

# Note de bonnes pratiques

Cadre  
environnemental et  
social pour les  
opérations de FPI

**Suivi effectué par  
des tiers**

Première édition  
Publiée en juin 2018

Afshan Khawaja (OPSES) et Anne-Katrin Arnold (OPSES) ont dirigé la préparation de cette Note de bonnes pratiques, avec une équipe composée de Leila Chennoufi (consultante en environnement et développement durable), Elizabeth Smith (OPSES) et Colin Scott (OPSES).

# Abréviations

<b>BIRD</b>	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
<b>CES</b>	Cadre environnemental et social
<b>FCV</b>	Fragilité, conflit et violence
<b>FPI</b>	Financement de projets d'investissement
<b>IDA</b>	Association internationale de développement
<b>NES</b>	Norme environnementale et sociale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PES</b>	Politique environnementale et sociale
<b>PEES</b>	Plan d'engagement environnemental et social
<b>PGES</b>	Plan de gestion environnementale et sociale
<b>PMPP</b>	Plan de mobilisation des parties prenantes

- Expert/Spécialiste :** Personne ou entreprise possédant l'ensemble des compétences, la formation et l'expérience nécessaires pour étudier, évaluer, résumer un sujet ou un domaine de travail particulier et formuler des recommandations sur celui-ci. Une équipe d'experts ou de spécialistes devrait inclure des personnes connaissant bien le contexte local, ainsi que des personnes bien informées des exigences de la Banque mondiale.
- Expert/Spécialiste indépendant :** Expert ou spécialiste ou cabinet capable de fournir des avis professionnels, objectifs et impartiaux, sans considération de travaux futurs, et en évitant tout conflit avec d'autres prestations ou leurs intérêts professionnels ou personnels. Une telle indépendance permet de réaliser une évaluation environnementale et sociale objective, sans se préoccuper des intérêts acquis et sans avoir de raison d'influer sur le résultat de l'exercice. Dans certaines circonstances où le spécialiste a été associé à la préparation, la conception et la mise en œuvre du projet (par exemple aux premières études de faisabilité), il peut toujours être recruté pour réaliser l'évaluation si l'Emprunteur peut démontrer, à la satisfaction de la Banque, qu'il n'y a pas de conflit d'intérêts et que ce spécialiste serait utile pour l'évaluation.
- Expert indépendant de renommée internationale :** Personne ou entreprise qui démontre une formation et une expérience attendues d'un spécialiste de haut niveau dans le domaine concerné, selon les caractéristiques requises pour la mission. Cette personne peut être accréditée auprès d'une organisation professionnelle pertinente, en être un membre actif et avoir des connaissances documentées dans le domaine.
- Suivi effectué par des tiers :** Le suivi effectué par des tiers fait référence à : i) une approche de supervision intelligente par laquelle la Banque passe un contrat avec un agent indépendant pour vérifier que l'exécution du projet par l'Emprunteur respecte les dispositions de l'accord de financement, et que la performance environnementale et sociale du projet satisfait aux normes convenues ; et ii) une approche de la mise en œuvre de projets par laquelle l'Emprunteur engage des tiers pour renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation et obtenir des données supplémentaires sur les progrès accomplis. Lorsque la Banque a recours au suivi effectué par des tiers pour ses missions de supervision, elle maintient ses propres obligations de supervision, mais peut transférer la réalisation du suivi à un agent.
- Tiers :** Personne externe au projet, qui n'est ni un bénéficiaire direct du projet ni un membre de la structure de gestion du projet. En règle générale, les tiers viennent d'organisations non

gouvernementales (ONG), d'universités, d'organisations d'aide, d'organismes des Nations Unies ou d'entreprises privées. Aux fins de la présente Note de bonnes pratiques, les tiers sont soit des experts/spécialistes possédant des compétences spécifiques au projet, soit d'autres parties prenantes qui surveillent des aspects spécifiques de la performance d'un projet.

# Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>6</b>
Cadre environnemental et social.....	6
Suivi effectué par des tiers.....	6
<b>2. Le processus de suivi effectué par des tiers pour la mise en œuvre de projets par l’Emprunteur .....</b>	<b>8</b>
<b>Première étape : Déterminer s’il est recommandé de confier le suivi du projet à des tiers.....</b>	<b>8</b>
Décision initiale.....	8
Caractéristiques du projet.....	10
Principaux avantages et inconvénients .....	11
Le rôle de la Banque.....	13
<b>Deuxième étape : Déterminer la portée et élaborer les termes de référence .....</b>	<b>14</b>
Portée.....	14
Termes de référence .....	15
<b>Troisième étape : Sélectionner et recruter des tiers pour le suivi .....</b>	<b>16</b>
Experts extérieurs.....	16
Consultants individuels ou personnes morales ? .....	16
Indépendance par rapport à la préparation du projet .....	19
Indépendance des tiers .....	20
Passation des marchés .....	20
Confidentialité.....	21
Gestion efficace.....	22
Modification des engagements .....	22
Fréquence du suivi .....	22
Enregistrement des observations et des résultats.....	23
Transparence et confidentialité.....	23
<b>3. Quand la Banque passe directement contrat avec un tiers en vue d’une supervision intelligente .....</b>	<b>24</b>
Activités de la Banque relatives au suivi effectué par un tiers .....	24
Capacités ou compétences spécifiques requises.....	25
Coordination .....	26
Modalités de financement du suivi effectué par des tiers pour le compte de la Banque .....	27
<b>ANNEXE 1 : Outils utilisables.....</b>	<b>28</b>
<b>ANNEXE 2 : Modèle de termes de référence pour le suivi effectué par des tiers..</b>	<b>30</b>

# 1. Introduction

## Cadre environnemental et social

Dans le cadre environnemental et social (CES), la Banque mondiale offre de multiples points d'entrée pour inviter des tiers à i) soutenir les emprunteurs dans la mise en œuvre des projets grâce à un meilleur suivi ; et ii) aider l'institution à s'acquitter de son devoir d'appui à la mise en œuvre. Du côté de l'Emprunteur, l'implication de parties prenantes et de tiers dans la mise en œuvre du projet vise à améliorer le suivi de ce dernier et ses progrès vers l'objectif de développement fixé, y compris lorsque l'Emprunteur dispose de capacités limitées pour évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux, ou lorsqu'il se trouve dans une situation de fragilité, conflit et violence (FCV) dans laquelle l'accès aux sites du projet est restreint par des problèmes de sécurité.

La présente Note de bonnes pratiques propose une approche par étapes afin que le personnel de la Banque puisse aider les emprunteurs à mettre en place un système de suivi par des tiers pour la mise en œuvre de projet. Elle peut également être utile aux emprunteurs qui souhaitent bénéficier de manière proactive du suivi par des tiers afin d'améliorer la performance du projet, même dans les cas où le recours à un tiers n'est pas exigé. La note est donc axée sur les cas où le suivi effectué par des tiers sert principalement à aider l'Emprunteur.

### Encadré 1 : Notes de bonnes pratiques de la Banque mondiale

La Banque mondiale propose une série de Notes de bonnes pratiques pour accompagner le CES et en faciliter la mise en œuvre. La présente note met l'accent sur le suivi effectué par des tiers pour améliorer les capacités de l'Emprunteur dans le cadre d'opérations de financement de projets d'investissement. Les Notes de bonnes pratiques ont été préparées en partenariat avec des spécialistes internes ou externes à la Banque, et sont conçues pour être réexaminées périodiquement, selon les besoins. La note doit être lue parallèlement au CES, notamment à la politique et aux Normes environnementales et sociales (NES n<sup>os</sup> 1 à 10) ainsi qu'aux notes d'orientation connexes.

## Suivi effectué par des tiers

***S'il est fait appel à des tiers pour évaluer le statut et la performance d'un projet, son état de conformité ou des problèmes imminents, via des spécialistes, c'est pour apporter une perspective impartiale sur la performance et le statut du projet, et formuler des recommandations pour en améliorer la mise en œuvre, le cas échéant.*** On a donc souvent recours à des tiers pour assurer le suivi de projets techniques, d'opérations d'ingénierie, d'investissements en infrastructure physique, de questions de conformité financière ou de passation de marchés, de gouvernance et de responsabilité, ainsi que pour le suivi environnemental et social de la mise en œuvre des projets. Un examen<sup>1</sup> de l'efficacité du suivi effectué

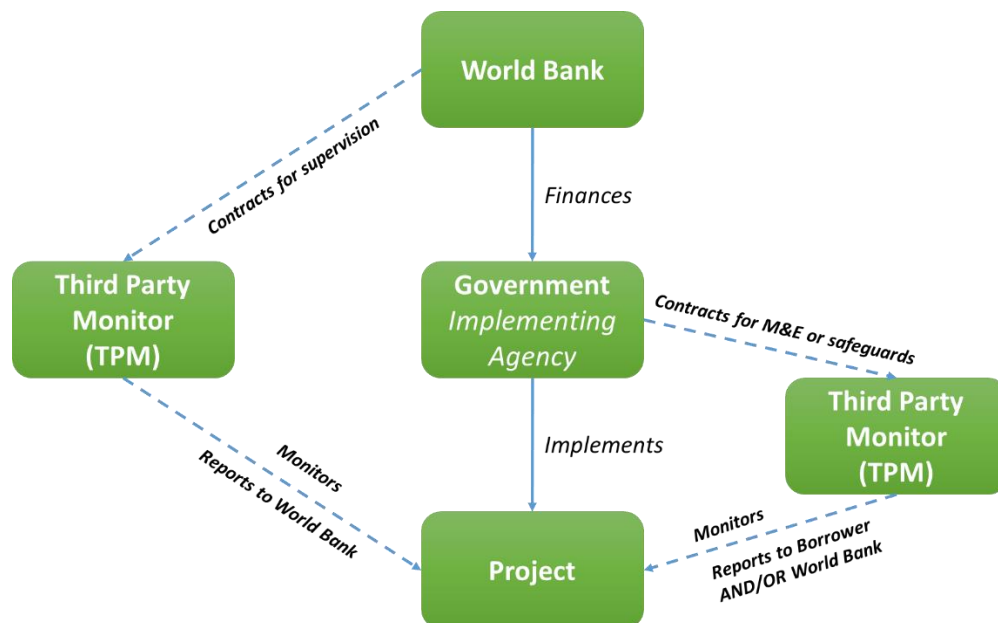
<sup>1</sup> Voir l'annexe 1 pour des outils utilisables et des exemples, comme [External monitoring of the Chad-Cameroon pipeline projects](#), International Finance Corporation, September 2006 ; *Third Party Monitoring Programme for the Afghanistan Reconstruction Trust Fund: A Review*, World Bank, 2014.

par des tiers pour la mise en œuvre de projets de développement a mis en évidence son impact positif sur la performance de ces projets et, en fin de compte, sur le développement.

**Les emprunteurs peuvent avoir recours à des tiers pour compléter leurs propres capacités de suivi des projets.** Les Normes environnementales et sociales (NES) de la Banque comportent plusieurs obligations de suivi par des tiers pour compléter les compétences techniques de l’Emprunteur. Dans le contexte des NES, la question du suivi effectué par des tiers porte principalement sur 1) le rôle de spécialistes indépendants dans la mise en œuvre, par l’Emprunteur, d’un projet financé par la Banque ; et 2) le rôle des parties prenantes, y compris de la société civile, pour compléter ou vérifier les activités de suivi de l’Emprunteur lui-même.

**L’objectif peut être différent si la Banque a directement recours à des tiers pour compléter sa propre capacité à assurer le suivi des projets dans des situations où le projet peut être difficile d’accès.** Dans de telles situations, le suivi effectué par des tiers facilite une « *supervision intelligente* », en renforçant la présence de la Banque sur le terrain et en permettant à celle-ci d’avoir « des yeux et des oreilles sur place » lorsque son personnel ne peut pas s’y rendre directement<sup>2</sup> en raison de sérieux problèmes de sécurité. En outre, dans de telles situations, les prestataires de services de suivi sont recrutés au terme d’un processus de passation de marchés par l’institution. Grâce à cette approche de « *mise en œuvre intelligente*<sup>3</sup> », les emprunteurs peuvent bénéficier d’un soutien et de conseils techniques supplémentaires de la part de spécialistes pour le suivi de questions environnementales et sociales particulières ou bien de l’ensemble d’un programme. La figure 1 illustre la relation entre la Banque, l’Emprunteur et les tiers chargés du suivi.

Figure 1. Relations avec la Banque, l’Emprunteur et le projet selon les formes de suivi effectué par des tiers



<sup>2</sup> Cf. la Note opérationnelle (à paraître) du groupe FCV intitulée *Approaches to Smart Supervision in Insecure Areas : Third-Party Monitoring and Beyond*.

<sup>3</sup> Idem.



## 2. Le processus de suivi effectué par des tiers pour la mise en œuvre de projets par l’Emprunteur

### Première étape : Déterminer s’il est recommandé de confier le suivi du projet à des tiers

#### Décision initiale

Le processus de suivi par des tiers commence par une décision quant à la nécessité ou du moins au bien-fondé de confier le suivi du projet à des tiers. **La Banque identifiera ce besoin le plus tôt possible lors de la préparation et l’évaluation du projet.** Cette exigence sera incluse dans le PEES, qui fait partie intégrante de l’accord juridique. Lorsque des problèmes imprévus surviennent après l’accord sur le PEES, le suivi par des tiers devra peut-être porter sur l’examen d’informations récentes ou de la performance du projet, notamment la suite donnée à un incident ou un accident majeur.

**Par devoir de précaution, la Banque doit demander à l’Emprunteur de confier le suivi du projet à des tiers, selon les besoins, et exiger de l’Emprunteur qu’il collabore avec des tiers pour établir et contrôler les mesures d’atténuation convenues.** Pour la Banque, la décision de confier le suivi à des tiers dépendra de la facilité d’accès au projet dont elle disposera pour en assurer la supervision et de la capacité de l’Emprunteur à assurer le suivi dudit projet (voir la section 3 pour plus de détails).

**Le CES comprend des dispositions spécifiques pour les types de projets et la nature des problèmes nécessitant un suivi par des tiers en vue d’appuyer la mise en œuvre des aspects du projet liés à la gestion des risques environnementaux et sociaux.** En règle générale, les projets complexes et litigieux peuvent nécessiter un plus haut degré d’implication d’un tiers. Le personnel de la Banque évaluera chaque projet et conseillera l’Emprunteur ou d’autres partenaires sur les obligations, l’envergure de la tâche, les plans d’action et les dispositifs de suivi et de rapport impliquant des tiers. Le tableau 1 résume les dispositions relatives au suivi effectué par des tiers dans les NES<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Le CES comprend également des références à des tiers exerçant d’autres fonctions, notamment celles de spécialistes indépendants chargés d’effectuer l’évaluation environnementale et sociale (NES n° 1), d’employeurs de travailleurs du projet (NES n° 2), de professionnels chargés de la conception d’éléments structurels (NES n° 4), d’experts consultés au moment de faire l’état des lieux de la biodiversité ou pour déterminer si un mécanisme de compensation est réalisable (NES n° 6), d’experts consultés lors de l’évaluation des sites du patrimoine culturel (NES n° 8) ou d’experts soutenant le recensement des parties prenantes (NES n° 10). Les rôles joués par ces tiers ne sont pas abordés dans la présente Note de bonnes pratiques, car ils ne concernent pas le suivi.

**Tableau 1. Le CES a résumé les engagements concernant le suivi et les avis d’experts indépendants dans les NES n<sup>os</sup> 1 à 10**

<p><b>NES n° 1. Évaluation et gestion des risques et effets environnementaux et sociaux</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire appel à un ou plusieurs experts indépendants de renommée internationale pour des projets présentant un risque élevé ou qui sont litigieux, ou qui comportent des risques ou des effets environnementaux ou sociaux graves à plusieurs niveaux (sous la forme, par exemple, d’un comité consultatif) et identifier les tiers concernés dans le Plan d’engagement environnemental et social (PEES).</li> <li>• Faire appel aux acteurs concernés et à des tiers, notamment des experts indépendants, des communautés locales ou des organisations de la société civile (OSC), pour compléter ou vérifier les propres activités de suivi de l’Emprunteur, et collaborer avec les agences et les tiers concernés.</li> </ul>
<p><b>NES n° 4. Santé et sécurité des populations</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager des experts indépendants distincts justifiant d’une expérience pertinente et reconnue lorsque des éléments ou des composants structurels d’un projet sont situés dans des régions à haut risque, y compris de phénomènes climatiques extrêmes ou de phénomènes à évolution lente, et peuvent, en cas de défaillance ou de dysfonctionnement, compromettre la sécurité des populations, pour examiner la situation, le plus tôt possible pendant la formulation du projet et tout au long de la conception, de la construction, de l’exploitation et du déclassement dudit projet.</li> <li>• Recruter un panel de professionnels expérimentés et compétents pour superviser la conception et la construction des barrages, fournir un soutien administratif à ses activités et rendre compte de ses conclusions et recommandations.</li> </ul>
<p><b>NES n° 5. Acquisition de terres, restrictions à l’utilisation de terres et réinstallation involontaire</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire appel à des spécialistes de la réinstallation pour tous les projets entraînant de nombreuses réinstallations involontaires, qui assureront le suivi de la mise en œuvre des plans de réinstallation, proposeront les mesures correctives nécessaires, fourniront des conseils sur l’application des dispositions de la présente NES, et produiront des rapports de suivi périodiques.</li> <li>• Commander un audit externe d’achèvement du plan de réinstallation pour tous les projets entraînant de nombreuses réinstallations involontaires lorsque toutes les mesures d’atténuation ont été pratiquement terminées, à des spécialistes compétents de la réinstallation.</li> </ul>

**Tableau 1. Le CES a résumé les engagements concernant le suivi et les avis d'experts indépendants dans les NES n<sup>os</sup> 1 à 10**

- Mettre en place des dispositifs pour le suivi des déplacements et des activités de réinstallation par l'organisme d'exécution, complétés par des contrôles indépendants.

## Caractéristiques du projet

***La décision d'exiger qu'un suivi soit effectué par des tiers tiendra compte des exigences particulières des NES***, de la nature spécifique et de l'étendue des risques et des effets du projet, de sa complexité, des préoccupations des parties prenantes, et de la capacité de l'Emprunteur à mettre en œuvre le projet et à en assurer le suivi. L'encadré 1 fournit des exemples d'autres caractéristiques susceptibles de faire bénéficier le projet d'un suivi par des tiers.

**Encadré 1. Caractéristiques de projet pouvant justifier un suivi par des tiers**

- Effets potentiels sur des espèces de faune et de flore menacées, nécessitant une connaissance particulière de ces espèces.
- Certification ou vérification de la performance ou des résultats, tels qu'un audit indépendant.
- Taille de la main-d'œuvre et relation avec la région.
- Tensions sociales nécessitant un suivi régulier par un spécialiste indépendant.
- Nombre important de plaintes nécessitant un examen indépendant.
- Incident lié à la santé et à la sécurité nécessitant le conseil d'experts en matière d'atténuation.
- Découverte de patrimoine culturel lors des travaux d'excavation (nécessitant le recours à un anthropologue ou un archéologue).
- Besoin d'un expert en biodiversité indépendant pour examiner la mise en œuvre du plan d'action pour la biodiversité et formuler des recommandations pour une gestion adaptative.
- Allégations de violence ou de discrimination sexistes nécessitant un spécialiste indépendant ou une organisation spécialisée.
- Suivi communautaire des avantages ou des impacts.
- Difficultés d'accès aux sites du projet en raison de problèmes de sécurité ou d'autres restrictions.
- Catégorie de risque du projet.
- Capacité de l'Emprunteur et/ou de l'unité d'exécution du projet à assurer le suivi des risques et effets environnementaux et sociaux du projet.
- Ampleur relative des besoins de réinstallation et de rétablissement des moyens de subsistance.

**Principaux avantages et inconvénients**

Au moment de décider de recourir à un suivi par des tiers, il convient de prendre en compte les avantages et les inconvénients d'une telle solution (cf. le tableau 2).

**Tableau 2. Avantages et inconvénients d'un suivi effectué par des tiers**

Avantages	Inconvénients
-----------	---------------

<p><b>Vérification indépendante des informations</b></p> <p>Lorsque l’Emprunteur dispose de mécanismes internes de suivi et de rapports, le suivi effectué par un tiers permet de vérifier la pertinence des mesures de gestion de problèmes et d’impacts particuliers, d’évaluation de la mise en œuvre des engagements environnementaux et sociaux, d’identification des forces et des faiblesses, et de recommander des améliorations en vue de répondre aux objectifs et/ou aux exigences environnementales et sociales du projet.</p>	<p><b>Parti pris</b></p> <p>Certains tiers peuvent défendre des positions particulières sur certaines questions pertinentes pour le projet, et il faudrait que ces positions soient bien déterminées avant leur sélection pour le travail à entreprendre. Dans certains cas, quels que soient ces points de vue, les connaissances d’experts peuvent faire d’un tiers un véritable atout, comme dans le cas d’une OSC spécialiste de la santé disposant d’informations détaillées sur les problèmes de santé dans la zone du projet, ou d’un zoologiste ayant une expertise particulière sur une espèce en voie de disparition dans la zone du projet. Cependant, s’il est nécessaire de recueillir un point de vue plus neutre, il se peut qu’un parti pris réel ou perçu entache de manière non négligeable les résultats du travail entrepris. La sélection d’experts indépendants appropriés est l’un des facteurs les plus importants pour assurer la crédibilité des résultats, et on devrait mettre en exergue dès le début du rapport de suivi la position ou le parti pris particulier pouvant être inhérent au travail entrepris par le contrôleur indépendant.</p>
<p><b>Renforcement des capacités et soutien à la mise en œuvre</b></p> <p>Dans le contexte du développement, dans des situations où on observe un déficit de capacités (par exemple, dans des zones de projet reculées ou dans un domaine de compétences nouveau), le contact répété avec des experts indépendants qualifiés joue un rôle clé de renforcement des capacités, qu’il s’agisse là du but poursuivi ou non. Le processus du suivi effectué par des tiers peut contribuer à une meilleure appréciation des avantages d’avoir recours à des experts externes, à la fois via le partage informel de connaissances et d’informations, et par les recommandations formulées pour améliorer la performance environnementale et sociale du projet.</p>	<p><b>Compréhension du projet</b></p> <p>Un tiers ne connaîtra généralement pas aussi bien le projet que l’Emprunteur ou la Banque. Il est donc essentiel de bien informer les consultants chargés du suivi et de leur fournir les contacts, la documentation et l’appui nécessaires, afin d’obtenir d’eux des recommandations qui soient réalistes et qui permettent d’améliorer le projet, le cas échéant.</p>
<p><b>Crédibilité et confiance accrues</b></p>	

La présence d'un tiers chargé du suivi, qui est indépendant de l'Emprunteur, peut améliorer le niveau de confiance des parties touchées par le projet, ainsi que la crédibilité des conclusions ou du résumé des conclusions pouvant être placées dans le domaine public.

## Le rôle de la Banque

**La Banque déterminera le besoin de suivi effectué par des tiers le plus tôt possible lors de la préparation et l'évaluation du projet.** Cette exigence sera incluse dans le PEES, qui fait partie intégrante de l'accord juridique. Lorsque des problèmes imprévus surviennent après l'accord sur le PEES, le suivi effectué par des tiers devra peut-être porter sur l'examen d'informations récentes ou de la performance du projet, notamment la suite donnée à un incident ou un accident majeur. **Par devoir de précaution, la Banque doit demander à l'Emprunteur de confier le suivi à des tiers, selon les besoins, et exiger de l'Emprunteur qu'il collabore avec des tiers pour établir et contrôler les mesures d'atténuation convenues.**

### *Paragraphe 58 de la PES*

*« Le cas échéant et conformément au PEES, la Banque exigera de l'Emprunteur qu'il établisse le dialogue avec les acteurs concernés et des tiers, notamment des experts indépendants, des communautés ou des organisations non gouvernementales (ONG) locales, afin de compléter ou vérifier les informations recueillies dans le cadre du suivi du projet. Lorsque d'autres agences ou des tiers sont chargés de la gestion de risques et effets particuliers et de la mise en œuvre de mesures d'atténuation, la Banque exigera que l'Emprunteur collabore avec ces agences et ces tiers pour établir et surveiller ces mesures. »*

## Deuxième étape : Déterminer la portée et élaborer les termes de référence

### Portée

*Aux fins de la présente Note de bonnes pratiques, la portée du suivi effectué par des tiers est toujours liée aux risques et effets environnementaux et sociaux d'un projet. La portée d'un tel suivi peut être générale (par exemple, surveiller le respect des NES et du PEES), spécifique (par exemple, réaliser un audit de conformité en matière de biodiversité), ou de moyen à long terme (par exemple, assurer le suivi de la mise en œuvre d'un plan de réinstallation sur plusieurs années, cf. l'encadré 2).*

La fréquence du suivi et le calendrier des visites sur site dépendent d'un certain nombre de variables, notamment du stade d'avancement du projet dans le cycle, de sa complexité, de ses impacts et de tout problème pouvant survenir lors de sa mise en œuvre.

#### **Encadré 2 : Typiquement, un suivi par des tiers peut comprendre les activités suivantes :**

- Examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du PEES et le respect des NES.
- Assurer le suivi des performances environnementales et sociales.
- Assurer le suivi du fournisseur/prestataire ou de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne le respect des engagements.
- Assurer le suivi de la conformité et des progrès quant aux engagements pris dans le cadre du projet.
- Examiner le degré de mobilisation des parties prenantes et le traitement des plaintes.
- Entreprendre des visites sur le terrain pour examiner les documents et rencontrer les travailleurs, les responsables et les parties prenantes.
- Formuler des mesures correctives et préventives, le cas échéant, et aider l'Emprunteur à les incorporer dans un PEES modifié ou un outil de gestion pertinent, d'une manière jugée acceptable par la Banque.
- Fournir des informations sur la performance du projet ou la mise en œuvre des engagements que l'Emprunteur communique aux parties prenantes.

## Termes de référence

***L'Emprunteur détermine le contenu des termes de référence (TDR) qui reflète l'étendue du suivi devant être effectué par des tiers, et en convient avec la Banque.*** La Banque contribuera à définir la portée des termes de référence afin de s'assurer que la mission respecte bien les engagements pris dans le PEES. Selon l'étendue du suivi prévu, la Banque évalue s'il faut envisager de recruter un seul expert ou une entreprise, ou bien plusieurs experts pour couvrir des questions spécifiques, auquel cas il pourrait y avoir plusieurs termes de référence à portée plus réduite. Les termes de référence sont élaborés par l'Emprunteur et convenus avec la Banque. ***Un modèle de termes de référence est fourni à l'annexe 2.***

Le suivi effectué par des tiers ne remplace pas le programme de suivi interne de l'Emprunteur, mais il est conçu pour compléter et/ou vérifier ce qu'il a réalisé, selon les objectifs et les besoins des activités de suivi.



***Les termes de référence devraient couvrir les éléments suivants : portée de la mission de suivi, nombre d'emplacements et de sites à visiter, fréquence du suivi, budget et calendrier de la mission, ainsi que type et ensemble de compétences requises.*** Les termes de référence devraient clairement identifier les chaînes hiérarchiques, les rôles et les responsabilités des différentes parties associées au projet. Lorsque les tiers mobilisés n'ont pas beaucoup d'expérience en matière de suivi, comme certaines OSC ou certains individus, il faudrait prévoir dans les termes de référence des mesures de renforcement des capacités appropriées.

***La fréquence requise pour le suivi sera liée aux risques et effets spécifiques du projet et à la performance de l'Emprunteur lors de sa mise en œuvre.*** Pour les projets qui incluent un suivi par des tiers tout au long de la phase de mise en œuvre, les termes de référence devraient préciser si la fréquence du suivi risque de varier au cours du cycle du projet. Il se peut, par exemple, qu'il faille effectuer un suivi étroit des questions de santé et de sécurité pendant une période de construction à haut risque, et un suivi relativement plus espacé pendant les phases opérationnelles.



## Troisième étape : Sélectionner et recruter des tiers pour le suivi

### Experts extérieurs

**La Banque déterminera si des tiers sont requis pour assurer le suivi des risques et des effets d'un projet.**

En fonction du projet, ces tiers peuvent être des spécialistes d'un sujet particulier (une espèce menacée ou la biodiversité, par exemple, ou un spécialiste de la mobilisation des parties prenantes), ou une équipe de personnes pour effectuer une mission générale de suivi. Le besoin de recourir à un expert ou un spécialiste externe sera déterminé dans le PEES. La Banque conviendra de la portée du suivi à effectuer avec l'Emprunteur et de la sélection des consultants indépendants. Lors de la préparation des rapports de suivi, les versions préliminaires seront envoyées à la Banque en même temps qu'à l'Emprunteur/l'agence d'exécution.

**Le recours au suivi effectué par des tiers peut consister en l'Emprunteur recrutant un ou plusieurs experts ou en l'implication d'OSC spécialisées, d'universités ou de groupes de réflexion, de sociétés de conseil ou d'autres entités qualifiées.** La Banque conseillera l'Emprunteur sur le type de consultants qui serait préférable pour tel ou tel domaine de travail. Lorsque des experts internationaux ou des entreprises internationales sont embauchés, il est de bonne pratique qu'ils s'associent à des experts locaux pour accroître les capacités locales et veiller à ce que les préoccupations et les problèmes locaux soient pris en compte. Le tableau 3 présente les problèmes potentiels associés aux différents types de consultants chargés du suivi.

### Consultants individuels ou personnes morales ?

**Tableau 3. Avantages et inconvénients du suivi effectué par des tiers selon qu'il est mené par des consultants individuels ou des personnes morales**

Type de suivi effectué par des tiers	Avantages	Inconvénients
<b>Consultants individuels</b>	Des experts ou des spécialistes individuels peuvent être utiles si la tâche à effectuer a une portée limitée ou se concentre sur un problème particulier, tel que le travail, la santé et la sécurité, ou une espèce particulière de faune ou de flore susceptible d'être touchée par un projet. Les consultants individuels peuvent être moins coûteux que les cabinets de conseil.	Les consultants individuels risquent d'avoir d'autres clients et ne pas être aussi disponibles en temps voulu ; il se peut aussi qu'ils n'aient ni les compétences ni les ressources dont dispose normalement un cabinet de conseil. Il se peut par ailleurs qu'ils n'aient pas d'assurance responsabilité en cas de problèmes de qualité importants dans le travail réalisé.
<b>Cabinets de conseil</b>	Les cabinets de conseil peuvent avoir un meilleur contrôle de la qualité que des experts individuels et peuvent accroître leurs effectifs ou apporter un soutien aux consultants en leur fournissant des compétences ou des	Engager un cabinet de conseil risque de coûter plus cher et de prendre plus de temps. De plus, si un cabinet de conseil a été associé à la préparation du projet et à la conception des plans d'action, il ne devrait pas être retenu

Type de suivi effectué par des tiers	Avantages	Inconvénients
	<p>ressources supplémentaires de façon à couvrir l'ensemble de la mission. Il est important de convenir d'avance de l'identité des personnes impliquées dans la mission et de ce qu'il ne sera pas procédé à des substitutions d'experts au cours de la mission, à moins que les remplaçants ne possèdent une expertise et une ancienneté comparables et aient soumis leur CV pour approbation. Un cabinet de conseil peut offrir une perspective plus large et une plus grande flexibilité pour répondre aux exigences du calendrier du projet.</p>	<p>pour réaliser le suivi du projet. Le fait de réaliser le suivi du programme de travail qu'il a contribué à formuler constitue un conflit d'intérêts.</p>
<p><b>Universitaires et groupes de réflexion</b></p>	<p>Si on a besoin d'informations et de conseils sur une méthodologie ou un sujet spécifique, certains universitaires ou groupes de réflexion peuvent être engagés pour entreprendre un travail bien déterminé. Un exemple serait le recrutement d'un groupe de réflexion sur l'efficacité énergétique, pour assurer le suivi de la mise en œuvre d'une méthodologie de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre et formuler des recommandations en vue de l'améliorer.</p>	<p>Les universitaires et les groupes de réflexion peuvent faire office de consultants individuels ou de cabinets de conseil, mais ils peuvent ne pas avoir l'étendue des connaissances requises pour couvrir l'ensemble du travail à réaliser. Pour les prestataires de ce type, il est très important de comprendre quelle est leur expérience de l'application des questions énoncées dans les termes de référence au niveau du projet, et pas seulement en théorie. Certains universitaires ou groupes de réflexion peuvent avoir exprimé certaines positions sur des questions liées au projet dans des présentations ou des publications antérieures. Il pourra être nécessaire de bien comprendre ces points de vue afin de s'assurer de l'absence d'apparence de partialité sur les questions pertinentes au projet. Il est également important de déterminer si ces prestataires ont l'obligation ou l'intention de publier en rapport avec leur travail sur le projet, et de prendre toutes les mesures appropriées pour</p>

Type de suivi effectué par des tiers	Avantages	Inconvénients
<b>OSC</b>	<p>Certaines OSC sont tout à fait à même de faire le suivi d'un projet et peuvent inclure des experts sur des questions spécifiques. Il est particulièrement important d'examiner les CV des membres des OSC qui entreprendraient le travail, pour s'assurer qu'ils possèdent les compétences et l'expérience requises. Dans certains cas, les OSC sont bien placées pour participer aux activités de suivi, et disposent de la formation et de l'expertise nécessaires pour formuler des recommandations conformes aux bonnes pratiques internationales.</p>	<p>protéger la confidentialité et assurer la neutralité du suivi, si tel est le cas.</p> <p>Il arrive que certaines OSC ne soient pas en mesure d'accepter des accords de confidentialité, et, comme pour le point mentionné ci-dessus, qu'elles aient l'obligation ou l'intention de publier, en rapport avec leurs travaux sur le projet. Par conséquent, il est important de comprendre toutes les limitations concernant la confidentialité si la mission implique la collecte d'informations confidentielles (telles que les dossiers de santé et de sécurité des travailleurs). Il est également important de comprendre le parti pris potentiel ainsi que le mode de financement de l'OSC, pour comprendre et confirmer la neutralité de son approche par rapport à la mission concernée. Certaines OSC sont constituées de bénévoles, et il serait important de comprendre comment les calendriers seront respectés, le contrôle de la qualité des rapports sera effectué, et les contraintes concernant la transparence gérées.</p>
<b>Suivi communautaire</b>	<p>Le suivi communautaire est différent des autres types d'activités de suivi. Les membres de la communauté peuvent être des parties touchées par le projet et s'intéresser d'autant plus aux résultats de celui-ci. Ils sont souvent bénévoles et peuvent avoir des compétences et des connaissances diverses. La communauté jouant un rôle dans le suivi, par exemple, des plaintes, ou de la mise en œuvre du plan de mobilisation des parties prenantes, peut être un outil pour améliorer la performance de ces plans</p>	<p>Le suivi communautaire peut ne pas comporter la même obligation de responsabilité qu'une relation contractuelle avec un expert ou un spécialiste, de sorte qu'il peut être plus difficile de respecter les délais et d'assurer le contrôle de la qualité. Parfois, le bénéfice du suivi communautaire va à la communauté dans son ensemble. Cela peut signifier que les personnes travaillant au suivi peuvent changer presque sans préavis, et qu'un renforcement suffisant des capacités doit être prévu dans la</p>

Type de suivi effectué par des tiers	Avantages	Inconvénients
	<p>et programmes, et les connaissances concernant la communauté et les groupes en son sein sont généralement bien supérieures à celles d'un cabinet de conseil ou d'un expert. Le potentiel, en termes d'efficacité, d'un suivi par la communauté dépendra largement des points de contact individuels chargés de gérer la mission et du renforcement des capacités fourni.</p>	<p>mission pour permettre aux membres de la communauté de comprendre ce qui doit être fait, et pour que les personnes nouvelles arrivant au milieu du travail puissent être formées. Une communauté locale peut ne pas avoir les connaissances nécessaires concernant les bonnes pratiques internationales ni l'expertise spécifique requise. Étant donné que la partie contractante a souvent besoin de plus d'informations, il ne s'agit pas là d'une perspective aussi indépendante de la mise en œuvre des projets que certains des autres formats.</p>

### Indépendance par rapport à la préparation du projet

*Pour appuyer efficacement le suivi et la mise en œuvre des projets financés par la Banque, les consultants chargés du suivi devraient **maintenir leur indépendance par rapport à la préparation du projet** (y compris de la Banque, de l'Emprunteur ou de l'agence chargée de la mise en œuvre et de ses fournisseurs et prestataires), et ne devraient pas avoir joué de rôle antérieur dans le projet (à l'exception d'un précédent rôle de suivi). Leur statut doit être examiné pour éviter les conflits d'intérêts et ils se doivent de rester objectifs tout au long du processus, afin que leurs constatations et leurs conclusions soient fondées sur des preuves. Ces consultants doivent également faire preuve d'**éthique**, en respectant des valeurs telles que l'intégrité, la confidentialité, la confiance et la discrétion. Ils doivent être **impartiaux**, dire la vérité et être précis dans leurs rapports. Ils doivent en outre être **compétents** et dotés de l'expertise et de l'expérience nécessaires pour mener leur travail de manière professionnelle. Pour les projets à haut risque ou litigieux, la Banque peut exiger que l'Emprunteur engage un ou plusieurs experts indépendants **de renommée internationale** pour fournir des conseils et superviser le projet.*

### **Encadré 3. Faire appel à des organisations de la société civile pour assurer le suivi des projets dans les provinces des Philippines touchées par le conflit**

« Dans le cadre du projet de reconstruction et de développement de Mindanao aux Philippines, les communautés des zones touchées par le conflit, les personnes déplacées et les rebelles rapatriés décident, planifient et mettent en œuvre des sous-projets, afin de rétablir leur accès aux services de base. Ces sous-projets sont dispersés dans des zones reculées et en conflit où le personnel de la Banque mondiale ne peut pas se rendre. Par conséquent, le projet travaille avec deux organisations de la société civile pour assurer le suivi des composantes du projet qui ne peuvent pas, autrement, être contrôlées par la Banque. Les connaissances locales des OSC (y compris les langues locales) rendent le suivi possible. »

*Source : How-to-Notes : Participatory and Third Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do? Département du développement social de la Banque mondiale, 2013.*

## **Indépendance des tiers**

**Les tiers engagés par l’Emprunteur ne sont pas totalement indépendants, car ils sont gérés par la partie contractante et payés par elle.** Il est important que leur chaîne hiérarchique soit telle qu’ils puissent évoquer leurs préoccupations et faire des recommandations sans ingérence, et que leurs points de vue puissent ensuite être discutés avec la Banque et l’Emprunteur. Les termes de référence concernant le travail et les CV des experts doivent satisfaire la Banque, qui doit être informée de tout conflit d’intérêts avant d’accepter que le travail se poursuive. La Banque devrait recevoir le projet de rapport de suivi effectué par des tiers au plus tard au moment où celui-ci est reçu par l’organisme contractant. La double responsabilité des prestataires chargés du suivi peut être clairement établie aux étapes de préparation et d’évaluation.

**C’est seulement en déterminant des partis pris éventuels et en s’assurant de l’absence stricte de conflits d’intérêts que la mission de suivi effectué par un tiers peut être crédible au regard des autorités ou des parties prenantes.** Il est difficile pour un tiers d’être totalement indépendant, compte tenu de la nécessité d’accéder à l’information et des coûts associés au travail à effectuer, mais des efforts peuvent être faits pour qu’il soit aussi indépendant que possible<sup>5</sup>. Les tiers peuvent devoir renforcer activement leur crédibilité en démontrant leur fiabilité par la qualité de leur travail et leur collaboration avec différentes parties prenantes<sup>6</sup>.

## **Passation des marchés**

**Le Règlement de passation des marchés de la Banque mondiale pour les Emprunteurs sollicitant le financement de projets d’investissement (FPI)<sup>7</sup> précise les différentes options de passation des marchés et couvre des sujets tels que la gouvernance, les dispositions en matière de passation des marchés et les**

<sup>5</sup> *How to Note: Participatory and Third-Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do?*, Département du développement social de la Banque mondiale, 2013.

<sup>6</sup> *Peru LNG: A focus on continuous improvement, Lessons of Experience*. International Finance Corporation, Washington, DC, March 2013.

<sup>7</sup> <https://policies.worldbank.org/sites/ppf3/PPFDocuments/Forms/DispPage.aspx?docid=7398246c-6904-4546-9313-4dd7a8f93faa&ver=current>.

**méthodes acceptables de sélection des prestataires de services.** Les réglementations varient en fonction de facteurs spécifiques, y compris les risques liés à la passation des marchés et les risques contractuels, ainsi que d'autres règles applicables à chaque projet spécifique, telles que définies dans la *Stratégie de passation des marchés du projet pour promouvoir le développement* et le *Plan de passation des marchés du projet*.

**L'équipe de projet de la Banque aidera l'Emprunteur à choisir la méthode de passation des marchés appropriée.** L'Emprunteur examinera la disponibilité des ressources, au niveau local et international, en termes de connaissances, de langue et d'expertise ainsi que la complexité et l'ampleur des activités de suivi. Il mettra à disposition du personnel pour gérer l'appel d'offres, les processus de sélection, les interfaces et les contrats de suivi, conformément aux règles applicables en matière de passation des marchés de la Banque mondiale. Il est bon de lier les paiements aux prestations énoncées dans le contrat, de manière à conserver un certain effet de levier et de ne pas effectuer de paiement intégral tant que les rapports ne sont pas de qualité satisfaisante.

## Confidentialité

**La passation des marchés doit inclure des exigences pertinentes quant au caractère privé et à la confidentialité des données personnelles, le cas échéant, et conformément aux exigences en matière de passation des marchés.** La Banque devrait porter la question de la confidentialité à l'attention de l'Emprunteur, si, en procédant à une évaluation, le consultant aurait accès à des renseignements exclusifs. Dans de tels cas, ce tiers pourra devoir signer un accord de confidentialité (au cas où il serait amené à avoir accès, par exemple, à des informations confidentielles telles que des dossiers du personnel concernant la main-d'œuvre, des rapports d'accident, etc.).

**Il peut y avoir des restrictions quant au type de confidentialité auquel certains tiers, tels que les organisations communautaires et les osc, peuvent souscrire.** L'Emprunteur tiendra compte des besoins de confidentialité lors de la sélection du tiers, ainsi que de la sensibilité de la mission. Si la confidentialité est requise, mais ne peut être assurée par le consultant potentiellement en charge du suivi, il conviendrait de revoir le type de partenaire envisagé. Par exemple, un spécialiste chargé de surveiller les allégations de violence sexiste peut avoir accès à des informations personnelles sensibles qui seraient préjudiciables à l'individu ou au groupe concerné si elles n'étaient pas tenues confidentielles. De même, les montants individuels reçus dans le cadre d'accords de réinstallation ne devraient pas être rendus publics ; le suivi de problèmes de main-d'œuvre peut également comporter un accès à des informations confidentielles sur le personnel. Dans certaines circonstances, lorsque la confidentialité constitue une véritable préoccupation, le suivi peut être mieux géré dans le cadre de contrats passés avec des consultants individuels, des cabinets de conseil ou des institutions.

## Quatrième étape : Gérer le programme de suivi effectué par des tiers

### Gestion efficace

Pour s'assurer d'une gestion efficace du suivi effectué par un tiers, l'équipe de projet de la Banque devrait aider l'Emprunteur à :

- a. **Mettre en place une structure d'appui à la gestion du suivi effectué par un tiers et nommer un point de contact pour celui-ci.** L'appui à la gestion est important pour permettre la transmission rapide des informations, l'accès aux sites du projet, le soutien logistique lors de la préparation des visites sur le terrain et la diffusion des résultats et des recommandations aux niveaux pertinents de l'organisation.
- b. **Passer en revue les projets de rapports de suivi** en temps utile pour s'assurer de l'absence d'erreurs factuelles, et partager ces projets de rapports avec l'équipe de projet de la Banque mondiale.
- c. **Examiner les mesures préconisées** ou proposer des solutions de rechange pour répondre aux préoccupations soulevées.
- d. **Formuler un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations** dans les délais prescrits et au moindre coût, afin de montrer que des progrès sont faits, jusqu'à ce que le problème soulevé soit complètement résolu. Proposer des mises à jour du PEES ou d'autres plans d'action intégrant les modifications convenues.
- e. **Publier les mises à jour du PEES qui sont pertinentes pour le suivi effectué par un tiers**, en particulier si des parties prenantes sont concernées par les modifications.
- f. **Mettre à jour les plans de suivi internes pour y inclure tous les changements convenus** et les inclure dans les futurs rapports destinés à la gestion interne et à la Banque mondiale, le cas échéant.
- g. **S'assurer du partage du rapport final** avec les agences et les parties prenantes concernées, le cas échéant.

### Modification des engagements

**Lorsque les tiers chargés du suivi font des recommandations nécessitant de modifier les engagements existants entre l'Emprunteur et la Banque, ces modifications doivent être convenues entre l'Emprunteur et la Banque.** Par exemple, des problèmes peuvent être soulevés lors du suivi ou lors d'événements tels que des accidents ou des incidents, qui nécessitent des mesures ou un suivi supplémentaires. Si des modifications s'imposent, les spécialistes des questions environnementales ou sociales à la Banque mondiale et les conseillers juridiques affectés au projet doivent participer à la discussion.

### Fréquence du suivi

**Si, au cours de la mise en œuvre, se produisent des incidents qui augmentent le risque du projet, la fréquence du suivi peut également être augmentée, ou des experts supplémentaires peuvent devoir être mobilisés.** Par exemple, un taux élevé d'accidents liés à la sécurité au travail pendant la mise en œuvre du projet peut nécessiter qu'un expert en santé et sécurité évalue les accidents, élabore un plan d'action approprié et suive sa mise en œuvre.

## Cinquième étape : Établissement de rapports et transparence

### Enregistrement des observations et des résultats

***Les résultats du suivi effectué par un tiers sont consignés par écrit et enregistrés, de même que les éléments probants à l'appui des observations et des résultats des activités.*** Des recommandations sont faites, le cas échéant, pour proposer une mise à jour des engagements ou des mesures envisagées, notamment en augmentant ou en diminuant le niveau de suivi, le cas échéant (par exemple, un suivi plus intensif peut être nécessaire à certaines phases de la mise en œuvre du projet, telles que la construction).

### Transparence et confidentialité

***L'Emprunteur est chargé d'assurer la transparence des informations concernant le projet. De plus, la Banque a ses propres exigences en matière d'information pour les projets qu'elle finance.*** Les termes de référence pour la mission de suivi effectué par un tiers doivent être explicites quant à ces rôles et responsabilités. Le consultant chargé du suivi fournira des rapports sur sa mission directement à l'Emprunteur et à la Banque et ne divulguera pas d'informations en dehors de ces parties, à moins que le contrat ne l'exige expressément. Les exigences de transparence et de confidentialité devraient être spécifiées dans le contrat. La Banque devrait discuter avec l'Emprunteur des avantages d'une transparence accrue et de la nécessité de communiquer des informations aux parties prenantes, conformément à la NES n° 10 et au plan de mobilisation des parties prenantes du projet tel qu'il aura été publié.



### 3. Quand la Banque passe directement contrat avec un tiers en vue d'une supervision intelligente

#### Activités de la Banque relatives au suivi effectué par un tiers

*Selon des travaux en cours menés par le groupe des pays FCV, jusqu'en 2018, la Banque avait conclu 16 contrats (actifs ou clos) de suivi effectué par des tiers dans sept pays FCV (l'Afghanistan, le Cameroun, l'Irak, le Pakistan, la Somalie, le Soudan du Sud et le Yémen), pour un montant total de 51,5 millions de*

#### Encadré 4 : Suivi effectué par des tiers dans une zone de conflit actif

Le projet de facilitation du commerce et du transport en zone CEMAC est une opération régionale de 655 millions de dollars axée sur l'amélioration des conditions de transport le long des corridors Douala-N'Djamena et Douala-Bangui. Depuis début 2015, le Nord du Cameroun, qui est la région la plus pauvre du pays, est une zone de conflit actif. En deux ans et demi, Boko Haram a tué au moins 1 300 civils et 120 soldats et enlevé environ 1 000 personnes. Les travaux de réhabilitation réalisés par deux entreprises chinoises sur la route critique de 205 kilomètres reliant Mora, Dabanga et Kousseri ont été suspendus en 2014 et interrompus définitivement en 2016 après l'enlèvement de travailleurs chinois par Boko Haram.

Le Gouvernement a proposé que les travaux soient achevés par le Corps des ingénieurs de l'armée de terre, une entité militaire aux grandes capacités, selon une approche basée sur les résultats. La Banque a accepté cette proposition et la restructuration du projet a été approuvée par le Conseil de la Banque en février 2017. Un cadre de gestion des risques spécifique a été élaboré. Le risque social est très élevé en raison de la présence de populations vulnérables et des allégations de violations des droits de l'homme par l'armée camerounaise. Un contrat de supervision du projet a été passé avec un groupe associant une société d'ingénierie routière expérimentée (Louis Berger) et une organisation non gouvernementale locale (*Public Concern*), l'équipe de la Banque ne pouvant généralement pas se rendre sur place. Le suivi effectué par des tiers constitue une mesure critique d'atténuation des risques, qui a permis d'apporter des compétences spécifiques importantes pour aider la Banque à superviser le projet, à savoir :

- Une bonne connaissance du secteur routier et des dimensions fiduciaires associées au mécanisme innovant et basé sur les résultats d'exécution des travaux en régie
- La capacité à suivre de près les risques sociaux élevés (par exemple, les abus possibles de l'armée camerounaise), grâce à une mobilisation active des communautés locales
- Une compréhension approfondie de l'économie politique compliquée du Cameroun et la capacité de nouer des contacts avec les entités civiles et militaires camerounaises et de leur transmettre des messages
- Une aptitude avérée à opérer dans des situations de conflit et une vaste expérience dans la mise en place de dispositifs de sécurité adaptés pour le personnel et les sous-traitants
- Une bonne connaissance des politiques opérationnelles de la Banque et des exigences en matière d'établissement de rapports

Le suivi effectué par des tiers est opérationnel depuis juillet 2017 et fournit depuis des rapports mensuels détaillés à la Banque sur l'avancement du projet, la perception de la communauté et la situation sécuritaire.

**dollars.** Ces contrats avaient des objectifs différents qui se répartissaient en trois catégories : a) exercer un contrôle fiduciaire ; b) contrôler la qualité des infrastructures ; et c) assurer le suivi des risques sociaux et environnementaux, en particulier la violence sexiste. Dans de tels cas, le contrat est passé avec la Banque et il revient à la Banque d'en assurer la gestion.

***Il est important de noter que le cas du suivi effectué par des tiers pour lequel la Banque passe directement contrat diffère de l'obligation imposée à l'Emprunteur de recourir à des tiers pour compléter ou vérifier ses propres activités de suivi dans le cadre du CES. Lorsque la Banque choisit d'engager directement des tiers pour superviser un projet, l'objectif est de compléter la capacité de la Banque à en assurer le suivi dans des situations où le projet est difficile d'accès, et lui permettre de s'acquitter de ses tâches de supervision.***

Cela peut être utile dans les situations de FCV, ou lorsque l'accès à une zone de projet est limité pour d'autres raisons (cf. l'encadré 4, qui en donne un exemple). Dans de telles situations, le suivi effectué par des tiers permet à la Banque d'avoir « des yeux et des oreilles sur le terrain », lors de conflits actifs, par exemple, et de reprendre rapidement ses activités dans les situations post-conflit où l'accès au projet reste très limité pour son personnel<sup>8</sup>. L'encadré 5 décrit le suivi par des tiers d'un projet où les problèmes de sécurité étaient combinés à la capacité limitée de l'Emprunteur à exercer un contrôle fiduciaire.

### Capacités ou compétences spécifiques requises

La Banque peut également choisir de passer contrat avec des tiers pour assurer le suivi d'un projet lorsque la capacité de mise en œuvre et de suivi de l'Emprunteur est limitée ou lorsque des compétences très spécifiques sont requises que la Banque ne peut fournir. *L'encadré 5 fournit un exemple de suivi effectué par des tiers où l'Organisation internationale du travail (OIT) a été engagée pour mener un suivi des questions relatives au travail des enfants sur la base d'un protocole d'accord.*

<sup>8</sup> Le suivi par des tiers dans les situations de fragilité, de conflit et de violence est examiné en détail par le groupe des pays FCV (à paraître).

### Encadré 5. Suivi effectué par l'OIT en Ouzbékistan, 2015-2016

Pour donner suite aux allégations de travail des enfants et de travail forcé liées à la production cotonnière en Ouzbékistan en 2013, et au regard des liens avec les projets de la Banque mondiale, l'institution s'est associée à l'Organisation internationale du travail (OIT) pour assurer le suivi de ses projets.

L'OIT a effectué des missions de suivi dans certains sites associés à quatre projets de la Banque mondiale, notamment le Projet d'amélioration de l'enseignement pré-primaire et secondaire général (*Improving Pre-Primary and General Secondary Education Project, GPE*), la deuxième phase du Projet d'appui aux entreprises rurales (*Rural Enterprise Support Project II, RESP II*), y compris le financement additionnel du RESP II, le Projet de développement de l'horticulture (*Horticulture Development Project, HDP*), et le Projet d'amélioration des ressources en eau du Karakalpakstan du Sud (*South Karakalpakstan Water Resource Improvement Project, SKWRIP*).

Ces missions comprenaient la visite de plus de 350 sites liés aux projets (environ 6 % des sites du projet). Elles faisaient partie d'un protocole d'accord (signé en 2014) et ont été entreprises en 2015 et 2016. La méthodologie et la portée du suivi, ainsi que les résultats et les progrès réalisés figurent dans le rapport publié :

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipecc/documents/publication/wcms\\_543130.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipecc/documents/publication/wcms_543130.pdf)

## Coordination

**Lorsque la Banque engage directement des tiers pour effectuer le suivi d'un projet, l'équipe de projet doit préciser ce que d'autres agences et organisations font dans la zone du projet afin de déterminer si des partenariats pourraient être un moyen efficace d'assurer le suivi de problèmes spécifiques.** Il est important de travailler avec l'Emprunteur pour s'assurer que les consultants chargés du suivi ont accès à toutes les informations pertinentes ainsi qu'aux sites et activités liés au projet afin d'assumer leur rôle de manière efficace.

## Modalités de financement du suivi effectué par des tiers pour le compte de la Banque

**Lorsque le suivi par des tiers est effectué pour le compte de la Banque, son financement ne peut être couvert par les fonds du projet, mais doit provenir de dons ou d'autres sources.** Dans les contextes de FCV, le coût du suivi effectué par des tiers, lorsque l'accès de la Banque au projet est limité, est extrêmement élevé, et dépasse en moyenne 2 millions de dollars par contrat. Le temps nécessaire pour structurer, mettre en œuvre et assurer le suivi par des tiers demande également beaucoup de ressources.

### Encadré 6 : Suivi effectué par des tiers pour le compte du Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan (ARTF)

« La Banque mondiale a engagé *International Relief and Development (IRD)*, une OSC américaine, pour assurer le suivi du Fonds fiduciaire pour la reconstruction de l'Afghanistan (ARTF). Compte tenu des problèmes de sécurité et de la corruption généralisée en Afghanistan, la Banque souhaitait un mécanisme de suivi capable de rendre compte de manière fiable de la construction d'infrastructures villageoises dans les zones difficiles à visiter. Les ingénieurs de terrain de l'IRD sont équipés de téléphones intelligents dotés d'applications de collecte de données développées par l'IRD pour chaque type de projet ARTF, tel que les bâtiments, les routes, les ponts et les canaux. Les applications de collecte de données individuelles sur les projets comprennent également des questions sociales et environnementales.

Ces applications permettent également à l'ingénieur de terrain d'enregistrer des observations, des entrevues et des informations sur le projet, qui peuvent ensuite être traduites si nécessaire. Sur le site même, l'ingénieur de terrain utilise le smartphone et l'application pour collecter les données requises et prendre des photos géoréférencées.

Une fois ce travail terminé, les données sont transférées via un réseau de données cellulaires ou via Internet vers un système de traitement en ligne, puis leur exactitude et leur exhaustivité sont vérifiées avant qu'elles ne soient téléchargées dans la base de données de l'ARTF.

Le catalogue de projet en ligne contient des pièces justificatives telles que des rapports d'inspection, des dessins, des photos, etc. Cela fournit une base de données complète sur la mise en œuvre et la performance du projet. »

*Source* : « How-to Notes: Participatory and Third Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do? » Département du développement social de la Banque mondiale, 2013.

**Enfin, il est important de noter que le suivi effectué par des tiers avec lesquels il est passé contrat dans le but de renforcer la capacité de l'Emprunteur à surveiller le respect des mesures de sauvegarde ou à générer des données de suivi et d'évaluation ne remplace pas la supervision de la Banque.**

## ANNEXE 1 : Outils utilisables

- « [CDD Toolkit, Governance and Accountability Dimensions, Monitoring and Feedback](#), » World Bank, Washington DC.
- « [CDD Toolkit, Governance and Accountability Dimensions, External level tools](#), » (including third-parties), World Bank, Washington DC.
- « [Combining Quantitative and Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation](#), » PREM Notes, Number 9, World Bank, Washington DC., 2009.
- « [External monitoring of the Chad-Cameroon pipeline projects](#), » International Finance Corporation, Washington DC., September 2006.
- FCV Group. Forthcoming. « Approaches to Smart Supervision in Insecure Environments: Third Party Monitoring and Beyond. » Draft Operational Note. World Bank, Washington, DC.
- [Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results](#), United Nations Development Programme, United Nations, 2011.
- « [How to Build M&E Systems to Support Better Government](#), » Report, Independent Evaluation Group, World Bank, Washington, DC, 2007.
- « [How-to-Notes: Participatory and Third Party Monitoring in World Bank Financed Projects: What Can Non-State Actors Do?](#) » World Bank Social Development, World Bank, Washington, DC, 2013.
- « [Independent Evaluation: Principles, Guidelines And Good Practice](#), » World Bank, Washington, DC, 2003.
- International Labour Organization. 2016. « Third-party monitoring of measures against child labour and forced labour during the 2016 cotton harvest in Uzbekistan. » International Labour Organization, Geneva. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---ipec/documents/publication/wcms\\_543130.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_543130.pdf).
- « [Peru LNG: A focus on continuous improvement, Lessons of Experience](#) », International Finance Corporation, Washington, DC, mars 2013.
- « Strategic framework for mainstreaming citizen engagement in World Bank Group operations: engaging with citizens for improved results. » En anglais. Working Paper, Number 92957. World Bank, Washington, DC, 2014. <http://documents.worldbank.org/curated/en/266371468124780089/Strategic-framework-for-mainstreaming-citizen-engagement-in-World-Bank-Group-operations-engaging-with-citizens-for-improved-results>.
- « [Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System](#), » World Bank, Washington, DC, 2004.
- « [Terms of Reference for Third Party Monitoring of the Chad Cameroon Pipeline](#), » World Bank, 2000.
- « [The Baku-Tbilisi-Ceyhan \(BTC\) pipeline project, Lessons of Experience](#), » International Finance Corporation, Washington, DC, 2006.
- « [Third party monitoring guidelines](#), » World Food Programme, Rome, 2014.
- « [Third Party Monitoring Programme for the Afghanistan Reconstruction Trust Fund: A Review](#), » World Bank, 2014. [http://www.artf.af/images/uploads/ARTF\\_Supervisory\\_Agent\\_Review\\_FINAL\\_March\\_2014.pdf](http://www.artf.af/images/uploads/ARTF_Supervisory_Agent_Review_FINAL_March_2014.pdf).

**Remarque : Les liens sont exacts au 30 mai 2018<sup>9</sup>.**

---

<sup>9</sup> De nombreuses ressources peuvent être utiles pour traiter de l'application du CES. La liste des ressources présentée ici n'est pas exhaustive et ne représente pas nécessairement les vues de la Banque mondiale.

# ANNEXE 2 : Modèle de termes de référence pour le suivi effectué par des tiers

## A. Objectifs

Une partie introductive devrait présenter brièvement le projet, les buts et les objectifs du suivi, ainsi que la manière dont il s'inscrit dans le cadre général de la mise en œuvre du projet.

## B. Division des tâches selon les phases principales, l'emplacement ou le type d'activités du projet

Cette section devrait fournir un aperçu général du programme de suivi et joindre les PEES/PGES détaillés, ainsi que le Plan de réinstallation, le Plan de mobilisation des parties prenantes ou d'autres documents pertinents. L'Emprunteur doit mettre en évidence tous les incidents/accidents/événements/changements spécifiques concernant le projet ou le calendrier du projet devant être pris en compte. Un lien devrait être fourni vers les documents environnementaux et sociaux, lorsque ceux-ci sont disponibles sur un site web, afin que le futur contrôleur indépendant puisse comprendre la complexité de la mission.

- Préparation de la visite de suivi : fournir les paramètres proposés (calendrier, réunions proposées, emplacements, toute logistique de voyage complexe, etc.).
- Dresser la liste des documents initiaux à examiner et des données à mettre à disposition.
- Programme de visites : pour les déplacements uniques effectués pour assurer le suivi, préciser un créneau privilégié et la durée de la visite. Pour les missions de suivi plus longues nécessitant des déplacements multiples, indiquer un créneau privilégié pour la première visite, une estimation de la fréquence des visites pendant chaque phase (visites trimestrielles, par exemple, durant la phase de construction, visites annuelles au cours du déroulement de la mission, fréquence plus élevée pendant les phases sensibles, etc.), et la durée prévue de chaque visite. Prévoir une réunion initiale et une réunion de clôture avec l'Emprunteur/l'unité d'exécution du projet, selon le besoin.
- Portée des discussions avec les parties prenantes : fournir des informations concernant le contexte, les emplacements des communautés auxquelles il conviendra de rendre visite (s'il s'agit d'un projet à grande échelle, les effectifs et les emplacements suggérés doivent être confirmés par le consultant sélectionné), ainsi que le contexte des principaux problèmes et impacts pouvant se produire (ce qui peut influencer le choix du spécialiste le plus approprié pour entreprendre la mission).
- Indiquer les méthodologies à utiliser, ou demander à l'expert/au cabinet de conseil de proposer une méthodologie.
- Préciser toute exigence technique, et toute spécification concernant le format et le contenu des restitutions requises pour le rapport de suivi, de sorte que l'Emprunteur puisse accéder aux informations et les analyser pour son propre usage et/ou l'établissement de ses propres rapports.

## C. Établissement de rapports/Restitutions

Clarifier le but/l'objectif des rapports, la façon dont les résultats devraient être présentés/évalués, ainsi que la façon dont les conclusions et les recommandations devraient être formulées. Proposer des modifications à apporter au PEES, le cas échéant, des mises à jour du Plan de mobilisation des parties prenantes, etc. Les rapports doivent être envoyés à l'Emprunteur et à la Banque en même temps afin d'obtenir des commentaires sur toute inexactitude factuelle. Cela permet à la Banque de voir des recommandations initiales et indépendantes. Afin de garantir l'indépendance et la crédibilité, les conclusions étayées par des preuves et les recommandations du consultant indépendant devraient

être maintenues, à moins que les conclusions et les recommandations ne soient fondées sur des inexactitudes factuelles. L’Emprunteur devrait fournir à la Banque les observations qu’il aura faites au consultant indépendant concernant le rapport. Pour les projets controversés ou complexes, le projet de rapport peut être partagé publiquement pour une transparence maximale et pour renforcer la confiance. Préciser la langue dans laquelle le rapport doit être préparé, ainsi que le public visé.

#### **D. Qualifications**

Les termes de référence devraient énumérer les éléments suivants :

- Expertise requise : minimum ou fourchette pour le nombre d’experts, ainsi que champs de compétence à couvrir en fonction des questions concernant le domaine d’intervention convenu. Celles-ci peuvent inclure : la gestion de projet et les questions environnementales ou sociales, les peuples autochtones, la santé publique, la biodiversité, la réinstallation, la santé et la sécurité, le travail, les communications et la mobilisation des parties prenantes, ainsi que le renforcement des capacités.
- Niveau d’expertise attendu, tel que les types de diplômes ou d’accréditations (environnement, domaine social ou ingénierie, par exemple), et la combinaison acceptable du niveau de formation et du nombre d’années d’expérience.
- Expérience/connaissance des normes internationales et de celles de la Banque mondiale, du contexte local, du secteur du projet, et des réglementations en vigueur.
- Compétences linguistiques requises et confirmation du fait que le prestataire fournira un appui à la mise en place de la logistique locale, sous forme de réunions, précisions sur la partie qui fournira la traduction, etc.
- Exiger les CV de tous les membres clés du personnel, ainsi que des informations concernant l’expérience et les qualifications de l’organisation. Ceux-ci sont nécessaires pour démontrer à la Banque mondiale que les experts/spécialistes proposés ont des compétences bien adaptées au domaine de travail requis.
- Une fois qu’un consultant indépendant est accepté, le personnel ne doit pas être remplacé sans autorisation préalable et sans qu’il ait été vérifié que le personnel remplaçant fait preuve d’une expertise équivalente.

#### **E. Conditions d’admissibilité/indépendance**

Par exemple : a) absence de contrats existants avec des fournisseurs ou prestataires engagés par l’Emprunteur pour le projet ; et b) absence de participation aux phases antérieures du projet ou à la conception des programmes environnementaux ou sociaux associés au projet. Plus le projet est complexe et controversé, plus le degré d’éligibilité et d’indépendance requises est élevé.

#### **F. Durée du contrat et engagement minimum**

Durée minimale et/ou maximale prévue du contrat, le cas échéant, et tout engagement minimal attendu du tiers chargé du suivi.

#### **G. Frais exclus**

Le soutien logistique, les déplacements et l’hébergement fournis par l’Emprunteur ne doivent pas être inclus dans l’estimation des coûts.



**H. Déclaration de conflits d'intérêts**

Toute disposition passée ou actuelle qui empêcherait le tiers de fournir des conseils indépendants de l'Emprunteur et du projet.

**I. Confidentialité et renseignements exclusifs**

Toute disposition spécifique afin que les rapports et autres restitutions soient confidentiels ou propriété exclusive de l'Emprunteur.

**J. Format de la proposition**

Les termes de référence doivent indiquer comment estimer les coûts de la mission de suivi : en fonction des tâches, des sous-tâches, du nombre attendu de personnes et du taux journalier et/ou d'une somme forfaitaire. Si les tâches ne sont pas entièrement définies dans les termes de référence, il convient de clarifier la manière dont le budget devrait aborder ces tâches.