictuelles entre ces deux blocs, arrêter les droits et les obligations de chacune des parties, limiter les responsabilités, définir les garanties et organiser les différentes professions.

Les premières expériences dans ce cadre organisationnel, ont permis de poser les premières pierres de la réglementation de la commande publique en instaurant des règles de conduite clarifiant le rôle de chaque partie. Cette réglementation a évolué progressivement pour s'adapter à plusieurs paramètres évolutifs liés aux domaines techniques, économiques, environnementaux et autres.

Actuellement, plusieurs textes réglementaires sont en vigueur sous forme de lois, de décrets, d'arrêtés, de circulaires et de notes internes, pour cadrer les relations entre le secteur public et le secteur privé, et pour garantir la réalisation des projets dans les conditions de délai et de qualité requises.

PROBLEMATIQUE

Depuis déjà plusieurs décennies, les pouvoirs publics ont pris conscience de la problématique de la gestion des ressources humaines qui pâtit désormais de la chute du niveau des compétences, et de l'inadéquation des programmes de formations aux besoins du marché de l'emploi.

Il est également reconnu que cet écart est amplifié par le niveau de l'enseignement de manière générale, qui sombre dans la complexité des choix des programmes et des orientations stratégiques, nécessaires à une politique économique apte à relever les défis de la mondialisation dans un monde sans frontières.

Cette problématique occupe le centre d'intérêt des décideurs. Son impact est ressenti au niveau : du taux du chômage des personnes diplômées, de la détérioration des relations entre le citoyen et les différentes structures de gestion publiques ou privées, du manque de productivité, de l'émergence des activités informelles, etc …

Plusieurs institutions nationales ont vu le jour pour atténuer les retombées négatives de ce fléau sur le développement, loin de l'influence des départements gouvernementaux concernés et des actions qu'ils ont entreprises. Ceci confirme la précarité des réformes engagées dans le domaine de l'éducation depuis longtemps, des réformes qui contribuent souvent à repousser d'avantage l'atteinte des objectifs requis.

L'enseignement général et la formation professionnelle constituent les principaux piliers qui supportent le développement et le boostent, en préparant les moyens humains qualifiés et disposés à assurer le dynamisme des différents pôles de gestion, et de le promouvoir. Malheureusement, deux appuis ne peuvent pas définir un plan, considéré comme la structure la plus stable pour les lois de la physique. De manière analogue, nos deux piliers ne sauraient être suffisants pour garantir la continuité du fonctionnement des composantes de la gestion du quotidien des nations.

En effet, la formation pratique, acquise à partir des principes de l'encadrement assuré par des personnes émérites et expérimentés dans le

domaine considéré, vient compléter les préalables à un développement équilibré et fiable. C'est la troisième composante souvent négligée, mais qui apporte les principaux éléments qui affûtent la matière première provenant des différents établissements de formation, développent les compétences, et préparent les gestionnaires de demain.

Les pouvoirs intéressés par cette problématique, et qui ont en charge l'adaptation de l'enseignement aux impératives de la mise à niveau des outils de production à l'échelon régional et international, ont initié plusieurs actions pour approcher cet équilibre qui met en équation le besoin du marché et la qualification et la qualité du produit des établissements de formation, par le biais de l'ouverture de l'université sur l'environnement professionnel.

Cette ouverture s'articule essentiellement autour de l'organisation des stages au sein des structures d'accueil des lauréats des établissements de formation, pour leur permettre de s'imprégner des conditions de la vie professionnelle. Des dispositions sont prises également au niveau des programmes de formation et la création de certaines structures orientées vers la satisfaction des besoins du marché de l'emploi en quantité et en qualifications.

Il faut reconnaitre cependant que le défi à relever, n'est pas attaché uniquement à la qualité de l'enseignement, ou au niveau de la recherche scientifique et à l'insuffisance des effectifs formés au niveau supérieur, mais il s'étend surtout à l'amenuisement du personnel d'encadrement au niveau des structures d'accueil dans les secteurs public et privé.

Fort est de relever que depuis l'année 2005, marquée par l'organisation des départs volontaires au niveau de l'administration et des établissements qui leur sont rattachés, le renouvellement des effectifs se fait à un rythme très faible, ne permettant même pas de remplacer les départs à la retraite. L'administration a été vidée ou presque de ses compétences dans une réaction irréversible. Paradoxalement, les projets de la mise à niveau et de la modernisation des infrastructures de base et de l'aménagement du territoire connaissent une flambée sans précédente.

La mission de l'encadrement, au sein des secteurs public et privé, est passée par conséquent au second plan, pour permettre aux gestionnaires de se mettre au diapason du rythme accéléré de la réalisation des projets, et accompagner la mise en place des différentes stratégies du développement national, intégrées aux engagements de l'état au niveau international.

L'émergence de la qualification, de la performance et de l'opérationnalité immédiate des nouvelles recrues, est à cet effet inéluctable. Elle s'est traduite par l'ensemble des critiques, orientées vers le système éducatif et les établissements de formation de l'enseignement supérieur, des critiques centrées

surtout sur l'adaptation des programmes de formation aux besoins du marché de l'emploi.

Il faut préciser en fait que les différentes écoles et tous les instituts n'ont jamais formé pour la gestion de l'affaire publique et le management des projets. Depuis toujours, la formation académique a été focalisée sur les aspects techniques, avec parfois des modules sur les principes de gestion et de management dans un cadre plutôt théorique. Le complément de formation a été assuré par les cadres expérimentés de l'administration et des entreprises, dans le cadre de leur mission d'encadrement prescrite souvent par les textes réglementaires.

Le gestionnaire est autrefois formé dans la structure d'accueil. Mais il a toujours eu une formation académique solide, une maîtrise des langues, et des capacités en communication très satisfaisantes. Ces structures élaborent des programmes d'insertion des nouvelles recrues, en leur dispensant des formations pratiques pour leur donner les premières règles de gestion et les intégrer progressivement dans l'environnement professionnel. Leur formation académique leur permet de mieux assimiler cette transition du modèle technique acquis et indispensable pour le métier, vers un modèle complémentaire, nouveau, complexe et nécessitant le développement de plusieurs compétences de manière simultanée. Les recrues sont parrainées de manière continue, et sont mises progressivement sur les orbites de responsabilité.

Le milieu professionnel a donc perdu la synergie entre la sagesse des anciens et la dynamique des jeunes, un tandem indispensable pour assurer la continuité et la transmission du savoir-faire et des règles de gestion d'une part, et l'ouverture des concepts de gestion sur les volets de la modernisation et de l'épanouissement d'autre part.

La rareté des cadres expérimentés, écarte toutes solutions à l'intérieur des structures d'accueil. Ces structures s'orientent actuellement vers le recrutement selon des critères centrés sur l'expérience dans le domaine. Le temps pour encadrer n'étant plus disponible, les organismes ont besoin d'un personnel quasi opérationnel, nécessitant au maximum des mises à niveau ponctuelles.

L'ouverture de l'université sur l'environnement professionnel, passe désormais par l'intégration dans les programmes de formation de modules relatifs à la gestion des marchés, au pilotage des chantiers, aux aspects technico-commerciaux, etc …

C'est dans cette logique que s'inscrivent les objectifs assignés à cette communication, à travers la consolidation des effets d'une formation académique des temps forts de l'enseignement dans notre pays, et les compétences acquises pendant 36 ans d'expériences dans le domaine de gestion

dans le secteur du bâtiment travaux publics, partagés entre le Département des Travaux Publics (des postes de responsabilité à l'échelon central et au niveau territorial), et le secteur privé au sein d'un groupe côté en bourse dans le domaine des infrastructures de base.

Ces objectifs sont articulés autour de la mise en relief des différents éléments nécessaires pour assoir une bonne gouvernance, à travers une l'énumération non exhaustive des principales interfaces public/privé qui jalonnentla période de réalisation d'un projet, leur analyse, et l'interprétation de leur impact sur les acteurs de l'acte de construire.

PRINCIPALES INTERFACES

1 - Généralités :

Les investissements dans les domaines des infrastructures de base, incarnées par le secteur de bâtiment travaux publics, répondent aux impératives du développement socio – économique des nations. Ces infrastructures catalysent les échanges inter régionaux, facilitent la mobilité des biens et des personnes en réduisant le temps des transports, et améliorent dans ces conditions la qualité de la vie.

Trois acteurs participent à la réalisation de ces infrastructures portuaires, routières, hydrauliques, aéroportuaires, et de bâtiment :

- L'administration :donneur d'ordre, planificateur et responsable de l'investissement et des financements.
- L'entreprise : outil de production, investie de la mission de la réalisation des projets, dans les conditions fixées par l'administration.
- Les organes de contrôle : investis de la mission du suivi qualitatif des travaux de réalisation, et d'encadrement des équipes de production.

Ce sont trois paramètres d'une même équation. Ils ciblent le même objectif, mais l'approchent par des processus souvent croisées.

Si l'administration penche vers la réduction des couts et l'assurance de la qualité, l'entreprise s'attache à la minimisation des charges et l'augmentation des marges, ce qui constitue l'épine dorsal de sa survie. Les organes de contrôle, tentent normalement de maintenir le fléau de la balance dans une position horizontale, en préservant la qualité et en optimisant les dépenses.

Ces attitudes, se trouvent désormais à l'origine des divergences qui animent le plus souvent les relations entre l'administration et l'entreprise, et conduisent à des prolongements des délais de réalisation, voir même l'arrêt des travaux. L'objectif principal se trouve par conséquent compromis, les attentes des usagers différées pour des durées incertaines, et la crédibilité des gestionnaires de l'affaire publique altérée.

Nous considérons qu'un seul objectif réunit l'administration et l'entreprise. Un objectif simple, traduit par la réalisation des projets dans les délais et dans les règles de l'art.

Cet objectif, ne peut être atteint que si les trois conditions suivantes sont satisfaites :

- Le projet doit être confié à l'entreprise mieux disante en appliquant simplement les dispositions du décret sur la passation des marchés
- Considérer l'entreprise en tant que partenaire et développer l'auto contrôle.
- Confier la mission du contrôle à des compétences qui le feront migrer vers l'encadrement et l'apprentissage.

1.1-L'administration :

La quasi-totalité des marchés publics sont actuellement adjugés à l'entreprise moins disante. Ce choix est désormais motivé par la transparence, l'équité et l'application simple du décret pour éviter les retards de dévolution des marchés engendrés par les réclamations systématiques du moins disant non adjudicataire.

Malheureusement, ce sentiment favorise la tendance baissière des prix qui impacte automatiquement la qualité des travaux.

Ceci conduit sans équivoque aux arrêts fréquents de chantier, à des retards considérables dans la livraison des projets, et parfois la résiliation des marchés et par conséquent, la perturbation du rythme de développement escompté.

1.2- L'entreprise :

Les entreprises jouent un rôle très important dans le processus de développement. La souplesse de gestion qui les caractérise leur permet de prendre en charge l'animation du secteur dans lequel elles évoluent aussi bien sur le plan technique et technologique, qu'au niveau de la mise à niveau réglementaire et normative.

Le temps de parrainage administratif est révolu. L'état n'a plus les moyens d'assurer les rôles de la planification et de l'élaboration des stratégies de développement, encore moins celui de l'encadrement du secteur privé.

L'entreprise doit, à cet effet, faire évoluer son organisation et ses structures pour délester l'état de toutes les missions qui peuvent être externalisées notamment : la recherche scientifique, le transfert des technologies, la normalisation, le contrôle de qualité, la formation continue, etc.

Les associations professionnelles doivent jouer pleinement leur rôle d'animation de la profession et de son organisation. Elles doivent fédérer l'ensemble des entreprises autour des valeurs permettant de hisser le niveau de technicité, de promouvoir les aspects de l'auto contrôle et de la qualité des travaux, et de migrer vers les concepts de partenariat public privé.

Il appartient au secteur privé de faire preuve des niveaux des compétences requises, pour mettre le donneur d'ordre sur la voie de la confiance nécessaire à l'initiation du processus de ce partenariat convoité par les deux acteurs.

1.3- Le contrôle :

Les organismes investis de la mission de contrôle de la qualité des travaux et de la conformité des ouvrages, constituent le moyen approprié pour dynamiser les chantiers, et souffler l'âme de la convivialité entre les artisans de l'acte de construire.

Le contrôle ne doit pas se focaliser uniquement sur la détection des écarts, il sera plus instructif s'il apporte les expertises et le traitement de la non-conformité pour approcher les solutions adéquates qui tiennent compte de la stabilité des structures et de l'optimisation des couts de la non qualité.

Les missions de contrôle, sont à placer à cet effet, dans un cadre de formation et de rapprochement des points de vue techniques, dans une perspective d'assurance qualité qui constitue le principal objectif des parties concernées.

2-Constat sur la gestion :

Les interfaces à gérer entre l'administration, l'entreprise et l'organisme de contrôle, se situent au niveau des comportements individuels et collectifs, et au niveau des compétences.

2.1- Niveau des comportements :

Les relations des équipes de gestion des projets, aussi bien du côté de la maitrise d'ouvrage que de celui de l'entreprise, sont souvent impactées par le niveau des compétences et les niveaux intellectuels des personnes affectées au chantier. Toutefois, on ne peut pas ignorer le déséquilibre qui caractérise ce genre de relation illustrée par une administration épargnée des préjudices financiers immédiats d'un arrêt des travaux, et une entreprise sensible à toute perturbation de la production planifiée.

Fort est de constater que le plus souvent, la gestion d'un projet est organisée à la marge de la réglementation ou presque. Les chantiers continuent à être gérés selon le principe de l'arrangement mutuel, permettant d'occulter les défaillances des deux parties.

Nous observons, par exemple, que la gestion des ordres de service et les ordres d'arrêt et de reprise des travaux, n'est pas systématique, pour des raisons de gestion de délai qui engage la responsabilité de l'administration, et appelle la complicité de l'entreprise. Le journal du chantier n'est généralement jamais renseigné du fait qu'il soit contraignant pour les deux parties (l'inscription de certains actes de gestion ne permet pas les réajustements futures).

2.2- Niveau des compétences :

Un chantier, c'est également l'image du personnel responsable de la conduite et de la gestion des travaux.

Le niveau des compétences est un paramètre déterminant. Les connaissances managerielles et techniques de base, la formation et l'expérience acquise dans le domaine, fluidifient la communication et favorisent l'esquisse de solutions équitables pour toutes les contraintes qui jalonnent la réalisation du projet.

Un marché de travaux, ne saurait jamais être exhaustif et circonscrire tous les cas qui peuvent se présenter lors de son exécution. La valeur ajoutée de l'encadrement de chantier apparait dans sa capacité à dissiper toutes les divergences, et à harmoniser l'ensemble des actions des différents intervenants pour un meilleur avancement de la production.

Une bonne gestion est désormais synonyme de l'aboutissement des travaux de réalisation dans les conditions optimales de qualité et de délai. La phase d'exécution étant jalonnée par plusieurs contraintes et décisions à prendre, elle nécessite la réactivité du personnel de chantier et par conséquent les compétences requises de la part de l'administration, de l'entreprise et de

l'organisme du contrôle pour dégager les solutions, les analyser et les mettre en œuvre dans un cadre consensuel.

La synergie des équipes d'encadrement est une condition sine qua non de l'aboutissement des travaux d'exécution. Tout dérapage par rapport à cette règle se traduit par un prolongement des délais, un retard de l'exploitation des ouvrages et un préjudice financier pour l'entreprise.

3 – Principales interfaces :

3.1- Ordres de services :

L'établissement des ordres de services, y compris ceux de la notification de l'approbation du marché et du commencement des travaux, peut être qualifié de problème structurel inhérent dans la majorité des cas à la volonté de la maîtrise d'ouvrage, mais qui reste également une tentation des entreprises.

Les retards dans l'établissement des ordres de service de notification et de commencement des travaux sont souvent motivés par les retards dans la mise en place des crédits, la lenteur des procédures de l'engagement et de l'approbation des marchés, la libération des emprises, la validation des différentes pièces contractuelles et complémentaires, et autres.

Cet état de fait, met l'entreprise dans une situation inconfortable sur le plan de son organisation, de la gestion de son plan d'action global, et de la planification physique et financière de son plan de charge.

L'incertitude qui affecte la possibilité de réalisation du projet, et par la suite la date probable de commencement des travaux, se traduisent, pour l'entreprise, par un grand préjudice financier, découlant de la gestion du carnet des commandes qui peut être réduits, de toutes les opérations de préparation à l'amont du commencement des travaux, de la planification des moyens humains et matériels, des frais de structures, etc …

Il faut noter également que cette attitude est parfois souhaitée par l'entreprise. Les retards dans le commencement des travaux et l'approbation du marché, arrangent certaines entreprises qui souffrent d'un déséquilibre entre leur plan de charge et leur capacité de production.

Les ordres d'arrêts et de reprise des travaux, sont malheureusement assez souvent qualifiés d'ordre de service de convenance. Cette interface est placée sous le signe de l'arbitraire, et constitue un moyen de pression pour la maîtrise d'ouvrage, et un point faible de l'entreprise qui représente le maillon faible de la

chaine de production. La rigidité de la réglementation, qui jusqu'à nos jours, reste en faveur de la maîtrise d'ouvrage, jumelée au niveau précaire d'encadrement et de compétence chez l'entreprise, mettent cette dernière toujours sur le banc des accusés et la privent de toute possibilité de réclamation.

Un autre aspect de la gestion des ordres de service, est relevé au niveau des commandes verbales pour la réalisation de certaines prestations hors marché, en différant l'établissement des ordres de services correspondant à des dates ultérieurs. Les retombées du non établissement de ces documents, ne sont pas maîtrisables et peuvent aller dans tous les sens, avec une forte probabilité d'un préjudice financier supporté par l'entreprise.

Une bonne gouvernance, est celle qui s'écarte de l'arbitraire, des principes de l'arrangement pour contourner les responsabilités, et des aléas des comportements individuels à la marge de la réglementation.La solution est simple. Il suffit que chaque partie prenne ses responsabilités, et que la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre établissent les ordres de service conformément à la réglementation à chaque fois que nécessaire, et à la date de production de l'acte les motivant, en assumant leurs responsabilités attachées aux préjudices qui en découlent.

3.2- Délai des travaux :

La notion des délais est malheureusement liée, sur le plan réglementaire, à l'ordre de service de commencement des travaux, et à ceux des arrêts et des reprises des travaux.

En réalité, l'équation du délai n'est pas aussi simple à formuler. Elle intégré plusieurs paramètres reconnus ou non par les gestionnaires des projets, mais ressentis par l'entreprise qui les manipulent quotidiennement à travers sa comptabilité analytique, l'analyse des rendements journaliers, et l'évaluation des dépenses.

Les arrêts partiels des chantiers pour non libération des contraintes, pour des problèmes techniques, manque d'études complémentaires, retards des opérations de contrôles et de présentation des résultats etc…, compromettent la planification et la programmation des travaux, impactent les rendements calculés, augmentent les charges de l'entreprise, et prolongent enfin les délais sans justification pour l'entreprise. Ces retards sont indépendants de la volonté de l'entreprise qui se trouve contrainte de les subir, avec une forte probabilité de supporter les pénalités contractuelles.

Nonobstant les effets néfastes des pénalités de retards, toute prolongation de délai, même lorsqu'elle est régularisée par un ordre de service, se traduit par une augmentation des charges due, aux faibles rendements du redémarrage, à

l'immobilisation de la totalité ou d'une partie des moyens humains et matériels, à la perturbation au niveau de la planification et la programmation générale de l'entreprise, etc…

Une bonne gouvernance, se traduira par les efforts que l'entreprise doit consentir pour respecter le programme général des travaux contractuel, en mettant les moyens humains et matériels lui permettant de respecter les délais et la qualité requise dans les conditions normales de réalisation d'une part, et par la prise en compte, par la maîtrise d'ouvrage, de l'impact des arrêts ordonnés pour des raisons qui la concernent, en intégrant dans la gestion des délais les retards des prises de décision techniques, d'approbation des différents documents qui accompagnent la réalisation des travaux, et d'associer à ces arrêts les indemnités par la réglementation d'autre part.

3.3- Prestations hors marché :

Un marché constitue en général un cadre de travail. C'est un document qui ne peut être exhaustif compte tenu de la spécificité des travaux publics et de bâtiment. La possibilité d'intégrer des prestations supplémentaires au cours de la réalisation des travaux est souvent, si non, toujours envisageable. Les textes réglementaires ont prévu ces cas, et ont fixé les conditions dans lesquelles il faut les utiliser.

Ce type de prestations, sont à la base d'un nombre important de contentieux entre la maîtrise d'ouvrage et l'entreprise.

En effet les commandes verbales, ne sont que rarement authentifiées par des ordres écrits. Les travaux réalisés sans supports, sous des pressions de toutes natures (parfois abusives, ou à la suite d'une défaillance technique ou réglementaire de l'entreprise passée sous silence), restent en veilleuse, et sombrent dans les aléas de l'incertitude. Leurs justifications et leur prise en considération deviennent de plus en plus difficiles avec le temps.Toutes les garanties sont affichées lors de la demande verbale, sur un fond de responsabilité confirmée, lesquelles garanties qui s'atténuent avec le temps, et une responsabilité qui se trouve diluée par les exigences réglementaires, lors de la signature de l'acte reconnaissant la réalisation des travaux commandés verbalement.Ces comportements reviennent fréquemment, ils incarnent la précarité de la gestion et mettent la gouvernance au second plan.

Une bonne gouvernance met les dirigeants au diapason de leurs responsabilités. Chaque instruction ordonnée, doit être notifiée par écrit lorsqu'elle est nécessaire pour la fonctionnalité du projet. La traçabilité des actes de gestion est une exigence de la bonne gouvernance. Elle permet, de garantir les droits de

tous les intervenants dans la réalisation des projets d'une part, et d'esquiver les risques des modes de gestion individualistes et subjectifs d'autre part.

3.4- Contrôle des travaux :

Les organismes de contrôle, assurent l'interface entre la maîtrise d'ouvrage et l'entreprise. Cette interface est scindée en deux volets principaux : le contrôle qualitatif et le contrôle quantitatif.

Ces deux aspects sont très importants, dans la mesure où il s'agit de la pérennité de l'investissement et de la préservation des deniers de l'état, face à la survie de l'entreprise qui met en équation la minimisation des dépenses et l'augmentation des marges.

Les problèmes relevés au niveau de cette interface, s'articulent autour de l'efficience et de la fiabilité des deux types de contrôle, de la cadence des opérations de contrôle, du délai de la remise des résultats, du délai de l'analyse des écarts, de l'interprétation des résultats, de la formulation des recommandations, des prises de décision, etc…

Actuellement, les processus de contrôle sont quasiment aléatoires. Mis à part quelques organismes lancés dans des systèmes de gestion clairs et transparents qui mettent chaque intervenant devant ses responsabilités, la plupart des maîtres d'ouvrages et des organismes de contrôles souffrent du manque de moyens nécessaires pour répondre à un suivi quotidien des travaux sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

Les problèmes précités sont généraux pour la quasi-totalité des chantiers. Bien que la réglementation fixe les conditions de réalisation des contrôles aussi bien qualitatifs que quantitatifs, et que les cahiers des charges détaillent différents procédés et procédures, et mettent en place les outils de gestion modernes d'évaluation des prestations, le contrôle systématique selon les fréquences requises trouveencore des difficultés pour s'installer.

L'évolution des travaux pâtit par conséquent de la qualité et de l'efficacité des processus de contrôle. Les conséquences de cette interface sont ressenties par la maîtrise d'ouvrage au niveau de la qualité des travaux et des délais de réalisations. Elles se traduisent par contre pour l'entreprise par des préjudices financiers dus au coût de la non qualité suite au retard d'identification des non conformités, au retard dans l'établissement des situations physiques accompagnées des retards des paiements, etc…

Une bonne gouvernance, est attachée dans ce cas à l'observation des normes de contrôle en vigueur, et l'application des dispositions réglementaires relatives à

l'établissement des situations physiques et comptables. La prise en considération du facteur temps dans tous les processus des contrôles, permettrai d'atténuer les divergences au niveau de cette interface, car le coût de la non qualité est préjudiciable aussi bien au maître d'ouvrage qu'à l'entreprise. Les ressources naturelles sont un patrimoine national, l'optimisation de leur utilisation relève de la responsabilité de tous les artisans du développement durable.

3.5- Réclamations :

Les réclamations écrites de l'entreprise sont culturellement mal appréciées par la plus part des maîtres d'ouvrages. Une attitude qui met l'entreprise dans une position de faiblesse, et ne peut jamais faire prévaloir ses droits à cet effet.

Les inscriptions des procès-verbaux des réunions de chantier et de l'ensemble des autres réunions sont quasiment dirigées contre l'entreprise. L'administration se trouve souvent allergique à y transcrire ses obligations même lorsqu'elles sont réglementaires.

Les journaux de chantier font généralement défaut, pourtant ils constituent une référence pour gérer au mieux cette interface, servent de base pour régler les litiges qui peuvent opposer l'entreprise à la maîtrise d'ouvrage. Ils assurent la traçabilité de tous les évènements qui caractérisent la vie d'un projets, et identifient clairement les responsabilités.

La culture de la réclamation verbale, et les décisions non consignées dans des procès-verbaux, continuent à animer les relations entre les intervenants, ce qui met l'entreprise dans une situation inconfortable en cas de désaccord. Cette situation est aggravée par les défaillances qui peuvent être constatées au niveau de la qualité, et de la gestion des délais.

Une bonne gouvernance s'articule autour de la considération des bonnes règles de gestion, basée sur la transparence et la confiance pour hisser les relations au niveau de partenariat, en assurant la traçabilité requise des actes du chantier, et en développement la prédisposition mutuelle à la concertation et à l'échange. L'arbitrage est également une voie à prospecter, dans le cas où les parties soient engagées sur la voie du dialogue et du débat.

3.6- réceptions :

Cette interface est réglementée, cependant, plusieurs litiges sont observés au niveau des réceptions provisoires et définitives.

Les conditions de réception sont souvent mal appréhendées, et s'écartent en générale des prescriptions fixées par les textes. L'interprétation de ces prescriptions donnent naissance à des divergences qui bloquent la réception, surtout lorsque les textes ne sont pas suffisamment clairs. Dans ce cas la subjectivité se substitue parfois à la logique. Malheureusement, une situation de blocage est toujours préjudiciable à l'entreprise.

Les différends proviennent généralement de la prise en compte des délais réglementaires des demandes des réceptions provisoires et définitives, de l'appréciation et de la qualification des dégradations qui apparaissent pendant la période de garantie, de la composition des commissions de réception, etc…

Encore une fois, le maillon faible de cette interface est l'entreprise, dans la mesure où les procédures de recours sont complexes et très longues, et du fait que la maîtrise d'ouvrage ne subit aucun préjudice financier.

Le recours par la maîtrise d'ouvrage aux différentes possibilités prescrites par les textes en matière de réception, pour activer et faciliter les réceptions est très rare voire inexistant. La tendance est limitée au cas général classique qui laisse la maîtrise d'ouvrage dans une situation confortable.

Par ailleurs, les retards des réceptions sont accompagnés par le retard de libération des retenues de garantie et des cautions. Une confusion plane toujours au niveau de l'interprétation des cautions et ne distingue pas la nature de la garantie qui intéresse la réalisation du marché, et la qualité des prestations.

Fort est de constater que même dans les conditions de réception définitive normale et sans réserves, la libération des cautions définitives et des retenues de garanties pour liquider le marché, est remise au second rang, et ne constitue aucun souci pour la maîtrise d'ouvrage.

La bonne gouvernance appelle la conscience de tous les acteurs à observer les conditions réglementaires. L'entreprise doit observer les différents préalables à la réception, et la maîtrise d'ouvrage doit s'écarter des conditions classiques de réception par le recours aux marges de manœuvres permises par les textes pour fluidifier le processus de réception, libérer les entreprises et satisfaire le besoin pour lequel le projet a été programmé. La libération des cautions ne nécessite que la volonté attachée aux bonnes règles de gestion et l'adhésion au principe de la bonne gouvernance.

4 – Conclusion :

La réalisation d'un projet, est généralement inscrite dans le cadre d'une relation à tendance conflictuelle, entre un maître d'ouvrage et une entreprise. Cette relation évoluant dans les limites tracées par une réglementation taillée pour épargner la maîtrise d'ouvrage des risques pouvant compromettre l'aboutissement du projet.

Le fait générateur du projet, à savoir le besoin exprimé par le citoyen, est toujours passé sous silence. C'est ainsi que le client final, celui auquel est destiné le projet, se trouve à l'extérieur des processus de réalisation, mais subi par contre les conséquences des retards de mise en service, générés par le manque de respect des règles de la bonne gouvernance.

La communication a tenté de positionner la gestion de la commande publique, dans son contexte réel, sur la base d'une longue expérience dans les secteurs public et privé, dans un objectif d'approcher l'équilibre qui doit être établie entre les donneurs d'ordre et lesproducteurs, pour évoluer vers un partenariat public/privé, qui doit remplacer à terme les processus traditionnels de dévolution et d'exécution des marchés publics.

Une bonne gouvernance est tributaire de la volonté de la maîtrise d'ouvrage et de l'entreprise à observer les facteurs suivants :

- Un rapprochement qui permet à chaque acteur de connaitre l'autre, et de s'intéresser à ses réactions et des mobiles qui les motivent. Cette attitude est de nature à mettre les deux parties sur les sentiers de la concertation fructueuse
- Une réadaptation de la réglementation en vigueur pour préserver les intérêts publics et garantir l'aboutissement des projets d'une part, et pour protéger l'entreprise des aléas des gestions abusives ou contraignantesd'autre part.il est indispensable d'éliminer toutes les zones d'ombre qui favorisent des interprétations subjectives et individuelles, et d'approcher cet équilibre qui déleste la maîtrise d'ouvrage de plusieurs activités qui ne sont plus adaptées à sa mission, et qui place l'entreprise au niveau des responsabilités de la recherche et du développement
- Une application de la réglementation, loin de toutescomplaisances, avec la souplesse requise faisant prévaloir les avis et l'expérience des hommes de l'art et des techniciens.

Il est par conséquent nécessaire, pour être au diapason d'une bonne gouvernance, de mettre au centre des préoccupations des gestionnaires des projets, la dimension client final et la concrétisation du besoin initial. Cette

condition ne peut être atteinte que lorsque ces gestionnaires s'inscrivent dans une logique de partenariat. En fait leur objectif est le même, bien que leurs chemins se croisent. Ils constituent le tandem du développement durable, et se trouvent contraints de cohabiter pour booster l'aménagement du territoire et promouvoir les préalables du confort socio-économique.