



République du Sénégal

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTÈRE DE L'AMÉNAGEMENT DU
TERRITOIRE ET DES COLLECTIVITÉ LOCALES

DIRECTION DE LA DÉCENTRALISATION

PNDL

PROGRAMME NATIONAL
DE DÉVELOPPEMENT LOCAL



MANUEL DE MAÎTRISE D'OUVRAGE LOCALE

GUIDE 1 : IDENTIFICATION DES INVESTISSEMENTS

MARS 2012

Sommaire

I. La planification stratégique	4
1.1. Les objectifs.....	5
1.2. Les parties prenantes et leurs rôles.....	7
1.3. Les actions à mener.....	7
1.4. Les points d'attention.....	8
II. La planification opérationnelle	10
2.1. Objectifs.....	11
2.2. Les parties prenantes et leurs rôles.....	12
2.3. Vue d'ensemble des actions à mener.....	12
2.4. Conventions et contrats.....	14
2.5. Les points d'attention.....	17
III. La définition de l'ouvrage	19
3.1. Objectifs.....	20
3.2. Les études à mener.....	21
3.3. Les outils à utiliser.....	22
3.4. Les parties prenantes et leurs rôles.....	23
3.5. Les points d'attention.....	27
IV. Les outils	30
4.1. Outil 1 : canevas indicatif du contenu d'un pld.....	30
4.2. Outil 2 : canevas indicatif etude de faisabilite.....	32
4.3. Outil 3 : canevas termes de references pour maitrise d'œuvre.....	33

Ce GUIDE 1 traite des concepts clés et des processus liés à la Planification Opérationnelle et à la Définition des Ouvrages.

Il s'agit pour chaque chapitre de faire le rappel des objectifs, de l'analyse des parties prenantes et de leurs rôles, des actions à mener, des conventions et des contrats, (et enfin des points d'attention).

A la fin des outils de gestion de ces différents processus sont proposés à l'utilisateur.

I. LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

INTRANTS

- Politiques sectorielles
- Plans d'aménagement et de gestion de l'espace (S.D.A.U, PDU, SRAT, PAGT, PAOS)
- Compétence et engagement des différents acteurs

ACTIONS PRINCIPALES

- Identifier les besoins prioritaires des populations, des institutions et de l'environnement
- Analyser les politiques sectorielles et les plans nationaux
- Identifier l'ensemble des parties prenantes pour le développement local
- Inventorier les facteurs externes ayant une influence sur le développement local
- Retenir les axes prioritaires de développement
- Définir et formaliser les rôles des différentes parties et les mécanismes de leur implication dans le développement local

EXTRANTS / PRODUITS

- Plans locaux de développement
- Plan d'investissement communal
- Plan d'aménagement
- Plan de formation et de communication

OBJECTIFS

- Amener la collectivité locale à :
- Définir son agenda politique et sectoriel
 - Retenir un cadre référentiel pour les interventions
 - Se positionner face à l'ensemble des acteurs locaux et des parties prenantes

OUTILS / MÉTHODES

- Méthodes Actives de Recherche Participatives (MARP)
- Méthode Active de Participation (MAP)
- Monographie de la Collectivité Locale
- Cartographie des acteurs locaux
- Carte de l'espace, son occupation et ses services
- Diagnostic participatif
- Analyse FFOM de la Collectivité Locale
- Arbre à problème

1.1. Les objectifs

Dans le cadre de la décentralisation, la promotion et la coordination du développement local deviennent de plus en plus sous la responsabilité des collectivités locales.

Sous ce rapport, les objectifs de la planification stratégique devraient permettre :

- Une meilleure prise en compte dans les actions de développement des besoins et attentes des populations avec comme corollaire des interventions plus pertinentes ;
- Une meilleure implication de ces populations dans la préparation et la mise en œuvre de ces actions. Ceci induit une appropriation et une utilisation optimale des ouvrages et autres produits de développement ;
- Un rapprochement entre administrations et usagers pour améliorer la gouvernance.

Les objectifs de l'étape de planification stratégique sont de :

- trouver un bon équilibre entre:
 - les différents groupes de la communauté ;
 - les besoins à court terme et les nécessités de sauvegarder les intérêts pour l'environnement et les générations futures ;
 - une vision politique de la collectivité, avec sa propre responsabilité et obligation de rendre compte à sa population en cohérence avec les politiques sectorielles.
- retenir les axes prioritaires pour le développement local :
 - les secteurs prioritaires ?
 - les quartiers ou zones géographiques prioritaires ?
 - intérêt économique de ces quartiers ou zones géographiques en tant que moteur pour le développement local ? zones défavorisées ? raisons sociales ?
 - groupes spécifiques nécessitant une approche privilégiée ?
 - priorité à donner à certaines interventions structurantes (des interventions d'une grosse importance qui peuvent être un déclencheur pour le développement local : un marché, une piste ; un schéma de lotissement de quartiers avec un règlement appliqué d'occupation de sol et d'habitat).
- mettre en place et rendre fonctionnels les mécanismes locaux permettant de gérer le développement local
 - sur le plan organisationnel : mise en place et réglementation des différents organes de concertation, de pilotage (Cadre local de concertation, Conseils de quartier, Comité local de gestion, Comité local de pilotage) ;
 - sur le plan technique, la collectivité locale peut opérer plusieurs options
 - comme « auto-constructeur » et « autogestionnaire » des services publics ?
 - comme déléguant la maîtrise d'ouvrage ou seulement l'exploitation des services publics ?
 - sur le plan financier : appliquer une politique tarifaire adaptée et un recouvrement des impôts et taxes.
 - sur le plan relationnel: partenariat avec d'autres Collectivités Locales (partenariat avec communes du Nord ou jumelage, intercommunalité...), partenariat avec divers PTF, communication entre l'Administration et la population...

Ces différents choix doivent finalement être explicités dans un document pour :

- s'assurer que toutes les parties prenantes ont la même compréhension des choix retenus ;
- avoir une référence pour le suivi ;

- promouvoir les choix retenus, ainsi que les projets précis qui en découlent, auprès des gouvernements et des PTF.

On pense alors par exemple à un Plan Local de Développement, à un Plan d'Investissement Communal, un Plan Local pour l'Hydraulique et l'Assainissement ...

1.2. Les parties prenantes et leurs rôles

Dans un contexte de décentralisation, ce sont les Collectivités Locales, qui doivent coordonner le développement local. Pour ce qui concerne les services publics de base, elles ont la responsabilité d'offrir ces services dans les meilleures conditions à leur population.

Toutefois, la collectivité locale a:

- l'obligation de s'aligner aux politiques sectorielles dans l'élaboration des plans de développement locaux; elle doit donc associer les STD à cette exercice de planification stratégique et peut également les solliciter pour des appuis techniques et méthodologiques;
- intérêt à faire participer la population au choix des axes prioritaires, pour une plus forte adhésion et collaboration ;
- intérêt à associer également les Agences Régionales de Développement qui disposent de compétences techniques dans cet exercice de planification...

COLLECTIVITÉ LOCALE

- Pilote le processus
- Met les cadres de concertation et de programmation en place
- Développe et met en exergue sa vision politique
- Valide les choix retenus

INTERVENANTS ET PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

- Appui conseil
- Alignent leurs interventions aux choix retenus

POPULATIONS

- Expriment leurs besoins prioritaires
- S'organisent pour une participation structurée de la société civile (OCB, OCL)

STD / ARD

- Fournissent le cadre général
- Vérifient la cohérence de la planification stratégique locale (DPES, stratégies sectorielles, PRDI)

Schéma 1 : Rôle des acteurs dans la planification stratégique

1.3. Les actions à mener

Pour cette partie, on pourrait se référer au guide de la planification participative locale. Néanmoins, les activités suivantes doivent faire partie du processus de planification stratégique locale.

Actions	Comment
Identifier les besoins prioritaires de la population, des institutions et de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostics participatifs dans les villages/quartiers ▪ Cartes sectorielles et thématiques : où sont les services de base ? où sont les concentrations démographiques ? les zones à valeur environnementale ? ▪ Enquête auprès des institutions ; analyse de leurs forces, faiblesses, menaces et opportunités
Analyser les politiques et plans régionaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tables de Concertation Thématique ▪ Lecture et analyse des documents de référence nationale et régionale (DPES, PRDI, Plan d'aménagement de l'espace, politiques sectorielles...)
Identifier l'ensemble des parties prenantes pour le développement local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des acteurs locaux : qui sont-ils ? que font-ils ? que peuvent-ils offrir ? de quoi ont-ils besoin ? ▪ Associer les parties concernées aux Tables de Concertation
Inventorier les facteurs externes ayant une influence sur le développement local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des projets et agences de développement ; ▪ Associer les agences aux Tables de Concertation ; ▪ Prendre en compte les programmes des collectivités voisines et des services étatiques
Retenir les axes prioritaires de développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels axes auront un impact important ? ▪ Quels axes seront les plus faciles à réaliser ? ▪ Quels axes sont priorisés par la population ? ▪ Quels axes sont priorisés par la Région ? ▪ Choix des axes par la collectivité locale en rapport avec les cadres de concertations
Définir et formaliser les rôles des différentes parties et les mécanismes de leur implication dans le développement local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le rôle et modalités de fonctionnement des cadres de concertation ? et leur relation avec le Conseil de la Collectivité Locale ? ▪ Mécanismes de financement ? ▪ Mécanismes de communication ?

Elaborer et faire valider le Plan Local de Développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration par un Opérateur ou STD/ARD ▪ Validation par l'ARD et les STD ; ▪ Adoption par le Conseil de la CL éventuellement après avis par les différents cadres de concertation et des STD et de l'ARD ▪ Approbation par le représentant de l'Etat
Promotion du PLD auprès de la population et auprès des PTF	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire du PLD la référence des interventions pour l'ensemble des partenaires ; ▪ Organiser des forums et sensibilisation sur le contenu du PLD pour son appropriation par tous les acteurs ; ▪ Utiliser le PLD comme document de négociation dans le cadre de la coopération décentralisée

1.4. Les points d'attention

- L'élaboration d'un programme cohérent de développement est un exercice complexe qui demande du temps et une expertise méthodologique. Il est alors conseillé de se faire assister par l'ARD, les STD, une personne ressource, une ONG ou bureau d'études, ayant une expérience dans le domaine. Ceci permet également d'avoir une animation plus neutre de tout le processus, ce qui est souvent une condition gagnante pour la mobilisation de l'ensemble des forces vives au niveau de la collectivité locale. D'autre part, l'organisme pour lequel le programme est développé (communauté rurale, villages, OCB) doit être le réel « propriétaire » du programme. C'est à lui de se prononcer sur les grandes orientations, de trancher en cas d'intérêts divergents et de « s'approprier » de ses résultats.
- Un programme de développement doit être ambitieux mais réaliste. Il faut donc veiller à ce que :
 - Son budget soit réaliste et que les moyens nécessaires puissent être mobilisés dans les délais prévus ; Les tâches et les responsabilités soient bien claires et acceptées par les concernées ;
 - Les moyens techniques (ressources humaines, équipements...) soient présents ou mobilisables pour la mise en œuvre du programme ?
 - Le programme soit cohérent avec les politiques et stratégies sectorielles (Collectivités locales, Etat).
- Un programme de développement est un outil et non pas une finalité. L'élaboration participative d'un programme de développement contribue déjà en soi au développement de capacités des populations et institutions (capacités techniques, capacités d'analyse et de planification) et à une meilleure collaboration de toutes les forces vives au sein de la communauté. Mais un PLD/PIC ou autre document de programme n'est pas une finalité mais plutôt un début. Sa vulgarisation auprès de la population, sa promotion auprès des autorités et agences de développement, son suivi et actualisation régulière sont cruciales, et doivent donc être programmées dès le début
- Un programme de développement doit viser un développement intégré et durable. Il ne suffit donc pas de lister les infrastructures prioritaires à réaliser, mais de se définir un paquet cohérent d'actions qui renforcent l'avoir, le savoir et le pouvoir des populations et des institutions locales.

AVOIR

- Projet d'électrification rurale
- Écoles, poste de santé
- Pistes, équipements marchands

SAVOIR

- Formations
- Sensibilisation
- Rencontres d'échanges

POUVOIR

- Réglementation, cadre de concertation
- Organisation du service public et des usagers
- Reddition des comptes

II. LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

INTRANTS

- Plans Locaux de Développement
- Plans d'Investissement Communal
- Plan Triennal d'Investissement Public
- Stratégie d'assistance Pays des PTF
- Les cadres de concertation locaux

ACTIONS PRINCIPALES

- Retenir les projets et actions prioritaires en tenant compte des moyens mobilisables
- Identifier les parties concernées par chaque action ou ouvrage
- Définir avec ces acteurs le rôle que chacun doit jouer
- Analyser l'ensemble des conditions qui doivent être réunies
- Retenir les axes prioritaires de développement qui doivent être réunies pour que le projet puisse être réalisé [financement, mobilisation sociale, disponibilité du site, respect de l'environnement]

EXTRANTS / PRODUITS

- Plan d'Investissement Local (3 ans)
- Plan d'investissement Prioritaire
- Plan d'investissement Annuel
- Études de faisabilité
- Conventions de financement avec PTF
- Convention de délégation de MO

OBJECTIFS

- Retenir les besoins prioritaires
- Planifier les investissements et ouvrages prioritaires
- Concevoir et accepter une répartition des rôles pour les différents acteurs afin de réaliser les investissements

OUTILS / MÉTHODES

- Priorisation des projets et actions émanant de la base
- Planification des interventions par objectifs
- Études de faisabilité
- Enquêtes auprès des futurs usagers
- Validation du plan et du budget d'investissement par collectivité locale
- Tenue de la conférence régionale d'harmonisation

2.1 Objectifs

Les documents de planification à l'échelle des collectivités locales, tracent les orientations pour les prochaines années. Ils permettent de concilier les priorités locales aux politiques et stratégies de la région et du pays. Ils fixent également les mécanismes et les acteurs impliqués pour la priorisation et la réalisation d'actions concrètes.

L'objectif de la planification opérationnelle est de traduire ces orientations en « projets ». Ces projets peuvent porter sur des infrastructures, des aménagements, une piste, un forage... mais également sur des investissements moins visibles, tels que la mise en place d'un système de crédit-épargne, le développement d'un service d'entretien des systèmes d'eau potable ou une campagne de sensibilisation de la population sur le VIH/SIDA ou sur la préservation de l'environnement.

Cette phase de planification opérationnelle doit donc mener à un inventaire de projets et d'actions concrets qui sont généralement déclinés au travers de PIL, de PIP, de PTIR et de PIA, pour avoir une planification glissante. Ces projets doivent être :

- Prioritaires et pertinents ;
- Réalisables sur le plan technique, social, financier, et respectant les normes d'hygiène et d'environnement ;
- Appropriés : donner une solution socialement acceptable et durable au problème prioritaire ;
- Techniquement corrects : respect des normes, technologie localement disponible et durable ;
- Intégrés : prise en compte des aspects sociaux, viabilité, formation, organisation...
- Cohérents avec le PRDI, le DPES, la politique du secteur (éducation, santé, hydraulique, ...)

La phase de planification opérationnelle doit également désigner les responsabilités et rôles des parties prenantes avec la Structure de Fractionnement des Tâches (SFT).

2.2 Les parties prenantes et leurs rôles

Le Conseil de la collectivité locale veille au développement du terroir et à la planification qui est une compétence qu'il peut exercer avec le concours d'autres structures (Code des CL Loi 96-06 du 22/03/96 et Loi 96/07 du 22/03/96 et Décret 96-1133). Pour ce faire, la CL doit se laisser guider par le PLD, conçue dans une démarche participative avec les acteurs du développement, qui intègrent les aspirations prioritaires de la population. Même si la CL est le chef de file de la planification, elle ne doit pas forcément être le « propriétaire » de chacun des projets retenus.

NB : Pour cette partie se référer au guide de la planification participative locale.

La planification opérationnelle du développement local concerne donc à la fois :

- Les projets et actions propres à la CL et dont elle assure la Maîtrise D'Ouvrage, les projets et actions qui cadrent dans un service de base dont la CL est responsable, mais pour lesquels la concrétisation est déléguée à une autre institution telle que l'ARD;
- Un appui (financier, technique ou logistique) pour stimuler les initiatives souhaitées par d'autres acteurs (par exemple un appui en équipements aux OCB engagées dans la collecte et l'évacuation des ordures ménagères, la mise à disposition de terrains de l'Etat aux clubs sportifs).



Schéma 3 : Les intrants et les extrants de la phase de planification opérationnelle

2.3 Vue d'ensemble des actions a mener

Actions	Comment
Retenir les projets prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> La CL consulte les institutions et les OCB Les priorités par secteur sont proposées par des Cadres de concertation et par thématiques Les services techniques/ARD font une synthèse ; Le Conseil Communal /Rural décide en fonction des moyens techniques et financiers
Pré-analyse de la faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les services techniques déconcentrés et l'ARD vérifient la faisabilité technique, les budgets nécessaires et disponibles ainsi que l'adhésion des futurs usagers
Inscrire le projet dans le plan et budget d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> Le Conseil Local en rapport avec ses partenaires financiers inscrit les différents projets réalisables et priorités dans les plans annuels d'investissement et en informe les concernés
Définir le rôle de chaque acteur dans le projet	<ul style="list-style-type: none"> Sous l'éclairage de l'exécutif (Président de Région, PCR/Maire), les différentes parties concernées (collectivité locale, exploitant, représentants d'usagers, service Technique) s'entendent sur leur rôle et responsabilités conformément à la politique sectorielle et au PLD/PIC/PRDI
Définir les modalités d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> Ces parties concernées définissent les modalités d'utilisation de l'ouvrage en veillant à sa viabilité et à la conformité avec la politique sectorielle (PLD/PIC/PRDI)
Etudier la faisabilité et les conditions nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> La CL commande une étude de faisabilité qui apprécie notamment les différentes alternatives et qui met en évidence les conditions à remplir avant la réalisation de l'ouvrage (apport local, titre de propriété...)
Elaborer une feuille de route pour la réalisation de chaque projet	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble des parties concernées s'entendent sur un plan d'actions à mener d'ici la mise en exploitation de l'ouvrage en indiquant les délais et les responsabilités. Cette «Feuille de Route», avec les arrangements retenus pour l'exploitation de l'ouvrage, sont explicités dans une Convention

Pendant cette phase de planification opérationnelle, les projets/actions à retenir pour la réalisation doivent être appréciés par rapport à leur :

- Pertinence et priorité ;
- Impact attendu ;
- Faisabilité (sociale, technique, organisationnelle, financière) ;

- Cohérence avec les politiques et plans de développement ;
- Durabilité, en y incluant les aspects environnementaux, institutionnels et culturels.

Cette analyse doit se faire tout au long de la phase de planification. Les éléments suivants permettent une analyse en quatre (4) étapes :



Schéma 4 : Les étapes pour une analyse participative des investissements prioritaires

2.4 Conventions et contrats

A la fin de cette phase de planification, les différentes parties qui sont concernées par un projet précis (ouvrage ou série d'autres actions), doivent s'entendre sur leur rôle, la responsabilité de chacun et les tâches à mener. Il est conseillé d'explicitier cet accord dans des conventions ou contrats, ce qui permet :

- De s'assurer que les différentes parties ont la même compréhension de l'entente faite ;
- D'avoir un texte de référence tout au long du processus, ce qui évite des discussions ou de mauvaises compréhensions si l'une ou l'autre personne change de poste.

Quelques documents contractuels qui peuvent être utiles :

2.4.1. Convention de partenariat

Signée entre les différentes parties qui sont directement concernées par le projet/ouvrage: propriétaire (et maître d'ouvrage), exploitant, représentant des bénéficiaires finaux ou usagers, éventuellement le service technique s'il joue un rôle actif dans la réalisation du projet, le représentant du PTF... à pour but de :

- Préciser l'objet et les modalités de la collaboration ;
- Expliciter la responsabilité et la contribution de chaque partenaire ;
- Décrire les lignes de communication et de prise de décision ;

Voir en annexe, un plan d'action (la Feuille de Route) qui présente de façon schématique les différentes activités à mener et le rôle de chaque acteur. Le plan d'actions permet de bien situer chacun des acteurs, de les programmer (donc de pouvoir suivre) et de vérifier si l'ensemble des acteurs et des activités nécessaires ont été mobilisés.

2.4.2. Convention de Financement

Signée entre le Maître d'Ouvrage et le représentant du Partenaire Technique Financier permet de :

- Préciser l'objet et le montant du financement à engager par le PTF ;
- Définir également les obligations du Maître d'Ouvrage en termes de :
 - Contribution propre ou apport local ;
 - Démarche à suivre pour la réalisation du projet / ouvrage on peut se référer ici au plan d'action ;
 - Modalités de reddition de comptes.
- Fixer les modalités de la gestion des fonds et des documents contractuels et comptables.

2.4.3. Convention de Délégation de Maîtrise d'Ouvrage

Signée entre le Maître d'Ouvrage et le Maître d'Ouvrage Délégué, elle permet de :

- Préciser les tâches que le Maître d'Ouvrage délègue ;
- Décrire de façon précise le mandat que le Maître d'Ouvrage Délégué a par rapport aux décisions à prendre ;

- Mentionner les mécanismes de concertation et de reddition de comptes.

Le Maître d’Ouvrage Délégué

La maîtrise d’ouvrage n’est pas un métier, mais plutôt une fonction. Il est cependant vrai qu’elle est complexe :

- complexité financière : il faut trouver l’argent nécessaire, tirer sur les prix, amputer le projet de quelques perfectionnements trop coûteux...
- complexité technique : pour passer commande il vaut mieux avoir quelques connaissances techniques sur l’objet à construire et le processus de production...
- complexité sociale : il faut exproprier, négocier, composer avec les groupes de pression, faire alliance avec telle association d’usagers, marginaliser tel acteur...

Le maître d’ouvrage local peut donc faire le choix de s’en remettre à un professionnel qui exercera à sa place et pour son compte la fonction de maître d’ouvrage. Il ne peut évidemment se décharger de toutes ses responsabilités. Le maître d’ouvrage reste celui qui conduit le processus de création et de réalisation de l’ouvrage. Mais rien ne l’empêche de demander à un professionnel d’assurer la conduite de l’opération à sa place, pour son compte et en son nom, c’est-à-dire de déléguer certains de ses pouvoirs à un maître d’ouvrage délégué.

Le délégué ou mandataire est un représentant. Les actes qu’il accomplit sont réputés avoir été accomplis par le déléguant ou mandant. On comprend que ce système du mandat puisse être dangereux. Beaucoup plus qu’un contrat de prestation de service.

Le mandataire prend en charge l’opération. Il peut ne pas en faire assez s’il est nonchalant, ou trop s’il est activiste ; il peut alors devenir le maître d’ouvrage de fait et éclipser presque totalement le maître d’ouvrage de droit.

Comment se prémunir contre ces risques ? En obligeant le mandataire à rendre compte à son mandant fréquemment et à lui expliquer les pourquoi et les comment de ses actes. La comparution physique du mandataire devant un comité de suivi local est primordiale. Le maître d’ouvrage et le maître d’ouvrage délégué doivent collaborer à l’occasion des décisions les plus importantes (choix du maître d’œuvre, désignation des entreprises...). Ces rendez-vous obligés sont à déterminer dans le contrat de délégation de la maîtrise d’ouvrage.

2.4.4. Contrat de Maîtrise d’œuvre

Rappelons que le Maître d’œuvre est une personne, un bureau, une équipe de projet ou une institution ayant les compétences techniques et administratives nécessaires pour concevoir architecturalement l’ouvrage, coordonner et contrôler l’ensemble des prestataires.

Signé entre le Maître d’Ouvrage et le Maître d’œuvre (exceptionnellement, le Maître d’Ouvrage peut mandater le Maître d’Ouvrage Délégué à recruter et contractualiser un Maître d’œuvre) il permet de :

- Préciser les tâches du Maître d’œuvre ;
- Décrire les critères de base auxquels l’ouvrage doit répondre :
 - Si le Maître d’œuvre est recruté avant même qu’une étude de faisabilité ne soit menée, la description préliminaire de l’ouvrage sera basée sur un rapport de pré-analyse de faisabilité ;
 - Si le Maître d’œuvre est recruté après avoir réalisé l’Etude de faisabilité, le Contrat de Maîtrise d’œuvre pourra référer à cette étude et l’option technique qui y a été retenue.
- Mentionner les mécanismes de concertation et de reddition de comptes

2.5 Les points d’attention

Les 10 commandements pour un projet réussi

1. Associer les futurs usagers du service tout au long du projet ;
2. Solliciter des partenaires techniques qui apporteront leur expertise ;
3. Prévoir un niveau de service qui répond aux besoins et capacités locaux ;
4. S’assurer que le budget est acquis avant de commencer les travaux ;
5. Passer des marchés conformément aux règles de l’art ;
6. Bien répartir les rôles entre les différents intervenants ;
7. Prévoir le contrôle qualité des entreprises et fournisseurs ;
8. Être vigilant à une bonne articulation entre technique et social ;
9. S’entendre sur les modalités d’exploitation avec l’ensemble des concernés et avant le démarrage ;
10. Planification réaliste et suivi rigoureux.

Les charges et profits

Chaque ouvrage profite à un groupe déterminé de la population ou à une ou plusieurs institutions. D’autre part, la mise en service, la maintenance et le futur remplacement de l’ouvrage créent de nouvelles charges.

Les « bénéficiaires finaux » doivent donc s’entendre dès la phase de planification sur une répartition réaliste, équitable et durable de ces profits et charges.

Les grandes lignes des modalités d’utilisation et de maintenance de l’ouvrage doivent donc être conclues :

- Pendant cette phase de planification
- Avec le consentement de toutes les parties qui vont tirer profit de l’ouvrage
- En se basant sur les critères de
 - durabilité : coûts de fonctionnement et de maintenance de préférence aussi des réserves pour le développement et le remplacement de l’ouvrage ;
 - équité : contribution de chaque partie en fonction de ses possibilités mais aussi en fonction des profits engendrés par l’ouvrage
 - faisabilité si les contributions attendues ne suffissent pas pour couvrir l’ensemble des coûts, c’est dans cette phase de planification que les solutions alternatives doivent être identifiées !

L'ouvrage comme finalité ou point de départ ?

Un nouveau système d'eau permet d'avoir accès à l'eau dans la proximité mais ne garantit pas que les maladies hydriques vont disparaître. Une nouvelle école permet aux élèves de suivre les cours dans un cadre plus confortable mais ne garantit pas que le taux de scolarisation va augmenter.

Chaque ouvrage permet donc de résoudre une partie d'un problème mais crée aussi des opportunités pour un développement plus intégré. Il importe de bien analyser pendant cette phase de planification « l'impact » attendu de l'ouvrage et d'identifier en conséquence les « mesures d'accompagnement » nécessaires pour être sûr que l'impact soit optimal.

Quelques exemples :

- Un nouveau système d'alimentation en eau peut effectivement avoir un impact important si la population respecte dorénavant les règles de base en matière d'hygiène ; une campagne de sensibilisation et de promotion d'hygiène augmente considérablement l'impact de notre projet « eau potable ».
- La construction d'un nouveau marché peut effectivement avoir un impact sur les conditions sociales et sanitaires des échanges commerciaux et sur la disponibilité des marchands à payer leur taxe de marché, mais la construction en elle-même ne garantit pas une organisation adéquate du marché ou une gestion optimale des redevances en fonction du développement local ; le développement d'un modèle d'organisation plus efficace peut augmenter l'impact de notre projet « marché ».

III. LA DÉFINITION DE L'OUVRAGE

INTRANTS

- Plan d'investissement annuel
- Études de faisabilité
- Conventions de financement
- Conventions d'appui à la MO (MOD, AMO)

ACTIONS PRINCIPALES

- Analyser les avantages et inconvénients des différentes options techniques
- Retenir l'option appropriée avec les futurs usagers et exploitant
- Procéder aux études environnementales et sociales
- Réaliser les études techniques et budgétaires pour l'option retenue
- Associer les services techniques et l'ARD au choix
- Définir avec les futurs usagers et exploitants les modalités d'utilisation et d'entretien de l'ouvrage
- S'assurer du financement

EXTRANTS / PRODUITS

- Études préliminaires
- Avant projet sommaire
- Avant projet détaillé
- Maquette de l'ouvrage
- Autorisation de construire
- Dossier de consultation

OBJECTIFS

- Retenir l'option technique, financière et environnementale souhaitée pour l'ouvrage
- Développer les documents techniques de bases (Plans, CTP, DAO ...)
- Retenir les modalités appropriées pour l'exploitation et/ou gestion

OUTILS / MÉTHODES

- Visite d'ouvrage similaire
- Visite de site et screening
- Enquêtes de proximité
- Croquis, dessins, maquettes ...
- Analyse comparative des différentes options proposées (selon la faisabilité, la pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité)

Cette partie traite des concepts-clés, des objectifs attendus de l'ouvrage, des actions à mener, des outils à utiliser, de l'analyse des parties prenantes, des points d'attention et enfin de la check-list pour une bonne définition d'un ouvrage.

3.1 Objectifs

La phase définition de l'ouvrage a pour objectifs de retenir l'option technique, financière et environnementale souhaitée pour l'ouvrage, de développer les documents techniques de bases (Plans, CPTP, DAO,...) et de retenir les modalités appropriées pour la mise en service.

Pour atteindre ces objectifs dans la phase définition de l'ouvrage, il faut se poser les questions suivantes :

- Quel niveau de service est approprié dans le contexte donné ?
- Quelle solution technique est alors la plus efficace ? économiquement la plus avantageuse ? la plus viable ? la moins polluante ?
- Où implanter l'ouvrage ?
- Combien la solution retenue coûtera et comment le plan de financement se présente ?
- Comment planifier la mise en œuvre ?
- Comment mobiliser la contribution locale ?
- Dispose-t-on de toutes les autorisations nécessaires ?
- L'ouvrage envisagé rencontre-t-il l'agrément des populations ?

Ces questions doivent trouver réponse en détail et de façon consensuelle en mobilisant divers acteurs (bureaux d'études, entreprises et autres prestataires, centres de formation, OCB de sensibilisation, ...) et en s'assurant que la solution qu'on va réaliser (ouvrage et mesures d'accompagnement) répondra aux attentes de toutes les parties concernées.

3.2 Les études à mener

Les solutions retenues sont explicitées dans un Avant-Projet Sommaire (quand il s'agit d'un ouvrage simple et de contrats de prestation facilement gérables), dans un Avant-Projet Détaillé (ouvrage plus complexe ou/et relations contractuelles plus contraignantes avec les prestataires) ou dans un Dossier Technique et Financier (destiné à un partenaire, et qui inclut donc aussi une série d'appréciations et des informations administratives et procédurales). Ces choix détaillés en matière d'infrastructures et de mesures d'accompagnement sont proposés à la validation des acteurs concernés (maîtres d'ouvrage, ARD, services techniques, Concessionnaires futurs usagers, futurs exploitants et éventuellement autres)

Pour un projet de complexité technique réduite (par exemple, un captage de source avec un petit réseau de distribution en aval, une école selon un modèle type que les entreprises de la région ont l'expérience de construire...), il suffit de réaliser un seul Avant-projet ou même un dossier technique très simple :

1. Un APS peut suffire si les travaux sont réalisés par des prestataires fiables, dans le cadre d'un contrat relative-

ment souple, et avec un Maître d'Œuvre qui est proche du chantier de sorte à ce qu'il puisse détailler davantage les travaux à réaliser en fonction de l'évolution du chantier ; ceci est souvent le cas quand il s'agit d'une équipe de projet expérimentée qui assume le rôle de Maître d'Œuvre (ou de Maître d'Ouvrage Délégué).

L'APS est élaboré suite à l'approbation et la validation de l'esquisse par le Maître d'Ouvrage ; c'est un dossier qui comprend des documents graphiques et des écrits.

- **Documents graphiques** : C'est l'ensemble des différentes vues en plans, des façades, des coupes significatives, des perspectives (3D). Ces éléments sont cotés et réalisés à des échelles qui vont du 1/1000e au 1/100e.
- **Pièces écrites** : Elles sont essentiellement constituées du descriptif général qui définit le choix des matériaux ainsi que les modes de mise en œuvre des ouvrages, les choix techniques...

L'APS, après validation par le Maître d'Ouvrage, sert de base pour la confection du dossier de demande d'autorisation de construire.

Au cas où une étude d'impact sur l'environnement s'avère nécessaire, le MO prépare des TDR pour le recrutement d'un consultant agréé. Les résultats de cette étude entrent dans les dossiers de consultation.

2. L'étape intermédiaire de l'APS peut être omise dans les autres cas et à condition que le Maître d'Ouvrage et le PTF puissent se prononcer sur les choix retenus dans l'APD. Il est important de bien soigner l'APD, qui sera le document de référence des entreprises à qui l'on va passer commande de la réalisation des travaux. L'APD doit comporter le plan de tous les ouvrages prévus, ainsi qu'un descriptif détaillé de la façon dont ils seront réalisés, et un listing détaillé de toutes les quantités qui seront utilisées pour réaliser le projet; c'est le devis quantitatif.

L'APD est élaboré sur la base de l'APS ayant déjà reçu l'autorisation de construire.

Il est constitué de :

Documents graphiques

- Plans à l'échelle 1/50e (les plans du gros œuvre, les plans de structure, les plans d'aménagements, repères de menuiserie, électricité, plomberie sanitaire...) et des détails ;
- coupes et de façades l'échelle 1/50e ;
- détails d'exécution à l'échelle 1/10e ou 1/20e

Pièces écrites : les notes de calcul, le Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP) et les devis estimatifs et quantitatifs.

Il faut signaler que c'est le Maître d'œuvre qui a en charge d'élaboration des études préliminaires jusqu'à l'APD.

3.3 Les outils à utiliser

Outils	Description	Niveau de précision
Etude de faisabilité	Comme son nom l'indique, l'étude de faisabilité a pour objet essentiel d'étudier les solutions possibles et d'en évaluer la faisabilité, de manière à permettre au maître d'ouvrage de faire des choix techniques (par exemple en termes de niveau de service). Elle doit intégrer la dimension environnementale et sociale (tri préliminaire, études d'impact éventuelles, PAR)	+/- 20% Certaines options techniques peuvent n'être pas encore fixées
Avant-projet Sommaire	L'APS est lancé lorsque les grands choix techniques sont arrêtés, et que le maître d'ouvrage (et le PTF) souhaite évaluer avec précision le coût du projet y compris l'aspect environnemental. C'est en général sur la base de l'APS que la requête de financement est présentée par le Maître d'Ouvrage	+/- 10% Les options techniques sont fixées, pas forcément tous les détails sur le mode d'exécution
Avant-projet Détaillé	L'APD a pour objectif de décrire le projet avec le plus de précision possible, sans laisser d'ambiguïté possible sur les options techniques, environnementales et la manière dont les ouvrages vont être réalisés. L'APD est souvent postérieure au bouclage du financement du projet. L'objectif est alors de sélectionner les entreprises et de passer commande des travaux.	Quelques % Aucune ambiguïté possible ni sur les options techniques, ni sur le mode d'exécution

Éléments constitutifs des outils à utiliser	
Avant projet sommaire (aps)	Avant projet détaillé (apd)
<p>1. Informations sur les conditions locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lieu d'implantation du projet ▪ Le cadre physique : données géographiques, accès, matériaux locaux... ▪ Le cadre humain : données démographiques, organisation locale.. ▪ Le cadre économique et le développement : services, activités économiques, ▪ ressources locales, les projets de développement... ▪ Autres informations spécifiques <p>2. Description de la problématique:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation actuelle ▪ Impact escompté du projet <p>3. Description des solutions techniques envisageables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consistance des travaux ▪ Dimension et disposition des ouvrages ▪ Les variantes de conception ; avantages et contraintes <p>4. Estimation des coûts pour chaque variante proposée:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Justificatif des coûts de base ▪ Coûts des travaux et des mesures environnementales <p>5. Montages envisagés pour l'exploitation et la maintenance de l'ouvrage</p> <p>6. Viabilité de l'ouvrage: financière, technique, organisationnelle, environnementale...</p> <p>7. Réglementation, conditions nécessaires, risques...</p> <p>8. Mesures d'accompagnement proposées</p>	<p>1. Synthèse APS social</p> <p>2. Critères du dessin (inclus rappel des critères du choix)</p> <p>3. Description des ouvrages</p> <p>4. Description des étapes des travaux</p> <p>5. Calcul des matériaux, outillage et stock entretien, main-d'œuvre pour la réalisation des ouvrages (listes des matériaux, liste main-d'œuvre, liste outillage)</p> <p>6. Budget (sous-total par ouvrage)</p> <p>7. Sous détails des prix unitaires</p> <p>8. Valorisation des apports locaux</p> <p>9. Calculs techniques</p> <p>10. Plans d'implantation</p> <p>11. Plans détaillés des ouvrages</p> <p>A compléter avec les autres chapitres d'un APS dans le cas où l'APD est le document unique</p>

3.4 Les parties prenantes et leurs rôles

Sous la coordination de l'Agence Régionales de Développement

MAÎTRE D'OUVRAGE (CL)

Prends la décision finale et en assume la responsabilité et les conséquences

SERVICES TECHNIQUES DÉCONCENTRÉS

Vérifient le respect des normes et proposent des plans types

MAÎTRE D'ŒUVRE

Propose les différentes solutions techniques et assiste le maître d'ouvrage dans son choix définitif

LE PARTENAIRE TECHNIQUE ET FINANCIER

Décide de sa contribution en fonction de l'enveloppe disponible, de la pertinence, de l'efficacité de la solution

LES BÉNÉFICIAIRES

- Font connaître leurs besoins et attentes
- S'engagent pour utilisation judicieuse et correcte et la mobilisation de la contrepartie locale

Schéma 5 : Rôle des acteurs dans la définition de l'ouvrage

Plusieurs cas peuvent se présenter pour le maître d'ouvrage local.

3.4.1 Cas où le maître d'ouvrage ne se fait pas assister

Chaque ouvrage est unique ; même s'il est conçu selon des plans types, mais l'endroit où il est construit est unique, les futurs utilisateurs peuvent avoir des besoins ou attentes spécifiques et son niveau de finition reste à préciser.

Pour un Maître d'Ouvrage, souvent la CL ou une autre institution publique ou privée, il n'est pas toujours facile de s'imaginer ce qu'il peut attendre exactement de « son » ouvrage. Ce n'est qu'au moment où le Maître d'Ouvrage en prend possession qu'il découvre souvent que l'un ou l'autre aspect de son ouvrage ne lui convient pas tout à fait.

D'autre part, traduire une idée d'ouvrage en plans concrets demande une expertise technique qui n'est pas toujours présente chez le Maître d'Ouvrage. Une entente intelligente est donc nécessaire pendant cette phase entre le Maître d'Ouvrage et les futurs utilisateurs d'une part et, d'autre part celui qui conçoit l'ouvrage, le bureau d'études, l'ARD, les services techniques compétents et le représentant du PTF si l'ouvrage n'est pas financé par son futur propriétaire (les « techniciens »).

Quelques idées qui peuvent permettre à un Maître d'Ouvrage « profane » de prendre sa décision en connaissance des choses :

- Une visite auprès d'un ouvrage similaire et une interview auprès des différents concernés : le propriétaire, les utilisateurs, l'exploitant, la personne qui était chargée de l'étude et du suivi des travaux;
- Des dessins simplifiés de l'ouvrage ;
- Une maquette de l'ouvrage ;
- Une étude comparative de différentes solutions alternatives selon une grille de critères structurée.

Grille de pertinence des choix

Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec la politique du secteur ? ▪ Avec les priorités et sensibilités du PTF ? ▪ Avec les choix du PLD/PIC?
Faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes techniques pour l'exécution ? ▪ Propriété ? ▪ Réglementations ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure la solution proposée donne une réponse aux besoins réels de la population ? ▪ Et à leurs attentes (subjectives) ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coûts de construction ? ▪ Coûts de fonctionnement et de maintenance ? ▪ Délais d'exécution ? ▪ Délais d'exécution ?

Impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes qui pourra bénéficier directement de l'ouvrage ? ▪ Comment leur vie va changer une fois que l'ouvrage sera fonctionnel ? ▪ Impacts indirects (emplois, environnement, équité de genre, économie locale ...)?
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de personnes qui pourra bénéficier directement de l'ouvrage ? ▪ Comment leur vie va changer une fois que l'ouvrage sera fonctionnel ? ▪ Impacts indirects (emplois, environnement, équité de genre, économie locale ...)?
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aspects financiers ? ▪ Complexité technique ? ▪ Complexité de gestion ? ▪ Acceptation environnementale et sociale ?

3.4.2 Le maître d'ouvrage se fait assister

Dans ce cas, le Maître d'Ouvrage se fait assister par un professionnel. Ce professionnel a les compétences techniques et l'expérience nécessaires pour (faire) traduire l'idée du projet en solution technique optimale et pour coordonner et contrôler l'ensemble des prestataires techniques (bureaux d'études, entreprises de travaux, fournisseurs de matériaux...).

Plusieurs cas peuvent se présenter selon la complexité de l'ouvrage.

Le maître d'ouvrage joue le rôle de maître d'œuvre

- Si le Maître d'Ouvrage a son propre service technique, et à condition que l'ouvrage soit simple, le Maître d'Ouvrage avec son service technique peuvent assumer le rôle du Maître d'œuvre ;
- C'est le Maître d'Ouvrage qui fait le design de l'ouvrage, sélectionne les entreprises et contrôle le chantier

Le maître d'ouvrage fait appel à un assistant

- Le Maître d'Ouvrage peut se faire assister par une personne ou un service technique, ou l'ARD, ;
- Le Maître d'Ouvrage fait le design de l'ouvrage, sélectionne les entreprises et contrôle le chantier, mais avec l'appui de l'Assistant.

Le maître d'ouvrage fait appel à un maître d'ouvrage délégué

- Le Maître d'Ouvrage délègue une partie de ses tâches à un organisme professionnel (agence ou un projet, agence étatique...);
- Le Maître d'Ouvrage Délégué fait le design lui-même, recrute un Maître d'Œuvre, pour des projets plus complexes, recrute plusieurs bureaux d'études et experts pour des parties distinguées du projet ;
- Le Maître d'Ouvrage Délégué s'occupe du recrutement d'entreprises.

Le maître d'ouvrage fait appel à un maître d'œuvre

- Le Maître d'Ouvrage recrute un Bureau d'Etudes ou architecte (= le Maître d'Œuvre) qui va piloter les aspects techniques: design de l'ouvrage, études et dossiers techniques, contrôle des travaux.) Il rend compte au Maître d'Ouvrage ;
- Le Maître d'Ouvrage reste en charge du recrutement d'entreprises, des paiements, de la signature des contrats.

3.4.3 Répartition des rôles entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre

Le cas de figure le plus fréquent est celui d'un Maître d'Ouvrage qui recrute un maître d'œuvre dès la phase de Définition de son ouvrage. L'un est alors le maître de l'ouvrage, pendant que l'autre est le maître du processus de mise en œuvre de l'ouvrage (définition, préparation, exécution, réception).

Les rôles et responsabilités sont alors répartis comme suit :

Maître d'ouvrage	Maître d'œuvre
Définition de l'ouvrage	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrute un Maître d'œuvre ; ▪ Fait le choix définitif de l'option préférée ; ▪ Valide l'APS ou l'APD. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les études ; ▪ Rédige les Avant-projets Sommaire et/ou Détaillé ; ▪ Propose les différentes options techniques.
Préparation des travaux	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valide le Cahier des Charges ou DAO ; ▪ Lance une consultation ; ▪ Sélectionne l'offre évaluée conforme et la moins disante (à travers sa commission de passation des Marchés) ; ▪ Notifie l'entreprise titulaire des travaux ; ▪ Passe le contrat à l'entreprise titulaire ; ▪ Envoie un Ordre de Service à l'entreprise pour démarrer les travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabore un Cahier des Charges ou DAO ; ▪ Donne son avis technique sur les différentes offres ; ▪ Propose un contrat pour l'entreprise ; ▪ Elabore avec l'entreprise une planification opérationnelle pour le chantier.

Exécution des travaux	
<ul style="list-style-type: none"> Effectue des visites périodiques ou inopinées des travaux ; Participe aux réunions de chantier ; Rappelle, en cas de besoins, le Maître d'œuvre et l'entreprise à leurs obligations contractuelles ; Exécute les paiements en fonction des attachements et décomptes proposés ; Applique les éventuelles sanctions ; Signe les Ordres de Service, Notes d'avertissement et autres 	<ul style="list-style-type: none"> Désigne un Délégué à Pied d'œuvre pour le contrôle journalier des travaux ; Coordonne les réunions de chantier Informe le Maître d'Ouvrage de toutes les éventuelles irrégularités ; Effectue, le cas échéant, les réceptions « par corps d'ouvrage » ou partielles ; Valide les Attachements proposés par l'entreprise ; Propose au Maître d'Ouvrage des Ordres de Service ou Notes (avertissement, mise en demeure, résiliation...) pour l'entreprise
Réception de l'ouvrage	
<ul style="list-style-type: none"> Délibère et prononce la réception ou non des travaux réalisés ; Réceptionne l'ouvrage ; Prend les dispositions pour le fonctionnement et la maintenance ; Archive un dossier complet ; Paie le décompte final et libère la garantie 	<ul style="list-style-type: none"> Effectue éventuellement une réception technique ; Assiste à la réception provisoire ; Elabore un manuel pour le fonctionnement et la maintenance ; Assiste éventuellement à la réception définitive ; Surveille la clôture du projet

3.5 Les points d'attention

Un débat contradictoire sur le design de l'ouvrage.

Pour un ouvrage avec une certaine complexité, il est recommandé d'avoir un débat contradictoire sur le design. Ceci permet d'éviter des erreurs de conception ou une solution non-optimale, ce qui aurait ses conséquences sur la suite du processus, et, finalement, sur l'ouvrage et sa fonctionnalité.

En fonction de la complexité, ce « débat contradictoire » peut se concrétiser à travers :

- Une analyse critique par le Maître d'Ouvrage du design proposé par le Maître d'œuvre ou le Maître d'Ouvrage Délégué, ceci dans l'hypothèse que le Maître d'Ouvrage ait suffisamment de compétences techniques pour cette analyse ;
- Une analyse critique par le Maître d'Ouvrage Délégué ou l'AMO du design proposé par un bureau d'études ;
- Une contre-expertise par un bureau d'études sur le design proposé par le Maître d'œuvre (pour les ouvrages très complexes).

Le montage où le Maître d'Ouvrage (sinon le Maître d'Ouvrage Délégué) fait le design lui-même sans intervention ou lecture critique d'une autre personne compétente n'est pas recommandé.

Quand et comment recruter un Maître d'Œuvre ?

Le montage recommandé est celui avec un Maître d'Ouvrage qui recrute un Maître d'œuvre avec une répartition des tâches telle que décrite sur la page précédente.

Le Maître d'œuvre peut être un Bureau d'Etudes, un architecte ou ingénieur indépendant, ou l'équipe d'un projet spécialisé.

Le Maître d'œuvre est le plus souvent recruté après l'étude de (pré-)faisabilité, quand le Maître d'Ouvrage a une idée plus ou moins précise sur le projet et sa faisabilité. Il peut être recruté pour l'ensemble du processus (de la définition jusqu'à la réception) ou bien uniquement pour les phases de la définition et de la préparation ; le contrôle et l'appui à la réception des travaux feront alors partie d'un autre contrat. Quelques fois, le Maître d'œuvre est déjà recruté avant même l'étude de préfaisabilité particulièrement dans les cas où le Maître d'Ouvrage n'a pas les compétences pour piloter cette étude de (pré-)faisabilité et quand il peut se reposer sur un service technique, l'ARD, une équipe de projet ou ingénieur fiable. Mais le risque est effectivement que le Maître d'œuvre se substitue rapidement à son Maître d'Ouvrage et qu'il oriente l'étude de faisabilité et l'option technique préférable selon ses propres intérêts.

Le Maître d'œuvre est recruté par le Maître d'Ouvrage (Délégué) et ceci le plus souvent à travers une consultation restreinte. Doivent être pris en compte dans la sélection :

- La situation du candidat vis-à-vis de l'administration : en règle avec ses obligations administratives, fiscales et sociales ; solvabilité... ;
- Les références du candidat dans le domaine de travaux similaires ;
- La qualification et l'expérience du personnel proposé ;
- La méthodologie proposée et le calendrier de réalisation ;
- La connaissance de la zone ;
- Le prix.

Intégrer l'apport local dans le montage

Si le projet inclut un apport des futurs utilisateurs ou de l'institution concernée par l'ouvrage, il faut l'intégrer pendant cette phase de Définition :

- Préciser l'apport local dans l'APS ;
- Quantifier la valeur d'une éventuelle contribution en nature dans le budget détaillé de l'APD ;
- Fixer les modalités de paiement pour une éventuelle contribution monétaire : sur quelle compte ? à quel moment ? pour financer quelles activités ? avec quel mécanisme de reddition de comptes ?
- Fixer les modalités de l'apport en nature, et veiller à ce que cette contribution en nature ne perturbe pas les activités du chantier ;
- Valider ces contributions dans une convention ou accord avec des représentants de l'institution concernée ou des futurs utilisateurs.

Intégrer les mesures d'accompagnement dans le montage

Pour un impact et/ou viabilité optimale d'un ouvrage ou service, il ne suffit pas toujours de mettre en place une infrastructure.

- Un projet d'eau potable demande également une sensibilisation de la population, une formation des techniciens locaux, la mise en place et formation d'un comité de gestion, l'élaboration d'une politique de tarification et ses instruments de gestion... ;
- Ces « mesures d'accompagnement » doivent également être définies pendant cette phase, leur coût doit être évalué et les activités doivent être programmées.

Vérifier si toutes les conditions sont réunies pour réaliser et pérenniser l'ouvrage.

La phase de la Définition de l'ouvrage est la dernière phase où des décisions stratégiques sont prises. Ce qui suivra n'est qu'une suite logique de ce qu'on décide dans cette phase. Il faut donc clôturer cette phase avec une vérification pour se rassurer que tous les éléments et toutes les conditions sont réunis pour un ouvrage réussi.

Check List pour une bonne définition de l'ouvrage

POLITIQUE INSTITUTIONNELLE

- Conforme aux normes politiques et sectorielles ?
- Est-ce qu'il s'agit bien d'un projet qui s'inscrit dans le mandat du maître d'ouvrage ?
- Est-ce que toutes les autorisations sont acquises

AU PLAN TECHNIQUE

- Est-ce que l'option retenue est techniquement faisable ?
- Pièces et compétences pour la maintenance ?
- Est-ce que toutes les données techniques sont disponibles pour passer contrat de travaux ?

AU PLAN ORGANISATIONNEL

- Est-ce qu'il existe une feuille de route acceptée par tous les acteurs pour réaliser le projet ?
- Est-ce que les modalités pour l'exploitation sont claires ?
- Est-ce que les formations et autres mesures d'accompagnement nécessaires sont prévues ?

AU PLAN FINANCIER

- Financement bouclé pour la réalisation du projet ?
- Ressources garanties pour le fonctionnement et la maintenance ?
- Circuits financiers claires et contractuelles ?

AU PLAN ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL

- Solution acceptée par les futurs utilisateurs ?
- Règlement d'utilisation élaboré et accepté ?
- L'option retenue menace-t-elle l'environnement
- Accès équitable aux services ?
- Pas d'exclusion

Schéma 6 : Check-list pour la vérification de la faisabilité et de la durabilité des investissements

IV. LES OUTILS

Ce chapitre du GUIDE 1 traite des outils utilisés dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage ; il s'agit de divers canevas (canevas indicatif du contenu d'un PLD, canevas d'une étude de faisabilité).

4.1 OUTIL 1 : Canevas indicatif du contenu d'un PLD

(Cf. Guide sur la planification participative locale)

Introduction

1. Présentation de la collectivité locale

- 1.1. Historique
- 1.2. Situation géographique
- 1.3. Organisation administrative
- 1.4. Caractéristiques physiques, hydrographiques et climatologiques
- 1.5. Caractéristiques démographiques
- 1.6. Les différentes zones
- 1.7. Milieu humain (établissements humains entre autres)

2. Diagnostic

- 2.1. Diagnostic
 - 2.1.1. Situation de référence
 - 2.1.1.1. Accès aux services sociaux de base en tenant compte de la dimension genre :
 - Hydraulique
 - Santé
 - Éducation
 - 2.1.1.2. Services offerts
 - 2.1.1.3. Atouts et contraintes
 - 2.1.2. Dynamique organisationnelle
 - 2.1.3. Habitat et cadre de vie :
 - 2.1.3.1. Télécommunications

- 2.1.3.2. Mouvement interne.
- 2.1.3.3. Style de l'habitat
- 2.1.3.4. Sources d'énergie
- 2.1.4. Secteurs économiques
 - 2.1.4.1. Commerce
 - 2.1.4.2. Transport
 - 2.1.4.3. Tourisme
 - 2.1.4.4. Pêches
 - 2.1.4.5. Agriculture
 - 2.1.4.6. Elevage
 - 2.1.4.7. Artisanat
 - 2.1.4.8. Autres
- 2.1.5. Gouvernance locale
 - 2.1.5.1. Le Conseil (organes, mécanismes de fonctionnement, forces et faiblesses)
 - 2.1.5.2. La société civile ;
 - 2.1.5.3. L'administration déconcentrée ;
 - 2.1.5.4. Les partenaires techniques et financiers ;
 - 2.1.5.5. Les cadres de concertation
 - 2.1.5.6. Le budget
 - 2.1.5.7. Le contrôle citoyen
 - 2.1.5.8. La gestion foncière
- 2.1.6. Bilan diagnostic

3. Planification

- 3.1. Enjeux de développement :
- 3.2. Objectifs
- 3.3. Stratégies et lignes d'action
- 3.4. Programme d'actions prioritaires
- 3.5. Programme triennal d'investissement local
- 3.6. Plan annuel d'investissement

4.2 OUTIL 2 : Canevas indicatif étude de faisabilité

1. Données de base de la zone d'intervention :

- Contexte humain, social et institutionnel de la zone d'intervention ;
- Contexte physique de la zone d'intervention ;
- Contexte économique
- Infrastructures socio-économiques ; présence et organisation des services ;
- Problèmes généraux, contraintes et potentialités de la zone d'intervention

2. Justification du projet

- Problèmes spécifiques au secteur d'intervention envisagé par le projet ;
- Améliorations attendues avec la réalisation du projet ;
- Type et nature de l'investissement proposé :
 - En fonction des besoins ;
 - Dans le contexte de l'environnement spécifique ;
 - Par rapport au niveau attendu et supportable du service voulu ;
 - Analyse des risques liés à l'investissement proposé

3. Les objectifs du projet

- Objectifs dans l'immédiat ;
- Objectifs à moyen et long termes

4. Bénéficiaires du projet

- Bénéficiaires directs (les personnes ou institution pour qui l'ouvrage sera construit)
- Bénéficiaires finaux (ceux qui vont utiliser le service offert par l'ouvrage ;
- Bénéficiaires indirects (ceux qui pourront éventuellement bénéficier du projet sans être pour autant ciblés)

5. Proposer, pour remplir ces objectifs, toutes les solutions envisageables,

6. Évaluer, pour chacune des solutions proposées :

- Faisabilité technique (c'est-à-dire les conditions techniques nécessaires pour que la solution soit viable, les études complémentaires à réaliser, les risques d'échec et autres difficultés) ;
- Faisabilité sociale (les conditions sociales nécessaires, les mesures d'accompagnement à réaliser, les risques de blocage) ;
- Faisabilité économique (coût des travaux, coût de l'entretien et de la maintenance, prix du service pour les usagers, coûts et périodicité des renouvellements).

7. Actions préalables et mesures d'accompagnement

- Statut de propriété (du site d'implantation, de l'ouvrage...) ;
- Animation et organisation communautaires ;
- Organisation du fonctionnement et de la maintenance :
 - rôle des différents acteurs ;
 - compétences nécessaires et actions à mener pour se rassurer que ces compétences soient présentes ;
 - outils et mécanismes à mettre en place
- Autorisations nécessaires ;
- Implication des services provinciaux et de tutelle éventuelle ;
- Listing des études à réaliser + propositions pour l'organisation de ces études et de leur coût.

Les conclusions de l'étude de faisabilité doivent être suffisamment claires et motivées pour que le Maître d'Œuvre du projet puisse les analyser afin de déterminer son choix en parfaite connaissance de cause.

4.3 OUTIL 3 : Canevas termes de références pour maîtrise d'œuvre

1. Informations générales

- 1.1. Sur l'autorité contractante
- 1.2. Éléments d'information concernant le projet
 - l'avant-Projet Sommaire
 - le Dossier Technique et Financier.

2. L'objet de la prestation

- 2.1. Objectif de la prestation
- 2.2. Consistance de la prestation

La mission de Maître d'œuvre (Bureau d'étude) consiste à :

- L'élaboration du dossier de l'Avant Projet Détaillé (APD).
- La conception du Dossier d'Appel d'Offres.
- L'assistance de la Commune dans la procédure de passation de marché.
- Le suivi et contrôle des travaux.
- Mise en place des outils, formation et assistance technique des responsables de la gestion et de la maintenance de l'ouvrage.

3. L'avant projet détaillé (APD)

Sur l'appréciation de l'Avant Projet Sommaire (APS) élaboré par le maître d'ouvrage, le Maître d'œuvre établit un dossier d'APD.

Le dossier d'APD sera constitué des éléments suivants :

- La présentation du projet.
- La description détaillée de la solution retenue.
- Les différentes études spécifiques (sol, ...).
- La description des travaux répartis en lots ou en tranche.
- La dimensionnement des ouvrages (note de calcul, ...).
- Les spécifications techniques des travaux.
- Un avant métré des travaux.
- Une note justificative des prix unitaires ou des montants forfaitaires utilisés pour l'estimation détaillée.
- L'estimation détaillée du coût des travaux.
- Les plans détaillés des ouvrages, y compris la carte, les photos.
- Les plannings prévisionnels d'exécution des travaux.
- Les spécifications techniques des matériels et équipements.
- L'estimation détaillée du coût des matériels et équipements et de leurs installations.
- Les plannings prévisionnels de l'acquisition des matériels et équipements.
- Description détaillée des tâches d'exploitation et d'entretien de l'ouvrage et une estimation des charges récurrentes correspondantes.
- Toutes les données additionnelles que le Maître d'ouvrage a demandées ou certains aspects qui méritent d'être approfondis.
- Les procès verbaux de réunion du Maître d'Ouvrage et de Maître d'œuvre

4. Le dossier d'appel d'offres (DAO)

Après la validation de l'APD par le Maître d'Ouvrage, le Maître d'œuvre établit un Dossier

D'Appel d'Offre permettant au Maître d'Ouvrage de lancer un Appel d'Offres ouvert en vue de recruter un (ou des) prestataires pour la réalisation de l'ouvrage.

Le DAO devra comprendre les éléments suivants :

- l'Avis d'Appel d'Offres ;
- le Règlement Particulier d'Appel d'Offres ;
- le Cahier des prescriptions Administratives Générales ;
- le Cahier des Prescriptions Techniques ;
- le cadre du Bordereau des Prix Unitaires et du Devis Estimatif et Quantitatif ;
- un Modèle de Contrat ;
- les annexes.

5. L'assistance dans le recrutement de prestataires

Cette assistance consistera à :

- La présence en tant que conseiller, sans droit de vote, à la Commission de Passation de Marchés. En tant que conseiller, le Maître d'œuvre donnera son appréciation par rapport aux aspects administratifs et techniques des différentes soumissions. Il proposera également un PV des travaux au Maître d'Ouvrage ;
- La proposition d'un contrat avec le prestataire titulaire du marché ;
- L'élaboration, en concertation avec le prestataire titulaire, d'un planning opérationnel des travaux. Et ensuite, conseiller le Maître d'Ouvrage dans la validation des documents préparatoires à présenter par l'entreprise et dans l'établissement des Ordres de Service, notamment pour le démarrage des travaux.

6. Suivi et contrôle des travaux

le Maître d'œuvre aura comme tâches la supervision et le contrôle des travaux.

Il veillera à la qualité des travaux réalisés et apportera son savoir sur les points suivants :

- Le contrôle de la qualité des matériels et matériaux de l'entreprise,
- Le respect du planning de réalisation des travaux fourni par l'entreprise,
- Le repérage des sites avec les entrepreneurs,
- Le prélèvement des échantillons de terrain par l'entrepreneur,
- Le respect des normes techniques pour les différents dosages du béton
- La tenue d'un journal de chantier dans lequel seront notés tous les renseignements concernant les travaux (date de démarrage, nature des terrains rencontrés...).

Pour ce faire, le Maître d'œuvre nommera parmi ses ingénieurs un Délégué à Pieds d'œuvre qui doit obligatoirement être présent en permanence sur le chantier.

Le Maître d'œuvre est d'ailleurs chargé de l'établissement des attachements contradictoires et le décompte des travaux avec les entreprises.

Le Maître d'œuvre est également chargé de :

- diriger les réunions de chantier ;
- produire un rapport périodique de contrôle ;
- aviser le Maître d'Ouvrage de tout problème survenant sur les chantiers ;
- préparer et d'assister à la réception provisoire et la réception définitive des travaux ;
- le contrôle de l'entreprise pour le respect de toutes les dispositions de sécurité
- prévues ;
- rédiger le rapport final des travaux et de le présenter au Maître d'Ouvrage.

7. Assistance pour l'organisation de la maintenance

le Maître d'œuvre a également comme tâches d'accompagner les utilisateurs et le Maître d'Ouvrage dans la mise en place et dans l'opérationnalisation d'un mécanisme adéquat pour le fonctionnement et la maintenance de l'ouvrage.

Il devra dans ce cadre :

- consulter les différentes parties prenantes sur leurs attentes par rapport à l'exploitation de l'ouvrage
- proposer au Maître d'Ouvrage un montage organisationnel, technique et financier pour cette exploitation
- après validation du montage par le Maître d'Ouvrage, élaborer les outils administratifs, financiers et techniques nécessaires pour mettre en œuvre le montage avec les parties concernées
- mener les actions de formation et de sensibilisation nécessaires auprès des parties prenantes de sorte à se rassurer de leur adhésion et de leur respect pour le montage retenu ;
- accompagner les parties prenantes pendant les 6 premiers mois de fonctionnement de l'ouvrage.

8. Durée

9. Moyens à mettre en œuvre

9.1 Ressources humaines

9.2 Installations et équipement mis à disposition par le prestataire

9.3 Matériel

10. Les rapports à adresser au maître d'ouvrage

les documents suivants doivent être adressés au Maître d'Ouvrage, pour approbation ou pour information.

APD

- Version provisoire du projet de dossier d'APD à la fin de l'étude d'APD, pour commentaire.
- Version définitive de l'APD.

Assistance à la passation de marché :

- Version provisoire du DAO, pour commentaire.
- Le DAO, pour approbation.

Suivi et contrôle :

- Un rapport d'avancement à fréquence mensuelle et à chaque demande de paiement.
- Un rapport final à la fin des travaux pour approbation.

Préparation de la gestion et maintenance :

- Le guide d'entretien et d'exploitation technique pour l'ouvrage.
- Les rapports provisoires ainsi que les rapports finaux seront fournis au Maître d'Ouvrage en quatre (4) exemplaires dont 1 original et en version électronique.

La Direction de la Décentralisation (DDEC)

La Direction de la Décentralisation, a pour missions, l'étude et l'élaboration des textes législatifs et réglementaires régissant les collectivités locales notamment des supports juridiques déterminant et définissant les cadres organisationnel, institutionnel, juridique, financier et humain des collectivités locales.

Spécifiquement, la Direction de la Décentralisation est chargée : d'animer et de coordonner un dispositif de coordination et de réflexion pour une impulsion de la politique de décentralisation ; de coordonner l'ensemble des études relatives au processus de décentralisation initiées ou conduites par le département par la mise en place d'un comité de coordination et d'évaluation ; de faire le point sur l'évolution de la législation et de la réglementation concernant les collectivités ; d'assurer la coordination interministérielle notamment pour le suivi et l'évaluation des compétences transférées ; d'animer la réflexion sur la réforme de la politique de décentralisation.

Programme National de Développement Local

6, Avenue Cardé Immeuble Caisse De Sécurité Sociale, BP 6558 Dakar Sénégal

Tél : 33 889 50 66 - Fax : 33 823 88 35