

UN
NOUVEAU MODÈLE
DE GOUVERNANCE,
— **ET DE** —
PERFORMANCE
— **DES** —
GROUPEMENTS
D'ENTREPRISES

B T P H

B E N D J E B B A R M D



GROUPEMENT D'ENTREPRISES
— **CONJOINTES** —

ENSEMBLE, PLUS FORTS POUR RÉUSSIR

Dédicace

Ce guide est spécialement dédié aux :

- Petites et Moyennes Entreprises (PME) opérant dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP), qui cherchent à améliorer l'organisation de leurs structures selon les normes internationales afin de s'adapter aux différentes exigences de réalisation des marchés publics
- Bureaux d'études en ingénierie.
- Dirigeants et cadres des entreprises du secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH).
- Étudiants dans le domaine de l'administration et de la gestion des entreprises.
- Étudiants qui souhaitent créer leur propre entreprise à l'avenir.

Ce guide s'adresse également aux organismes et établissements de formation à tous les niveaux, tels que :

- Les universités
- Les centres et instituts de formation professionnelle.

Ainsi qu'aux organismes publics chargés de soutenir la création de micro-entreprises,

Mohamed Bendjabbar

TABLE DES MATIÈRES

Un nouveau modèle de gouvernance, et de performance des groupements d'entreprises

Introduction générale	3
PREMIÈRE PARTIE — GENÈSE ET FORMALISATION DU MODÈLE BENDJEBBAR	
Chapitre I — Une origine ancrée dans l'expérience professionnelle.....	22
1.1. La coopération entre petites entreprises	22
1.2. Les difficultés révélées par le terrain	23
1.3. De la coordination spontanée à la coordination organisée.....	25
Chapitre II — La théorisation universitaire de 2006	26
2.1. La formalisation d'une expérience.....	26
2.2. Le rôle du mandataire dans la gestion collective	27
2.3. Les premiers principes du modèle	28
Chapitre III — La publication de 2014	29
3.1. Une première diffusion de la réflexion	29
3.2. Le mandataire comme fonction de management	30
3.3. La continuité entre l'ouvrage de 2014 et le modèle actuel	31
Chapitre IV — La mise en perspective avec l'évolution réglementaire de 2015	32
4.1. La distinction entre la pratique et le droit.....	32
4.2. L'évolution du cadre des marchés publics	33
4.3. L'adaptation d'une réflexion antérieure à un nouveau cadre	34
Chapitre V — De la fonction de mandataire au mandataire-pilote	34
5.1. Les limites du modèle traditionnel.....	34
5.2. La distinction fonctionnelle	35
5.3. Le cumul ou la séparation des fonctions	37
Chapitre VI — La formalisation actuelle du modèle Bendjebbar	37
6.1. Une méthode organisationnelle et managériale	38
6.2. Les outils de pilotage	38
6.3. La traçabilité comme principe directeur	39
Chapitre VII — Les quinze fonctions du mandataire-pilote	40
Les quinze fonctions du mandataire-pilote — Développement.....	46
DEUXIÈME PARTIE — MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DU MODÈLE BENDJEBBAR	
Chapitre I — Les conditions préalables à la désignation du mandataire-pilote	65
1.1. La compétence organisationnelle	65
1.2. L'autorité fonctionnelle	66
Chapitre III — Modèles pratiques de pilotage du GME	74
Chapitre IV — Organisation du fonctionnement du mandataire	83
Chapitre V — Évaluation de la performance collective du GME	93
Chapitre VI — Modèles pratiques de documents du mandataire	101
Chapitre VII — Le fonctionnement quotidien du mandataire-pilote.....	111
Chapitre VIII — La maîtrise des interfaces dans le GME	125
Chapitre IX — La gestion des risques dans le GME.....	135
Chapitre X — La maîtrise de la qualité dans le GME	144
Chapitre XI — La gestion de l'information et du reporting dans le GME	156

Chapitre XII — Clôture de la mission et capitalisation du retour d'expérience ...	168
ANNEXE — Modèle de convention du Groupement Momentané d'Entreprises (GME)	178

Les numéros renvoient à la pagination interne du manuscrit.

INTRODUCTION



BENDJEBBAR md

Introduction

Le présent ouvrage propose une organisation adaptée aux Groupements Momentanés d'Entreprises (GME) du BTPH, fondée sur l'expérience de terrain et sur la nécessité d'améliorer la performance des petites et moyennes entreprises engagées dans les marchés publics.

L'ensemble est structuré autour d'une logique de management inspirée des bonnes pratiques internationales

Les marchés publics occupent une place déterminante dans le développement économique d'un pays. Ils constituent non seulement un instrument permettant à l'État et aux collectivités publiques de réaliser les infrastructures nécessaires à la population, mais également un puissant moyen d'orientation de l'activité économique, de création d'emplois, de développement des entreprises et de modernisation des méthodes de production.

Cette importance est particulièrement visible dans le secteur du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Hydraulique (BTPH), dans lequel une part importante de l'activité des entreprises dépend directement ou indirectement de la commande publique.

Routes, logements, établissements scolaires, hôpitaux, ouvrages hydrauliques, réseaux d'assainissement, infrastructures administratives, équipements industriels et aménagements urbains représentent autant de projets dont la réalisation nécessite l'intervention coordonnée de nombreux acteurs.

Cependant, le marché public contemporain n'est plus uniquement une opération consistant pour une administration à confier des travaux à une entreprise. Il est devenu un véritable système économique, contractuel, technique et managérial, dans lequel interviennent le maître d'ouvrage, maître d'œuvre, les entreprises, les bureaux d'études, les organismes de contrôle, les laboratoires, les fournisseurs et différents partenaires spécialisés.

Parallèlement, l'environnement économique mondial a profondément changé. La mondialisation des échanges, l'ouverture des marchés, l'évolution technologique, la numérisation, l'augmentation du coût des matériaux et de l'énergie, les exigences environnementales, les impératifs de sécurité et l'accélération des délais de réalisation obligent aujourd'hui les entreprises du BTPH à revoir leur organisation.

La compétitivité ne dépend donc plus uniquement de la possession de moyens matériels. Elle dépend également de la capacité de l'entreprise à planifier, organiser, documenter, contrôler, coordonner et améliorer continuellement ses activités.

Le marché public comme instrument de développement

Historiquement, le marché public répond avant tout à une nécessité : permettre à l'administration de satisfaire un besoin collectif en faisant appel à des opérateurs économiques capables de réaliser des travaux, fournir des biens ou assurer des services.

Dans le secteur du BTPH, cette fonction est fondamentale. La commande publique alimente un pan important de l'activité économique et contribue directement au développement des infrastructures.

L'investissement ;

L'emploi ;

La création et le développement des entreprises ;

La qualification de la main-d'œuvre ;

La modernisation des équipements ;

Le développement territorial.

Le marché public comme instrument économique

La commande publique contribue également à l'amélioration des infrastructures, au transfert de technologie et au développement du savoir-faire. Ainsi, le marché public ne doit pas être considéré uniquement sous son aspect administratif et réglementaire.

Il constitue également un instrument de politique économique. La bonne utilisation des deniers publics suppose donc de rechercher non seulement le prix le plus faible, mais surtout la meilleure combinaison possible entre coût, qualité, délai, sécurité, performance et durabilité de l'ouvrage.

De l'entreprise exécutante à l'entreprise organisée

Pendant longtemps, l'entreprise du BTPH pouvait être principalement appréciée à travers ses moyens matériels, ses références et son savoir-faire technique. Ces éléments restent indispensables, mais ils ne suffisent plus.

Les nouvelles exigences de l'entreprise du BTPH

L'entreprise moderne doit également démontrer sa capacité à maîtriser l'ensemble de son système de production et de management.

La planification ;
Les ressources humaines ;
Les achats ;
Les fournisseurs et sous-traitants ;
Les délais et les coûts ;
La qualité et les risques ;
La sécurité et l'environnement ;
La documentation et la traçabilité ;
Les contrôles, les non-conformités et les actions correctives ;
La communication entre les différents intervenants.
Nous passons ainsi progressivement d'une culture de l'exécution des travaux à une culture du management de projet

LA PETITE ENTREPRISE DE BTPH FACE À L'ÉCONOMIE CONTEMPORAINE

La petite entreprise joue un rôle essentiel dans l'économie. Elle contribue à l'emploi local, au développement territorial et à la réalisation d'une multitude de projets publics et privés.

Elle possède souvent plusieurs qualités imposantes : proximité du terrain, capacité d'adaptation, rapidité de décision, expérience pratique, maîtrise d'une spécialité et connaissance des fournisseurs et de la main-d'œuvre locale.

Mais cette souplesse peut être accompagnée de certaines fragilités. Dans beaucoup de petites entreprises du BTPH, le chef d'entreprise assure simultanément plusieurs fonctions : direction, relations commerciales, gestion financière, achats, recrutement, suivi des chantiers et relations avec l'administration.

L'organisation dépend alors fortement d'une seule personne. Les procédures sont parfois essentiellement orales, la documentation insuffisante et les responsabilités imparfaitement définies.

Cette situation devient problématique lorsque l'entreprise doit gérer simultanément plusieurs chantiers ou participer à un projet imposant.

L'entreprise du BTPH évolue désormais dans un environnement beaucoup plus complexe.

- Fluctuations des prix des matériaux ;
- Tensions sur les approvisionnements ;
- Coûts énergétiques ;
- Exigences croissantes des maîtres d'ouvrage ;
- Contraintes de délais ;
- Concurrence nationale et internationale ;
- Exigences de qualification ;
- Obligations environnementales et HSE ;
- Transformation numérique des méthodes de gestion.

La question centrale de la compétitivité

Dans ce contexte, la taille de l'entreprise peut devenir un handicap lorsqu'elle agit seule. La question n'est donc plus seulement :

« L'entreprise sait-elle construire ? »

Elle devient :

« L'entreprise est-elle capable d'organiser-planifier, contrôler et démontrer la maîtrise de son projet ? »

Pour les petites et moyennes entreprises du BTPH, cette évolution représente simultanément une difficulté et une opportunité. Une entreprise peut disposer d'une compétence technique réelle, d'une expérience importante et d'une connaissance parfaite du terrain sans disposer, à elle seule, de l'ensemble des moyens financiers, humains, matériels et organisationnels nécessaires pour accéder à certains marchés importants.

LA PROBLÉMATIQUE DE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES DU BTPH

La principale faiblesse de certaines PME ne réside pas nécessairement dans leur capacité technique. Elle réside souvent dans leur organisation.

Une entreprise peut disposer de bons ingénieurs, de travailleurs expérimentés et d'équipements performants, mais rencontrer néanmoins des difficultés lorsque les responsabilités ne sont pas clairement réparties ou lorsque les travaux ne sont pas suffisamment planifiés.

Les conséquences peuvent être importantes : retards, surcoûts, conflits entre intervenants, mauvaise utilisation des équipements, rupture d'approvisionnement, travaux supplémentaires, non-conformités, accidents, réclamations et difficultés de trésorerie.

L'organisation devient donc un facteur de performance aussi imposant que la technique. C'est précisément ici que les principes des normes internationales de management prennent toute leur signification.

LES NORMES ISO ET LE PDCA COMME OUTILS D'ORGANISATION

1. L'apport des normes internationales

Les normes ISO ne doivent pas être considérées uniquement comme un moyen d'obtenir un certificat. Elles constituent avant tout une méthode d'organisation de l'entreprise.

Pour une entreprise du BTPH, ISO 9001 permet d'organiser le management de la qualité et la satisfaction des exigences du client. ISO 14001 apporte une méthode permettant de maîtriser les impacts environnementaux des activités. ISO 45001 permet d'organiser la prévention des risques professionnels et la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Ces systèmes ont un principe commun : l'entreprise doit identifier ses processus, déterminer les responsabilités, planifier ses activités, mesurer les résultats et améliorer son fonctionnement.

2. Le cycle PDCA appliqué au chantier

Le principe PDCA - Plan, Do, Check, Act peut parfaitement être appliqué au management d'un chantier.

PLAN - Planifier

- Définir les objectifs ;
- Identifier les risques ;
- Répartir les responsabilités ;
- Déterminer les ressources humaines ;

- Programmer les équipements ;
- Planifier les approvisionnements ;
- Établir le planning
- Définir les contrôles ;
- Prévoir les dispositions HSE.

DO - Réaliser

Il s'agit ensuite d'exécuter les travaux, d'affecter les ressources, de coordonner les équipes, de gérer les approvisionnements, d'appliquer les procédures, de communiquer les instructions et d'assurer la traçabilité.

CHECK - Vérifier

Le management doit régulièrement contrôler l'avancement, les coûts, les délais, la qualité, les consommations, les non-conformités, les accidents et incidents ainsi que les écarts par rapport au planning.

ACT - Améliorer

Enfin, il faut analyser les écarts, rechercher leurs causes, mettre en œuvre des actions correctives, réorganiser les ressources lorsque cela est nécessaire, actualiser le planning et capitaliser l'expérience acquise.

POURQUOI LE GROUPEMENT MOMENTANÉ D'ENTREPRISES (GME) ?

Les grands projets exigent souvent simultanément plusieurs compétences. Une seule petite entreprise ne peut raisonnablement posséder tous les équipements, tous les spécialistes et toutes les capacités financières nécessaires.

Deux solutions peuvent alors être envisagées grandir individuellement, ce qui nécessite des investissements importants et permanents ; ou coopérer temporairement, en réunissant plusieurs entreprises autour d'un projet déterminé.

La seconde solution constitue la logique du Groupement Momentané d'Entreprises. Le GME permet à plusieurs entreprises indépendantes de mettre en commun certaines capacités pour répondre à un objectif contractuel déterminé.

Dans le groupement conjoint, chaque entreprise conserve son identité et demeure responsable des prestations qui lui sont attribuées selon les conditions prévues par le marché et la convention du groupement.

De GME : autonomie individuelle et capacité collective

Le GME ne doit donc pas être interprété comme la disparition de la petite entreprise dans une structure plus importante. Au contraire :

« Il permet de conserver l'autonomie de l'entreprise

Tout en lui donnant accès à une capacité collective supérieure. »

Le groupement devient ainsi non seulement un instrument juridique de cotraitance, mais également un outil de coopération économique, de compétitivité et de modernisation des petites entreprises.

Dans une économie où les marchés deviennent plus complexes et plus exigeants, la coopération permet de réunir rapidement des compétences complémentaires sans imposer à chaque PME de supporter seule le coût d'une structure lourde et permanente.

LES AVANTAGES DU GME POUR LES PME DU BTPH

Accéder à des marchés plus importants

En réunissant leurs capacités, plusieurs PME peuvent satisfaire des exigences techniques, financières ou professionnelles qu'elles ne pourraient atteindre individuellement.

Mutualiser les moyens

Le groupement permet de partager certains équipements, installations de chantier, moyens logistiques et compétences.

Réunir des spécialités complémentaires

Une entreprise peut maîtriser le génie civil, une autre l'électricité, une autre l'hydraulique et une autre les équipements spécialisés. Le marché bénéficie ainsi d'une combinaison de savoir-faire. Partager les risques. La réalisation d'un projet important compose des risques techniques, financiers et organisationnels. Le groupement permet de répartir une partie de ces risques entre plusieurs opérateurs.

Préserver l'indépendance des PME

Chaque entreprise conserve son existence juridique, ses salariés, son patrimoine et son activité propre.

Améliorer la compétitivité

La mutualisation peut permettre de réduire certains frais, d'améliorer l'utilisation des équipements et de proposer une organisation plus performante.

Favoriser le transfert de savoir-faire

Les entreprises travaillant ensemble peuvent échanger leurs méthodes, leurs compétences et leurs expériences

Préparer les PME aux standards internationaux

Le fonctionnement collectif oblige progressivement les entreprises à formaliser leurs méthodes : procédures, plannings, réunions, comptes rendus, indicateurs, contrôle qualité, gestion HSE et analyse des risques.

Le GME peut ainsi devenir une véritable école de management pour la PME.

LE GROUPEMENT COMME SYSTÈME DE MANAGEMENT COLLECTIF.

La création juridique d'un groupement ne garantit cependant pas sa réussite. Réunir plusieurs entreprises ne signifie pas automatiquement créer une organisation performante.

Au contraire, plusieurs entreprises réunies autour d'un même marché peuvent multiplier les difficultés lorsque chacune agit indépendamment sans coordination suffisante.

Le problème fondamental du GME devient donc :

- Qui organise l'ensemble ?
- Qui consolide les plannings ?
- Qui coordonne les interfaces ?
- Qui alerte sur les retards ?
- Qui organise les réunions ?
- Qui consolide les informations
- Qui analyse les écarts

- Qui assure la cohérence du système qualité,

DU MANDATAIRE ADMINISTRATIF AU MANDATAIRE-PILOTE

Dans une conception classique, le mandataire représente principalement le groupement auprès du maître d'ouvrage. Cette mission demeure essentielle. Mais dans un projet complexe, elle apparaît insuffisante.

Le groupement a besoin d'une véritable fonction de :

ORDONNANCEMENT - PILOTAGE - COORDINATION (OPC)

Le mandataire doit alors devenir le centre de coordination du système.

Il ne se substitue pas aux entreprises membres. Il organise leur coopération.

- Coordonner les entreprises ;
- Établir et consolider les plannings ;
- Suivre l'avancement ;
- Gérer les interfaces ;
- Organiser les réunions ;
- Centraliser l'information ;
- Suivre les indicateurs ;
- Anticiper les difficultés ;
- Coordonner les mesures correctives ;
- Assurer la cohérence générale du projet.

Le mandataire, pilote du PDCA collectif

Le mandataire devient ainsi le pilote du PDCA collectif du groupement.

PLAN - Il coordonne la planification générale.

DO - Il organise l'intervention des différentes entreprises.

CHECK - Il consolide les informations et mesure les écarts.

ACT - Il provoque les décisions nécessaires à la correction et à l'amélioration.

Cette conception transforme profondément le GME. Le groupement cesse d'être une simple juxtaposition contractuelle d'entreprises. Il devient un système organisé de compétences complémentaires.

Le rôle du mandataire prend alors une dimension managériale : il assure la continuité entre les exigences contractuelles, l'organisation du chantier, les moyens des entreprises membres et les objectifs de performance du projet.

LE GME COMME RÉPONSE AUX ENJEUX ÉCONOMIQUES ACTUELS

Dans l'économie contemporaine, la compétitivité ne repose plus nécessairement sur la taille individuelle de l'entreprise. Elle repose de plus en plus sur sa capacité à coopérer efficacement.

Le groupement momentané permet précisément de créer une grande capacité opérationnelle sans obliger chaque PME à devenir elle-même une grande entreprise.

Cette approche présente également un intérêt pour l'économie nationale. Des PME mieux organisées et capables de se regrouper peuvent accéder à des projets plus importants, maintenir davantage de valeur ajoutée au niveau national et développer les compétences locales.

Le PME : instrument de développement et de compétitivité

Des PME organisées en groupement peuvent également améliorer la qualité des réalisations, renforcer leur capacité concurrentielle et se préparer progressivement aux marchés internationaux.

Le GME peut ainsi devenir un instrument de politique économique et de développement des PME, et non simplement une modalité juridique de soumission à un marché.

Dans cette perspective, la normalisation et le management ne sont pas des contraintes supplémentaires imposées à l'entreprise : ils constituent des outils permettant de sécuriser l'organisation collective, de rendre les responsabilités plus lisibles, d'améliorer la traçabilité des décisions et de faciliter la maîtrise des délais, des coûts, de la qualité, de l'environnement et de la sécurité.

La force du groupement réside donc autant dans la complémentarité de ses moyens que dans la qualité de son organisation.

CONCLUSION.

L'évolution des marchés publics accompagne nécessairement l'évolution de l'entreprise. L'époque où la possession d'un matériel et d'un savoir-faire technique suffisait à garantir la réussite d'un chantier laisse progressivement place à une économie dans laquelle la performance dépend également de la qualité de l'organisation.

Pour les petites entreprises du BTPH, cette évolution représente un défi majeur. Elles doivent améliorer leur management sans perdre les qualités qui constituent leur force : proximité, souplesse, spécialisation et capacité d'adaptation.

Le Groupement Momentané d'Entreprises conjointes constitue dans ce contexte une réponse particulièrement adaptée. Il permet de réunir temporairement des entreprises indépendantes, de mutualiser leurs capacités, de répartir les prestations, d'accéder à des marchés plus importants et de créer une force économique collective.

Mais le véritable enjeu n'est pas uniquement de regrouper les entreprises. Il faut organiser le groupement.

C'est précisément à ce niveau que se situe la problématique centrale du présent ouvrage. La performance d'un GME dépend largement de l'existence d'une fonction capable d'assurer l'ordonnancement, le pilotage et la coordination du projet selon une logique de management structurée et d'amélioration continue.

Le mandataire ne doit donc plus être considéré uniquement comme le représentant administratif du groupement. Il peut devenir son véritable pilote managérial, chargé de transformer plusieurs petites entreprises indépendantes en une organisation collective cohérente et performante.

Cette conception constitue le point de départ du chapitre suivant consacré au : Le modèle Bendjebbar trouve son origine dans une démarche progressive, construite à partir de l'observation des réalités du secteur du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique — BTPH. Il ne s'agit pas d'une construction théorique élaborée indépendamment des pratiques professionnelles. Il résulte, au contraire, d'un cheminement allant de l'expérience de terrain à l'analyse méthodique, puis de la formalisation académique à la proposition d'un modèle organisationnel adapté aux Groupements Momentanés d'Entreprises — GME.

Cette genèse est importante pour comprendre la nature et la portée du modèle. Celui-ci n'a pas pour objectif de modifier la définition juridique du GME ni de se substituer aux règles applicables aux marchés publics. Il propose une méthode de gouvernance, de coordination et de suivi destinée à améliorer le fonctionnement collectif des entreprises réunies pour réaliser un projet commun.

Le point de départ de cette réflexion est une difficulté fréquemment rencontrée dans les opérations faisant intervenir plusieurs entreprises : la coopération entre les membres du groupement repose souvent sur des engagements généraux, mais ne s'accompagne pas toujours d'une organisation suffisamment précise des responsabilités, des interfaces, des circuits d'information et du suivi de la performance.

Dans le fonctionnement classique, le mandataire — souvent désigné comme chef de file — assume la représentation du groupement auprès du maître d'ouvrage et des autres parties prenantes. Il peut également être chargé de nombreuses tâches de coordination opérationnelle.

Cette concentration des responsabilités peut être adaptée à un groupement de taille réduite.

Elle devient toutefois plus difficile à maîtriser lorsque le projet est complexe, que les entreprises membres sont nombreuses ou que les interfaces techniques et administratives se multiplient.

Le modèle Bendjebbar répond à cette difficulté par une distinction fonctionnelle entre :

- Le **chef de file**, chargé principalement de la représentation juridique, administrative et contractuelle du groupement ;

- Le **mandataire-pilote**, chargé principalement de la gouvernance opérationnelle, de la coordination transversale et du suivi de la performance collective.

Cette distinction ne signifie pas nécessairement que deux personnes ou deux entreprises doivent intervenir. Selon la taille et la complexité du projet, les deux fonctions peuvent être cumulées par un même responsable ou séparées entre deux responsables. L'essentiel réside dans la clarté des missions, la traçabilité des décisions et la formalisation des relations entre les acteurs.

Le présent chapitre retrace les principales étapes de la construction du modèle : l'expérimentation pratique menée avant 2006, la théorisation universitaire, la publication de 2014, la mise en perspective avec l'évolution du cadre réglementaire algérien et, enfin, la formalisation actuelle de la fonction de mandataire-pilote.

Chapitre I-

Une origine ancrée dans l'expérience professionnelle

1.1. La coopération entre petites entreprises

Avant la formalisation universitaire du concept, une expérience de coopération organisée a été mise en œuvre dans le cadre de projets mobilisant plusieurs petites entreprises du BTPH. Cette expérience concernait notamment la coordination d'un ensemble de plusieurs entreprises intervenant sur des chantiers et devant contribuer à la réalisation d'objectifs communs.

À cette période, cette organisation ne devait pas être qualifiée juridiquement de GME au sens des textes ultérieurement applicables aux marchés publics. Il est donc préférable de la décrire comme une **coopération organisée entre entreprises**, ou comme une **forme de collaboration structurée**, afin d'éviter toute confusion entre la pratique observée et le régime juridique formel du GME.

L'enjeu ne consistait pas uniquement à réunir des entreprises disposant de compétences différentes. Il fallait également organiser leur intervention dans le temps et dans l'espace, répartir les tâches, faciliter la circulation de l'information et résoudre les difficultés apparaissant aux interfaces entre les différents intervenants.

Cette expérience a ainsi mis en évidence une réalité essentielle : la compétence individuelle de chaque entreprise ne garantit pas, à elle seule, la réussite collective du projet. La performance globale dépend également de la capacité à coordonner les contributions individuelles.

1.2. Les difficultés révélées par le terrain

La coopération entre plusieurs entreprises fait apparaître des difficultés qui ne se limitent pas à l'exécution technique des travaux. Elles concernent notamment :

- La répartition des responsabilités ;
- La coordination des calendriers d'intervention ;
- La gestion des interfaces ;
- La transmission des informations ;
- Le traitement des retards et des écarts ;
- La circulation des documents ;
- La prise de décision en situation d'urgence ;
- Le suivi des engagements de chaque entreprise ;
- La prévention des conflits ;
- La relation avec le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

Dans une organisation peu formalisée, plusieurs risques peuvent apparaître. Une entreprise peut considérer qu'une tâche relève d'un autre intervenant. Une information importante peut ne pas être transmise à temps. Une modification technique peut être communiquée à certains membres sans parvenir aux autres. Un retard local peut alors produire des conséquences sur l'ensemble du calendrier.

Ces difficultés ne sont pas toujours dues à un manque de bonne volonté. Elles résultent souvent de l'absence d'un dispositif clair de gouvernance. Lorsque les responsabilités sont définies de manière générale, mais que les modalités concrètes de coordination ne sont pas établies, le fonctionnement quotidien dépend largement des relations personnelles et de la capacité individuelle des responsables à réagir aux problèmes.

L'expérience de terrain a donc conduit à poser une question centrale : *Comment transformer la coopération entre plusieurs entreprises en un système organisé, lisible et contrôlable, capable de préserver l'autonomie de chaque membre tout en garantissant la performance collective ?*

1.3. De la coordination spontanée à la coordination organisée

Dans une coopération spontanée, les entreprises communiquent principalement en fonction des difficultés rencontrées. La coordination intervient alors de manière réactive. Elle vise à résoudre les problèmes après leur apparition.

Une coordination organisée repose, au contraire, sur des mécanismes préalablement définis :

- Des rôles identifiés ;
- Des responsabilités attribuées ;
- Des réunions planifiées ;
- Des comptes rendus formalisés ;
- Des indicateurs de suivi ;
- Des procédures d'alerte ;
- Des circuits de validation ;
- Des documents de référence ;
- Des règles de traitement des écarts.

Le passage d'une forme de coopération informelle à une organisation structurée constitue l'un des fondements du modèle Bendjebbar. Le modèle ne remet pas en cause l'autonomie juridique, économique et technique des entreprises membres. Il cherche à organiser leurs relations dans le cadre du projet commun.

Chapitre II. La théorisation universitaire de 2006

2.1. La formalisation d'une expérience

L'expérience pratique a progressivement conduit à une réflexion plus générale sur le rôle du mandataire et sur les méthodes de management applicables aux petites entreprises du BTPH.

En 2006, cette réflexion a été formalisée dans le cadre d'un travail universitaire réalisé à l'Université d'Oran, pour l'obtention d'un Diplôme de postgraduée spécialisé DPGS. en management des entreprises, Cette étape a permis de transformer une expérience professionnelle en objet d'analyse.

La théorisation n'a pas consisté à abandonner la réalité du terrain au profit d'une approche exclusivement abstraite. Elle a plutôt permis :

- D'identifier les problèmes récurrents ;
- De distinguer les causes organisationnelles des difficultés techniques ;
- De classer les fonctions de coordination ;
- D'analyser le rôle du mandataire ;
- De rechercher des méthodes applicables aux petites entreprises
- De dégager des principes susceptibles d'être reproduits dans d'autres projets.

Cette formalisation universitaire constitue donc une étape de **conceptualisation**. Elle donne un cadre à une pratique qui avait déjà révélé ses premiers résultats et ses premières limites.

2.2. Le rôle du mandataire dans la gestion collective

La réflexion menée en 2006 s'est intéressée à la place du mandataire dans une organisation composée de plusieurs entreprises.

Dans une configuration traditionnelle, le mandataire est souvent identifié comme le représentant principal du collectif. Il devient l'interlocuteur privilégié du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre et des autres parties prenantes.

Cette position lui confère une importance particulière, mais elle peut également entraîner une concentration excessive des responsabilités.

Le mandataire peut être amené à gérer simultanément :

- La représentation du groupement ;
- Les relations contractuelles ;
- Les démarches administratives ;
- La coordination des entreprises ;
- Le suivi de l'avancement ;
- La gestion des documents ;
- Le règlement des désaccords ;
- La préparation des réunions ;
- La communication des décisions.

Or, ces fonctions sont de nature différente. La représentation juridique et contractuelle ne répond pas exactement aux mêmes exigences que la coordination opérationnelle. La première suppose notamment une capacité à engager et représenter le groupement dans les limites prévues par les documents contractuels. La seconde exige des compétences d'animation, de planification, de suivi et de gestion des interfaces.

Cette différence de nature entre les fonctions constitue le point de départ de la distinction qui sera ensuite développée dans le modèle Bendjebbar.

2.3. Les premiers principes du modèle

La réflexion initiale a permis de dégager plusieurs principes :

1. La coopération doit être organisée.

La volonté commune des entreprises est nécessaire, mais elle ne suffit pas à assurer la maîtrise du projet.

2. Les responsabilités doivent être explicites.

Toute mission importante doit être attribuée à un responsable identifiable.

3. La coordination doit être transversale.

Elle ne doit pas se limiter à la surveillance d'une seule entreprise ou d'un seul lot.

4. L'information doit être tracée.

Les décisions, alertes, demandes et réponses doivent pouvoir être vérifiées.

5. La prévention doit compléter la réaction.

Le pilotage doit permettre d'anticiper les risques plutôt que de traiter uniquement leurs conséquences.

6. Les outils doivent être adaptés aux petites entreprises.

Une méthode trop lourde ou trop complexe risque d'être inapplicable dans la pratique.

7. La performance doit être collective.

La réussite d'une entreprise membre ne peut être considérée indépendamment du résultat global du projet.

Ces principes forment le socle méthodologique du modèle.

Chapitre -III-La publication de 2014

3.1. Une première diffusion de la réflexion

En 2014, la réflexion a été publiée dans l'ouvrage intitulé « *Management de la petite entreprise du BTPH par un mandataire*, » par l'auteur Bendjebbar Mohamed paru aux éditions Edilivre, à Paris..

Cette publication a constitué une nouvelle étape dans la diffusion du concept. Le travail n'était plus limité au cadre de l'expérience professionnelle ou de la recherche universitaire. Il devenait accessible à un lectorat plus large composé notamment de dirigeants d'entreprises, de professionnels du BTPH, de responsables de projets, d'étudiants et de chercheurs.

L'ouvrage a contribué à mettre en avant une idée essentielle : la petite entreprise ne doit pas être considérée uniquement comme une structure d'exécution. Elle peut également participer à une organisation collective, à condition de disposer d'un cadre de management suffisamment clair.

3.2. Le mandataire comme fonction de management

La publication de 2014 a permis d'approfondir la conception du mandataire comme acteur de management. Le mandataire n'est pas seulement un relais administratif ou un représentant désigné pour les besoins de la procédure. Il peut également contribuer à structurer le fonctionnement du collectif.

Toutefois, cette conception suppose de distinguer plusieurs dimensions de son intervention :

- Une dimension de représentation ;
- Une dimension de coordination ;
- Une dimension de communication ;
- Une dimension de suivi ;
- Une dimension de prévention ;
- Une dimension de régulation.

Cette pluralité explique pourquoi une définition limitée du mandataire peut être insuffisante dans les projets complexes.

Si le mandataire est uniquement perçu comme le représentant du groupement, les besoins de pilotage peuvent rester sans réponse. À l'inverse, si toutes les fonctions sont concentrées sur lui sans organisation complémentaire, sa charge peut devenir excessive.

La publication de 2014 a ainsi préparé l'évolution conceptuelle vers la distinction entre le chef de file et le mandataire-pilote.

3.3. La continuité entre l'ouvrage de 2014 et le modèle actuel

Le modèle Bendjebbar ne constitue pas une rupture totale avec les travaux antérieurs. Il s'inscrit dans leur prolongement.

L'ouvrage de 2014 a posé les bases d'une réflexion sur :

- Le management des petites entreprises ;
- La coordination par un mandataire ;
- La structuration de l'action collective ;
- L'importance de la communication ;
- La nécessité d'un suivi organisé ;
- La transformation des relations de coopération en procédures de travail.

Le présent ouvrage poursuit cette évolution en appliquant ces principes au fonctionnement spécifique des **GME** et en développant la fonction de mandataire-pilote.

Cette continuité doit être présentée avec précision. Elle permet de démontrer que le modèle actuel résulte d'une démarche progressive, tout en distinguant les étapes historiques, les contextes juridiques et les formulations successives du concept.

Chapitre IV. La mise en perspective avec l'évolution réglementaire de 2015

4.1. La distinction entre la pratique et le droit

L'expérience et la réflexion exposées précédemment sont antérieures à la formalisation réglementaire du GME dans le cadre considéré. Il convient donc de distinguer clairement deux niveaux :

- Le niveau **empirique et organisationnel**, correspondant à l'expérience de coopération entre entreprises et à l'élaboration d'une méthode de management ;
- Le niveau **juridique et réglementaire**, correspondant à la reconnaissance et à l'encadrement du GME par les textes applicables aux marchés publics.

Cette distinction est essentielle pour éviter une présentation anachronique. Une coopération organisée observée avant l'évolution réglementaire ne doit pas être automatiquement qualifiée de GME au sens juridique.

Elle peut cependant être présentée comme une expérience précurseuse ayant permis d'identifier des besoins de coordination qui se retrouveront ensuite dans les groupements formellement constitués.

4.2. L'évolution du cadre des marchés publics

L'évolution du cadre réglementaire algérien des marchés publics, notamment à partir des textes adoptés en 2015, a créé un environnement juridique permettant de mieux encadrer les groupements d'entreprises.

Dans cet environnement, le GME devient une forme organisée de participation à la commande publique.

Les entreprises peuvent mettre en commun leurs capacités, leurs moyens et leurs compétences pour répondre à des projets qu'elles ne pourraient pas nécessairement réaliser seules.

Le cadre juridique définit les conditions de constitution, de participation et de représentation du groupement. Il précise également les relations entre le groupement, ses membres et le maître d'ouvrage, selon les dispositions applicables au marché concerné.

Le modèle Bendjebbar doit être situé à côté de ce cadre, et non à sa place. Il ne constitue pas une règle juridique supplémentaire. Il propose une méthode de management destinée à rendre le fonctionnement du groupement plus efficace et plus lisible.

4.3. L'adaptation d'une réflexion antérieure à un nouveau cadre

L'apparition ou la consolidation du GME dans le cadre réglementaire des marchés publics a permis de transposer des réflexions antérieures dans une configuration juridique plus précise.

Cette transposition comporte deux opérations :

1. **Identifier les éléments de l'expérience qui restent pertinents**, notamment la nécessité de coordonner plusieurs entreprises, de gérer les interfaces et de formaliser les responsabilités ;
2. **Adapter ces éléments aux exigences du GME**, en tenant compte des documents contractuels, des pouvoirs du mandataire, des obligations des membres et des relations avec le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

Le modèle Bendjebbar se situe précisément dans cet espace d'articulation entre le droit et le management. Il respecte le cadre juridique du groupement tout en proposant une organisation plus détaillée de son fonctionnement interne.

Chapitre V.

De la fonction de mandataire au mandataire-pilote

5.1. Les limites du modèle traditionnel

Dans le modèle traditionnel, le mandataire-chef de file peut cumuler plusieurs responsabilités. Cette organisation présente des avantages : elle est simple, lisible et adaptée à certains groupements de dimension limitée.

Elle peut toutefois montrer ses limites lorsque :

- Le nombre d'entreprises membres est élevé ;
- Les travaux sont techniquement interdépendants ;
- Plusieurs zones géographiques sont concernées ;
- Les délais sont courts ;
- Les modifications sont fréquentes ;

- Les relations avec le maître d'œuvre sont nombreuses ;
- Le suivi documentaire est important ;
- Les risques d'interface sont élevés.

Dans ces situations, le mandataire peut se trouver absorbé par les tâches de représentation et de gestion administrative, au détriment du suivi opérationnel. À l'inverse, s'il consacre l'essentiel de son temps à la coordination technique, les obligations de représentation et de reporting peuvent être moins bien assurées.

Le problème n'est donc pas nécessairement la compétence du mandataire. Il réside dans le cumul non organisé de fonctions différentes.

5.2. La distinction fonctionnelle

Le modèle Bendjebbar propose de distinguer deux fonctions.

Le chef de file

Le chef de file assure principalement :

- La représentation du GME ;
- Les relations officielles avec le maître d'ouvrage ;
- La transmission des actes et documents contractuels ;
- La coordination des engagements formels du groupement ;
- La centralisation des échanges administratifs ;
- Le respect des pouvoirs définis par la convention et le marché ;
- La défense des intérêts collectifs dans les limites de son mandat.

Cette liste doit naturellement être adaptée aux stipulations du marché, de la convention de groupement et des textes applicables. Le modèle Bendjebbar ne confère pas automatiquement au chef de file des pouvoirs qui ne lui auraient pas été attribués.

Le mandataire-pilote

Le mandataire-pilote assure principalement :

- La coordination opérationnelle des entreprises ;
- Le suivi des interfaces entre les lots et les intervenants ;
- La consolidation des plannings ;
- L'identification des risques ;
- L'animation des réunions de coordination ;
- Le suivi des décisions prises ;
- La préparation des alertes ;
- La vérification de la circulation de l'information ;
- La contribution à la prévention des retards et des conflits.

Le mandataire-pilote est donc un responsable de gouvernance opérationnelle. Il ne remplace pas les responsables techniques des entreprises membres et ne se substitue pas au maître d'œuvre dans ses propres missions. Il organise la coopération entre les acteurs et veille à ce que les engagements de chacun soient coordonnés avec les objectifs du projet.

5.3. Le cumul ou la séparation des fonctions

La distinction entre les fonctions ne suppose pas nécessairement leur séparation matérielle.

Dans un GME simple, une même personne ou une même entreprise peut exercer les deux fonctions. Dans ce cas, la méthode recommande

néanmoins de distinguer les missions dans les documents internes, afin d'éviter toute confusion.

Dans un GME complexe, il peut être préférable de confier les fonctions à deux responsables distincts. Cette organisation permet :

- De répartir la charge de travail ;
- De renforcer le suivi opérationnel ;
- De spécialiser les compétences ;
- D'améliorer la disponibilité des responsables ;
- De réduire les risques liés à la concentration des décisions ;
- De mieux séparer la représentation et le pilotage.

Chapitre VI-

La formalisation actuelle du modèle Bendjebbar

6.1. Une méthode organisationnelle et managériale

Le modèle Bendjebbar peut être défini comme une méthode organisationnelle et managériale destinée à améliorer le pilotage des GME.

Il repose sur trois dimensions complémentaires :

1. **La gouvernance**, qui concerne la définition des rôles, des pouvoirs, des circuits de décision et des mécanismes d'arbitrage
2. **La coordination**, qui concerne l'organisation des interfaces, la circulation de l'information, la synchronisation des activités et le suivi des engagements ;
3. **La performance**, qui concerne la mesure des résultats, la prévention des écarts, la gestion des risques et l'amélioration continue.

Le modèle ne se limite donc pas à la désignation d'un mandataire-pilote. Cette désignation n'a de sens que si elle s'accompagne de missions précises, d'outils adaptés et de procédures de fonctionnement.

6.2. Les outils de pilotage

La mise en œuvre du modèle peut notamment s'appuyer sur les outils suivants :

- L'organigramme fonctionnel du GME ;
- La matrice RACI ;
- Le planning consolidé ;
- Le tableau de bord de performance ;
- Le registre des risques ;
- Le registre des décisions ;
- Le registre des actions correctives ;
- Les comptes rendus de réunion ;
- Les fiches de suivi des interfaces ;
- Les procédures d'alerte ;
- Les tableaux de suivi des documents ;
- Les indicateurs de délai, de qualité, de coût et de sécurité.

La matrice RACI permet notamment de préciser, pour chaque activité :

- Qui réalise la tâche ;
- Qui en assume la responsabilité finale ;
- Qui doit être consulté ;
- Qui doit être informé.

Cet outil est particulièrement utile dans les situations où plusieurs entreprises interviennent sur une même séquence de travaux ou sur des tâches interdépendantes.

6.3. La traçabilité comme principe directeur

La traçabilité constitue l'un des principes fondamentaux du modèle Bendjebbar. Elle permet de répondre à plusieurs questions :

- Quelle décision a été prise ?
- À quelle date ?
- Par qui ?
- Sur la base de quelle information ?
- Quelle entreprise doit agir ?
- Dans quel délai ?
- Quel est le résultat attendu ?
- Quelle relance a été effectuée ?
- Quelle mesure corrective a été décidée ?

La traçabilité ne doit pas être comprise comme une accumulation de documents sans utilité. Elle doit servir la maîtrise du projet. Un document de suivi n'est pertinent que s'il facilite la décision, la responsabilité ou le contrôle.

Le modèle préconise donc une documentation proportionnée à la taille et à la complexité du GME. L'objectif est de créer une mémoire opérationnelle du projet, permettant de suivre les engagements et de réduire les malentendus.

Chapitre VII-

Les quinze fonctions du mandataire-pilote

Dans sa formulation actuelle, le modèle Bendjebbar peut organiser la mission du mandataire-pilote autour de quinze fonctions essentielles :

1. **Analyser l'organisation du GME** et identifier les parties prenantes ;
2. **Clarifier les rôles et responsabilités** des entreprises membres
3. **Établir ou consolider le planning collectif ;**
4. **Coordonner les interfaces** entre les différents lots et intervenants ;
5. **Organiser les réunions de coordination ;**
6. **Préparer les ordres du jour et les supports de réunion ;**
7. **Formaliser les décisions et les actions à réaliser ;**
8. **Suivre l'exécution des décisions ;**
9. **Centraliser les informations opérationnelles ;**
10. **Identifier et enregistrer les risques ;**
11. **Déclencher les alertes en cas d'écart significatif ;**
12. **Consolider les indicateurs de performance ;**
13. **Faciliter le règlement des désaccords internes ;**
14. **Préparer les synthèses destinées chef de file ;**
15. **Contribuer à l'amélioration continue du fonctionnement du GME.**

Ces fonctions doivent être adaptées au projet. Elles peuvent être exercées par une personne, une cellule de pilotage ou une entreprise désignée, selon les modalités convenues entre les membres du groupement.

Elles ne doivent pas être interprétées comme un transfert automatique des responsabilités juridiques du mandataire-chef de file. Le mandataire-pilote agit dans le périmètre qui lui est confié et selon les règles établies par les documents contractuels et organisationnels.

7.1. Une légitimité fondée sur la continuité

La légitimité du modèle Bendjebbar repose sur la continuité entre plusieurs étapes :

- Une expérience professionnelle de coopération ;
- Une analyse des difficultés rencontrées ;
- Une formalisation universitaire en 2006 ;
- Une publication en 2014 ;
- Une adaptation au contexte réglementaire des GME ;
- Une formalisation actuelle de la fonction de mandataire-pilote.

Cette continuité ne signifie pas que toutes les formulations du modèle étaient identiques dès l'origine. Un modèle évolue avec les expériences, les recherches, les contraintes professionnelles et les changements de contexte.

Il est donc plus exact de présenter le modèle Bendjebbar comme le résultat d'une **construction progressive**, enrichie par la pratique et la réflexion, plutôt que comme une invention apparue à une date unique.

7.2. Une contribution méthodologique

La contribution proposée est principalement méthodologique. Elle consiste à organiser une fonction de pilotage transversal dans un cadre où les entreprises restent juridiquement et économiquement distinctes. Le modèle apporte notamment :

- Une clarification des fonctions ;
- Une méthode de coordination ;
- Des outils de suivi ;
- Des supports de décision ;
- Une logique de responsabilité ;
- Une approche de performance collective.

Il ne prétend pas supprimer les difficultés propres aux GME. Il vise à les rendre visibles, prévisibles et traitables dans un cadre organisé.

8.3. La nécessité de la preuve documentaire

La crédibilité du modèle repose également sur la conservation et la présentation de preuves documentaires relatives à sa genèse. Il est recommandé de réunir et de conserver notamment :

- Les documents relatifs à la recherche universitaire de 2006 ;
- Le justificatif ou récépissé correspondant ;
- Les éléments bibliographiques de la publication de 2014 ;
- Les documents de travail issus de l'expérience professionnelle ;
- Les supports de suivi ou de coordination utilisés ;
- Les références précises des textes réglementaires applicables à partir de 2015.

Ces éléments permettent de distinguer les faits établis, les interprétations et les développements ultérieurs. Ils renforcent la traçabilité intellectuelle et professionnelle de la démarche.

Conclusion

Le modèle Bendjebbar est issu d'un cheminement allant de l'expérience de terrain à la formalisation d'une méthode de gouvernance des GME.

L'expérimentation menée avant 2006 auprès de plusieurs petites entreprises a permis d'identifier les difficultés liées à la coordination collective.

La théorisation universitaire réalisée en 2006 a donné une première structure conceptuelle à cette expérience. La publication de 2014 a contribué à diffuser la réflexion sur le management des petites entreprises du BTPH par un mandataire.

L'évolution réglementaire du cadre algérien des marchés publics, notamment à partir de 2015, a ensuite fourni un contexte juridique permettant de mettre ces réflexions en relation avec le fonctionnement formel des GME.

La formalisation actuelle du modèle repose sur une distinction essentielle entre le mandataire-chef de file et le mandataire-pilote. Le premier assume principalement la représentation juridique, administrative et contractuelle du groupement. Le second assure principalement la gouvernance opérationnelle, la coordination transversale, le suivi des interfaces et la performance collective.

Cette distinction peut être organisée de manière souple. Les deux fonctions peuvent être cumulées dans un GME de taille réduite ou séparées dans une organisation plus complexe. Dans tous les cas, la réussite du dispositif dépend de la clarté des missions, de la traçabilité des décisions et de l'utilisation d'outils de pilotage adaptés.

Ainsi défini, le modèle Bendjebbar ne constitue pas un régime juridique autonome. Il s'agit d'une méthode de management qui vise à professionnaliser la coopération entre les entreprises membres d'un GME, en transformant une coordination fondée principalement sur la

bonne volonté en une organisation structurée par des fonctions, des procédures et des indicateurs.

Le chapitre suivant pourra approfondir les différences entre le fonctionnement classique d'un GME et l'organisation proposée par le modèle Bendjebbar, notamment à travers une comparaison des rôles, des responsabilités, des circuits d'information et des outils de pilotage.

Les quinze fonctions du mandataire-pilote

Introduction

Le mandataire-pilote constitue la fonction centrale du modèle Bendjebbar. Sa mission ne consiste pas à se substituer aux entreprises membres du groupement, ni à exercer leurs responsabilités techniques propres. Il a pour rôle d'organiser leur coopération, de coordonner leurs interventions et de veiller à la cohérence globale du projet.

Dans cette perspective, le mandataire-pilote agit comme un ****intégrateur organisationnel****. Il transforme la juxtaposition de plusieurs entreprises autonomes en un système de travail coordonné, lisible et contrôlable.

Ses missions peuvent être regroupées autour de quinze fonctions complémentaires :

1. analyser le projet et les interfaces ;
2. organiser la gouvernance du groupement ;
3. clarifier les rôles et les responsabilités ;
4. établir la planification collective ;
5. coordonner les études et les méthodes ;
6. organiser la coordination opérationnelle du chantier ;
7. gérer les interfaces entre entreprises ;
8. structurer la circulation de l'information ;
9. assurer le suivi des délais ;
10. suivre les coûts et les engagements ;
11. gérer les risques et les difficultés ;
12. contrôler la qualité et la conformité ;

13. organiser le reporting et la traçabilité ;
14. animer la coopération entre les membres ;
15. conduire l'amélioration continue et la clôture du projet.

Ces fonctions peuvent être exercées par une personne, une entreprise ou une équipe, selon la taille et la complexité du GME. Elles peuvent également être cumulées avec celles du mandataire-chef de file, à condition que cette organisation soit clairement définie.

1. Analyser le projet et les interfaces

Avant le démarrage des travaux, le mandataire-pilote doit disposer d'une vision d'ensemble du projet. Cette analyse porte notamment sur :

- la nature et l'étendue des travaux ;
- les exigences du maître d'ouvrage ;
- les obligations contractuelles ;
- les contraintes techniques et réglementaires ;
- les délais d'exécution ;
- les ressources nécessaires ;
- les dépendances entre les différents lots ;
- les points de contact entre les entreprises.

Cette étape permet d'identifier les zones dans lesquelles une entreprise ne peut pas agir seule. Une interface apparaît chaque fois que l'action d'une entreprise dépend de la réalisation préalable, simultanée ou coordonnée d'une autre entreprise.

Par exemple, l'installation d'un équipement technique peut dépendre de l'achèvement d'un ouvrage de génie civil, de la disponibilité d'une alimentation électrique ou de la validation d'une étude d'exécution.

Sans coordination, ces dépendances peuvent provoquer des retards, des reprises ou des conflits de responsabilité.

Outil associé : la fiche d'analyse des interfaces

Élément	Contenu
Activité concernée	Travaux ou tâche à réaliser
Entreprise responsable	Entreprise chargée de l'exécution
Entreprise dépendante	Entreprise dont l'intervention est liée
Condition préalable	Travaux, document ou validation nécessaire
Risque identifié	Retard, incompatibilité, surcoût, reprise
Action de coordination	Réunion, validation, arbitrage ou contrôle
Responsable du suivi	Personne chargée de vérifier la réalisation

2. Organiser la gouvernance du groupement

Le GME réunit des entreprises juridiquement distinctes. La coopération ne peut donc pas reposer uniquement sur les relations personnelles ou sur la bonne volonté des dirigeants. Elle doit être organisée à travers des instances, des règles et des circuits de décision.

Le mandataire-pilote contribue à mettre en place :

- les réunions de direction du groupement ;
- les réunions de coordination technique ;
- les réunions de chantier ;
- les circuits de validation ;
- les modalités d'alerte ;
- les procédures d'arbitrage ;
- les règles de conservation des documents.

Il doit également veiller à distinguer les décisions relevant du mandataire-chef de file, les décisions relevant des entreprises membres et les décisions relevant du pilotage collectif.

Principe de prudence

Le mandataire-pilote ne doit pas prendre une décision qui engage juridiquement le groupement sans disposer d'une habilitation claire. Sa mission de coordination ne doit pas être confondue avec un pouvoir général de représentation.

La gouvernance doit donc préciser :

- qui décide ;
- qui propose ;
- qui valide ;
- qui exécute ;
- qui est informé ;
- qui conserve la preuve de la décision.

3. Clarifier les rôles et les responsabilités

L'une des principales causes de dysfonctionnement des GME réside dans l'imprécision des responsabilités. Plusieurs entreprises peuvent

croire qu'une même tâche relève de l'autre, ou au contraire intervenir simultanément sans coordination.

Le mandataire-pilote doit établir une répartition claire des missions. Cette répartition concerne notamment :

- la préparation des études ;
- les approvisionnements ;
- la réalisation des travaux ;
- les contrôles ;
- les essais ;
- la remise des documents ;
- la relation avec les intervenants extérieurs ;
- la gestion des réserves.

Outil associé : la matrice RACI

La matrice RACI permet d'attribuer quatre niveaux de responsabilité

- R — Réalise** : exécute concrètement la tâche ;
- A — Autorise ou assume** : porte la responsabilité finale ;
- C — Consulté** : participe à la préparation de la décision ;
- I — Informé** : reçoit l'information nécessaire.

Chaque activité importante doit comporter un responsable clairement identifié. Une même tâche peut avoir plusieurs personnes consultées, mais il est préférable qu'elle ne comporte qu'un seul responsable final.

4. Établir la planification collective

Chaque entreprise dispose généralement de son propre programme d'exécution. Le rôle du mandataire-pilote consiste à transformer ces programmes particuliers en une planification collective cohérente.

Cette planification doit faire apparaître :

- les principales phases du projet ;
- les dates de début et de fin ;
- les tâches critiques ;
- les dépendances ;
- les jalons de contrôle ;
- les livrables attendus ;
- les marges disponibles ;
- les ressources mobilisées.

La planification collective doit être suffisamment détaillée pour permettre le suivi, mais suffisamment souple pour être actualisée en fonction de la réalité du chantier.

Outil associé : le calendrier directeur du GME

Le calendrier directeur constitue le document de référence du groupement. Il ne remplace pas les plannings propres à chaque entreprise. Il les rassemble et met en évidence leurs relations.

Toute modification importante doit être accompagnée :

1. d'une explication de la cause ;
2. d'une évaluation de l'incidence ;
3. d'une proposition de mesure corrective ;
4. d'une indication du responsable de l'action.

5. Coordonner les études et les méthodes

Dans les projets complexes, les difficultés apparaissent souvent avant même le début des travaux. Une étude incomplète, une incompatibilité entre plans ou une méthode d'exécution mal définie peut perturber plusieurs entreprises.

Le mandataire-pilote doit organiser la coordination des études en veillant notamment :

- à la compatibilité des plans ;
- à la cohérence des spécifications techniques ;
- à la disponibilité des documents nécessaires ;
- à la validation des méthodes d'exécution ;
- à l'identification des contraintes d'interface ;
- au traitement des observations du maître d'œuvre ou du contrôle technique.

Il doit également s'assurer que les entreprises utilisent une nomenclature documentaire commune et que les versions applicables sont identifiables.

Outil associé : le registre des documents

Le registre doit préciser :

- la référence du document ;
- son intitulé ;
- sa version ;
- sa date d'émission ;
- son auteur ;
- son statut ;
- les destinataires ;
- les observations éventuelles.

6. Organiser la coordination opérationnelle du chantier

La coordination opérationnelle consiste à faire fonctionner les interventions quotidiennes des entreprises dans un même espace et selon une même logique de production.

Le mandataire-pilote veille notamment :

- à la disponibilité des zones de travail ;
- à la compatibilité des interventions ;
- à la gestion des accès ;
- à la coordination des moyens communs ;
- à la prévention des situations de blocage ;
- à l'actualisation des priorités ;
- au respect des décisions prises collectivement.

Il ne dirige pas nécessairement les salariés des autres entreprises. Son rôle est de coordonner les conditions dans lesquelles chaque entreprise peut exécuter sa mission.

Cette distinction est essentielle : le pilotage transversal ne crée pas automatiquement un lien hiérarchique entre le mandataire-pilote et le personnel des entreprises membres.

7. Gérer les interfaces entre entreprises

La gestion des interfaces constitue l'une des fonctions les plus importantes du mandataire-pilote. Elle concerne les points de rencontre entre les prestations, les équipes, les documents, les équipements et les responsabilités.

Les interfaces peuvent être :

- techniques ;
- géographiques ;
- temporelles ;
- documentaires ;
- contractuelles ;
- logistiques ;
- financières.

Le mandataire-pilote doit identifier ces interfaces en amont et en assurer le suivi jusqu'à leur clôture.

Exemple

Une entreprise réalise une structure, une deuxième installe des réseaux et une troisième effectue les travaux de finition. Le retard de la première peut empêcher l'intervention de la deuxième et décaler la troisième. Le mandataire-pilote doit rendre visible cette chaîne de dépendance et obtenir des engagements précis de la part des entreprises concernées.

Outil associé : le registre des interfaces

Chaque interface doit être enregistrée avec :

- sa description ;
- les parties concernées ;
- la date prévue de traitement ;
- les documents nécessaires ;
- le responsable de l'action ;
- l'état d'avancement ;
- la date de clôture.

8. Structurer la circulation de l'information

La performance d'un groupement dépend largement de la qualité de son information. Une information tardive, incomplète ou transmise au mauvais interlocuteur peut produire les mêmes effets qu'une absence d'information.

Le mandataire-pilote doit définir :

- les destinataires de chaque type d'information ;
- les supports utilisés ;
- les délais de transmission ;
- les règles de diffusion ;
- les modalités de validation ;
- les règles d'archivage.

Il convient de distinguer :

- l'information opérationnelle immédiate ;
- l'information technique ;
- l'information contractuelle ;
- l'information financière ;
- l'information destinée à la décision.

Une information importante doit être conservée sous une forme traçable. Les échanges verbaux peuvent être utiles pour agir rapidement, mais ils doivent être confirmés par écrit lorsqu'ils produisent un effet sur le délai, le coût, la qualité ou la responsabilité.

9. Assurer le suivi des délais

Le suivi des délais ne se limite pas à constater qu'une tâche est en retard. Il consiste à détecter suffisamment tôt les écarts et à organiser les actions correctives.

Le mandataire-pilote suit notamment :

- l'avancement réel ;
- l'avancement prévu ;
- les activités critiques ;
- les jalons contractuels ;
- les causes de retard ;

- les conséquences sur les autres entreprises ;
- les mesures de rattrapage.

Indicateurs possibles

- pourcentage d'avancement physique ;
- nombre de jours de retard ;
- taux de réalisation des actions décidées ;
- nombre d'interfaces non clôturées.

Le suivi doit être effectué à intervalles réguliers et présenté de manière compréhensible aux responsables du groupement.

10. Suivre les coûts et les engagements

Même lorsque chaque entreprise conserve sa propre responsabilité financière, le mandataire-pilote doit disposer d'une vision globale des incidences économiques du projet.

Il peut suivre :

- les engagements principaux ;
- les dépenses communes ;
- les travaux supplémentaires ;
- les travaux modificatifs ;
- les incidences des retards ;
- les situations de blocage ;
- les réclamations ou demandes d'indemnisation.

Cette fonction ne signifie pas que le mandataire-pilote se substitue aux comptables ou aux responsables financiers des entreprises. Elle vise à permettre une lecture collective des conséquences financières des décisions opérationnelles.

Toute décision ayant une incidence financière doit être documentée. Il convient d'indiquer sa cause, son montant estimatif, son responsable et son statut de validation.

11. Gérer les risques et les difficultés

Le mandataire-pilote doit mettre en place une démarche préventive de gestion des risques. Un risque est un événement incertain susceptible d'avoir un effet sur les objectifs du projet.

Les risques peuvent concerner :

- les délais ;
- les coûts ;
- la qualité ;
- la sécurité ;
- les approvisionnements ;
- les autorisations ;
- les interfaces ;
- les ressources humaines ;
- les relations entre les membres du groupement.

Outil associé : le registre des risques

Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Responsable	Mesure préventive	Action corrective
Retard d'approvisionnement	Moyenne	Élevé	Important	Entreprise concernée	Commande anticipée	Fournisseur alternatif
Incompatibilité technique	Faible	Élevé	Important	Responsable études	Revue des plans	Modification validée
Indisponibilité d'une équipe	Moyenne	Moyen	Modéré	Entreprise concernée	Ressource de réserve	Réaffectation du planning

Le registre doit être actualisé régulièrement. L'objectif n'est pas de supprimer toute incertitude, mais de réduire les surprises et de préparer les réponses.

12. Contrôler la qualité et la conformité

La qualité relève d'abord de chaque entreprise pour les travaux qu'elle exécute. Toutefois, le mandataire-pilote doit vérifier que les exigences de qualité sont cohérentes à l'échelle du projet.

Il assure notamment :

- la coordination des contrôles ;
- le suivi des essais ;
- la centralisation des procès-verbaux ;
- le suivi des non-conformités ;
- la vérification des documents de réception ;
- la coordination du traitement des réserves.

Outil associé : le registre des non-conformités

Chaque non-conformité doit être décrite avec précision et comporter :

- la date de constat ;
- la localisation ;
- la nature du défaut ;
- l'entreprise concernée ;
- la mesure corrective ;
- la date prévue de correction ;
- le résultat du contrôle ;
- la date de clôture.

Une non-conformité non clôturée doit apparaître dans les réunions et les tableaux de bord jusqu'à sa résolution effective.

13. Organiser le reporting et la traçabilité

Le reporting permet de transformer les informations dispersées en éléments utiles à la décision. Il doit être régulier, synthétique et orienté vers l'action.

Le mandataire-pilote peut établir :

- un compte rendu de réunion ;
- un rapport hebdomadaire ;
- un tableau de bord mensuel ;
- un état des actions en cours ;
- un rapport d'alerte ;
- un bilan de phase.

Un bon rapport doit répondre à quatre questions :

1. Où en sommes-nous ?
2. Quels écarts sont constatés ?
3. Quelles sont leurs causes ?
4. Quelles décisions ou actions sont nécessaires ?

La traçabilité protège le groupement, mais elle protège également chaque entreprise. Elle permet de démontrer ce qui a été demandé, décidé, exécuté ou refusé.

14. Animer la coopération entre les membres

Le GME ne peut fonctionner durablement sans un minimum de confiance et de discipline collective. Le mandataire-pilote joue un rôle d'animation et de médiation.

Il doit :

- favoriser l'écoute entre les entreprises ;
- prévenir les malentendus ;
- rappeler les engagements pris ;
- faire circuler les informations utiles ;
- encourager la recherche de solutions ;
- maintenir une relation professionnelle entre les membres.

Cette fonction ne consiste pas à éviter les désaccords. Elle consiste à les traiter avant qu'ils ne deviennent des conflits bloquants.

En cas de difficulté, le mandataire-pilote doit distinguer :

- le problème technique ;
- le problème d'organisation ;
- le problème contractuel ;
- le problème relationnel ;
- le problème de responsabilité.

Cette qualification permet d'adresser chaque difficulté au bon niveau.

15. Conduire l'amélioration continue et la clôture du projet

Le modèle Bendjebbar ne se limite pas à la gestion des difficultés du moment. Il vise également l'apprentissage collectif.

À la fin de chaque phase ou de chaque projet, le mandataire-pilote doit organiser un retour d'expérience portant sur :

- les objectifs atteints ;
- les écarts rencontrés ;
- les causes des difficultés ;
- l'efficacité des procédures ;
- la qualité de la coordination ;
- les outils à améliorer ;
- les bonnes pratiques à conserver.

La clôture du projet doit également comprendre :

- la vérification des travaux achevés ;
- le traitement des réserves ;
- la remise des documents finaux ;
- la clôture des interfaces ;
- l'archivage des décisions ;
- le bilan des engagements ;
- la formalisation du retour d'expérience.

La clôture n'est donc pas une simple formalité administrative. Elle constitue la dernière étape du pilotage et la première source d'amélioration pour les futurs groupements.

Conclusion : une fonction intégratrice

Les quinze fonctions du mandataire-pilote montrent que celui-ci n'est pas un simple secrétaire de réunion ni un responsable technique supplémentaire. Il exerce une fonction intégratrice, située à l'intersection de la stratégie, de l'organisation, de la coordination et du contrôle.

Sa valeur ajoutée repose sur cinq principes :

1. ****la clarté des responsabilités**** ;
2. ****la coordination des interfaces**** ;
3. ****la circulation maîtrisée de l'information**** ;
4. ****la traçabilité des décisions et des actions**** ;
5. ****l'anticipation des risques et des écarts****.

Le chef de file demeure le représentant juridique et contractuel du groupement, conformément aux règles applicables et aux stipulations de la convention de GME.

Le mandataire-pilote, quant à lui, organise le fonctionnement collectif et veille à la cohérence opérationnelle de l'ensemble.

Selon la taille du projet, ces deux fonctions peuvent être assumées par une même personne ou confiées à des responsables distincts. Dans les deux cas, le principe essentiel demeure le même : **ce ne sont pas nécessairement les personnes qui doivent être séparées, mais les fonctions qui doivent être clairement définies.

La définition des quinze fonctions du mandataire-pilote ne suffit pas, à elle seule, à garantir l'efficacité du modèle. Pour devenir opérationnel, ce modèle doit être traduit en règles de fonctionnement, en documents de référence et en procédures adaptées à la réalité du chantier.

La mise en œuvre du modèle Bendjebbar repose sur une idée simple : le pilotage ne doit pas dépendre uniquement des qualités personnelles d'un dirigeant ou d'un coordinateur. Il doit être soutenu par une organisation formalisée, connue de tous les membres du groupement et régulièrement contrôlée.

Cette formalisation concerne notamment :

- la désignation du mandataire-pilote ;
- la définition de ses missions ;
- l'articulation avec le mandataire-chef de file ;
- les relations avec les entreprises membres ;
- les circuits de décision ;
- les réunions et le reporting ;
- les outils de suivi ;
- les modalités d'alerte et d'arbitrage ;
- la clôture des actions et des engagements.

Le modèle Bendjebbar ne modifie pas la nature juridique du GME. Il propose une méthode d'organisation permettant d'améliorer son fonctionnement collectif.

Chapitre I. Les conditions préalables à la désignation du mandataire-pilote

La désignation du mandataire-pilote doit intervenir suffisamment tôt pour permettre la préparation du projet. Dans l'idéal, elle est décidée dès la constitution du groupement ou au plus tard avant le démarrage effectif des travaux.

Cette désignation doit tenir compte de plusieurs critères.

1.1. La compétence organisationnelle

Le mandataire-pilote doit être capable de :

- comprendre les enjeux techniques du projet ;
- organiser le travail collectif ;
- analyser les dépendances entre les tâches ;
- structurer l'information ;
- conduire des réunions efficaces ;
- suivre les engagements ;
- anticiper les difficultés.

Il n'est pas indispensable qu'il réalise directement les travaux. Sa compétence principale réside dans sa capacité à coordonner les contributions de plusieurs entreprises.

1.2. L'autorité fonctionnelle

Le mandataire-pilote doit disposer d'une légitimité reconnue par les membres du groupement. Cette légitimité peut résulter :

- de son expérience ;
- de sa capacité technique ;
- de sa position dans le groupement ;
- de la confiance accordée par les autres entreprises ;

Il convient de distinguer l'autorité fonctionnelle de l'autorité hiérarchique. Le mandataire-pilote coordonne les entreprises, mais il ne devient pas automatiquement le supérieur hiérarchique de leurs salariés.

1.3. La disponibilité

Le pilotage d'un GME demande une présence régulière. Un mandataire-pilote qui intervient uniquement en cas de crise ne peut pas assurer correctement une mission de prévention et de coordination.

Sa disponibilité doit être adaptée :

- à la taille du chantier ;
- au nombre d'entreprises ;
- à la complexité technique ;
- à la fréquence des interfaces ;
- au niveau de risque du projet.

2. La formalisation de la mission

La mission du mandataire-pilote doit être définie dans un document écrit. Ce document peut être intégré à la convention constitutive du groupement, à un règlement intérieur ou à une décision formelle des membres.

Il doit préciser :

- l'identité du mandataire-pilote ;
- la durée de sa mission ;
- son périmètre d'intervention ;
- ses responsabilités ;
- ses limites de pouvoir ;
- les documents auxquels il a accès ;
- les modalités de transmission de l'information ;
- les obligations des entreprises membres ;
- les procédures d'alerte ;
- les modalités de remplacement éventuel.

Exemple de clause organisationnelle

Le mandataire-pilote est chargé d'assurer la coordination opérationnelle des entreprises membres du groupement. À ce titre, il organise les réunions de coordination, centralise les informations nécessaires au suivi du projet, identifie les interfaces, prépare les tableaux de bord et alerte les membres du groupement sur les risques susceptibles d'affecter les délais, les coûts ou la qualité.

Cette mission de pilotage ne constitue pas, à elle seule, un transfert des responsabilités techniques, contractuelles ou juridiques propres à chaque entreprise.

Cette clause doit naturellement être adaptée au contrat, à la convention de groupement et au droit applicable.

3. L'articulation entre les deux mandats

La coexistence du chef de file et du mandataire-pilote exige une répartition claire des fonctions.

Domaine	Chef de file	Mandataire-pilote
Représentation du GME	Responsable principal	Appui et préparation
Relations contractuelles avec le maître d'ouvrage	Responsable	Contribution technique ou organisationnelle
Suivi des interfaces	Supervision générale	Organisation et suivi quotidien
Engagement juridique du groupement	Selon les pouvoirs reçus	Aucun engagement sans habilitation
Réunions de coordination	Participation ou validation	Préparation et animation
Reporting collectif	Validation ou transmission	Élaboration et mise à jour
Gestion des risques	Décision sur les conséquences contractuelles	Identification et suivi opérationnel
Arbitrage entre entreprises	Décision selon les règles du groupement	Proposition et préparation de solutions

Cette répartition peut être adaptée selon le contexte. Dans un GME de faible dimension, les deux fonctions peuvent être exercées par le même responsable. Dans un projet complexe, leur séparation permet de réduire les risques de surcharge et de conflit entre les fonctions de représentation et de coordination.

4. Le règlement intérieur du groupement

Le règlement intérieur constitue un outil essentiel de fonctionnement. Il complète la convention de GME en précisant les pratiques quotidiennes du groupement.

Il peut notamment traiter les points suivants :

1. fréquence des réunions ;
2. convocation des participants ;
3. règles de quorum ou de représentation ;
4. délais de réponse ;
5. transmission des documents ;
6. gestion des retards ;
7. procédure d'alerte ;
8. traitement des non-conformités ;
9. conservation des comptes rendus ;
10. règlement des désaccords ;
11. accès aux informations communes ;
12. suivi des actions décidées.

Le règlement intérieur doit rester pratique. Il ne doit pas reproduire inutilement les dispositions contractuelles, mais préciser la manière dont les membres s'organisent pour les appliquer.

5. Les réunions de pilotage

Les réunions constituent l'un des principaux moyens d'action du mandataire-pilote. Toutefois, leur multiplication ne garantit pas leur efficacité. Une réunion utile doit avoir un objectif, un ordre du jour et des décisions traçables.

5.1. Les différents types de réunions

Le dispositif peut comprendre :

- une réunion stratégique des représentants des entreprises ;
- une réunion de coordination technique ;
- une réunion de préparation des travaux ;
- une réunion de suivi des délais ;
- une réunion spécifique sur les risques ou les non-conformités ;

5.2. Le compte rendu

Chaque réunion doit donner lieu à un compte rendu comportant au minimum :

- la date et le lieu ;
- la liste des participants ;
- les sujets examinés ;
- les informations communiquées ;
- les décisions prises ;
- les réserves exprimées ;
- les actions à réaliser ;
- le responsable de chaque action ;
- la date limite ;
- le statut de clôture.

Modèle de tableau de suivi des actions

N°	Action décidée	Responsable	Échéance	État	Observations
1	Transmettre le plan d'exécution	Entreprise A	12/09	En cours	Version provisoire reçue

N°	Action décidée	Responsable	Échéance	État	Observations
2	Vérifier la compatibilité technique	Entreprises A et B	15/09	À réaliser	Réunion technique prévue
3	Mettre à jour le planning	Mandataire-pilote	18/09	Réalisée	Nouvelle version diffusée

Une action ne doit pas être considérée comme clôturée uniquement parce qu'elle a été annoncée comme réalisée. Elle doit être vérifiée et, lorsque cela est nécessaire, documentée.

6. Le tableau de bord du mandataire-pilote

Le tableau de bord permet de présenter une vision synthétique de la situation du GME. Il doit être adapté à la nature du projet et ne pas devenir un document excessivement lourd.

Indicateurs recommandés

- avancement physique global ;
- avancement par entreprise ou par lot ;
- respect des jalons ;
- nombre d'actions ouvertes ;
- nombre d'interfaces non résolues ;
- nombre de non-conformités ;
- état des approvisionnements ;
- risques majeurs ;
- décisions en attente ;
- prévisions pour la période suivante.

Le tableau de bord doit faire apparaître les écarts de manière visible.
L'utilisation d'un code couleur peut faciliter la lecture :

- vert : situation maîtrisée ;
- orange : vigilance nécessaire ;
- rouge : action urgente ou décision requise.

Il convient toutefois de ne pas réduire le pilotage à une simple couleur.
Chaque indicateur critique doit être accompagné d'une explication et d'une mesure proposée.

7. La procédure d'alerte

Le mandataire-pilote doit pouvoir signaler rapidement une difficulté susceptible d'affecter le projet. La procédure d'alerte doit préciser :

- les événements devant être signalés ;
- le délai de transmission ;
- les destinataires ;
- les informations minimales à fournir ;
- les mesures provisoires possibles ;
- l'autorité compétente pour décider.

Événements pouvant déclencher une alerte

- retard significatif ;
- indisponibilité d'une ressource essentielle ;
- impossibilité d'accès à une zone de travail ;
- défaut technique important ;
- non-conformité répétée ;
- rupture ou retard d'approvisionnement ;
- désaccord entre entreprises ;
- événement susceptible d'avoir une incidence financière ;
- risque pour la sécurité ou la continuité des travaux.

Une alerte efficace doit être factuelle. Elle doit éviter les accusations prématurées et présenter clairement :

1. le fait constaté ;
2. sa cause présumée ;
3. son impact possible ;
4. l'action immédiate proposée ;
5. la décision attendue.

Conclusion du chapitre

La mise en œuvre du modèle Bendjebbar repose sur la transformation d'une fonction générale de coordination en un dispositif concret de gouvernance.

Cette transformation suppose :

- une désignation claire ;
- une mission écrite ;
- des procédures simples ;
- des réunions structurées ;
- des outils de suivi ;
- une gestion rigoureuse des alertes ;
- une traçabilité permanente.

Le mandataire-pilote n'est donc pas défini uniquement par son titre. Il l'est surtout par les fonctions qu'il assume, les outils qu'il utilise et la capacité du groupement à reconnaître son rôle dans l'organisation collective.

La prochaine partie pourra être consacrée aux ****modèles pratiques de documents**** : fiche de désignation, matrice RACI complète, registre des interfaces, registre des risques, tableau de bord mensuel et modèle de compte rendu de réunion.

Chapitre III

– Modèles pratiques de pilotage du GME

3.1. Fiche de désignation du mandataire-pilote

La désignation du mandataire-pilote doit être clairement établie dès la constitution du GME ou, au plus tard, avant le démarrage effectif des travaux. Elle précise son rôle, ses missions, ses limites d'intervention et ses relations avec le chef de file.

Fiche de désignation

Rubrique	Informations à renseigner
Dénomination du GME	
Objet du marché	
Maître d'ouvrage	
Maître d'œuvre	
Référence du marché	
Date de constitution du GME	
Chef de file	
Mandataire-pilote	
Membres du GME	
Date de prise d'effet de la mission	
Durée de la mission	

Étendue de la mission

Le mandataire-pilote est chargé notamment de :

1. Coordonner les interventions des entreprises membres du GME.
2. Organiser la circulation de l'information entre les différents intervenants.

3. Identifier et suivre les interfaces techniques et organisationnelles.
4. Consolider les plannings détaillés des entreprises.
5. Suivre l'état d'avancement général du projet.
6. Préparer les réunions de coordination.
7. Rédiger ou faire rédiger les comptes rendus de réunion.
8. Alerter le mandataire-chef de file en cas de difficulté importante.
9. Suivre les risques susceptibles d'affecter les délais, les coûts ou la qualité.
10. Proposer les mesures correctives nécessaires.
11. Préparer les tableaux de bord périodiques.
12. Veiller à la traçabilité des décisions prises collectivement.

Limites de la mission

La mission du mandataire-pilote ne modifie pas les responsabilités juridiques et contractuelles définies dans la convention du GME. Il ne se substitue pas au mandataire-chef de file dans sa fonction de représentation officielle du groupement auprès du maître d'ouvrage.

Toutefois, lorsque cette fonction lui est expressément confiée, le mandataire-pilote peut participer aux réunions avec le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, les organismes de contrôle et les autres parties prenantes.

3.2. Matrice RACI du GME

La matrice RACI permet de préciser le rôle de chaque intervenant dans les principales activités du projet.

Une même activité peut comporter plusieurs personnes consultées ou informées. En revanche, il est préférable de limiter à une seule personne l'autorité responsable de la validation finale.

Matrice RACI simplifiée

Activités principales	Chef de file	Mandataire-pilote	Entreprise membre A	Entreprise membre B	Maitre d'œuvre
Représentation contractuelle du GME	A/R	I	I	I	C
Élaboration du planning général	A	R	C	C	C
Élaboration des plannings détaillés	I	A/R	R	R	C
Coordination des interfaces	C	A/R	C	C	I
Exécution des travaux du lot A	I	C	A/R	I	C
Exécution des travaux du lot B	I	C	I	A/R	C
Organisation des réunions	C	A/R	I	I	C
Rédaction des comptes rendus	I	A/R	C	C	I
Suivi des délais	A	R	C	C	C

Activités principales	Chef de file	Mandataire-pilote	Entreprise membre A	Entreprise membre B	Maitre d'œuvre
Suivi de la qualité	A	R	R	R	C
Gestion des risques	A	R	C	C	C
Transmission des alertes	A	R	C	C	I
Validation des actions correctives	A	R	C	C	C
Élaboration du tableau de bord	I	A/R	C	C	I
Bilan et amélioration continue	A	R	C	C	C

Cette matrice doit être adaptée à la taille, à la nature et à la complexité du chantier. Elle peut être annexée à la convention du GME ou au règlement intérieur du groupement.

-3.3. Registre des interfaces

Le registre des interfaces constitue un outil essentiel du mandataire-pilote. Il permet d'identifier les zones de contact entre les entreprises, les lots, les études et les différentes phases d'exécution.

Règles d'utilisation

Le registre est mis à jour à chaque réunion de coordination. Toute interface présentant un risque pour le délai, le coût, la qualité ou la sécurité doit faire l'objet d'une action clairement définie.

Une interface ne doit pas être considérée comme réglée tant que :

- L'action corrective n'est pas réalisée.
- Le responsable a confirmé son exécution.
- Les conséquences éventuelles ont été vérifiées.
- La décision a été consignée dans un compte rendu.

3.4. Registre des risques

Le registre des risques permet au mandataire-pilote d'anticiper les événements susceptibles de perturber le déroulement du projet.

Évaluation du niveau de risque

Le niveau de risque peut être évalué à partir de deux critères :

- La probabilité d'apparition du risque.
- L'importance de ses conséquences.

Probabilité / Impact	Faible	Moyen	Élevé
Faible	Faible	Faible	Moyen
Moyenne	Faible	Moyen	Élevé
Élevée	Moyen	Élevé	Très élevé

Les risques classés ****élevés**** ou ****très élevés**** doivent être traités prioritairement et faire l'objet d'un suivi particulier lors des réunions de coordination.

3.5. Tableau de bord mensuel

Le tableau de bord permet de présenter une vision synthétique de la situation du GME.

3.6. Modèle de compte rendu de réunion

Identification de la réunion

Rubrique	Informations
Dénomination du projet	
Numéro de la réunion	
Date	
Lieu ou moyen de réunion	
Président de séance	
Rédacteur	
Prochaine réunion	

Participants

N°	Nom et qualité	Entreprise ou organisme	Présent / Excusé
1			
2			
3			
4			

Points examinés

N°	Point traité	Constat	Décision ou action	Responsable	Échéance
1	Avancement des travaux				
2	Planning				
3	Interfaces techniques				
4	Qualité				
5	Risques et alertes				

Diffusion du compte rendu

Le compte rendu est transmis aux membres du GME et aux parties concernées dans un délai convenu, généralement de ****deux à cinq jours ouvrables**** après la réunion.

Toute observation doit être communiquée dans le délai fixé par le règlement intérieur du GME. À défaut d'observation dans ce délai, le compte rendu peut être considéré comme accepté pour les besoins du suivi interne, sous réserve des dispositions contractuelles applicable

Conclusion du chapitre

Ces documents constituent un socle minimal de pilotage. Leur intérêt ne réside pas uniquement dans leur existence, mais dans leur utilisation régulière, leur mise à jour et leur diffusion contrôlée.

Le modèle Bendjebbar transforme ainsi la coordination du GME en un processus traçable. Chaque décision est attribuée, chaque action possède un responsable et chaque difficulté fait l'objet d'un suivi jusqu'à sa résolution.

Chapitre IV– Organisation du fonctionnement du mandataire

4.1. Principes de fonctionnement

Le mandataire-pilote ne doit pas être considéré comme un simple secrétaire du GME ou comme un responsable supplémentaire chargé de transmettre des informations. Sa mission consiste à organiser la coopération entre les entreprises, à anticiper les difficultés et à faciliter la prise de décision collective.

Son fonctionnement repose sur cinq principes fondamentaux :

1. ****La clarté des responsabilités. ****
2. ****La circulation régulière de l'information. ****
3. ****La traçabilité des décisions.****
4. ****L'anticipation des risques et des interfaces.****
5. ****La recherche permanente de la performance collective.****

Le mandataire-pilote agit dans l'intérêt global du GME, sans se substituer aux responsables de chaque entreprise membre. Il coordonne les contributions, rapproche les informations et alerte les responsables habilités lorsque la situation l'exige.

4.2. Organisation des réunions de coordination

Les réunions de coordination constituent le principal espace de dialogue et de régulation du GME. Elles doivent être préparées, structurées et suivies avec rigueur.

Types de réunions

Type de réunion	Objet principal	Fréquence indicative	Participants
Réunion de lancement	Présenter l'organisation du GME et répartir les responsabilités	Une fois au démarrage	Tous les membres concernés
Réunion de coordination générale	Examiner l'avancement global du projet	Hebdomadaire ou bimensuelle	Mandataire-pilote et entreprises membres
Réunion technique	Régler une difficulté particulière entre plusieurs lots	Selon les besoins	Responsables techniques concernés
Réunion de suivi des délais	Comparer le planning prévu et l'avancement réel	Mensuelle ou hebdomadaire	Mandataire-pilote, planificateurs et responsables de travaux
Réunion de crise	Traiter une situation présentant un risque important	Exceptionnelle	Responsables habilités

Type de réunion	Objet principal	Fréquence indicative	Participants
Réunion de bilan	Évaluer les résultats et tirer les enseignements	En fin de phase ou de projet	Membres du GME

Ordre du jour type

L'ordre du jour doit être transmis suffisamment tôt afin de permettre aux participants de préparer les informations nécessaires.

N°	Point à examiner
1	Approbation du compte rendu précédent
2	Examen des actions décidées précédemment
3	État d'avancement des travaux
4	Situation du planning général
5	Analyse des interfaces entre les entreprises
6	Suivi des approvisionnements
7	Questions relatives à la qualité et à la sécurité
8	Examen des risques et des alertes
9	Décisions à prendre
10	Répartition des actions et fixation des échéances
11	Questions diverses
12	Date de la prochaine réunion

4.3. Circuit de l'information

Une coordination efficace suppose que les informations importantes soient transmises aux bons interlocuteurs, dans des délais compatibles avec les exigences du chantier.

Le circuit d'information doit distinguer :

- Les informations courantes.
- Les informations nécessitant une décision.
- Les informations présentant un caractère urgent.
- Les informations ayant une incidence contractuelle ou financière.

Classification des informations

Catégorie	Exemples	Délai de transmission	Destinataires principaux
Information courante	Avancement d'une tâche, transmission d'un document	Selon le calendrier de suivi	Entreprises concernées et mandataire-pilote
Information importante	Écart de planning, retard d'approvisionnement	Dès constat	Mandataire-pilote et responsables concernés
Information urgente	Arrêt de travaux, incident majeur, risque de blocage	Immédiatement	Chef de file et responsables habilités
Information contractuelle	Réclamation, réserve, modification demandée	Sans délai indu	Chef de file
Information financière	Dépassement prévisionnel, coût supplémentaire	Dès identification	Chef de file et responsables financiers

Le mandataire-pilote doit veiller à ce que les informations importantes ne restent pas limitées à des échanges informels. Toute information

susceptible d'avoir un effet sur le projet doit être enregistrée dans un document de suivi.

4.4. Procédure de reporting

Le reporting consiste à présenter périodiquement une situation fiable, synthétique et exploitable du projet.

Le rapport du mandataire-pilote doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Où en est le projet ?
- Quels sont les écarts constatés ?
- Quelles sont leurs causes ?
- Quelles conséquences peuvent être envisagées ?
- Quelles mesures ont été prises ?
- Quelles décisions doivent encore être prises ?

Structure du rapport périodique

Partie	Contenu
Synthèse générale	Présentation de la situation globale du projet
Avancement physique	État réel d'avancement par rapport aux prévisions
Planning	Retards, avances et activités critiques
Interfaces	Interfaces ouvertes, résolues ou nécessitant un arbitrage
Qualité	Non-conformités, réserves et actions correctives
Approvisionnements	État des commandes et des livraisons

Partie	Contenu
Risques	Risques nouveaux, évolutions et mesures préventives
Ressources	Main-d'œuvre, équipements et moyens mobilisés
Décisions attendues	Arbitrages nécessaires de la part des responsables
Plan d'action	Actions à réaliser, responsables et échéances

4.5. Procédure d'alerte

L'alerte constitue une fonction essentielle du mandataire-pilote. Elle ne doit pas être assimilée à une accusation ou à la recherche d'un responsable individuel. Elle vise à permettre une réaction suffisamment rapide pour éviter l'aggravation d'une difficulté.

Niveaux d'alerte

Niveau	Description	Exemple	Destinataire	Réaction attendue
Niveau 1	Difficulté locale maitrisable	Retard ponctuel d'une tâche	Responsable de l'entreprise concernée	Correction immédiate
Niveau 2	Difficulté affectant plusieurs intervenants	Incompatibilité entre deux lots	Mandataire-pilote et entreprises concernées	Réunion de coordination

Niveau	Description	Exemple	Destinataire	Réaction attendue
Niveau 3	Difficulté susceptible d'affecter le délai ou le coût	Retard important d'approvisionnement	Chef de file	Décision et plan d'action
Niveau 4	Situation critique ou blocage du projet	Arrêt de travaux ou litige majeur	Direction du GME et parties habilitées	Arbitrage urgent

Fiche d'alerte

Rubrique	Informations à renseigner
Numéro de l'alerte	
Date et heure du signalement	
Émetteur de l'alerte	
Domaine concerné	Délais / Coûts / Qualité / Sécurité / Technique / Contractuel
Description du problème	
Cause présumée	
Conséquence possible	
Niveau d'alerte	1 / 2 / 3 / 4
Mesure immédiate proposée	
Responsable désigné	
Échéance de traitement	
Date de clôture	
Validation de la clôture	

Toute alerte doit faire l'objet d'un suivi jusqu'à sa clôture. Une alerte non traitée ou insuffisamment documentée peut réapparaître ultérieurement sous une forme plus grave.

4.6. Gestion des décisions

Les décisions prises dans le cadre du GME doivent être enregistrées de manière claire. Les échanges verbaux peuvent être utiles pour avancer rapidement, mais ils ne suffisent pas à garantir la traçabilité de l'action collective.

Chaque décision doit comporter au minimum :

- Un objet clairement identifié.
- Une formulation précise.
- Un responsable désigné.
- Une échéance.
- Un moyen de vérification.
- Une indication de son état d'avancement.

Il convient d'éviter les formulations générales telles que « faire le nécessaire », « voir le problème » ou « améliorer la coordination ». Une décision efficace doit être formulée sous la forme d'une action observable et vérifiable.

Le Chef de file conserve la responsabilité de la représentation du GME conformément aux documents contractuels et à la convention du groupement. Le mandataire-pilote lui apporte une capacité d'analyse, de coordination et de suivi transversal.

Cette articulation doit être précisée dans la convention du GME, le règlement intérieur ou tout autre document accepté par les membres du groupement.

4.8. Prévention des conflits de responsabilité

La séparation fonctionnelle entre les deux rôles ne doit pas créer une confusion supplémentaire. Elle doit au contraire permettre de mieux distinguer :

- Celui qui représente le GME.
- Celui qui coordonne les actions.
- Celui qui exécute les travaux.
- Celui qui valide les décisions.
- Celui qui supporte la responsabilité contractuelle correspondante.

Pour prévenir les conflits, il est recommandé de :

1. Décrire les missions de chaque acteur par écrit.
2. Éviter les instructions contradictoires.
3. Centraliser les décisions collectives.
4. Utiliser une matrice RACI régulièrement mise à jour.
5. Définir les seuils nécessitant l'accord du mandataire-chef de file.
6. Conserver les preuves de transmission des informations.
7. Formaliser les désaccords importants.
8. Prévoir une procédure interne d'escalade.
9. Distinguer les recommandations du mandataire-pilote des décisions contractuelles.
10. Procéder à des bilans périodiques du fonctionnement du GME.

Conclusion du chapitre

Le fonctionnement du mandataire-pilote repose sur une organisation régulière, documentée et orientée vers l'anticipation. Les réunions, les rapports, les registres et les procédures d'alerte ne sont pas de simples

formalités administratives. Ils constituent les instruments concrets d'une gouvernance collective.

Le modèle Bendjebbar donne ainsi au GME une structure de pilotage capable de relier les dimensions juridiques, techniques, organisationnelles et humaines du projet. Il permet de passer d'une coopération reposant principalement sur les relations personnelles à une coopération fondée sur des responsabilités identifiées, des informations vérifiables et des décisions traçables.

Chapitre V – Évaluation de la performance collective du GME

5.1. La nécessité d'une évaluation collective

La performance d'un Groupement Momentané d'Entreprises ne peut pas être appréciée uniquement à partir des résultats individuels de chaque entreprise. Un membre peut respecter ses propres obligations tout en contribuant indirectement à une difficulté générale, par exemple en transmettant tardivement une information, en retardant une interface ou en fournissant un document incomplet.

La performance du GME doit donc être analysée à partir de plusieurs dimensions complémentaires :

- Le respect des délais.
- La maîtrise des coûts.
- La conformité et la qualité des travaux.
- La coordination entre les entreprises.
- La gestion des interfaces.

- La prévention des risques.
- La qualité de la communication.
- La satisfaction du maître d'ouvrage.
- La capacité d'apprentissage collectif.

Le mandataire-pilote joue un rôle central dans cette évaluation. Il rassemble les données, vérifie leur cohérence, identifie les écarts et propose les mesures d'amélioration nécessaires.

5.2. Les dimensions de la performance

Tableau des dimensions de performance

Dimension	Question à examiner	Indicateurs possibles
Délais	Les travaux avancent-ils conformément au planning ?	Taux d'avancement, nombre de jours de retard, respect des jalons
Qualité	Les travaux sont-ils conformes aux exigences ?	Nombre de non-conformités, réserves, reprises
Coordination	Les entreprises collaborent-elles efficacement ?	Nombre de réunions, actions clôturées, décisions appliquées
Risques	Les événements défavorables sont-ils anticipés ?	Nombre de risques élevés, alertes traitées, actions préventives
Information	Les informations circulent-elles correctement ?	Délais de transmission, documents en attente, comptes rendus diffusés

Dimension	Question à examiner	Indicateurs possibles
Satisfaction	Les parties prenantes sont-elles satisfaites ?	Réclamations, observations, appréciations du maître d'ouvrage
Amélioration continue	Le GME tire-t-il des enseignements de son expérience ?	Actions d'amélioration réalisées, bilans effectués

5.3. Les indicateurs de performance

Un indicateur doit être compréhensible, mesurable et directement utile à la prise de décision. Il ne doit pas être choisi uniquement parce qu'il est facile à calculer.

Un bon indicateur doit répondre à plusieurs critères :

1. Être lié à un objectif précis.
2. Reposer sur une donnée vérifiable.
3. Être suivi à une fréquence définie.
4. Permettre une comparaison entre la prévision et la réalité.
5. Déclencher une action lorsque l'écart devient significatif.

Les seuils d'alerte doivent être adaptés à la nature du projet, à sa durée, à son niveau de technicité et aux engagements contractuels.

5.4. Le système de notation de la performance

Pour faciliter la lecture du tableau de bord, le mandataire-pilote peut utiliser un système de notation simple.

Exemple de grille d'évaluation

Domaine	Objectif	Résultat constaté	Note	Commentaire
Délais	Respect du planning général			

Cette notation ne doit pas être utilisée comme un instrument de sanction automatique. Elle doit servir à identifier les difficultés, à faciliter le dialogue et à orienter les actions d'amélioration.

5.5. Le suivi de l'avancement

Le suivi de l'avancement doit mettre en relation trois éléments :

- Le travail prévu.
- Le travail réellement effectué.
- Les conséquences de l'écart constaté.

Un simple pourcentage d'avancement ne suffit pas toujours. Il doit être accompagné d'une appréciation qualitative précisant les travaux réellement achevés, ceux qui sont en cours et ceux qui demeurent bloqués.

Le mandataire-pilote doit également porter une attention particulière aux activités situées sur le ****chemin critique****. Un retard sur une tâche non critique peut être absorbé par le planning, tandis qu'un retard sur une activité critique peut entraîner un décalage de l'ensemble du projet.

5.6. Le suivi des actions correctives

Toute difficulté constatée doit être transformée en action concrète. L'action corrective doit être proportionnée à la gravité du problème et assortie d'un responsable et d'une échéance.

Une action ne doit être clôturée qu'après vérification de son résultat. La simple déclaration d'exécution par le responsable ne suffit pas nécessairement lorsque l'action concerne la qualité, la sécurité, le délai ou une interface sensible.

5.7. Le bilan périodique du GME

Le bilan périodique permet de prendre du recul par rapport aux difficultés quotidiennes. Il peut être réalisé à la fin de chaque phase importante du projet ou à intervalles réguliers.

Le bilan doit examiner :

1. Les objectifs initialement fixés.
2. Les résultats obtenus.
3. Les principaux écarts constatés.
4. Les causes des écarts.
5. Les décisions ayant produit des résultats positifs.
6. Les pratiques ayant généré des difficultés.
7. Les améliorations à mettre en œuvre.
8. Les enseignements à conserver pour les phases suivantes.

5.8. L'amélioration continue

L'amélioration continue consiste à utiliser l'expérience acquise pour perfectionner progressivement l'organisation du GME. Elle ne doit pas attendre la fin du projet pour être mise en œuvre.

Le mandataire-pilote peut organiser cette démarche selon un cycle simple

1. ****Prévoir**** définir les objectifs, et les méthodes.
2. ****Réaliser**** mettre en œuvre les actions prévues.
3. ****Vérifier**** comparer les résultats obtenus aux objectifs.
4. ****Améliorer**** corriger les écarts et actualiser les méthodes.

Ce cycle doit être appliqué aux délais, aux coûts, à la qualité, aux interfaces, aux risques et à la communication.

5.9. La clôture de la mission du mandataire-pilote

La mission du mandataire-pilote prend fin à l'échéance prévue dans son acte de désignation ou lorsque les conditions ayant justifié son intervention disparaissent. Cette fin de mission doit être organisée et documentée.

Avant la clôture, le mandataire-pilote doit notamment :

- Vérifier l'état des actions en cours.
- Actualiser le registre des risques.
- Identifier les interfaces encore ouvertes.
- Transmettre les derniers tableaux de bord.
- Classer les comptes rendus et documents de suivi.
- Établir un bilan de la mission.
- Recueillir les observations des membres du GME.
- Formuler les recommandations utiles pour la suite du projet.

Fiche de clôture de mission

Rubrique	Informations
Nom du projet	
Nom du mandataire-pilote	
Date de début de mission	
Date de fin de mission	
Actions encore ouvertes	
Interfaces non résolues	
Documents transmis	
Recommandations finales	

La clôture de la mission ne doit pas entraîner la disparition des documents de suivi. Ceux-ci doivent être conservés conformément aux règles prévues par le contrat, la convention du GME et les procédures internes applicables.

Conclusion du chapitre

L'évaluation de la performance permet au mandataire-pilote de dépasser une approche limitée au simple suivi des tâches. Elle donne une vision globale du fonctionnement du GME et permet de relier les résultats obtenus aux responsabilités, aux méthodes et aux décisions prises.

Dans le modèle Bendjebbar, la performance collective repose donc sur un enchaînement logique :

« Observer, mesurer, analyser, décider, agir et améliorer. »

Cette démarche renforce la transparence entre les entreprises membres et fournit au mandataire-chef de file une information fiable pour exercer ses responsabilités.

Chapitre VI

Modèles pratiques de documents du mandataire

La mise en œuvre du modèle Bendjebbar nécessite des documents simples, homogènes et facilement utilisables par l'ensemble des membres du Groupement Momentané d'Entreprises. Ces documents ont pour objectif de clarifier les responsabilités, d'assurer la circulation de l'information et de garantir la traçabilité des décisions.

Ils ne remplacent ni le contrat principal, ni la convention constitutive du GME, ni le règlement applicable au marché. Ils constituent des outils internes de pilotage et doivent être adaptés à la nature, à la taille et à la complexité de chaque opération.

6.1. Fiche de désignation du mandataire-pilote

La fiche de désignation permet de formaliser la nomination du mandataire-pilote et de préciser les limites de sa mission. Elle doit être approuvée par les entreprises membres du GME.

FICHE DE DÉSIGNATION DU MANDATAIRE-PILOTE

Rubrique	Informations à compléter
Intitulé du projet	
Maître d'ouvrage	
Objet du marché	
Référence du marché	
Membres du GME	
Mandataire-chef de file	
Mandataire-pilote	
Date de désignation	

Rubrique	Informations à compléter
Date de prise d'effet	
Durée de la mission	
Périmètre d'intervention	
Niveau de délégation accordé	
Modalités de reporting	
Conditions de remplacement	

Mission générale

Le mandataire-pilote est chargé d'assurer la coordination opérationnelle du GME, le suivi des interfaces, l'animation des réunions, la consolidation des informations et la préparation des alertes nécessaires à la prise de décision.

Il intervient dans le respect :

- Des stipulations du marché.
- De la convention constitutive du GME.
- Des décisions prises collectivement.
- Des pouvoirs réservés au chef de file.
- Des obligations propres à chaque entreprise membre.

Limites de la mission

Sauf délégation expresse, le mandataire-pilote ne peut pas :

- Modifier seul les engagements contractuels du GME.
- Engager financièrement une entreprise membre.
- Reconnaître une responsabilité au nom du groupement.
- Modifier la répartition des travaux.
- Signer un avenant au marché.
- Donner une instruction ayant pour effet de transférer une obligation contractuelle.

Validation

Qualité	Nom et fonction	Signature	Date
Chef de file			
Mandataire- pilote			
Entreprise membre 1			
Entreprise membre 2			
Entreprise membre 3			

6.2. Matrice RACI du GME

La matrice RACI permet d'éviter les ambiguïtés dans l'attribution des responsabilités.

- ****R** – Réalisateur :** Celui qui exécute la tâche.
- ****A** – Autorité :** Celui qui assume la responsabilité finale et valide la décision.
- ****C** – Consulté :** Celui dont l'avis doit être recueilli.
- ****I** – Informé :** Celui qui doit recevoir l'information.

Une activité ne devrait normalement comporter qu'une seule autorité finale. En revanche, plusieurs personnes peuvent être réalisatrices, consultées ou informées.

Matrice RACI simplifiée

Cette matrice doit être révisée lorsque l'organisation du projet évolue, lorsqu'une nouvelle entreprise intervient ou lorsqu'une responsabilité est transférée.

Légende de tendance

- **↗ : ** Amélioration ou résultat favorable.
- **→ : ** Situation stable.
- **↘ : ** Dégradation ou apparition d'un écart.

Le tableau de bord doit être transmis aux membres du GME selon une périodicité préalablement définie. Il ne doit pas être utilisé uniquement comme un document d'archivage, mais comme un support de décision lors des réunions de coordination.

-6.7. Ordre du jour d'une réunion de coordination

ORDRE DU JOUR

Rubrique	Contenu
Projet	
Date et heure	
Lieu ou moyen de réunion	
Animateur	
Rapporteur	
Participants attendus	
Participants présents	

Points à examiner

1. Validation du compte rendu précédent.
2. État d'avancement général.
3. Situation des délais et des jalons.
4. Examen des interfaces ouvertes.
5. Suivi des études et des documents.
6. Situation des approvisionnements.
7. Points relatifs à la qualité.
8. Évolution des risques.
9. Examen des alertes en cours.
10. Décisions à prendre.
11. Répartition des actions.
12. Date de la prochaine réunion.

La réunion doit être préparée à l'avance. Les participants doivent recevoir les documents nécessaires afin de pouvoir formuler des observations utiles.

6.8. Modèle de compte rendu

COMPTE RENDU DE RÉUNION

Rubrique	Informations
Projet	
Numéro de la réunion	
Date	
Animateur	
Rapporteur	
Participants	
Absents excusés	
Documents examinés	

Décisions prises

N°	Décision	Responsable	Échéance	Mode de vérification
1				
2				
3				

Actions à suivre

N°	Action	Responsable	Date prévue	État à la réunion suivante
1				
2				
3				

Le compte rendu doit être diffusé dans un délai court après la réunion. Toute contestation doit être formulée dans le délai prévu par le règlement intérieur ou, à défaut, dans un délai raisonnable fixé par les membres du GME.

En l'absence d'observation dans le délai prévu, le compte rendu peut être considéré comme accepté pour les besoins du suivi interne, sans préjudice des règles contractuelles applicables.

6.9. Fiche de décision

Certaines décisions doivent être distinguées des simples actions de suivi. La fiche de décision permet de conserver la trace du raisonnement ayant conduit au choix retenu.

FICHE DE DÉCISION

Rubrique	Informations
Numéro de décision	
Date	
Objet	
Problème à résoudre	
Solutions examinées	
Solution retenue	
Raisons du choix	
Conséquences sur les délais	
Conséquences sur les coûts	
Conséquences sur la qualité	
Responsable de l'application	
Autorité ayant validé	
Date de mise en œuvre	

La fiche de décision est particulièrement utile lorsque la décision comporte un risque, une incidence financière ou une conséquence sur les responsabilités des entreprises membres.

6.10. Règles d'utilisation des documents

Pour être efficaces, les documents de pilotage doivent respecter quelques règles essentielles :

1. Utiliser des modèles identiques pour toutes les entreprises.
2. Attribuer un numéro et une date à chaque document.
3. Désigner un responsable pour chaque action.
4. Fixer une échéance réaliste.
5. Actualiser régulièrement les registres.
6. Éviter les informations vagues ou non vérifiables.
7. Diffuser les documents aux personnes concernées.
8. Conserver les versions successives lorsque les modifications sont importantes.
9. Protéger les informations confidentielles.
10. Archiver les documents à la clôture du projet.

La standardisation documentaire ne doit toutefois pas conduire à une bureaucratie excessive. Le document doit rester proportionné à l'importance de l'information et à l'enjeu de la décision.

Conclusion du chapitre

Les modèles proposés constituent une base opérationnelle pour l'application du modèle Bendjebbar. Ils permettent de passer d'une organisation fondée sur les échanges informels à un système de pilotage documenté, traçable et partagé.

La fiche de désignation clarifie la mission. La matrice RACI répartit les responsabilités. Les registres assurent le suivi des interfaces et des risques. Le tableau de bord facilite la décision. Les comptes rendus et les fiches de décision garantissent la traçabilité.

Ainsi, le mandataire-pilote dispose d'un ensemble cohérent d'outils lui permettant d'exercer sa mission sans empiéter sur les responsabilités juridiques et contractuelles du mandataire-chef de file.

Chapitre VII – Le fonctionnement quotidien du mandataire- pilote

7.1. Une mission organisée autour d'un cycle permanent

Le mandataire-pilote ne limite pas son intervention à la tenue des réunions ou à la préparation des tableaux de bord. Sa mission s'inscrit dans un cycle permanent de préparation, de coordination, de contrôle et d'alerte.

Son fonctionnement quotidien peut être résumé comme suit

1. Recueillir les informations auprès des entreprises.
2. Vérifier leur cohérence et leur actualité.
3. Comparer la situation réelle aux objectifs fixés.
4. Identifier les écarts et les points de blocage.
5. Déterminer les actions nécessaires.
6. Désigner les responsables et fixer les échéances.
7. Vérifier l'exécution des décisions.
8. Informer les personnes concernées.
9. Actualiser les documents de pilotage.
10. Préparer les décisions relevant du mandataire-chef de file.

Cette organisation permet d'éviter une gestion uniquement réactive. Le mandataire-pilote doit rechercher les difficultés avant qu'elles ne deviennent des problèmes contractuels, financiers ou techniques.

7.2. La routine quotidienne de pilotage

Le fonctionnement quotidien doit être adapté à la taille du chantier et à son niveau de complexité. Toutefois, certaines vérifications peuvent être systématisées.

Tableau de contrôle quotidien

Point à contrôler	Question à poser	Résultat	Action éventuelle
Présence des entreprises	Les responsables prévus sont-ils présents ?		
Avancement des travaux	Les activités prévues sont-elles réalisées ?		
Moyens disponibles	Les équipes, matériels et matériaux sont-ils suffisants ?		
Interfaces	Une entreprise bloque-t-elle une autre entreprise ?		
Études et documents	Les documents nécessaires sont-ils disponibles et validés ?		
Qualité	Une non-conformité a-t-elle été constatée ?		
Sécurité	Une situation dangereuse a-t-elle été signalée ?		

Point à contrôler	Question à poser	Résultat	Action éventuelle
Approvisionnements	Une livraison risque-t-elle d'être retardée ?		
Décisions en attente	Une décision est-elle nécessaire pour poursuivre les travaux ?		
Alertes	Une situation doit-elle être portée à un niveau supérieur ?		

Cette liste peut être utilisée sous la forme d'une fiche papier, d'un fichier numérique ou d'un formulaire partagé.

7.3. La coordination entre les entreprises

La coordination constitue le cœur de la mission du mandataire-pilote. Elle consiste à organiser les relations entre les entreprises afin que chacune puisse réaliser ses prestations dans les conditions prévues.

La coordination porte notamment sur :

- La succession des activités.
- La disponibilité des zones de travail.
- La remise des documents d'études.
- La mise à disposition des matériaux.
- La compatibilité des méthodes d'exécution.

- La gestion des accès et des installations communes.
- La prévention des conflits entre les lots.
- La transmission des informations au maître d'œuvre.

Le mandataire-pilote ne doit pas se substituer aux responsables techniques des entreprises. Il organise leur collaboration, facilite les échanges et intervient lorsque l'absence de coordination menace l'objectif collectif.

Fiche de coordination entre entreprises

Élément	Informations à renseigner
Entreprise émettrice	
Entreprise destinataire	
Objet de la coordination	
Zone ou activité concernée	
Information attendue	
Date souhaitée	
Responsable du suivi	
Difficulté éventuelle	
Décision prise	
Date de clôture	

7.4. La gestion des réunions

Les réunions doivent être considérées comme des instruments de décision et non comme de simples rencontres d'information.

Pour être efficaces, elles doivent respecter quatre étapes :

Avant la réunion

- Définir l'objectif de la réunion.
- Préparer l'ordre du jour.

- Recueillir les informations nécessaires.
- Identifier les décisions attendues.
- Transmettre les documents utiles aux participants.

Pendant la réunion

- Commencer par rappeler l'objet de la réunion.
- Examiner les actions précédentes.
- Traiter les points selon l'ordre du jour.
- Distinguer les faits, les opinions et les décisions.
- Identifier clairement les responsables et les échéances.

Après la réunion

- Rédiger le compte rendu.
- Faire ressortir les décisions.
- Inscrire les actions dans le registre approprié.
- Diffuser le document aux participants.
- Contrôler l'exécution lors de la réunion suivante.

7.5. La circulation de l'information

La performance du GME dépend largement de la qualité de l'information. Une information utile doit être exacte, complète, compréhensible et transmise à la bonne personne dans un délai approprié.

Le mandataire-pilote doit veiller à ce que chaque information importante comporte :

- Un émetteur identifié.
- Une date.
- Un objet précis.
- Le projet ou la zone concernée.
- Le niveau d'urgence.

- Les destinataires.
- Les pièces jointes nécessaires.
- La décision ou l'action attendue.

7.6. La protection de l'information

Les documents du GME peuvent contenir des informations techniques, financières ou contractuelles sensibles. Leur diffusion doit donc être maîtrisée.

Le mandataire-pilote doit notamment :

- Limiter les destinataires aux personnes concernées.
- Éviter l'envoi de documents confidentiels à des tiers non autorisés.
- Utiliser des noms de fichiers explicites.
- Conserver une version officielle des documents.
- Identifier les modifications importantes.
- Organiser l'archivage des courriels et des pièces jointes.
- Prévoir une sauvegarde régulière des fichiers.

Tableau de classement documentaire

Type de document	Exemple	Accès	Durée de conservation
Contractuel	Marché, convention du GME, avenants	Restreint	Selon les obligations applicables
Technique	Plans, notes, procédures	Membres concernés	Pendant le projet et après clôture
Pilotage	Tableaux de bord, registres, comptes rendus	Membres du GME	Pendant toute la durée du projet

Type de document	Exemple	Accès	Durée de conservation
Financier	Situations, décomptes, prévisions	Personnes habilitées	Selon les règles comptables et contractuelles

7.7. La gestion des désaccords

Les désaccords sont inévitables dans un projet réunissant plusieurs entreprises. Ils peuvent concerner :

- La répartition des responsabilités.
- Le partage des zones de travail.
- Le retard d'une entreprise.
- La qualité d'une prestation.
- Le coût d'une intervention supplémentaire.
- L'interprétation d'un document.
- La responsabilité d'une interface.

Le mandataire-pilote doit traiter les désaccords selon une méthode progressive.

Processus de traitement d'un désaccord

1. Établir les faits à partir de documents vérifiables.
2. Donner la parole aux entreprises concernées.
3. Identifier précisément le point de divergence.
4. Vérifier les responsabilités prévues dans la matrice RACI.
5. Examiner les conséquences sur le projet.
6. Rechercher une solution opérationnelle immédiate.
7. Formaliser la décision ou le désaccord persistant.
8. Saisir le chef de file lorsque la question devient contractuelle ou juridique.

Le mandataire-pilote ne doit pas arbitrer seul une question qui relève de la responsabilité juridique du chef de file. Il doit préparer le dossier, présenter les faits et proposer des solutions.

Fiche de traitement d'un désaccord

Rubrique	Informations
Référence du désaccord	
Entreprises concernées	
Date d'apparition	
Objet du désaccord	
Faits établis	
Position de l'entreprise A	
Position de l'entreprise B	
Conséquences possibles	
Solution provisoire	
Décision à prendre	
Autorité compétente	
Date de règlement	

7.8. La relation avec le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre

La distinction entre le mandataire-chef de file et le mandataire-pilote doit être clairement expliquée au maître d'ouvrage et au maître d'œuvre.

Le chef de file demeure l'interlocuteur officiel du GME pour les actes juridiques, administratifs et contractuels. Le mandataire-pilote peut toutefois participer aux réunions et présenter les éléments opérationnels nécessaires au suivi du projet.

Répartition des relations externes

Interlocuteur	chef de file	Mandataire-pilote
Maître d'ouvrage	Représentation officielle et contractuelle	Présentation des éléments opérationnels
Maître d'œuvre	Correspondance contractuelle	Coordination technique et suivi de l'avancement
Organismes de contrôle	Engagement officiel du GME	Préparation des informations techniques
Sous-traitants	Validation contractuelle lorsque nécessaire	Coordination pratique des interventions
Fournisseurs	Engagement selon les pouvoirs accordés	Suivi des livraisons et des interfaces
Entreprises membres	Autorité collective et décisions contractuelles	Animation et coordination quotidienne

Cette répartition doit être communiquée dès le début du projet afin d'éviter les messages contradictoires et les dépassements de compétence.

7.9. La préparation des décisions chef de file

Le mandataire-pilote prépare les décisions qui doivent être soumises au mandataire-chef de file. Une décision bien préparée doit présenter :

- Le problème à résoudre.
- Les faits établis.
- Les documents justificatifs.
- Les responsabilités concernées.
- Les solutions possibles.
- Les avantages et les risques de chaque solution.

- La recommandation du mandataire-pilote.
- Le délai de décision souhaité.

Note de décision

Rubrique	Contenu
Objet de la décision	_____
Situation constatée	_____
Conséquence en cas d'absence de décision	_____
Solutions possibles	_____
Solution recommandée	_____
Incidence sur les délais	_____
Incidence sur les coûts	_____
Incidence sur la qualité	_____
Avis des entreprises concernées	_____
Décision du mandataire-chef de file	_____
Date de décision	_____

Cette méthode permet au chef de file de décider sur la base d'informations structurées et vérifiables.

7.10. Le calendrier de pilotage

Un calendrier de pilotage doit préciser les principales échéances de gestion du GME.

La régularité est plus importante que la complexité. Un système simple, appliqué constamment, est préférable à une organisation très détaillée mais irrégulièrement utilisée.

Conclusion du chapitre

Le fonctionnement quotidien du mandataire-pilote repose sur la régularité, la méthode et la traçabilité. Il doit assurer une présence organisationnelle permanente sans se substituer aux responsables des entreprises ni au chef de file.

Son efficacité dépend de sa capacité à :

- Obtenir rapidement les informations utiles.
- Identifier les écarts.
- Traiter les interfaces.
- Organiser les décisions.
- Faire respecter les échéances.
- Prévenir les conflits.
- Maintenir une circulation fiable de l'information.
- Transformer les difficultés en actions suivies.

Le mandataire-pilote devient ainsi le point de convergence du fonctionnement opérationnel du GME. Il ne concentre pas toutes les responsabilités, mais il veille à ce qu'elles soient clairement réparties, correctement exercées et régulièrement contrôlées.

Chapitre VIII

La maîtrise des interfaces dans le GME

8.1. La place des interfaces dans la performance collective

Dans un Groupement Momentané d'Entreprises, les difficultés ne proviennent pas toujours de l'exécution propre à chaque entreprise. Elles apparaissent fréquemment au point de rencontre entre deux activités, deux lots ou deux responsabilités.

Une interface peut concerner :

- La remise d'un plan ou d'un document.
- La transmission d'une information technique.
- La préparation d'une zone de travail.
- La livraison d'un matériau.
- La succession de deux activités.
- La compatibilité entre deux ouvrages.
- La répartition d'une responsabilité.
- La coordination entre études et travaux.
- La réception ou la validation d'une prestation.

Une interface mal identifiée peut provoquer un retard, une reprise, une non-conformité, une dépense supplémentaire ou un conflit entre les entreprises.

La maîtrise des interfaces constitue donc l'une des fonctions essentielles du mandataire-pilote. Celui-ci doit les identifier, les classer, les affecter à un responsable et vérifier leur clôture.

8.2. L'identification des interfaces

L'identification des interfaces doit commencer dès la préparation du projet. Elle ne doit pas attendre l'apparition d'un blocage sur le chantier.

Le mandataire-pilote peut organiser une revue initiale en examinant :

1. Le périmètre de chaque entreprise.
2. Le contenu technique de chaque lot.
3. Les limites physiques des prestations.
4. Les documents nécessaires à chaque activité.
5. Les dépendances entre les tâches.
6. Les zones communes de travail.
7. Les équipements partagés.
8. Les opérations soumises à validation.
9. Les obligations de transmission d'informations.
10. Les conséquences possibles d'un retard.

Fiche d'identification d'une interface

Rubrique	Informations à compléter
Numéro de l'interface	
Projet ou zone concernée	
Entreprise ou lot émetteur	
Entreprise ou lot destinataire	
Description de l'interface	
Élément à transmettre	
Condition préalable	
Responsable principal	
Parties à consulter	
État de l'interface	Ouverte / En cours / Bloquée / Clôturée

8.3. La classification des interfaces

Toutes les interfaces ne présentent pas le même niveau de criticité. Une classification permet de concentrer les efforts sur celles qui peuvent affecter les objectifs principaux du projet.

Niveau	Caractéristique	Traitement recommandé
Niveau 1 – Faible	Interface simple, sans effet important sur le planning	Suivi courant
Niveau 2 – Modéré	Interface nécessitant une coordination entre plusieurs responsables	Suivi hebdomadaire
Niveau 3 – Élevé	Interface susceptible de provoquer un retard ou une reprise	Réunion spécifique et responsable désigné
Niveau 4 – Critique	Interface ayant un effet direct sur le chemin critique, le coût ou la sécurité	Alerte immédiate et décision formalisée

La classification peut être révisée lorsque la situation évolue. Une interface initialement considérée comme modérée peut devenir critique à la suite d'un retard d'approvisionnement, d'une modification d'étude ou d'une indisponibilité de personnel.

8.4. Les responsabilités liées aux interfaces

Une interface ne doit jamais être laissée sans responsable. La responsabilité du suivi doit être clairement distinguée de la responsabilité de l'exécution.

8.5. La revue des interfaces

La revue des interfaces est une réunion ou une séquence de travail consacrée à l'examen des relations entre les différentes activités.

Elle peut être organisée :

- Au démarrage du projet.
- Avant le commencement d'une phase importante.
- Avant une opération techniquement sensible.
- Lorsqu'un retard apparaît.
- Après une modification des études.
- À la suite d'une non-conformité.
- Avant la réception d'une zone ou d'un ouvrage.

Ordre du jour d'une revue des interfaces

1. Rappel de l'objectif de la revue.
2. Présentation des interfaces ouvertes.
3. Examen des interfaces arrivant à échéance.
4. Identification des interfaces bloquées.
5. Analyse des causes de blocage.
6. Définition des actions à réaliser.
7. Désignation des responsables.
8. Fixation des dates limites.
9. Détermination du niveau d'alerte.
10. Validation du registre actualisé

La réunion doit aboutir à des décisions précises. Une formule générale telle que « Les entreprises doivent se coordonner » ne constitue pas une action suffisante. Il convient d'indiquer qui doit agir, sur quel élément, dans quel délai et avec quel résultat attendu.

8.6. Le traitement d'une interface bloquée

Lorsqu'une interface est bloquée, le mandataire-pilote doit éviter que le problème reste limité à des échanges informels entre les entreprises.

Procédure de traitement

1. Enregistrer l'interface dans le registre.
2. Décrire précisément le blocage.
3. Identifier l'activité ou le lot impacté.
4. Évaluer les conséquences possibles.
5. Vérifier les responsabilités prévues.
6. Demander les explications des entreprises concernées.
7. Rechercher une solution immédiate.
8. Définir une action corrective.
9. Fixer une échéance de résolution.
10. Contrôler la mise en œuvre.
11. Informer le mandataire-chef de file si le blocage présente une incidence contractuelle.
12. Clôturer l'interface après vérification.

Fiche de traitement d'une interface bloquée

Rubrique	Informations
Référence de l'interface	
Date de détection du blocage	
Description du blocage	
Entreprises concernées	
Activité ou zone affectée	
Conséquence sur le planning	
Conséquence financière éventuelle	
Cause présumée	

Rubrique	Informations
Solution provisoire	
Action définitive	
Responsable de l'action	
Échéance	
Décision du mandataire-chef de file	
Date de vérification	
Date de clôture	

8.7. Les interfaces entre études et travaux

Les relations entre les études et l'exécution constituent une zone particulièrement sensible. Une information technique incomplète, tardive ou contradictoire peut affecter plusieurs entreprises.

Le mandataire-pilote doit suivre notamment :

- La liste des documents attendus.
- Les dates de remise des plans.
- Les visas et validations nécessaires.
- Les observations du maître d'œuvre.
- La diffusion des versions à jour.
- La suppression des documents obsolètes.
- La prise en compte des modifications.
- La compatibilité entre les plans des différents lots.

Toute modification importante doit être signalée aux entreprises susceptibles d'être concernées. La diffusion d'une nouvelle version ne suffit pas si les conséquences de la modification ne sont pas examinées.

8.8. Les interfaces d'approvisionnement

Les approvisionnements sont également liés à la coordination collective. Une entreprise peut être prête à intervenir, mais ne pas pouvoir travailler si un matériau, un équipement ou une autorisation n'est pas disponible.

Le suivi doit porter sur :

- La date de commande.
- La confirmation du fournisseur.
- La date prévue de livraison.
- La date réelle de livraison.
- La conformité du matériel.
- Le lieu de stockage.
- Les conditions de manutention.
- La relation avec l'activité concernée.

Tout retard d'approvisionnement ayant une incidence sur une autre entreprise doit être enregistré comme une interface et, si nécessaire, comme un risque.

8.9. La clôture des interfaces

Une interface ne doit pas être considérée comme clôturée uniquement parce qu'un document a été transmis ou qu'une réunion a été tenue. Elle est clôturée lorsque le résultat attendu est obtenu et vérifié.

Critères de clôture

- Le document attendu a été transmis dans sa version applicable.
- La prestation a été réalisée.
- La conformité a été vérifiée.
- L'entreprise destinataire a pu poursuivre son activité.
- Les éventuelles réserves ont été traitées.
- Le registre a été mis à jour.

8.10. Les indicateurs relatifs aux interfaces

Le mandataire-pilote peut intégrer plusieurs indicateurs dans le tableau de bord mensuel.

Indicateur	Objectif
Nombre total d'interfaces identifiées	Mesurer le niveau de complexité du projet
Nombre d'interfaces ouvertes	Connaitre le volume de coordination restant
Nombre d'interfaces bloquées	Identifier les situations critiques
Délai moyen de résolution	Évaluer la réactivité du GME
Taux d'interfaces clôturées dans le délai	Évaluer l'efficacité de la coordination
Nombre d'interfaces récurrentes	Repérer les causes structurelles de dysfonctionnement

Une augmentation continue du nombre d'interfaces bloquées doit déclencher une analyse de fond. Le problème peut provenir d'une mauvaise définition des responsabilités, d'un planning irréaliste, d'un manque de ressources ou d'une circulation insuffisante de l'information.

8.11. Les bonnes pratiques de maîtrise des interfaces

Pour améliorer la gestion des interfaces, le mandataire-pilote doit encourager les pratiques suivantes :

- Identifier les interfaces avant le début des travaux.
- Nommer un responsable pour chaque interface.
- Utiliser un registre unique et partagé.
- Fixer des dates précises.
- Éviter les instructions uniquement verbales.

- Formaliser les décisions importantes.
- Vérifier la compatibilité des documents.
- Traiter rapidement les premiers signaux de blocage.
- Associer les responsables techniques aux réunions concernées.
- Examiner les interfaces lors de chaque changement de phase.
- Conserver la preuve de la clôture.
- Tirer des enseignements des interfaces récurrentes.

Conclusion du chapitre

La maîtrise des interfaces est l'une des expressions les plus concrètes de la valeur ajoutée du mandataire-pilote. Elle permet de traiter les zones de contact entre les entreprises avant qu'elles ne deviennent des sources de retard, de surcoût ou de conflit.

Dans le modèle Bendjebbar, l'interface n'est pas considérée comme une responsabilité diffuse appartenant à tout le monde. Elle est décrite, affectée, suivie et clôturée.

Chapitre IX

La gestion des risques dans le GME

9.1. La nécessité d'une gestion structurée des risques

Dans un Groupement Momentané d'Entreprises, le risque ne concerne pas uniquement une entreprise prise isolément. Une difficulté rencontrée par un membre peut avoir des conséquences sur l'ensemble du groupement, notamment lorsqu'elle affecte une activité dépendante, une interface ou une échéance contractuelle.

Le risque peut concerner :

- Le délai d'exécution.
- Le coût des travaux.
- La qualité des prestations.
- La disponibilité des ressources.
- La sécurité des personnes.
- La conformité réglementaire.
- Les approvisionnements.
- Les études et documents techniques.
- La coordination entre les entreprises.
- Les relations avec le maître d'ouvrage.
- La trésorerie d'une entreprise.
- La capacité d'une entreprise à respecter ses engagements.

La mission du mandataire-pilote consiste à organiser l'identification et le suivi des risques. Il ne se substitue pas aux entreprises dans la gestion de leurs responsabilités propres, mais il veille à ce que les risques susceptibles d'affecter la performance collective soient connus, évalués et traités.

9.2. La distinction entre risque, problème et alerte

Ces trois notions doivent être clairement distinguées.

- ****Le risque**** est un évènement incertain qui pourrait se produire.
- ****Le problème**** est une difficulté déjà apparue.
- ****L'alerte**** est une information formalisée signalant qu'un risque ou un problème nécessite une réaction.

Cette distinction permet d'éviter une gestion exclusivement réactive. Le modèle Bendjebbar privilégie l'anticipation et le traitement précoce des situations susceptibles d'affecter le projet.

9.3. L'identification des risques

L'identification des risques doit être réalisée collectivement, avec la participation des principales entreprises et responsables techniques.

Elle peut s'appuyer sur :

1. L'analyse du contrat.
2. L'examen du planning général.
3. L'étude des interfaces entre les lots.
4. Le retour d'expérience de projets similaires.
5. L'analyse des moyens disponibles.
6. La vérification des approvisionnements.
7. L'examen des contraintes du site.
8. L'analyse des exigences du maître d'ouvrage.
9. L'étude des conditions météorologiques ou environnementales.
10. L'identification des dépendances critiques.

Questions utiles à poser

- Que se passerait-il si cette activité prenait du retard ?
- Quelle entreprise dépend de cette prestation ?
- Existe-t-il une solution de remplacement ?
- Les ressources prévues sont-elles réellement disponibles ?
- Les documents nécessaires sont-ils validés ?
- Le fournisseur a-t-il confirmé son délai ?
- L'entreprise dispose-t-elle des compétences requises ?
- Quel serait l'impact financier d'un événement défavorable ?
- Qui doit être informé en cas de difficulté ?
- Quelle action préventive peut être engagée immédiatement ?

-9.4. Le registre des risques

Le registre des risques constitue le document central de la gestion préventive. Il doit être actualisé régulièrement et présenté lors des réunions de coordination.

Le registre doit rester pratique et compréhensible. Il ne doit pas devenir un document purement administratif sans lien avec les décisions opérationnelles.

9.5. L'évaluation de la criticité

Chaque risque doit être évalué selon au moins deux critères :

- La probabilité d'apparition.
- La gravité des conséquences.

9.6. La fiche de traitement d'un risque

Lorsqu'un risque présente une criticité élevée, il doit faire l'objet d'une fiche spécifique.

La fiche doit être examinée jusqu'à la disparition du risque ou jusqu'à la mise en place d'une solution suffisamment maîtrisée.

9.7. Les stratégies de traitement des risques

Le mandataire-pilote peut proposer différentes stratégies selon la nature du risque.

A. Éviter le risque

Cette stratégie consiste à modifier l'organisation ou la méthode afin de supprimer la cause du risque.

« Exemple » Modifier l'ordre des travaux pour éviter qu'une entreprise dépende d'un équipement non disponible.

B. Réduire le risque

Il s'agit de diminuer la probabilité d'apparition ou la gravité des conséquences.

« Exemple » Prévoir un fournisseur secondaire ou constituer un stock minimal de sécurité.

C. Transférer le risque

Le risque peut être confié, dans les limites du contrat et de la réglementation applicable, à une partie mieux équipée pour le maîtriser.

« Exemple » Confier une opération spécialisée à une entreprise disposant des compétences et moyens nécessaires.

D. Accepter le risque

Un risque peut être accepté lorsque son niveau est faible et que le coût de sa suppression serait disproportionné. Cette acceptation doit toutefois être consciente, documentée et validée par le responsable compétent.

9.8. La procédure d'alerte

Une procédure d'alerte doit préciser :

- Ce qui doit être signalé.
- Qui doit être informé.
- Dans quel délai.
- Par quel moyen.
- Quelle décision doit être prise.
- Comment l'alerte doit être clôturée.

Niveaux d'alerte

Niveau	Situation	Destinataire principal	Réaction attendue
Niveau 1	Difficulté mineure maîtrisable par l'entreprise	Responsable concerné	Action corrective locale
Niveau 2	Difficulté pouvant affecter une autre entreprise	Mandataire-pilote	Coordination et suivi rapproché

Niveau	Situation	Destinataire principal	Réaction attendue
Niveau 3	Risque important pour le délai, le coût ou la qualité	Mandataire-pilote et chef de file	Réunion spécifique et décision formalisée
Niveau 4	Situation critique ou susceptible d'avoir une incidence contractuelle majeure	chef de file et autorités concernées	Décision immédiate et plan d'action d'urgence

L'alerte doit être factuelle. Elle doit présenter la situation, ses conséquences probables, les mesures déjà prises et la décision attendue.

9.9. Le suivi des actions préventives et correctives

Une action n'est considérée comme maîtrisée que lorsqu'elle est réalisée et vérifiée.

Le mandataire-pilote doit éviter les formulations imprécises telles que

- « Suivre le sujet ».
- « Voir avec l'entreprise ».
- « Régler rapidement ».
- « Améliorer la coordination ».

Il convient de leur substituer des actions vérifiables :

- « L'entreprise B transmet le plan révisé avant le 15 juin ».
- « Le mandataire-pilote organise une réunion technique le 18 juin ».

- « L'entreprise A confirmé la date de livraison par écrit avant 17 h ».
- « Le chef de file valide la solution lors de la réunion du 20 juin ».

9.10. L'intégration des risques dans le tableau de bord

Le tableau de bord mensuel doit faire apparaître les risques les plus importants.

Ces indicateurs doivent servir à la décision. Ils permettent au mandataire-chef de file de connaître les situations nécessitant un arbitrage et au mandataire-pilote de mesurer l'efficacité de la coordination.

9.11. Le rôle respectif des deux mandataires

La gestion des risques confirme la complémentarité entre les deux fonctions.

Le mandataire-pilote :

- Identifie les risques collectifs.
- Organise leur évaluation.
- Met à jour le registre.
- Coordonne les actions préventives.
- Émet les alertes.
- Suit les délais de traitement.
- Présente les risques lors des réunions.
- Vérifie la clôture des actions.

Le chef de file :

- Reçoit les alertes importantes.
- Apprécie les conséquences contractuelles.
- Prend ou fait prendre les décisions relevant de son autorité.
- Représente le GME auprès du maître d'ouvrage.

- Valide les engagements nécessitant une décision juridique, administrative ou contractuelle.
- S'assure que les décisions prises sont compatibles avec les engagements du groupement.

Le mandataire-pilote ne doit donc pas prendre seul une décision qui modifierait les obligations contractuelles du GME. Il prépare, analyse, coordonne et alerte ; le mandataire-chef de file conserve l'autorité correspondant à sa fonction.

Conclusion du chapitre

La gestion des risques constitue une fonction préventive essentielle du modèle Bendjebbar. Elle permet de passer d'une réaction tardive aux difficultés à une organisation capable d'anticiper les événements susceptibles d'affecter le projet.

Un risque correctement géré est un risque :

- Identifié.
- Décrit.
- Évalué.
- Affecté à un responsable.
- Associé à une action.
- Suivi dans le temps.
- Réexaminé.
- Clôturé après vérification.

La règle fondamentale peut être formulée ainsi :

Un risque non identifié devient une surprise ; un risque identifié mais non traité devient une menace ; un risque traité et suivi devient un élément maîtrisé de la performance collective.

Chapitre X

La maîtrise de la qualité dans le GME

10.1. La qualité comme responsabilité collective

Dans un Groupement Momentané d'Entreprises, la qualité ne dépend pas uniquement de la conformité de chaque prestation prise séparément. Elle dépend également de la compatibilité entre les travaux réalisés par les différentes entreprises.

Une prestation techniquement correcte peut néanmoins générer une difficulté si :

- Elle n'est pas conforme aux documents contractuels.
- Elle n'est pas réalisée au moment prévu.
- Elle n'est pas compatible avec le lot suivant.
- Elle utilise une version dépassée d'un plan.
- Elle n'est pas suffisamment contrôlée avant sa remise.
- Elle empêche une autre entreprise de poursuivre son activité.
- Elle n'est pas accompagnée des documents justificatifs nécessaires.

La qualité doit donc être considérée comme une performance globale du GME. Le mandataire-pilote contribue à organiser cette qualité collective, tandis que chaque entreprise reste responsable de l'exécution et de la conformité de ses propres prestations.

10.2. Les dimensions de la qualité

La qualité dans le GME comprend plusieurs dimensions complémentaires :

1. ****La conformité technique : **** Respect des plans, prescriptions, normes et spécifications.
2. ****La conformité contractuelle : **** Respect des engagements prévus dans les pièces du marché.
3. ****La conformité documentaire : **** Disponibilité des procès-verbaux, fiches techniques, visas et certificats.
4. ****La conformité temporelle : **** Réalisation de la prestation dans le délai convenu.
5. ****La compatibilité entre les lots : **** Absence de contradiction ou d'incompatibilité avec les prestations voisines.
6. ****La traçabilité : **** Conservation des preuves de contrôle, de validation et de réception.
7. ****La sécurité d'utilisation : **** Aptitude de l'ouvrage ou de l'équipement à remplir sa fonction.

Le mandataire-pilote doit veiller à ce que ces différentes dimensions soient prises en compte dans les réunions, les contrôles et les tableaux de bord.

10.3. Le plan qualité du GME

Le plan qualité du GME précise l'organisation retenue pour assurer la conformité des prestations et la coordination des contrôles.

Il peut notamment comprendre :

- Les objectifs qualité du projet.
- Les responsabilités de chaque entreprise.
- Les documents de référence.
- Les procédures de contrôle.
- Les points d'arrêt.
- Les points de contrôle.
- Les modalités de traitement des non-conformités.

- Les documents à conserver.
- Les règles de diffusion des informations.
- Les conditions de réception et de clôture.

Structure simplifiée du plan qualité

Rubrique	Contenu attendu
Objectifs qualité	Niveau de conformité recherché
Responsabilités	Répartition des tâches de contrôle
Documents applicables	Plans, normes, spécifications et procédures
Contrôles prévus	Contrôles internes et contrôles contradictoires
Points d'arrêt	Étapes nécessitant une validation avant poursuite
Non-conformités	Procédure d'enregistrement et de traitement
Traçabilité	Documents à conserver et durée d'archivage
Reporting	Fréquence et destinataires des informations

Le plan qualité doit être adapté à la taille, à la complexité et aux risques du projet. Il ne doit pas constituer un document théorique sans application pratique.

10.4. Les points de contrôle et les points d'arrêt

Les contrôles doivent être planifiés avant le commencement des activités concernées.

- ****Un point de contrôle**** permet de vérifier une prestation tout en autorisant généralement la poursuite des travaux.
- ****Un point d'arrêt**** impose une validation préalable avant de poursuivre l'activité.

Exemples de points de contrôle

- Vérification des dimensions.
- Contrôle de la qualité des matériaux.
- Vérification de la conformité d'une installation.
- Contrôle des niveaux et des alignements.
- Vérification de la présence des documents nécessaires.

Exemples de points d'arrêt

- Validation d'un fond de fouille avant bétonnage.
- Visa d'un plan d'exécution avant fabrication.
- Réception d'un support avant intervention d'un autre lot.
- Contrôle d'une installation avant fermeture ou recouvrement.
- Validation d'une zone avant passage à la phase suivante.

10.5. La gestion des non-conformités

Une non-conformité correspond à un écart entre le résultat obtenu et l'exigence applicable.

Elle peut concerner :

- Un matériau non conforme.
- Une dimension incorrecte.
- Une mauvaise implantation.
- Une exécution différente du plan validé.
- Une prestation incomplète.
- Un document manquant.
- Une intervention réalisée sans validation préalable.
- Une incompatibilité entre deux ouvrages.

Toute non-conformité doit être enregistrée, analysée et traitée. Elle ne doit pas être réglée uniquement par des échanges verbaux lorsque ses conséquences peuvent affecter le projet.

Fiche de non-conformité

Rubrique	Informations à compléter
Numéro de la non-conformité	
Date de constat	
Zone ou activité concernée	
Entreprise responsable	
Description de l'écart	
Exigence non respectée	
Conséquence possible	
Mesure immédiate	
Cause identifiée	
Action corrective	
Responsable de l'action	
Échéance	
Vérification après correction	
Date de clôture	

10.6. L'analyse des causes

La correction d'une non-conformité ne doit pas se limiter à la réparation de l'élément défectueux. Il convient également d'identifier la cause de l'écart afin d'éviter sa répétition.

Les causes peuvent être liées :

- À une erreur d'étude.
- À une mauvaise interprétation du document.
- À une information non transmise.
- À l'utilisation d'une version obsolète.
- À une insuffisance de contrôle.

- À une qualification insuffisante du personnel.
- À un défaut d'approvisionnement.
- À une mauvaise préparation de l'activité.
- À une coordination insuffisante entre deux entreprises.

Le mandataire-pilote peut utiliser une méthode simple :

1. Décrire l'écart.
2. Rechercher la cause immédiate.
3. Examiner les causes organisationnelles.
4. Déterminer l'action corrective.
5. Vérifier que l'action est efficace.
6. Mettre à jour les procédures si nécessaire.

10.7. La coordination qualité entre les entreprises

La coordination qualité est particulièrement importante lorsque la prestation d'une entreprise constitue le support ou la condition de travail d'une autre.

Avant de transmettre une zone ou une prestation, l'entreprise concernée doit vérifier :

- Que les travaux prévus sont terminés.
- Que les contrôles nécessaires ont été effectués.
- Que les réserves sont identifiées.
- Que les documents utiles sont disponibles.
- Que la zone est accessible et sécurisée.
- Que les limites de responsabilité sont clairement définies.

Fiche de remise de zone ou de prestation

Rubrique	Informations
Zone ou prestation remise	
Entreprise remettante	
Entreprise destinataire	
Date de remise	
Travaux réalisés	
Contrôles effectués	
Documents transmis	
Réserves constatées	
Conditions de poursuite	
Signatures ou validations	

Cette fiche permet de réduire les contestations ultérieures sur l'état d'une zone, la date de remise ou la responsabilité d'un défaut.

10.8. Les réunions qualité

Les réunions qualité peuvent être intégrées aux réunions générales de coordination ou organisées séparément lorsque le projet présente des risques techniques importants.

Elles doivent porter sur :

- Les contrôles réalisés.
- Les contrôles à venir.
- Les non-conformités ouvertes.
- Les actions correctives en retard.
- Les points d'arrêt à valider.
- Les réserves récurrentes.

- Les interfaces présentant un risque qualité.
- Les documents manquants.
- Les décisions à prendre.

Le compte rendu doit préciser les décisions et les responsabilités. Une réunion qualité sans suivi des actions risque de devenir un simple exercice d'information.

10.9. Les indicateurs de qualité

Le tableau de bord du mandataire-pilote peut intégrer les indicateurs suivants :

Indicateur	Utilité
Nombre de non-conformités ouvertes	Mesurer le volume des écarts non traités
Nombre de non-conformités clôturées	Évaluer la capacité de correction
Délai moyen de traitement	Mesurer la réactivité du GME
Nombre de non-conformités répétitives	Identifier les causes structurelles
Nombre de contrôles réalisés	Vérifier l'application du plan qualité
Nombre de points d'arrêt respectés	Contrôler la discipline du processus
Nombre de réserves à la réception	Évaluer la qualité finale
Taux d'actions réalisées dans le délai	Mesurer l'efficacité du suivi

L'évolution de ces indicateurs est plus importante que leur valeur isolée. Une diminution durable des non-conformités répétitives constitue un signe d'amélioration réelle.

10.10. Le rôle du mandataire-pilote et du chef de file

Le ****mandataire-pilote**** :

- Coordonne la préparation des contrôles.
- Suit les points de contrôle et les points d'arrêt.

- Centralise les non-conformités collectives.
- Vérifie l'avancement des actions correctives.
- Analyse les interfaces susceptibles d'affecter la qualité.
- Présente les indicateurs qualité.
- Alerte le mandataire-chef de file en cas de difficulté importante.
- Organise la capitalisation du retour d'expérience.

Le chef de file** :

- Conserve la représentation contractuelle du GME.
- Prend les décisions relevant de son autorité.
- Informe le maître d'ouvrage lorsque la situation l'exige.
- Valide les engagements ayant une incidence contractuelle.
- Veille à la cohérence entre les actions qualité et les obligations du groupement.

Le mandataire-pilote ne se substitue pas aux responsables qualité ou aux entreprises. Il organise la cohérence collective et veille à ce que les écarts soient traités de manière documentée.

10.11. L'amélioration continue par le retour d'expérience

La qualité ne doit pas être limitée à la correction des défauts. Elle doit également contribuer à l'amélioration des méthodes de travail.

À la fin d'une phase ou d'une opération importante, le mandataire-pilote peut organiser un retour d'expérience autour des questions suivantes :

- Quelles difficultés ont été rencontrées ?
- Quelles erreurs se sont répétées ?
- Quelles actions ont été efficaces ?
- Quelles interfaces ont été mal définies ?

- Quels documents auraient dû être transmis plus tôt ?
- Quelles décisions ont été retardées ?
- Quelles pratiques doivent être conservées ?
- Quelles procédures doivent être modifiées ?

Le cycle d'amélioration peut être présenté ainsi :

Observer → Mesurer → Analyser → Décider → Agir → Vérifier →
Améliorer**

Ce cycle permet de transformer l'expérience du projet en méthode réutilisable pour les opérations futures.

Conclusion du chapitre

La qualité dans un GME repose sur une double exigence : chaque entreprise doit maîtriser sa propre prestation et le groupement doit maîtriser les relations entre les différentes prestations.

Dans le modèle Bendjebbar, le mandataire-pilote contribue à cette maîtrise par :

- La planification des contrôles.
- La formalisation des responsabilités.
- Le suivi des points d'arrêt.
- L'enregistrement des non-conformités.
- La coordination des actions correctives.
- La mesure des résultats.
- La capitalisation du retour d'expérience.

La règle essentielle peut être formulée ainsi :

La qualité ne se contrôle pas seulement à la fin des travaux ; elle se construit à chaque interface, à chaque décision et à chaque étape de l'exécution.

Chapitre XI

La gestion de l'information et du reporting dans le GME

11.1. L'information comme ressource de pilotage

Dans un Groupement Momentané d'Entreprises, la qualité des décisions dépend directement de la qualité de l'information disponible. Une information tardive, incomplète ou contradictoire peut entraîner :

- Une mauvaise planification.
- Une décision inadaptée.
- Un retard d'exécution.
- Une reprise de travaux.
- Une mauvaise évaluation des responsabilités.
- Une dégradation des relations entre les entreprises.
- Une difficulté dans les échanges avec le maître d'ouvrage.

Le mandataire-pilote doit donc organiser la circulation de l'information entre les membres du GME. Son rôle ne consiste pas à accumuler les documents, mais à faire parvenir la bonne information, au bon destinataire, au moment utile et sous une forme exploitable.

-11.2. Les principes de circulation de l'information

Le système d'information du GME doit respecter plusieurs principes.

A. La pertinence

Seules les informations utiles à la décision, à la coordination ou à la traçabilité doivent être diffusées.

B. La fiabilité

Les informations transmises doivent être vérifiées et provenir d'une source identifiable.

C. La rapidité

Une information reçue trop tard peut perdre toute sa valeur opérationnelle.

D. La traçabilité

Les informations importantes doivent être datées, classées et conservées.

E. La confidentialité

Les données sensibles doivent être communiquées uniquement aux personnes habilitées.

F. L'accessibilité

Les documents applicables doivent pouvoir être retrouvés facilement par les personnes concernées.

G. L'unicité de la version

Les entreprises doivent travailler sur la dernière version validée des documents.

11.3. La typologie des informations

Les informations échangées au sein du GME peuvent être regroupées en plusieurs catégories.

Catégorie	Exemples	Traitement recommandé
Contractuelle	Courriers, ordres de service, avenants, réserves	Transmission au mandataire-chef de file
Technique	Plans, notes de calcul, fiches techniques	Diffusion aux responsables concernés
Planning	Avancement, prévisions, retards, jalons	Intégration au tableau de bord
Financière	Situations, coûts, écarts, prévisions	Accès limité aux personnes habilitées
Qualité	Contrôles, essais, non-conformités	Enregistrement et suivi des actions
Sécurité	Incidents, mesures préventives, consignes	Transmission immédiate si nécessaire
Coordination	Décisions, interfaces, actions	Registre et comptes rendus
Administrative	Effectifs, assurances, autorisations	Classement et contrôle périodique

Cette classification permet d'éviter que toutes les informations soient traitées de la même manière. Une alerte de sécurité ne suit pas le même circuit qu'un document administratif courant.

11.4. Le circuit de diffusion des documents

Chaque document important doit suivre un circuit clairement défini :

1. Préparation par l'émetteur.
2. Vérification du contenu.
3. Validation par l'autorité compétente.

4. Enregistrement de la référence et de la date.
5. Diffusion aux destinataires concernés.
6. Confirmation de réception si nécessaire.
7. Classement dans le dossier approprié.
8. Retrait ou identification des versions obsolètes.

Registre de diffusion des documents

Le mandataire-pilote doit attirer l'attention des entreprises sur les modifications susceptibles d'avoir une incidence sur leurs propres activités.

11.5. La gestion des versions

La gestion des versions est indispensable lorsque plusieurs documents évoluent au cours du projet.

Chaque document devrait comporter au minimum :

- Un titre.
- Une référence.
- Un numéro de version.
- Une date d'émission.
- Le nom de l'émetteur.
- Le nom du vérificateur.
- Le nom de l'approbateur.
- La description des modifications.

Un document remplacé doit être clairement identifié comme obsolète afin d'éviter son utilisation accidentelle.

11.6. Le reporting opérationnel

Le reporting est le processus par lequel les informations recueillies sont transformées en une présentation synthétique permettant de suivre la situation du projet et de prendre des décisions.

Un reporting efficace doit répondre à cinq questions :

1. Où en sommes-nous ?
2. Qu'avions-nous prévu ?
3. Quels sont les écarts ?
4. Quelles sont les causes de ces écarts ?
5. Quelles décisions ou actions sont nécessaires ?

Le reporting ne doit pas être une simple reproduction de données. Il doit mettre en évidence les points importants et faciliter l'action.

11.7. Le rapport hebdomadaire

Le rapport hebdomadaire permet de suivre l'activité à court terme.

Il peut comprendre :

- Les travaux réalisés.
- Les travaux prévus.
- Les écarts constatés.
- Les effectifs mobilisés.
- Les moyens matériels utilisés.
- Les interfaces ouvertes.
- Les risques apparus.
- Les contrôles réalisés.
- Les décisions prises.
- Les actions à réaliser la semaine suivante.

Modèle de rapport hebdomadaire

Rubrique	Informations
Période concernée	
Travaux réalisés	
Travaux prévus non réalisés	
Raisons des écarts	
Effectifs présents	
Moyens matériels	
Interfaces en cours	
Risques ou alertes	
Non-conformités	
Actions prioritaires	
Décisions attendues	

Le rapport hebdomadaire doit rester court et orienté vers les faits. Il peut servir de base à la réunion de coordination.

11.8. Le tableau de bord mensuel

Le tableau de bord mensuel présente une vision plus globale de la performance collective.

La tendance peut être représentée par des symboles simples :

- **↘** : évolution défavorable.
- **→** : situation stable.
- **↗** : évolution favorable.

Il est préférable d'accompagner chaque indicateur important d'un commentaire expliquant l'écart et l'action décidée.

11.9. Le compte rendu de réunion

Le compte rendu constitue la mémoire officielle des échanges et des décisions de coordination.

Il doit comporter :

- La date et le lieu de la réunion.
- La liste des participants.
- Les personnes absentes ou excusées.
- L'ordre du jour.
- Les faits importants.
- Les décisions prises.
- Les actions à réaliser.
- Les responsables désignés.
- Les échéances.
- Les points restant ouverts.
- La date de la prochaine réunion.

Une action ne doit pas être enregistrée sans responsable ni échéance. Le compte rendu doit être diffusé rapidement afin de permettre aux participants de signaler une éventuelle erreur ou omission.

11.10. La communication en situation d'alerte

En cas d'alerte, la communication doit être rapide, factuelle et graduée.

Le message doit préciser :

- La nature de l'événement.
- La date et l'heure du constat.
- La zone ou l'activité concernée.
- Les conséquences déjà observées.

- Les conséquences possibles.
- Les mesures prises immédiatement.
- La décision attendue.
- Le responsable du suivi.

Une information importante ne doit pas rester limitée à une conversation informelle. Elle doit être confirmée par écrit lorsque la situation peut avoir une incidence sur le délai, le coût, la qualité, la sécurité ou les obligations contractuelles.

11.11. La protection et la confidentialité de l'information

Certaines informations doivent être protégées, notamment :

- Les données financières.
- Les offres commerciales.
- Les données personnelles.
- Les documents contractuels sensibles.
- Les réclamations en préparation.
- Les analyses de responsabilité.
- Les informations relatives aux difficultés internes d'une entreprise.

Le GME doit définir :

- Les personnes autorisées à accéder aux documents.
- Les règles de transmission.
- Les modalités de conservation.
- Les règles d'archivage.
- Les conditions de destruction ou de retrait.
- Les précautions applicables aux échanges électroniques.

La circulation de l'information doit être suffisante pour permettre la coordination, mais limitée aux besoins réels des destinataires.

11.12. Le rôle du mandataire-pilote dans le système d'information

Le mandataire-pilote assure notamment les fonctions suivantes :

- Organiser la collecte des informations.
- Vérifier leur cohérence.
- Identifier les informations manquantes.
- Préparer les synthèses de pilotage.
- Diffuser les documents applicables.
- Suivre les décisions et les actions.
- Mettre à jour les registres.
- Alerter en cas d'information tardive ou contradictoire.
- Préparer les tableaux de bord.
- Assurer la traçabilité des échanges importants.

Il doit toutefois éviter de devenir un simple centre d'archivage. L'information n'a de valeur que si elle permet une meilleure coordination et une décision plus rapide.

11.13. Les indicateurs de performance du reporting

Le fonctionnement du système d'information peut lui-même être évalué.

Indicateur	Signification
Taux de rapports transmis dans les délais	Mesure la régularité du reporting
Nombre de documents en attente de validation	Identifie les retards décisionnels
Nombre de documents utilisés dans une version obsolète	Mesure le risque documentaire
Taux d'actions clôturées dans le délai	Évalue l'efficacité du suivi
Nombre de décisions non formalisées	Mesure le défaut de traçabilité

Indicateur	Signification
Délai moyen de transmission d'une alerte	Évalue la réactivité du système
Nombre d'informations contradictoires	Révèle les insuffisances de coordination

Ces indicateurs peuvent être intégrés au bilan mensuel du GME.

Conclusion du chapitre

La gestion de l'information et du reporting constitue le système nerveux du pilotage collectif. Sans informations fiables, les outils de planification, de gestion des risques et de suivi de la qualité perdent une grande partie de leur efficacité.

Dans le modèle Bendjebbar, le mandataire-pilote transforme les informations dispersées en éléments structurés de décision. Il veille à ce que chaque information importante soit :

- Identifiée.
- Vérifiée.
- Transmise.
- Comprise.
- Enregistrée.
- Suivie.
- Utilisée pour agir.

La règle essentielle peut être formulée ainsi :

Une information non transmise ne peut pas être coordonnée ; une information non vérifiée ne peut pas être décidée ; une information non tracée ne peut pas être prouvée.

Chapitre XII – Clôture de la mission et capitalisation du retour d'expérience

12.1. La clôture : une étape de pilotage à part entière

La fin des travaux ne signifie pas automatiquement la fin de la mission du mandataire-pilote. La clôture doit être organisée afin de vérifier que les engagements du GME ont été réalisés, que les réserves sont traitées et que les documents nécessaires ont été transmis.

Une clôture précipitée peut entraîner :

- La persistance de réserves non traitées ;
- La perte d'informations importantes ;
- Des désaccords sur les responsabilités finales ;
- Des retards dans la remise des documents ;
- Des difficultés lors du décompte définitif ;
- La disparition du retour d'expérience.

Le mandataire-pilote accompagne donc le GME jusqu'à la stabilisation complète de la situation opérationnelle, tandis que le mandataire-chef de file conserve la responsabilité des actes juridiques, contractuels et administratifs.

12.2. Les conditions préalables à la clôture

Avant de proposer la clôture de la mission, le mandataire-pilote vérifie que les principales conditions suivantes sont réunies :

1. Les travaux prévus sont achevés ou leur état d'avancement est clairement établi.

2. Les essais, contrôles et vérifications ont été réalisés.
3. Les réserves sont identifiées, affectées et suivies.
4. Les documents de récolement sont disponibles.
5. Les interfaces entre les entreprises sont soldées.
6. Les équipements et installations ont été remis aux parties concernées.
7. Les actions en cours disposent d'un responsable et d'une échéance.
8. Les écarts de coûts et de délais ont été analysés.
9. Les différends éventuels sont recensés.
10. Le bilan collectif du GME a été préparé.

La clôture peut être totale ou progressive. Une clôture progressive peut être appliquée lorsque les lots sont réceptionnés à des dates différentes ou lorsque certaines prestations demeurent soumises à une période de garantie.

12.3. La liste de clôture de la mission

La liste de clôture constitue un outil de vérification simple et traçable. Elle doit être mise à jour régulièrement jusqu'à la fin effective de la mission.

Cette liste doit être annexée au compte rendu de clôture lorsque cela est nécessaire.

12.4. Le traitement des réserves et des actions résiduelles

Les réserves représentent des écarts constatés entre les prestations attendues et les prestations effectivement réalisées. Elles doivent être décrites avec précision et ne doivent pas être formulées de manière générale ou ambiguë.

Une réserve correctement rédigée indique :

- Le lieu concerné ;
- La nature de l'écart ;
- La référence au document ou à l'exigence applicable ;
- L'entreprise responsable ;
- L'action corrective attendue ;
- La date limite de traitement ;
- Le mode de vérification de la clôture.

Registre des réserves

Une réserve ne peut être considérée comme close que lorsque l'action corrective a été réalisée et vérifiée. La simple déclaration d'achèvement par l'entreprise ne suffit pas toujours ; une preuve documentaire ou un contrôle sur site peut être exigé.

12.5. Le bilan final de performance

Le bilan final permet de comparer les objectifs initiaux avec les résultats obtenus. Il ne doit pas être limité à la recherche des écarts. Son objectif est également de comprendre les causes des réussites et des difficultés.

Les principaux domaines d'analyse sont les suivants :

- Le respect des délais ;
- La maîtrise des coûts ;
- La qualité des prestations ;
- La sécurité ;
- La gestion des interfaces ;
- La maîtrise des risques ;
- La circulation de l'information ;
- La qualité de la coopération entre les entreprises ;
- L'efficacité des réunions et des outils de pilotage.

Le bilan doit distinguer les écarts imputables à l'organisation du GME de ceux résultant de facteurs externes, tels que les modifications du programme, les décisions tardives, les événements imprévisibles ou les contraintes réglementaires.

12.6. Le retour d'expérience

Le retour d'expérience transforme les événements du projet en connaissances réutilisables. Il constitue l'un des apports majeurs du modèle Bendjebbar.

La démarche repose sur six questions :

1. ****Qu'avions-nous prévu ?****
2. ****Que s'est-il réellement passé ?****
3. ****Quel écart avons-nous constaté ?****
4. ****Quelle en est la cause ?****
5. ****Quelle solution a été appliquée ?****
6. ****Que devons-nous reproduire ou éviter à l'avenir ?****

Le retour d'expérience doit porter aussi bien sur les difficultés que sur les réussites. Une pratique efficace peut être intégrée aux méthodes futures du GME.

Fiche de retour d'expérience

Rubrique	Contenu
Sujet analysé	
Situation initiale	
Événement constaté	
Conséquence sur le projet	
Cause identifiée	
Solution mise en œuvre	

Rubrique	Contenu
Résultat obtenu	
Enseignement à retenir	
Action à intégrer dans les futures opérations	
Responsable de la capitalisation	

Le retour d'expérience doit être factuel. Il ne doit pas devenir un document de reproches ou une recherche de responsabilité individuelle. Son objectif est l'amélioration de l'organisation collective.

12.7. La réunion de bilan du GME

La réunion de bilan est organisée par le mandataire-pilote en coordination avec le mandataire-chef de file. Elle réunit les représentants des entreprises membres et, lorsque cela est pertinent, les responsables techniques et administratifs concernés.

Ordre du jour recommandé

1. Rappel des objectifs initiaux du groupement.
2. Présentation du bilan des délais.
3. Présentation du bilan des coûts.
4. Examen de la qualité et des réserves.
5. Bilan des interfaces.
6. Analyse des principaux risques rencontrés.
7. Évaluation du fonctionnement des réunions et du reporting.
8. Identification des pratiques efficaces.
9. Identification des dysfonctionnements.
10. Validation des actions d'amélioration.
11. Définition des modalités de conservation des documents.
12. Conclusion de la mission opérationnelle du mandataire-pilote.

La réunion doit donner lieu à un compte rendu validé et diffusé aux participants. Les décisions prises doivent être accompagnées d'un responsable et d'une échéance.

12.8. La conservation des documents

La clôture de la mission exige également l'organisation des archives du GME. Les documents doivent être classés de manière à pouvoir être retrouvés rapidement en cas de demande, de contrôle ou de différend ultérieur.

Le classement peut comprendre les rubriques suivantes :

- Documents contractuels ;
- Documents administratifs ;
- Documents techniques ;
- Documents de planification ;
- Comptes rendus de réunions ;
- Registre des décisions ;
- Registre des interfaces ;
- Registre des risques ;
- Registre des réserves ;
- Tableaux de bord ;
- Correspondances importantes ;
- Documents de réception ;
- Dossiers de récolement ;
- Bilan final et retour d'expérience.

Le mandataire-pilote veille à la cohérence et à la complétude du dossier opérationnel. Le chef de file assure, pour sa part, la conservation des documents contractuels et juridiques selon les obligations applicables.

12.9. La fin de la mission du mandataire-pilote

La mission du mandataire-pilote prend fin lorsque :

- Les actions opérationnelles qui lui sont confiées sont réalisées ;
- Les interfaces principales sont clôturées ;
- Les réserves restantes sont affectées ;
- Le bilan de performance est établi ;
- Le retour d'expérience est formalisé ;
- Les documents sont transmis et classés ;
- Le mandataire-chef de file confirme la fin de la mission.

Cette fin de mission doit être matérialisée par un document écrit. Celui-ci peut prendre la forme d'une note de clôture ou d'un procès-verbal de fin de mission.

Modèle simplifié de note de clôture

Rubrique	Contenu
Opération concernée	
Composition du GME	
Mandataire-chef de file	
Mandataire-pilote	
Période de la mission	
Principales actions réalisées	
Interfaces résolues	
Réserves restant à traiter	
Documents transmis	
Bilan général	
Observations particulières	
Date de clôture	
Signatures ou visas	

La fin de la mission opérationnelle ne supprime pas les responsabilités contractuelles propres à chaque entreprise ni les obligations du chef de file.

12.10. La maturité collective du GME

La clôture permet enfin d'évaluer le niveau de maturité atteint par le groupement. Cette maturité ne se mesure pas uniquement par le résultat technique final, mais également par la capacité des entreprises à travailler ensemble.

Un GME peut être considéré comme mature lorsqu'il est capable de :

- Clarifier les responsabilités dès le démarrage ;
- Identifier rapidement les interfaces ;
- Partager une information fiable ;
- Traiter les risques avant leur réalisation ;
- Respecter les décisions collectives ;
- Gérer les désaccords de manière factuelle ;
- Mesurer sa performance ;
- Capitaliser les enseignements du projet.

À l'inverse, la répétition des mêmes difficultés, l'absence de traçabilité et la dépendance excessive à quelques personnes révèlent une maturité insuffisante.

Conclusion du chapitre

La clôture de la mission du mandataire-pilote ne constitue pas une simple formalité administrative. Elle représente la dernière étape du cycle de pilotage et permet de vérifier que les résultats obtenus sont stabilisés, documentés et transmissibles.

Dans le modèle Bendjebbar, une mission bien clôturée est une mission qui laisse au GME :

- Une situation opérationnelle clarifiée ;
- Des responsabilités résiduelles identifiées ;
- Des documents accessibles ;
- Un bilan mesurable ;
- Des enseignements réutilisables.

La règle essentielle peut être formulée ainsi :

****Un projet n'est véritablement achevé que lorsque ses résultats sont vérifiés, ses écarts expliqués, ses documents conservés et ses enseignements transformés en progrès pour les opérations futures. ****

1. ORGANIGRAMME PRINCIPAL DU MANDATAIRE-PILOTE

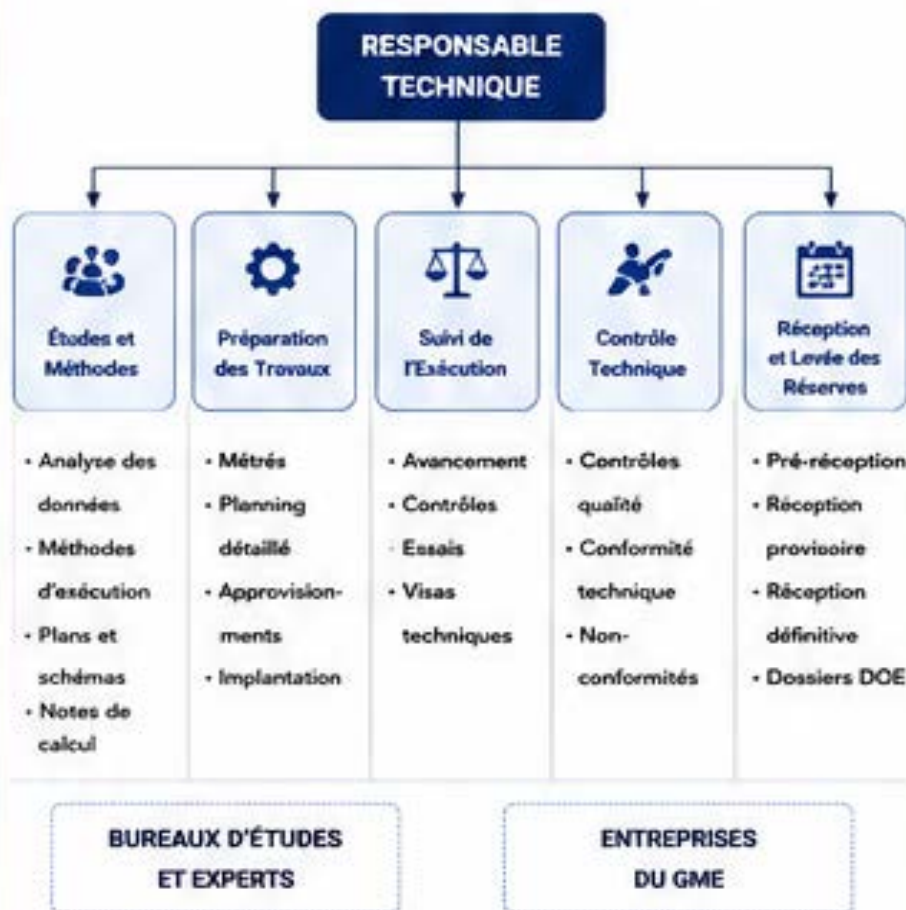


**COORDINATION INTER-FONCTIONS – SYNERGIE –
PERFORMANCE COLLECTIVE DU GME**

LÉGENDE

- | | |
|--|---|
| ■ Gouvernance & Stratégie | ■ Gestion Financière |
| ■ Organisation & Ressources | ■ Technique & Opérationnel |
| ■ Support Administratif | ■ Support & Coopération |
| ■ Support Financier | ■ Suivi & Performance |

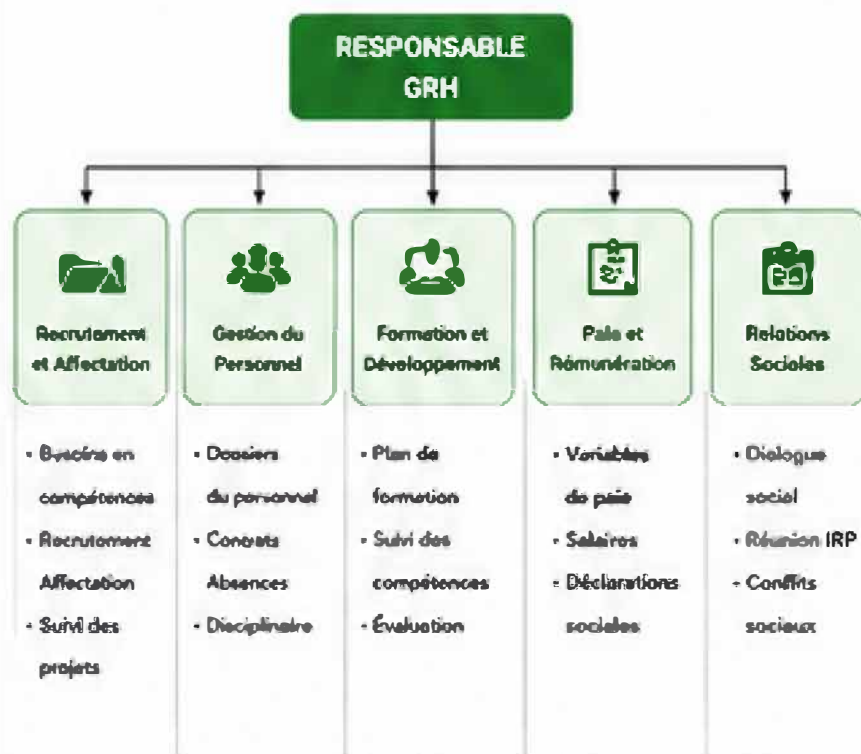
2.1 ORGANIGRAMME – FONCTION TECHNIQUE



LÉGENDE

- Lien hiérarchique
- Lien fonctionnel / Collaboration
-  Responsable / Pilotage
-  Activités principales
-  Partenaires / Appuis

2.2 ORGANIGRAMME – FONCTION GRH (RESSOURCES HUMAINES)



COLLABORATEURS DU GME

LÉGENDE



Lien hiérarchique



Lien fonctionnel / Collaboration



Responsable / Pilotage

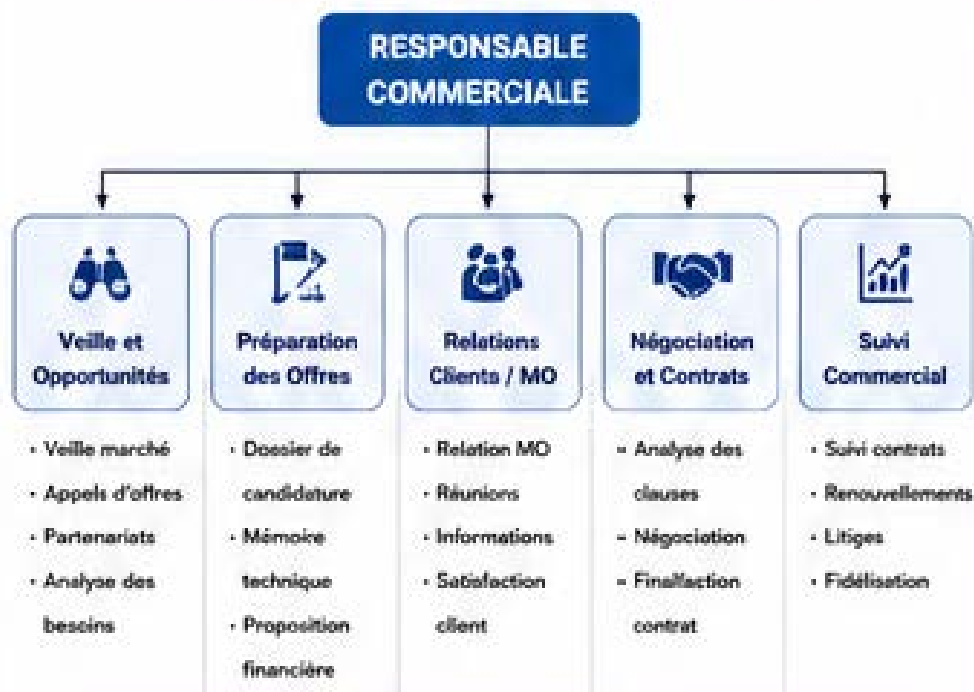


Activités principales



Parties prenantes internes

2.3 ORGANIGRAMME – FONCTION COMMERCIALE

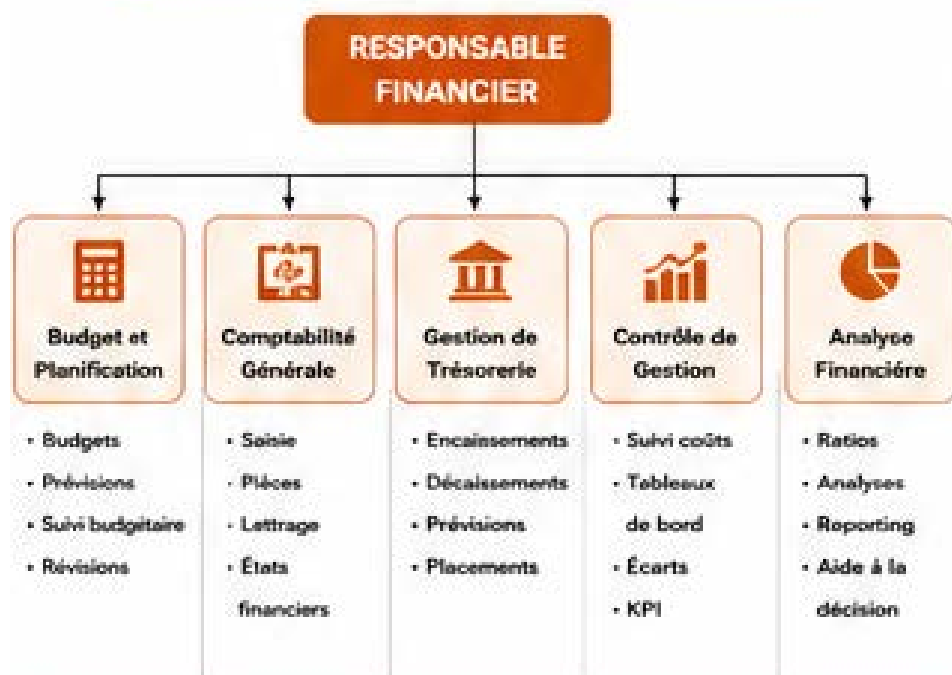


PARTENAIRES ET CLIENTS

LÉGENDE

-  Lien hiérarchique
-  Lien fonctionnel / Collaboration
-  Responsable / Pilotage
-  Activités principales
-  Parties prenantes externes

2.4 ORGANIGRAMME – FONCTION FINANCIÈRE

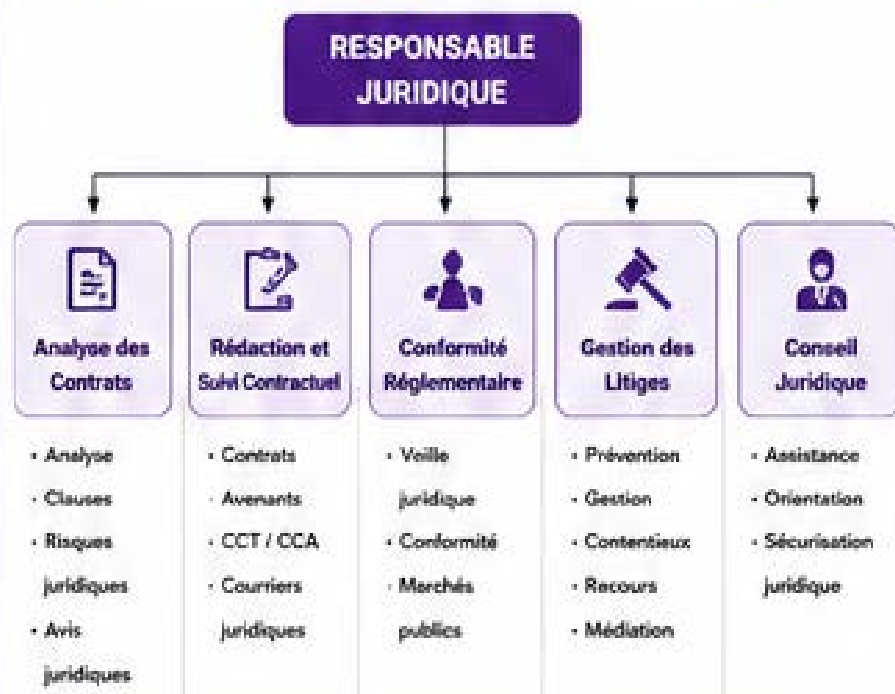


SERVICES BANCAIRES ET FINANCIERS

LÉGENDE

- Lien hiérarchique
- Lien fonctionnel / Collaboration
-  Responsable / Pilotage
-  Activités principales
-  Parties prenantes externes

2.5 ORGANIGRAMME – FONCTION JURIDIQUE



EXPERTS JURIDIQUES

LÉGENDE

——— Lien hiérarchique

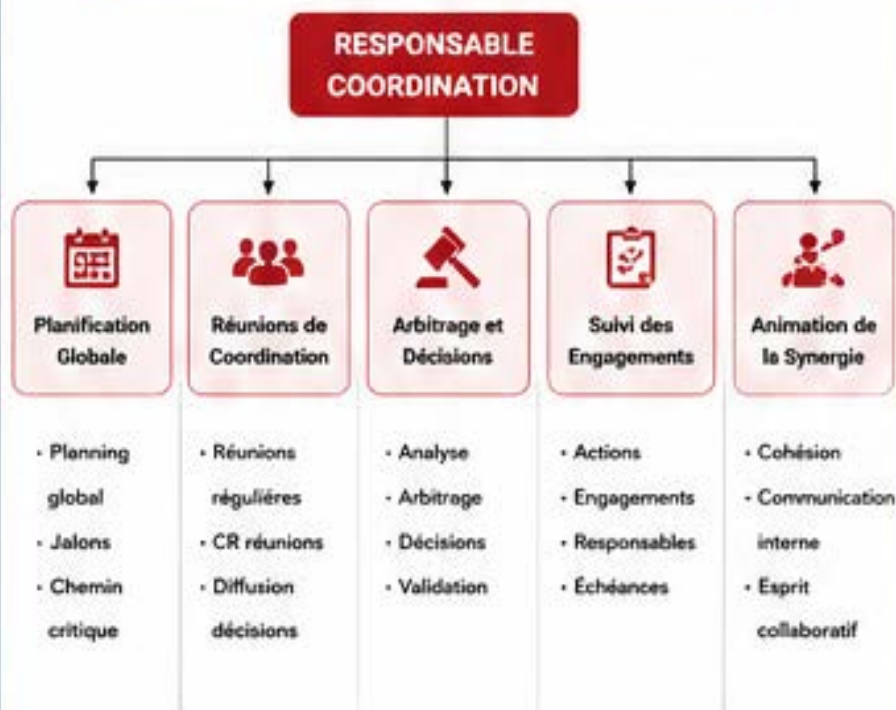
..... Lien fonctionnel / Collaboration

 Responsable / Pilotage

■ Activités principales

 Parties prenantes externes

2.6 ORGANIGRAMME – COORDINATION DU GME



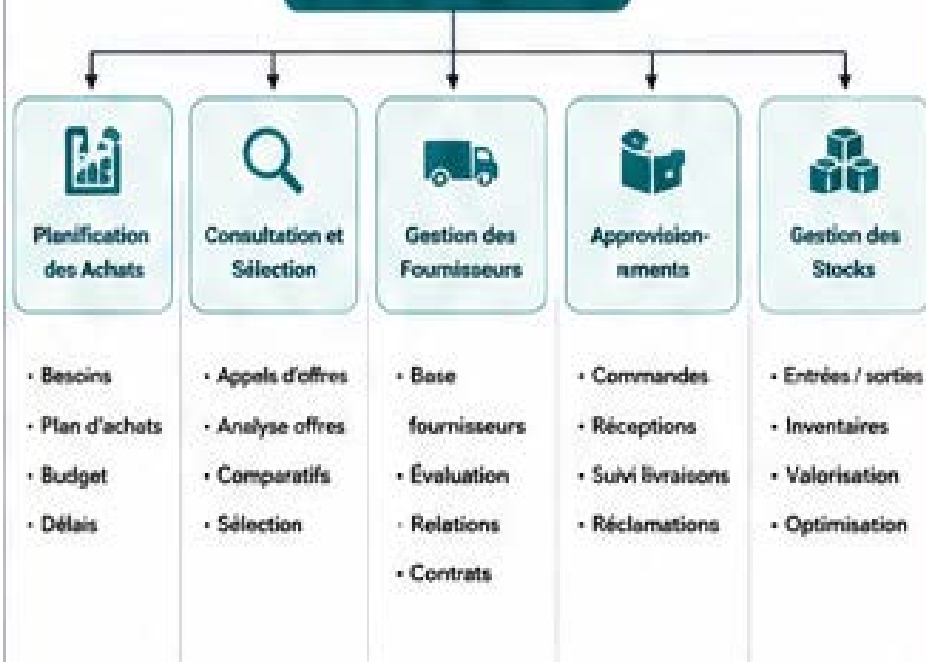
TOUS LES MEMBRES DU GME

LÉGENDE

- | | | | |
|-------|----------------------------------|---|----------------------------|
| — | Lien hiérarchique | | Responsable / Pilotage |
| | Lien fonctionnel / Collaboration | ■ | Activités principales |
| | | | Parties prenantes internes |

FONCTION ACHATS & LOGISTIQUE

RESPONSABLE ACHATS / LOGISTIQUE



FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

LÉGENDE

- | | | | |
|-------|----------------------------------|--|----------------------------|
| — | Lien hiérarchique | | Responsable / Pilotage |
| | Lien fonctionnel / Collaboration | | Activités principales |
| | | | Parties prenantes externes |

2.8 ORGANIGRAMME – FONCTION QSE (QUALITÉ, SÉCURITÉ, ENVIRONNEMENT)



LÉGENDE

—— Lien hiérarchique

..... Lien fonctionnel / Collaboration

 Responsable / Pilotage

 Activités principales

 Parties prenantes internes / externes

Model de Convention Du Le Groupement Momentané d'Entreprises (GME)

EXPLICATIONS Et RECOMMANDATIONS

- Le modèle de convention de groupement momentané d'entreprises conjointes dont le texte suit est utilisable dans les domaines et conditions suivants :
- La présente convention n'a vocation à s'appliquer au stade de la consultation que si un protocole d'accord préliminaire de groupement n'a pas été établi.
- Les travaux et/ou prestations peuvent être découpé(e)s en spécialités ou en corps d'état
- Différents ou en zones géographiques différentes.
- Chacun des membres est personnellement engagé pour la part de marché qui lui est attribuée.
- Si le marché prévoit que le mandataire est solidaire de chacun des membres, il doit pallier leur éventuelle défaillance dans la réalisation de leur part de marché.
- L'engagement solidaire du mandataire n'a d'effet qu'au profit du maître d'ouvrage et ne s'étend ni aux membres, ni aux tiers, ni aux sous-traitants, ni aux fournisseurs.
- Le groupement n'a pas de personnalité morale. Les membres n'ont pas l'intention de constituer une société.

- Les conditions générales sont précisées par des conditions particulières qu'il incombe aux entreprises de compléter.
- Ce modèle est utilisable pour les marchés publics et privés.

CONDITIONS GÉNÉRALES

TABLE DES CONDITIONS GÉNÉRALES

Article 1 - Objet de la convention	4
Article 2 - Définitions - Ordre de priorité	4
Article 3 - Consultation	5
Article 4 - Nature du groupement et solidarité	6
Article 5 - Répartition des obligations du marché	6
Article 6 - Variation du montant ou de la masse des prestations	
Article 7 - Missions et obligations du mandataire	6
Article 8 - Rémunération du mandataire	8
Article 9 - Obligations des membres à l'égard du mandataire	8
Article 10 - Assurance qualité	9
Article 11 - Emploi du personnel, sécurité et protection de la santé	
Article 12 - Compte de dépenses communes	10
Article 13 - Règlements	10
Article 14 - Garanties financières	11
Article 15 - Responsabilités	11
Article 16 - Assurances	12
Article 17 - Défaillance d'un membre du groupement	14
Article 18 - Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire d'un membre du groupement	15
Article 19 - Délais, primes et pénalités	16
Article 20 - Résiliation du marché	17
Article 21 - Durée de la convention	17
Article 22 - Règlement des contestations	18
Article 23 - Protocoles ou conventions antérieurs	18
Article 24 - Respect des règles en vigueur	18
Article 25 - Élection de domicile	19

CONDITIONS GÉNÉRALES

Article 1 - Objet de la convention

La présente convention a pour objet, compte tenu du marché :

- De définir les modalités de fonctionnement du groupement constitué entre les membres conjoints pour la passation et l'exécution du marché ;
- De compléter, le cas échéant, entre les membres la répartition des diverses tâches devant faire l'objet du marché ;
- De définir les rapports des membres entre eux.

Article 2 - Définitions - Ordre de priorité

2.1 Définitions

- La « présente convention » désigne les présentes conditions générales, les conditions particulières, leurs annexes et avenants éventuels, le tout ne formant qu'une convention.
- Le « marché » définit les documents contractuels liant chaque membre au maître d'ouvrage.
- Le « maître d'ouvrage » définit la personne désignée par ce terme dans les documents du marché et pour le compte de qui les travaux et/ou prestations sont exécuté(e)s.
- La « part de marché » définit les travaux et/ou prestations incombant à chaque membre du groupement.
- Les « membres » désignent les signataires de la présente convention, qui ont la qualité d'entreprises cotraitantes vis-à-vis du maître d'ouvrage.

- Le « mandataire » est le membre désigné par les cotraitants, dans les conditions prévues par le Code civil, pour les représenter et assumer les missions qui lui sont confiées par la présente convention auprès :
- Du maître d'ouvrage et/ou de son représentant ;
- Du maître d'œuvre ;
- Et/ou des autres intervenants désignés par le maître d'ouvrage.

La « mission de coordination » entre les membres du groupement est assumée par le mandataire et définie à l'article 7.1.14, à moins qu'il n'en soit déterminé autrement par le marché ou par les C.P. Elle comprend la synthèse des plannings des différents membres du groupement et la gestion des interfaces entre eux.

2.2 Ordre de priorité

En cas de contradiction, ces documents prévalent entre eux dans l'ordre de priorité suivant :

1. Conditions particulières (C.P.) et leurs annexes ;
2. Conditions générales (C.G.).

Article 3 - Consultation

3.1 Exclusivité et confidentialité

Chaque membre s'engage à ne pas participer, seul ou avec d'autres sociétés, directement ou indirectement, à la remise d'une offre ou à l'exécution du marché de toute autre façon que celle faisant l'objet de la présente convention, sauf le cas échéant par la vente de produits ou matériaux.

Chaque membre se porte fort du respect du présent engagement d'exclusivité par toute société qu'il contrôle ou par laquelle il est contrôlé au sens de l'article du Code de commerce.

Les membres du groupement s'interdisent de faire connaître le contenu de l'offre à d'autres entreprises.

3.2 Présentation des candidatures et des offres

20.1 Chaque membre s'engage à remettre en temps utile au mandataire le prix qu'il entend proposer pour la part de marché et/ou prestations qui le concerne ainsi que toutes pièces requises par le maître d'ouvrage ou la réglementation.

Dans les marchés de la commande publique, les candidatures et les offres sont signées soit par l'ensemble des membres, soit par le mandataire s'il justifie des habilitations nécessaires pour représenter ces entreprises au stade de la passation du marché, sans qu'un même mandataire puisse représenter plus d'un groupement pour un même marché.

20.2 Dans l'offre, les prix arrêtés pour les travaux et/ou prestations de chacun des membres (y compris éventuellement la rémunération du mandataire dans les conditions de l'article 8 des C.G.) seront indiqués distinctement, et le prix global sera le total de ces prix.

20.3 Le mandataire a pour mission de déposer, dans les délais et formes prescrits par la consultation une candidature et une offre conformes au modèle imposé par le maître d'ouvrage, à partir des pièces remises en temps utile par les membres. Le mandataire ne peut, en aucun cas, remettre l'offre du groupement sans avoir obtenu l'accord écrit de chaque membre sur l'offre relative à sa part de marché.

20.4 L'offre ainsi déposée par le mandataire engage tous les membres de manière irrévocable.

3.3 Retrait et modification des offres

3.3.1 La décision de maintien de l'offre au-delà de la date de validité initiale ne peut être prise qu'à l'unanimité des membres.

20.5 Aucune modification, même sur la demande du maître d'ouvrage, ne peut être apportée à l'offre commune sans l'accord préalable et exprès de tous les membres intéressés par cette modification.

Article 4 - Nature du groupement et solidarité

20.6 Les membres déclarent qu'ils ne constituent pas entre eux une société, chacun agissant dans son intérêt propre et conservant son autonomie. Ils ne mettent pas en commun des biens ou leur industrie, en vue de réaliser des bénéfices ou des économies. L'« affectio societatis » est formellement exclue. Le groupement n'a pas la personnalité morale. Il n'est pas immatriculé au registre du commerce ou à un quelconque autre registre.

20.7 Si, aux termes du marché, le mandataire est solidaire de chacun des membres vis-à-vis du maître d'ouvrage, le bénéfice de cette solidarité ne s'étend ni aux membres, ni aux tiers, ni aux sous-traitants, ni aux fournisseurs.

Article 5 - Répartition des obligations du marché

20.8 Chaque membre assume, vis-à-vis du maître d'ouvrage, la responsabilité de la part des travaux et/ou prestations, études et fournitures, telle qu'elle résulte de la répartition fixée par le marché.

20.9 S'il y a lieu, les C.P. précisent les obligations du mandataire vis-à-vis du maître d'ouvrage.

Article 6 - Variation du montant ou de la masse des travaux et/ou prestations

20.10 Chaque membre est tenu de satisfaire aux modifications, en plus ou en moins, dont la réalisation est ordonnée par le maître d'ouvrage pour la part de marché qui lui est attribuée, dans la limite de ce qui est prévu par le marché.

20.11 Chaque membre a vocation à se voir confier l'exécution des travaux nouveaux et/ou prestations nouvelles présentant un lien direct par leur nature ou leur situation avec les travaux et/ou prestations constituant sa part de marché.

Article 7 - Missions et obligations du mandataire

7.1 Contenu du mandat

Sauf stipulation différente des C.P., le mandataire désigné dans ces dernières reçoit, de chaque entreprise membre du groupement, mandat

20.12 De remettre les candidatures et les offres initiales et complémentaires dans les délais impartis.

20.13 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, les pièces requises au marché ou par la réglementation en vigueur de tous les membres, et le cas échéant, celles de leurs sous-traitants ou tout autre document exigé du maître d'ouvrage.

20.14 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, les demandes d'acceptation des sous-traitants et d'agrément de leurs conditions de paiement présentées par chaque membre.

20.15 De signer, s'il justifie des habilitations nécessaires pour représenter les membres intéressés, le marché ainsi que tous actes juridiques nécessaires à sa bonne réalisation (avenants, actes spéciaux, ordres de service etc.).

20.16 De transmettre au maître d'ouvrage les garanties exigées par le marché. Si le mandataire doit mettre en place les garanties pour la totalité du marché, les autres membres doivent lui transmettre préalablement les contre-garanties correspondant à leur part de travaux et/ou prestations.

20.17 De transmettre à bref délai aux membres concernés, toutes instructions, notes, plans, directives, ordres de service, comptes rendus de réunions, etc., émanant du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre ou de tout tiers.

20.18 De revêtir de son visa, avant transmission, les demandes d'acomptes mensuels des membres dans les formes requises par le marché ; ce visa ne valant pas approbation et n'impliquant pas leur vérification.

Le mandataire est seul compétent pour suivre et gérer le processus de règlement des décomptes.

20.19 De transmettre au maître d'ouvrage et/ou à toute personne habilitée, toute communication, tout document ou observation (demandes de paiement, mémoires, plans et notes de calcul, réserves, réclamations, etc.) émanant de chacun des membres.

7.1.1 De répartir, s'il y a lieu, selon les modalités prévues à l'article 19 des C.G., les primes ou pénalités.

20.20 D'assurer la tenue du compte de dépenses communes,

20.21 De demander, les réceptions partielles le cas échéant, la réception des travaux et/ou prestations et la levée des réserves, opérations auxquelles les autres membres doivent être associés.

20.22 De demander, le cas échéant, la mainlevée des garanties financières mises en place au profit du maître d'ouvrage.

20.23 D'exiger des membres les justifications sur le niveau de couverture assurantielle, suivant les dispositions de l'article des C.G.

20.24 En complément du mandat, il pourra assurer une mission de coordination si cela est prévu au marché ou aux C.P. de la présente convention.

Sous réserve des dispositions du marché, la coordination a pour objet d'harmoniser dans le temps et dans l'espace, les actions des différents intervenants sur le chantier, d'examiner le programme des travaux, l'ordonnancement des tâches, les interfaces. Par ailleurs, il pourra formuler des propositions relatives à la présentation et à la cohérence des demandes de règlements complémentaires.

20.25 Les membres pourront décider de mettre en place un Comité de coordination selon des modalités définies aux C.P.

7.1.2 La mission du mandataire ne s'étend pas à la représentation en Justice des membres du groupement.

7.2 Fin du mandat

20.26 Son mandat prend fin à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement, sauf en ce qui concerne le règlement des comptes tel que prévu au marché.

Si le mandataire est solidaire, sa solidarité prend fin à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement.

7.2.1 Son mandat peut toutefois prendre fin avant la date visée

- En cas de résiliation de son marché, la qualité de mandataire étant liée à celle de cocontractant du maître d'ouvrage ;
- En cas de défaillance dans sa mission de mandataire telle que visée à l'article 17.2. Dans ce cas, il peut néanmoins demeurer cocontractant du maître d'ouvrage pour la part de marché qui lui incombe ;
- En cas de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire si l'administrateur ou le liquidateur judiciaire décide de ne pas poursuivre son mandat. Dans ce cas, les dispositions de l'article 18 sont applicables et seront mises en œuvre par le membre dont la part de travaux et/ou prestations est la plus importante en montant.

7.3 Remplacement du mandataire défaillant

Les dispositions de l'article 17 relatives à la défaillance d'un membre du groupement lui sont applicables.

20.27 Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire du mandataire

Les dispositions de l'article 18 sont applicables et seront mises en œuvre par le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant.

Article 8 - Rémunération du mandataire

Les rémunérations du mandataire pour les missions et responsabilités qu'il assume sont précisées aux C.P.

Article 9 - Obligations des membres à l'égard du mandataire

Outre celles qui résultent du marché, chacun des membres a les obligations suivantes :

20.28 Désigner un représentant qualifié, muni des pouvoirs nécessaires pour prendre toutes décisions utiles, donner toutes instructions au personnel de son entreprise, assister aux réunions de coordination, aux rendez-vous de chantier.

20.29 Fournir au mandataire, pour transmission au maître d'ouvrage, tout plan, pièce, document technique prévu au marché.

20.30 Participer au Collège Interentreprises de Sécurité, de Santé et des Conditions de Travail (CISSCT), lorsque cette instance existe sur le chantier.

20.31 Signaler par écrit toute communication importante qui lui parvient directement du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre, notamment toute instruction prescrivant des changements dans la définition ou le planning de sa part de travaux et/ou prestations.

20.32 Se concerter avec les autres membres, dont le mandataire, sur les réponses à faire aux communications du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre visées à l'alinéa précédent.

20.33 Faire connaître l'état d'avancement des études, approvisionnements, travaux et/ou prestations qu'il assume, selon une périodicité définie d'un commun accord, notamment en établissant des plannings de détail dans le cadre du planning d'ensemble.

20.34 Verser, s'il y a lieu, sa part de la rémunération correspondant à l'exercice des fonctions de mandataire, selon les modalités prévues aux C.P.

20.35 Fournir au mandataire les pièces requises par le marché et la réglementation en vigueur.

20.36 Fournir sur demande, au mandataire, les pièces justifiant qu'il est assuré pour ses responsabilités légales et contractuelles précisées à l'article des C.G.

20.37 En cas de sous-traitance, remettre en temps utile au mandataire les demandes d'acceptation des sous-traitants et d'agrément de leurs conditions de paiement pour transmission au maître d'ouvrage.

20.38 Aviser, à bref délai, le mandataire de toutes opérations de nantissement, cession de créances ou délégation de paiement auxquelles il procède.

Article 10 - Assurance qualité

20.39 Dans le cas où il est prévu dans le marché de mettre en place une organisation de la qualité, les C.P. de la présente convention définissent :

- Le type de système qualité à mettre en place ;
- Le nom du responsable assurance qualité du chantier ;
- Le système de qualité de référence choisi. A défaut d'accord, le système qualité du mandataire est retenu.

20.40 Dans le cas où le marché ne prévoit rien, les membres peuvent prévoir, à l'unanimité, de mettre en œuvre une organisation de la qualité qui sera précisée dans les C.P.

Article 11 - Emploi du personnel, sécurité et protection de la santé

20.41 Chaque membre conserve la direction et la surveillance de son personnel sur le chantier et fait son affaire des obligations réglementaires de sécurité et de protection de la santé découlant de la législation en vigueur et du marché.

Chaque membre s'assure de la mise en place des délégations de pouvoirs hygiène et sécurité en conformité avec son organisation propre, celle du groupement et celle du chantier et à en justifier auprès du mandataire ou de son représentant en cas de besoin.

20.42 Lorsque les travaux et/ou prestations sont soumis(es) à coordination SPS conformément aux articles du Code du travail, chaque membre conçoit et met en œuvre les moyens lui permettant de répondre à cette obligation et rédige un plan particulier de sécurité et de protection de la santé.

Chaque membre s'engage par ailleurs à se conformer aux mesures prises pour la police et l'organisation générale du chantier et en particulier aux règles communes prescrites par le coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé.

20.43 Les membres s'interdisent toute pratique tendant à débaucher du personnel d'un autre membre, directement ou par personne interposée, dans le cadre de l'opération objet de la présente convention.

Article 12 - Compte de dépenses communes

20.44 Lorsqu'il est prévu un compte de dépenses communes, ces dépenses font l'objet d'une répartition dans le cadre d'une convention particulière conclue entre les membres concernés.

20.45 Le compte de dépenses communes est alimenté selon des modalités fixées dans la convention particulière.

Article 13 - Règlements

20.46 Chaque membre est payé directement par le maître d'ouvrage (avances, acomptes, solde) et doit à cet effet :

- Fournir au mandataire, pour transmission au maître d'ouvrage, les documents prescrits pour l'établissement des décomptes le concernant et l'indication de son compte bancaire et ceux de ses sous-traitants éventuels ;
- Verser aux comptes indiqués par le mandataire la provision et les versements lui incombant, soit au titre du compte de dépenses communes, soit au titre de la rémunération du mandataire, s'il y a lieu.

20.47 Si le marché le prévoit et dans le respect de la réglementation , le mandataire peut demander, à tout moment, au maître d’ouvrage de retenir sur les versements qu’il effectue directement à chacun des membres :

- Le pourcentage défini aux C.P. pour assurer sa rémunération ;
- Et/ou le montant du versement incombant à chaque membre au titre du compte de dépenses communes.

20.48 Les sommes dues par un membre à tout autre membre, au titre de la présente convention, porteront intérêt de plein droit au taux fixé à l’article du Code de commerce.

Article 14 - Garanties financières

20.49 Pour la part de travaux et/ou prestations lui incombant, chacun des membres supporte les retenues de garantie ou fournit au maître d’ouvrage les garanties financières prévues au marché.

20.50 Dans le cas où des garanties bancaires doivent être fournies au maître d’ouvrage et que le mandataire a la charge de les mettre en place, les autres membres du groupement s’engagent à lui fournir des contre-garanties rédigées dans les mêmes termes et conditions que celles fournies par le mandataire au prorata de leurs parts de travaux et/ou prestations.

Article 15 - Responsabilités

20.51 Les entreprises membres ne sont pas solidaires entre elles. Chaque membre n'est donc tenu que des obligations lui incombant :

- Vis-à-vis du maître d’ouvrage (responsabilité civile contractuelle, après réception : garantie de parfait achèvement et le cas

échéant, garantie de bon fonctionnement et garantie décennale pour les travaux et/ou prestations qui lui ont été confié(e)s ;

- Vis-à-vis des tiers, des sous-traitants et des fournisseurs.

20.52 Si le marché le prévoit, le mandataire est solidaire des autres membres à l'égard du maître d'ouvrage, ce qui implique pour lui d'assumer les conséquences de leur éventuelle défaillance.

La solidarité du mandataire est limitée aux obligations contractuelles et légales nées du marché. Les autres membres, les tiers, les sous-traitants, les fournisseurs ne peuvent s'en prévaloir.

Cette solidarité s'achève à l'expiration du délai de garantie de parfait achèvement.

Lorsque, par suite de la mise en jeu de cette solidarité, la responsabilité du mandataire est recherchée du fait d'un autre membre, celui-ci le garantit de toutes les conséquences financières ou autres pouvant en résulter.

Article 16 - Assurances

Chaque membre (y compris le mandataire) doit être titulaire d'assurances couvrant les risques qu'il peut encourir au titre de sa part de marché (y compris les travaux éventuellement sous-traités).

Sauf clauses différentes des C.P., chaque membre doit, compte tenu des exclusions spécifiques habituelles, souscrire et justifier des garanties d'assurances couvrant :

20.53 Les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile exploitation - travaux (avant et après réception) et/ou professionnelle qu'il peut encourir en raison de dommages :

- Corporels,
- Matériels,
- Immatériels consécutifs ou non. causés à autrui y compris au maître d'ouvrage et aux autres membres du groupement (*) du fait de ses activités professionnelles et ce, aussi longtemps que sa responsabilité peut être recherchée.

Cette assurance doit couvrir, notamment, les dommages consécutifs à des travaux exécutés sous, dans, sur, ou au voisinage des immeubles construits et terminés (dommages aux avoisinants ou aux existants).

(*) Prévoir un additif au contrat d'assurances

20.54 A titre facultatif et sauf obligation contractuelle imposée par le marché, les entreprises pourront souscrire :

- Une assurance de type tous risques chantier (TRC) ;
- Ou une assurance de type dommages à ouvrage avant réception pour les travaux ;

Garantissant :

- Les dommages matériels résultant d'un incendie, d'une explosion accidentelle ou de la foudre affectant les ouvrages, les matériels ou les installations temporaires de chantier ;
- L'effondrement et la menace d'effondrement en cours de chantier de tout ou partie de l'ouvrage.

- Une assurance de dommages pour les installations de chantier ou une assurance bris de machine (BDM) pour les matériels et engins de chantier.

20.55 Le mandataire doit être assuré pour les responsabilités découlant de sa qualité de « mandataire ». Si le mandataire assume une fonction de « pilote » ou de « Coordinateur » du groupement, il doit également être assuré pour les responsabilités découlant de cette qualité.

20.56 Pour les travaux soumis à assurance décennale obligatoire en vertu des articles du Code des assurances, chacun des membres doit disposer d'une assurance décennale légalement obligatoire couvrant les conséquences de la responsabilité qu'il encourt au titre des articles du Code civil.

Pour cette assurance, chacun des membres devra justifier d'un montant de garantie au minimum égal :

- Pour les ouvrages d'habitation, au coût des travaux de réparation des dommages matériels de nature décennale causés à l'ouvrage ;
- Pour les ouvrages autres que d'habitation, au coût total de la construction indiquée par le mandataire aux conditions particulières,

Le mandataire s'enquerra auprès du maître d'ouvrage pour connaître le coût total de la construction et devra le communiquer aux membres du groupement, sur la base des informations fournies par le maître d'ouvrage, afin qu'ils puissent répondre de leur obligation d'assurance.

20.57 Pour les travaux non soumis à assurance décennale obligatoire en vertu de l'article du Code des assurances, chacun des membres souscrit, si le marché le prévoit et/ou en cas d'accord entre les membres pour souscrire une police commune et spécifique, une assurance décennale couvrant les conséquences de la responsabilité qu'il encourt au titre des articles du Code civil.

La justification de la souscription puis du maintien des garanties d'assurances, et de celles dont la souscription est légalement obligatoire ou contractuellement imposée, doit être fournie au mandataire par chaque membre avant tout début d'exécution du marché et renouvelée au moins une fois par an, sauf périodicité fixée par le marché et, le cas échéant, à tout moment sur demande du mandataire. Les attestations fournies devront comporter le montant des garanties souscrites.

En outre, à tout moment, le mandataire peut exiger la justification du versement des primes des assurances par chacun des membres.

Chacun des membres s'assure des couvertures d'assurance de ses sous-traitants en conformité avec les dispositions du marché et les risques encourus.

(**) Le coût total de la construction s'entend du montant définitif des dépenses de l'ensemble des travaux afférents à la réalisation de l'opération de construction, toutes révisions, honoraires, taxes et s'il y a lieu travaux supplémentaires compris (hors éléments d'équipements y compris leurs accessoires, dont la fonction exclusive est de permettre l'exercice d'une activité professionnelle dans l'ouvrage).

Article 17 - Défaillance d'un membre du groupement

17.1 État de défaillance

La défaillance d'un membre est constituée lorsqu'en cours d'exécution des travaux, il n'a pas satisfait à ses obligations dans le délai imparti par la mise en demeure du maître d'ouvrage, du maître d'œuvre ou du mandataire.

Sont notamment constitutifs d'un cas de défaillance :

- La carence d'un cotraitant compromettant la réalisation de l'objet du marché ou de la présente convention ;
- Le fait pour un cotraitant de ne pas avoir fourni les garanties ou contre- garanties, les assurances demandées au marché ou prévues aux conditions particulières.

Le mandataire informe immédiatement le maître d'ouvrage de toute défaillance d'un membre ayant donné lieu à mise en demeure.

17.2 Défaillance du mandataire dans l'exercice de son mandat

Sous réserve des dispositions du marché et des décisions du maître d'ouvrage, en cas de défaillance du mandataire dans les missions qui lui sont confiées conformément à l'article 7, le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant assurera la représentation provisoire des autres membres jusqu'à la désignation d'un nouveau mandataire par avenant à la présente convention.

17.3 Défaillance du mandataire dans l'exécution de sa part de travaux

Sous réserve des dispositions du marché et des décisions du maître d'ouvrage, en cas de défaillance du mandataire dans l'exécution de sa part de marché et faute d'accord d'un des autres membres pour s'y substituer, le membre dont la part des travaux et/ou prestations est la plus importante en montant engagera une concertation avec le maître d'ouvrage pour formaliser les modalités de la substitution.

17.4 Conséquences de la défaillance

20.58 Tous les frais et préjudices résultant de la défaillance d'un membre sont à sa charge, notamment : supplément de prix, pénalités de retard ou pertes de prime, reprises de malfaçons, mesures conservatoires, etc.

20.59 Pour le cas où sa défaillance est constituée, hormis le cas de sauvegarde, redressement ou de liquidation judiciaire, le membre défaillant :

- Renonce immédiatement à recevoir toute somme dont le maître d'ouvrage lui serait redevable, à due concurrence du montant des conséquences financières imputables à cette défaillance ;
- Si le marché le prévoit et dans le respect de la réglementation (*) donne mandat spécial au mandataire de conclure avec le maître d'ouvrage toute convention par laquelle ce dernier s'engage à retenir le montant précité et à le verser aux autres membres suivant les indications du mandataire ;
- S'engage à laisser sur le chantier et à mettre à la disposition de son ou de ses remplaçants, à la demande du mandataire, les

approvisionnements, installations et matériels qu'il a fournis et ce jusqu'à complète exécution des travaux et/ou prestations prévu(e)s dans le marché et dans ses avenants éventuels ou jusqu'à l'apurement des comptes entre les membres du groupement.

20.60 Dans le cas où le maître d'ouvrage prononce la résiliation du marché du membre défaillant, cette résiliation entraîne de plein droit son exclusion du groupement ; il est alors établi, un état des travaux exécutés par le membre défaillant, de ses approvisionnements, installations et matériels :

- Soit, par la voie amiable, et de façon contradictoire ;
- Soit, par la voie judiciaire sous l'autorité d'un expert.

Il sera donné connaissance de cet état à l'entreprise qui reprendra le marché du membre défaillant.

Une nouvelle entreprise est, après consultation des membres du groupement, proposée au maître d'ouvrage par le mandataire pour la reprise et la continuation des travaux et/ou prestations, sous réserve qu'elle adhère à la présente convention ; à moins que le mandataire, lorsqu'il est solidaire, se substitue à l'entreprise défaillante en utilisant ses propres moyens ou en ayant recours à la sous-traitance.

(*) A l'exception des marchés soumis aux règles de la comptabilité publique.

Article 18 - Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire d'un membre du groupement

18.1 Sauvegarde, redressement judiciaire ou liquidation judiciaire

En cas de sauvegarde, redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire d'un membre, dès qu'il a connaissance de cette procédure, le mandataire

- Informe le maître d'ouvrage et lui donne connaissance des dispositions, selon le cas, des articles du Code de commerce.
- Demande au maître d'ouvrage de mettre en demeure, par lettre recommandée avec accusé de réception, celui qui dispose du droit de poursuivre ou non l'exécution des contrats en cours (administrateur, liquidateur, débiteur, selon le cas).

Cette mise en demeure aura pour but de faire connaître au maître d'ouvrage, à l'expiration du délai d'un mois (sauf délai différent imparti par le juge commissaire) si l'administrateur ou le débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire, ou le liquidateur, entend exiger la poursuite de l'exécution du marché conclu par le membre défaillant.

- Communique par lettre recommandée avec accusé de réception à l'administrateur (ou au débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire) ou au liquidateur, copie de son courrier au maître d'ouvrage ainsi qu'un exemplaire de la convention de groupement et du marché.

Le marché prend fin à l'égard du membre concerné si l'administrateur judiciaire (ou le débiteur après avis conforme du mandataire judiciaire), ou le liquidateur, a exprimé la volonté de ne pas en

poursuivre l'exécution ou n'a pas pris parti dans le délai légal ou imparti par le juge commissaire.

18.2 Déclaration des créances

En cas d'ouverture d'une procédure de sauvegarde, de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire à l'encontre de l'un des membres du groupement, il appartient à tout membre dudit groupement, créancier de celui à l'égard duquel a été ouverte une procédure collective, de se soumettre aux dispositions des articles du Code de commerce sous peine de forclusion. Le non-respect de ces prescriptions entraîne l'inopposabilité de la créance sauf cas de relevé de forclusion.

Article 19 - Délais, primes et pénalités

20.61 Chaque membre est tenu d'accomplir sa part de marché en respectant les délais qui lui sont impartis par le calendrier général des travaux prévu au marché et d'assurer une marche normale de ses travaux à l'intérieur du délai particulier qui lui est fixé.

20.62 Chaque membre doit faire part, en temps utile, au mandataire de toutes les causes éventuelles d'avance ou de retard dans l'exécution de sa part de marché.

20.63 En ce qui concerne la répartition des primes et pénalités, le marché peut prévoir :

20.64 Lorsqu'il est possible d'imputer à un ou plusieurs membres particuliers les primes pour avances ou les pénalités de retard, les propositions de répartition sont faites par le mandataire au maître d'ouvrage après consultation des membres concernés.

Tout membre responsable d'un retard, même s'il n'a pas donné lieu à l'application d'une pénalité, pourra être amené à verser, après consultation des membres concernés, des indemnités aux autres membres au cas où son retard leur aurait causé un préjudice dont ils doivent apporter la justification.

20.65 Lorsqu'il n'est pas possible de les imputer à un ou plusieurs membres en particulier, les primes ou pénalités sont réparties par le mandataire entre les membres, proportionnellement à leur part de marché.

20.66 Toutefois, pour corriger une disproportion excessive entre les montants des travaux et/ou prestations et ceux des primes ou pénalités, les affectations peuvent être plafonnées aux pourcentages du montant des travaux et/ou prestations fixé(e)s aux C.P.

19.1 En cas de différend, il est recouru à la procédure de règlement des contestations prévue à l'article 22 des C.G.

Article 20 - Résiliation du marché

20.67 La résiliation totale ou partielle du marché par le maître d'ouvrage n'entraîne pas de plein droit la fin de la présente convention, qui n'intervient que dans les conditions prévues à l'article 21 des C.G.

Si cette résiliation est imputable à l'un des membres, les autres membres peuvent lui demander réparation du préjudice subi dans les conditions de l'article 17 des C.G.

20.68 Dans le cas où la résiliation du marché peut être demandée par les membres du groupement pour l'ensemble des parts de marché,

l'accord de tous les membres est nécessaire. En cas de refus de présentation d'une demande commune, le différend est soumis à la procédure prévue à l'article 22 des C.G. pour l'appréciation des préjudices pouvant en résulter.

20.69 Dans le cas où la résiliation peut être demandée par un membre pour sa part de travaux et/ou prestations, la demande est transmise au maître d'ouvrage par le mandataire qui y joint ses observations.

Article 21 - Durée de la convention

La présente convention prend fin à la date de survenance du premier des évènements suivants :

- Abandon définitif du projet défini aux conditions particulières par le maître d'ouvrage ;
- Conclusion du marché avec un autre titulaire ;
- Terme de l'année de parfait achèvement et après règlement de tous comptes, différends ou litiges éventuels relatifs à l'exécution du marché ou de la convention.

20.70 Les obligations d'exclusivité et de confidentialité demeurent engageantes pendant une durée de 2 (deux) ans à compter de la date de fin de la convention, sauf disposition contraire dans les C.P.

Article 22 - Règlement des contestations

20.71 Tout différend survenant entre les membres fera l'objet d'une recherche préalable de solution amiable introduite par le membre le plus diligent, notamment par la médiation ou la conciliation. Les C.P. peuvent préciser les modalités d'exercice de ces dernières.

20.72 Les différends découlant de la présente convention qui n'auraient pas été réglés par les dispositions de l'alinéa précédent, sont soumis, soit à l'arbitrage, soit au tribunal judiciaire compétent, selon les stipulations des C.P.

Article 23 - Protocoles ou conventions antérieurs

La présente convention se substitue à tout engagement qui aurait été précédemment conclu pour le même objet.

Article 24 - Respect des règles en vigueur

24.1 Généralités

Chaque membre déclare respecter l'ensemble des législations, normes et réglementations, de droit français comme international, qui leur sont applicables, notamment celles relatives :

- A la santé et à la sécurité des salariés et des tiers ;
- A la protection de l'environnement ;
- A la lutte contre le travail illégal et dissimulé ;
- Au droit de la concurrence (ex : ententes anticoncurrentielles)
- Au droit fiscal, comptable et bancaire ;
- Au respect de la propriété intellectuelle ;
- A la lutte contre le blanchiment d'argent ;
- Aux infractions économiques et assimilées (ex : corruption, fraude, trafic d'influence).

Toute violation, par un ou plusieurs membres, des dispositions de la présente clause est susceptible d'engager leur responsabilité vis-à-vis des autres membres.

24.2 Évaluation des tiers

la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, aux termes duquel doivent être mises en œuvre « des procédures

d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques » conviennent que chacun d'eux réalise sous sa responsabilité l'évaluation du maître d'ouvrage selon ses propres procédures d'évaluation

Les membres réalisent leur évaluation réciproque selon leurs propres procédures et répondront favorablement aux demandes qu'ils se font mutuellement à ce titre, avec célérité.

Chaque membre réalise l'évaluation de ses cocontractants selon ses propres procédures d'évaluation.

24.3 Règlement Général de Protection des Données (RGPD)

Les membres sont informés que l'exécution de la présente convention et du marché peuvent impliquer la collecte et le traitement de données personnelles concernant, notamment, les salariés des membres, du maître d'ouvrage et/ou de ses salariés et d'autres personnes (les « Données »).

A ce titre, chaque membre s'engage individuellement au respect des règles, européennes et françaises, applicables au traitement des Données auxquelles il a éventuellement accès pour les besoins de l'exécution de la présente convention ou des travaux et/ou prestations défini(e)s aux conditions particulières du marché et répond personnellement de ses actions ou omissions en la matière.

Chaque membre du groupement s'engage à faire respecter les règles applicables aux éventuels traitements de Données par son personnel et ses éventuels sous- traitants, sociétés sœurs ou sociétés affiliées.

Article 25 - Élection de domicile

Pour l'exécution de la présente convention, toute notification est valablement faite aux membres, aux adresses mentionnées dans les C.P. ou à l'adresse de leur siège social.

Bibliographique

1. Documentaire Guide des marchés publics de travaux à l'intention des maîtres d'ouvrage et des maîtres d'œuvre français, 1994.
2. A. Kadi, Techniques et procédures appliquées à la réglementation des marchés publics, Éditions Dahlab, juin 2005.
3. Code de commerce algérien, 2e édition, Éditions Berti, Alger 2002.
4. R. Papin, L'art de diriger, stratégie - management, 2e édition, Editions Dunod, France 2002.
5. R. Papin, L'art de diriger, gestion - finance, 2e édition, Éditions Dunod, France 2002.
6. Kotler & Dubois, Marketing Management, 11e édition, édition française réalisée par Delphine Manceau, Éditions Pearson Éducation, Paris 2003.
7. H. Mintzberg, Le Management du Savoir en pratique, traduction Laurence Paul Cohen, collection Harvard Business Review, Éditions Organisation, Paris 2003.
8. J. Armand, Y. Raffestin, D. Couffignal,
B. Dugaret & G. Péqueux, Conduire son chantier, 7e édition, Éditions Le Moniteur, Paris 2003.
9. P. Armand, Créez votre entreprise, Top Éditions, France 1998.
10. B. Lussato, Guide du gestionnaire - les structures de l'entreprise, Editions Chihab, Alger 1995.
11. P. Morin, Guide du gestionnaire - Organisation et innovations, Editions Chihab, Alger 1995
12. D. Uzunidis & S. Boutillier, L'entrepreneur - Une analyse socioéconomique, Éditions Economica, France mai 1995
13. P. Drucker, Devenez Manager ! Éditions Village Mondial, France 2004.
14. M. Sadeg, Management des entreprises publiques, Éditions Les presses d'Alger, 1999.
15. C. Vaillant, Mémento de l'entrepreneur du BTP, Éditions Le Moniteur, France 1998.
16. G. Boileau, Comprendre les comptes d'une entreprise, Éditions Groupe Revue Fiduciaire, France 2003.
17. G. R.Terry & Stephan G.Franklin, Les principes du management, Éditions Economica, Paris 1985.
18. J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt & R. N. Osborn, Comportement humain et organisation, adaptation française de Claire de Billy, 2e édition, Éditions Village Mondial, Paris, 2002.
19. C. Bussenault & M. Pretet, Organisation et gestion de l'entreprise,

Éditions Vuibert, France 1991.

20. F. Bouyacoub, L'entreprise et le financement bancaire, Éditions Casbah, Alger, 2003.

21. C.Marmuse & X. Montaigne, Management de risque, Editions Vuibert entreprise, 1989.

22. J. Armand & P. Haxaire, Coordonner une opération de Travaux, Éditions Le Moniteur, France, 1999.

23. A. Lamiri, Management de l'information - redressement et mise à niveau des entreprises, Éditions Opu, Alger 2003.

24. James Lebaz, Les métiers du bâtiment et des travaux publics, Éditions Bayard, France 1990.

25. Md Zine Khafrabi, Comptabilité générale, Editions Berti, Alger 2003.

26. Md Zine Khafrabi, Plan comptable national, Editions Berti, Alger 2003.

27. D. Merunka, La prise de décision en management, Editions Vuibert, France 1987.

28. C. Courcelle, S.Dibois-Lacroix, E.Valles, Droit des entreprises - Modèles lettres, contrats & requêtes quasi-judiciaires, adaptation et traduction de L. Zitoun, Editions Berti, Alger 2005.

29. M. Deslandes & P.Laurent, Politique juridique de l'entreprise, Éditions Vuibert Entreprise, France 1989.

30. J-L. Charron & S. Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Éditions Dunod, France 2001.

31. P. Vizzanova, Gestion financière, Éditions Berti, Alger 1999.

: 1- Livres : - IBRAHIM Réfaat Mohamed EL-BEHERRY (2009), Théorie des contrats administratifs et marchés publics internationaux,

- Michel DUBISSON (1985), les groupements des entreprises pour les marchés internationaux, Paris. - LEDUCQ Xavier (1981), Les accords de développement économiques, Thèse Rouen, France.

2-Textes juridiques : - Ordonnance n° 75-59, du 26 septembre 1975, portant code de commerce modifiée et complétée, J.O.R.A.D.P n° 101 du 19 Décembre 1975. - Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, J.O.R.F n° 169 du 24 Juillet 2015. - Décret présidentiel n° 15-247 du 26 septembre 2015, portant réglementation des marchés public et des délégations de service public, J.O.R.A.D.P n° 50 du 20 septembre 2015.

Références :

- Ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, J.O.R.F n° 169 du 24 Juillet 2015.

- Décret présidentiel n° 15-247 du 26 septembre 2015, portant réglementation des marchés public et des délégations de service public, J.O.R.A.D.P n° 50 du 20 septembre 2015.

- Art 81 alinéa 4 du décret présidentiel 15-247.

- Art 51 alinéa 3 du code des marchés publics français.

- IBRAHIM Réfaat Mohamed EL-BEHERRY, Théorie des contrats administratifs et marchés publics internationaux, Thèse de doctorat en droit, Université de Nice, France, P64.

- Art 81 alinéa 5 du décret présidentiel 15-247.

- Art 51 alinéa 4 du code des marchés publics français.

- Art 51 du code des marchés publics français.

- Art 796 du l'ordonnance n° 75-59, du 26 septembre 1975, portant code de commerce modifiée et complétée, J.O.R.A.D.P n° 101 du 19 Décembre 1975.

- Art 37 du décret présidentiel 15-247.

- Art 53 du décret présidentiel n° 15-247.

- « En vue d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des fonds publics, les marchés publics doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de transparence des procédures, dans le respect des dispositions du présent décret ».

- Art 56 du décret présidentiel n° 15-247.

- Art 57 alinéa 1 et 2 du décret présidentiel n° 15-247.

- Art 57 alinéa 3 du décret présidentiel n° 15-247.

- Art 51 /2 du code des marchés publics français

- Art 63 du décret présidentiel 15-247.

- Art 81/7 du décret présidentiel 15-247.

- Art 81/6 du décret présidentiel 15-247.

- Art 1 du décret n° 14-139 du 20 avril 2014, portant obligation pour les entreprises, groupes d'entreprises et groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics de certains secteurs d'activités d'être titulaires du certificat de qualification professionnelles ; J.O.R.A.D.P n° 26 du 7 mai 2014.

- Art 3 de l'arrêté ministériel du 17 avril 2016 fixant la liste des documents composant le dossier de qualification et de classification professionnelles des entreprises des groupes d'entreprises, et des groupements d'entreprises intervenant dans le cadre de la réalisation des marchés publics, J.O.R.A.D.P,

AVIS DE PUBLICATION ET DE DIFFUSION

Date de publication : 16 août 2026

Le présent ouvrage est publié dans une démarche de partage des connaissances, de transmission de l'expérience professionnelle et de contribution au développement des pratiques de gouvernance, de coordination et de performance dans le secteur du BTPH.

Il est publié et distribué **à but non lucratif**, notamment au profit des entreprises, des universités, des centres de formation professionnelle, des dispositifs d'aide à l'insertion et à l'accompagnement professionnel, ainsi que de tout autre organisme, établissement ou professionnel intervenant dans le secteur du BTPH.

Cette diffusion a pour objectif de mettre à la disposition des acteurs concernés un support de réflexion, d'information et d'appui professionnel, susceptible de contribuer au renforcement des compétences, à l'amélioration de l'organisation des entreprises et au développement de la coopération entre les différents intervenants du secteur.

Pour toute information complémentaire, demande d'explication ou besoin d'éclaircissement concernant le contenu de cet ouvrage, ses concepts ou leur mise en application, le lecteur peut prendre directement contact avec l'auteur.

CONTACT DE L'AUTEUR
BENDJEBBAR Mohamed
Tél. : 0558 562 455

Publication à caractère non lucratif - Diffusion destinée à l'information, à la formation et au partage d'expérience professionnelle dans le secteur du BTPH.





BENDJEBBAR Md est un expert international spécialisé dans les normes de conformité et la gestion des risques, membre de l'Académie des Experts Internationaux de Genève (Suisse) et titulaire d'un DPGS en management des entreprises.

Au début de sa carrière, il participa, durant son service national, à l'étude et à la réalisation de la route transsaharienne Ain-Salah – Tamanrasset. Il occupa ensuite le poste de cadre technique pour la réalisation des infrastructures de base du complexe sidérurgique d'El-Hajar à Annaba (Algérie).

En 1980, il rejoint le Bureau d'Études de Recherches et d'Ingénierie Générale (DNC-BEREG) à Alger, où il coordonna les projets techniques implantés dans l'Ouest algérien. En 1988, il est assermenté en tant qu'expert judiciaire technique auprès des cours et tribunaux. En 1992, il est désigné président de délégation exécutive (Maire) de la ville de Relizane (Algérie).

Auteur du livre « Management de la Petite Entreprise du BTPH » publié à Paris en 2014, M. BENDJEBBAR y introduit pour la première fois en Algérie le concept de « groupement conjoint momentané des entreprises du BTPH », offrant ainsi aux petites entreprises la possibilité de se regrouper temporairement pour répondre aux marchés publics.

Actuellement fondateur et gérant du GMCE, organisme de formation et certification des entreprises aux normes ISO et aux systèmes de conformité, basé à Oran.