



CONDUCT OF THE WAIDMA PROJECT

PROJECT OWNERSHIP AND ENGINEERING OF HYDRO-AGRICULTURAL INFRASTRUCTURES

Writer:
Solène Laloux

Contributors:
Fabien Bastide & Paola Pommier

Contributing SAGI experts:
Ibrahim Insitak, Hamet Keita, Cheikh Mohammed Lagdhaf, Moustafa Lo,
Awa Sarr, Fary Der Thiam, Augustin Tiendrebeogo & Cheikh Tidiane Sy

With the support of



Ordered by



COSTEA
ENSEMBLE POUR RELEVER LES DÉFIS
DE L'AGRICULTURE IRRIGUÉE



CACG - Compagnie d'Aménagement
des Coteaux de Gascogne
Chemin de Lalette – CS 50449
65004 Tarbes Cedex
Tel : 05 62 51 71 49
Fax : 05 62 51 71 30
Email : sales@cacg.fr
www.cacg.fr



SCP - Société du Canal de Provence
Tholonet
CS 70064
13182 Aix-en-Provence Cedex 5 – France
Email : SDT11@canal-de-provence.com
www.canaldeprouvence.com

PROJECT OWNERSHIP AND ENGINEERING OF HYDRO-AGRICULTURAL INFRASTRUCTURES

1. INTRODUCTION	5
2. IMPLEMENTATION OF THE PROJECT	5
2.1. Objectives of the project	5
2.2. Reminder of the organisation of the project	5
2.3. The WAIDMAs' areas of intervention	6
2.4. Reminder of the stages	6
3. REMINDER OF THE WORK METHODOLOGY	7
4. ACTION PLAN	8
4.1. The logical framework of the action plan	8
4.2. Breakdown into actions	10
4.3. Costing of the action plan, indicators and programming	12
5. LIMITATIONS OF THE STUDY	15
5.1. Strengths	15
5.2. Weaknesses and limitations	15
6. KEY MESSAGES - RECOMMENDATIONS	16
ANNEXES	17
ANNEX 1 – Report of workshop no. 2	18
ANNEX 2 – Costing of the action plan	28
ANNEX 3 – Action sheets	31

LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement (French Development Agency)
AFEID	Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (French Association for Water, Irrigation and Drainage)
CACG	Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (France)
CILSS	Comité Inter Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (Permanent Interstate Committee for Drought Control in the Sahel)
COSTEA	Comité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole (Scientific and Technical Committee for Agricultural Water)
ODRS	Office de Développement Rural de Sélingué (Rural Development Office of Sélingué)
ONAHA	Office National des Aménagements Hydroagricoles (National Office for Hydro-Agricultural Facilities)
ROA-SAGI	Réseau Ouest-Africain des SAGI (West African Network of WAIDMAs)
SA	Structuring Action
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé (National Agency for the Development and Use of the Senegal River Delta and of the Senegal River and Falémé Valleys)
SAR	Société d'Aménagement Régional (France) (Regional Development Agency)
SCP	Société du Canal de Provence (France)
SODAGRI	SOciété de Développement AGricole et Industriel du Sénégal (Agricultural and Industrial Development Agency of Senegal)
SONADER	SOciété NAtionale pour le DEveloppement Rural (National Rural Development Agency, Mauritania)
WAIDMA	West African Irrigation Development and Management Agency

1. INTRODUCTION

West African Irrigation Development and Management Agency (WAIDMAs) were created in the 1970s in the Sahelian states to develop vast areas of collective irrigation along the main rivers or near large dams. There are 12 WAIDMAs: 2 in Burkina Faso, 4 in Mali, 2 in Senegal, 1 in Niger, 1 in Mauritania, and 2 in Chad.

The resolute purpose of these agencies was to mobilise water for the development of rural areas in order to achieve self-sufficiency in rice. They have played a central role in the construction of water mobilisation and distribution infrastructures as project owners delegated by the State and sometimes as construction companies. They have also provided most of the functions for irrigated production, from input supply to marketing, maintenance and sometimes post-harvest processing.

During the 1990s, the economic crisis in African countries led to a considerable reduction in the public resources allocated to WAIDMAs, and consequently in their effective operational capacity. Most of them then focused on water management and infrastructure maintenance.

On 31 October 2013, six Sahelian states (Burkina Faso, Chad, Mali, Mauritania, Niger and Senegal) ratified the Dakar Declaration at the High-Level Forum on Irrigation in the Sahel. They committed to combining their efforts to increase the pace and quality of investment in irrigated agriculture. A Task Force, the 'Sahel Irrigation Initiative' (2iS), was set up, led by CILSS (the Permanent Inter-State Committee for Drought Control in the Sahel) and supported by technical and financial partners including the World Bank.

In parallel, COSTEA, the Scientific and Technical Committee for Agricultural Water, financed by Agence française de développement (AFD, French Development Agency), organises exchanges, studies and feedback to support changes in irrigated systems. COSTEA and the Sahel Initiative organise themselves to coordinate their interventions.

Following the completion of a comparative institutional study of WAIDMAs in 2015, but also given the obvious interest in partnerships between similar structures, a desire to collaborate emerged in areas of work of shared interest between the WAIDMAs. The WAIDMAs formed a network in 2017 (ROA-SAGI, West African Network of WAIDMAs) and to support them, COSTEA validated a Structuring Action, 'SA WAIDMA', which provides them with the means to lead their network while funding studies that respond to the challenges identified. In terms of resources, these methods and tools will enable them to become major actors in the Sahel Irrigation Initiative and thus contribute to the objectives of developing irrigation in the Sahel as set out in the Dakar Declaration of October 2013.

2. IMPLEMENTATION OF THE PROJECT

2.1 Objectives of the project

The WAIDMA study on 'Project ownership and engineering of hydro-agricultural infrastructures' is **one of the four projects under COSTEA's WAIDMA structuring action**¹.

It follows the WAIDMAs' pre-identification in 2018 of their needs as project owners, with a refocus on the technical dimensions of their project ownership.

Its objective is therefore to strengthen the WAIDMAs' project ownership capacities for the realisation - in the broadest sense - of the development projects and programmes under their remit. Since most of the WAIDMAs do not carry out project management functions, engineering skills (i.e., the technical aspects of project ownership) are targeted as a priority. The specific objective of the mission is to build a roadmap together with the WAIDMAs to strengthen their project ownership capacities based on a diagnosis of their current missions.

2.2 Reminder of the organisation of the project

Six of the 12 WAIDMAS are directly involved in this project: ONAHA (Niger), SONADER (Mauritania), ODRS (Mali), Bagrèpôle (Burkina Faso), SAED (Senegal) and SODAGRI (Senegal). One contributing expert per WAIDMA is integrated in the team. Their main role is to represent their WAIDMA in this project, on the theme of project ownership-engineering. They are therefore a source of data on their WAIDMA and a force for analysis and proposals.

The team's experts have managerial functions (service, directorate or division) in the field of development. They have project management skills and practice project ownership.

The consortium of French regional development agencies (SARs) - Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (CACG) and Société du Canal de Provence (SCP), is participating in the study through two main experts. CACG is the leader. In addition to preparing the deliverables, CACG and SCP lead and supervise the work of the experts. SONADER is co-pilot of the project, and as such, it supports its coordination and organisation.

The project is governed by the Permanent Technical Secretariat of COSTEA, as project owner, and by the WAIDMA Consultative Group in charge of the orientation and operational follow-up of this structuring action. ROA-SAGI is involved in ensuring the dissemination of information between the WAIDMAs, providing documentation and participating in discussions during the feedback workshops.

.....
1. The four projects are: (i) Organisation of value chains, (ii) Transfer of management to irrigators, (iii) Irrigation and land tenure management, (iv) Project ownership.

2.3 The WAIDMAs' areas of intervention

The areas of intervention of the six WAIDMAs integrated in this project are shown on the following map. These areas are institutional, but the intervention can be more restricted when irrigation is limited to certain parts of the country. The institutional zones of intervention are:

- For SAED: in Senegal, the left bank of the Senegal River and the Falémé valley;
- For SODAGRI: in southern Senegal, the regions of Kolda, Sédhiou, Ziguinchor, Kédougou and Tambacounda, with the exception of the department of Bakel;
- For SONADER: in Mauritania, the entire country, but the area where irrigated schemes of intervention are installed is more restricted to the right bank of the Senegal River. NB: Decree No. 2022-061 of 5 May 2022 on the reorganisation of SONADER stipulates in Article 3 that 'The geographical area of intervention is limited to the Senegal River valley and its tributaries and distributaries, except in the case of an exceptional derogation decided by the Council of Ministers on the proposal of the responsible Minister';
- For ONAHA: in Niger, the whole country, but the area where schemes are set up is more restricted;
- For BAGREPOLE: in Burkina Faso, the growth pole in the Bagré region;
- For ODRS: in Mali, the Sankarani water basin and its tributary, Ouassoulou-Ballé.

2.4 Reminder of the stages

This study on 'project ownership and engineering of hydro-agricultural infrastructures' takes place in four stages:

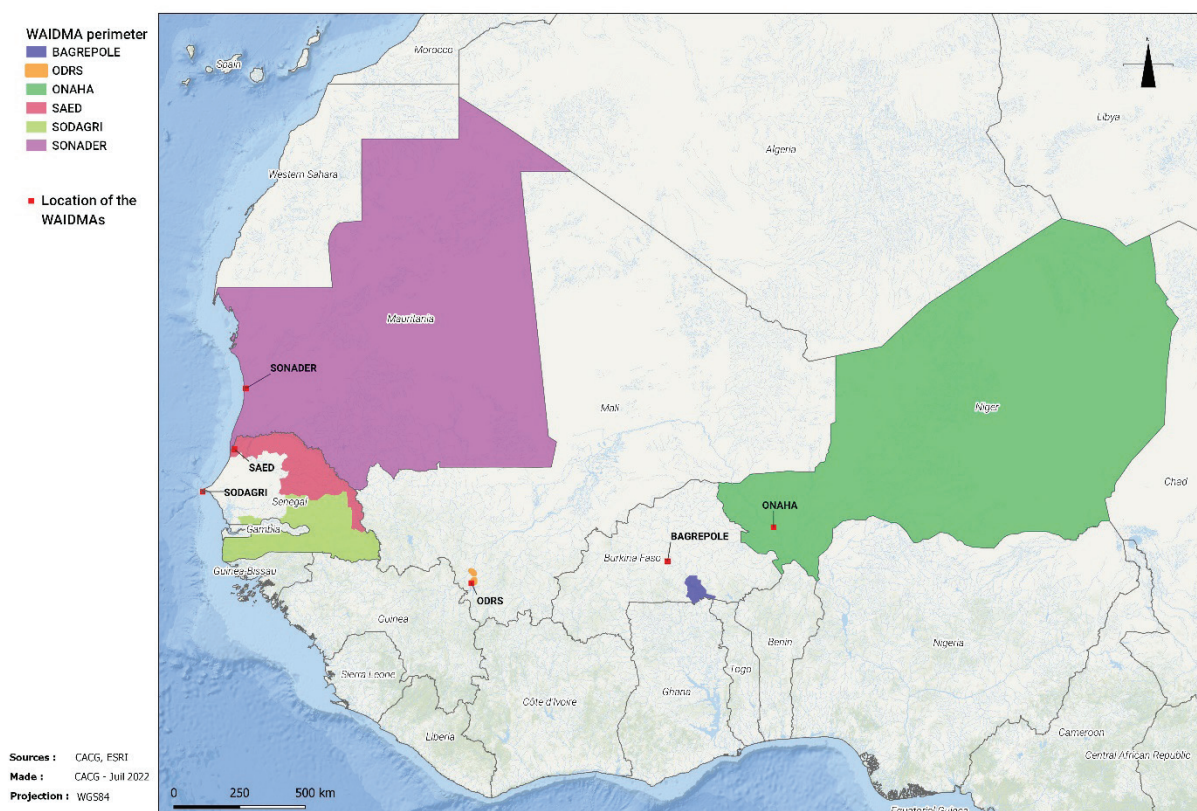
1. Data collection and documentary review;
2. Diagnoses, analyses and classification of the WAIDMAs' project ownership missions by topic;
3. Workshops to share the diagnosis and propose actions;
4. Development and costing of an action plan, feedback workshop.

The project was initially planned to last less than a year. It began in May 2021 with a great deal of activity between July and December 2021. The project schedule was adapted in January 2022 due to the team's mobilisation constraints. In order to respect the overall deadlines of the COSTEA projects, it was agreed to postpone the end of stage 2 (analysis of the results, diagnosis) and to carry it out in parallel with stage 3 devoted to the development of action proposals.

Stage 2 led to the production of deliverable 3, the diagnosis. **Workshop 1 to share the diagnosis and prepare the action plan was held on 15-16 February 2022 in Nouakchott.** It was the subject of deliverable 4, the Workshop 1 Report, which is annexed to deliverable 3.

The project also had to adapt its schedule to take into account the **seminar organised for the WAIDMA structuring action by ROA-SAGI with support from COSTEA, from 23 to 25 May**

Figure 1 : The WAIDMAs' areas of intervention



2022 in Saly, Senegal. As the purpose of this seminar was to get feedback on the work of the projects by the WAIDMAS and hold discussions with the different parties, the **2nd workshop of this project for final feedback was integrated into this seminar. The team's work on the details of the action plan was carried out during workshop no. 2, in a very short time, prior to the final feedback.**

The feasibility of the actions discussed in workshop 1 was checked and validated before the second workshop, as well as the collective benefit of the selected action. Action sheets were prepared after workshop 2 for the final report.

Stage 4 is the subject of this fifth deliverable, the Final Report.

The report presents:

- The logical framework of the action plan in response to the common objectives set by the WAIDMAS, resulting from the diagnosis and the generic problems identified. The topics to be explored in greater depth were selected during the first workshop.
- The report of workshop 2 devoted to the actions and their scaling. We do not have the report of the final feedback with the stakeholders. However, the conclusions expressed in session are included in the workshop report.
- The action sheets.

3. REMINDER OF THE WORK METHODOLOGY

Organisation of the work, discussions and deliverables

The objective of co-constructing the analysis and the action plan, as well as that of coordinating the team, all in a fairly short period of time, meant that very frequent meetings had to be held (almost every fortnight, or even every week at the end of 2021). More than 22 meetings were held by videoconference between June 2021 and May 2022. The two workshops in February 2022 and May 2022 were very well received as they greatly facilitated discussions and strengthened the bonds within the team. The communication tools used were Teams for video meetings, WhatsApp for telephone contacts, a file exchange platform administered by CACG, and e-mail.

In order to optimise the working sessions, the CACG/SCP tandem worked throughout the project to prepare the discussions and materials, and to organise the production (before/during/after the meetings). The distribution of tasks and collaboration between all team members were closely monitored. To ensure follow-up and information sharing, a report was drawn up after each meeting and shared with everyone. The organisation and method of collaboration was adapted on several occasions to resolve the difficulties encountered.

Summary of the data collection and analysis methodology

The collection and production of information in the WAIDMAS by the contributing experts (bibliography, survey data, cross-analyses, proposals, choices, costings, etc.) was the fundamental principle of this project, which was respected at all stages. The 'France' tandem participated in constructing the collective analysis and highlighting elements but without superseding the collective. During the production of the deliverables, CACG and SCP carried out additional work to put them into perspective where necessary, without exceeding the overall level of analysis produced by the team.

The methodological stages of the project were as follows:

- **The collection of documents** related to project ownership was set up and closely monitored. The experts were asked to identify the topics of their documents and to organise them. Missing elements or clarifications to be made were highlighted to make the database as accurate and homogeneous as possible. The project team carried out an initial analysis to organise the topics related to project ownership (identification/planning/execution) and to characterise the documents collected. The sub-topics were further analysed. The documentary database was then formatted to be uploaded to the COSTEA platform.
- In parallel, the **use of the comparative diagnosis**, containing important bibliographical data, made it possible to quickly put into perspective the work of this 'project ownership-technical' study and to ensure a common understanding of the subject (project ownership terminology, fields of activity to be covered, etc.). This provided the opportunity for an initial cross-referencing of institutional information between the WAIDMAS.
- The diagnosis of the practice of project ownership for the realisation of hydro-agricultural infrastructures within each WAIDMA was based on **targeted surveys conducted by the contributing experts** of each WAIDMA among their colleagues, according to a procedure established by the project team. The outline of each survey questionnaire was prepared by CACG and SCP and submitted to the contributing experts. Each questionnaire was then reworked in a collective team meeting.

The objective of the surveys was to collect opinions from direct and indirect project ownership practitioners within the WAIDMAS. The interviews were conducted at the WAIDMA headquarters but not at the regional offices. The five survey targets were:

- Target 1: general management, to obtain a panoramic and contextualised vision of the topic of project ownership for the WAIDMA;
- Target 2: the person responsible for monitoring and evaluation, to collect objective data and indicators on the practice of project ownership;
- Target 3: the manager of the department or service in charge of the project ownership of works, to collect details on the tasks undertaken, and identify internal interfaces with other WAIDMA services and external interfaces with other companies and service providers;

- Target 4: the head of the department or service in charge of the maintenance of hydro-agricultural infrastructures, to obtain information on their quality and the indirect opinions of users;
- Target 5: the human resource manager, to gather information on the WAIDMA's organisation and on the human resources for project ownership activities.

One or more people were surveyed per target, as chosen by the contributing expert, depending on the organisation of the WAIDMA. The successive tasks (preparation, survey, submission, compilation, then cross-analysis) for each series of surveys had to be carried out in very short spaces of time, and it had to be ensured that the WAIDMAs conducted their surveys within the same timeframe. The 'cross-fade' method adopted had the benefit of concentrating the discussions and bonding the team members but was extremely constraining for the team, with many meetings in addition.

After receiving the WAIDMAS' responses to each 'target' questionnaire, the responses were compiled in a single file per target, in order to begin the cross-analysis between the WAIDMAs by target. Two working groups were set up:

- Similarities/specificities: BAGREPOLE, SONADER and SODAGRI experts,
- Successes/difficulties: SAED, ONAHA and ODRS experts.

The organisation of the analysis work within each group and the format of the feedback were left to the discretion of each group. The aim was to highlight factual elements for the diagnosis.

These cross-analyses brought to the fore 'specific' topics for certain WAIDMAs and 'generic' topics for the six of them. Only the topics in this second category were retained for the rest of the project.

- **The first workshop** was organised over two days to share the diagnosis aiming for a common core of knowledge, to discuss and enrich it, and then to lay the foundations of the action plan (developing a shared vision for it). An additional expert per WAIDMA was present as well as the representative of ROA-SAGI. In preparation for the workshop, the results of the surveys were compiled by WAIDMA in order to present the information from different perspectives. Discussions were initiated following the presentation of the diagnoses and of the groups' analyses (similarities/specificities, successes/difficulties). **The common difficulties/issues related to project ownership for the implementation of hydro-agricultural infrastructures were identified**, labelled and classified according to several axes (internal - external - mixed / upstream works - execution works - transversal). The second part of the workshop then consisted of identifying possible actions by issue. The ideas were discussed on very concrete cases encountered to highlight relevant common actions according to their usefulness and feasibility.
- At the end of the workshop, CACG and SCP prepared the formatting of the simplified logical framework of actions according to the objectives sought. The wording of the actions was reworked. Some discussions with the experts took place.

- During **the second workshop**, the project team reworked the action proposals to detail their content and estimate their budget. The AFD representative, the ROA-SAGI representative and the former director of SAED participated in the meetings. This was an opportunity to present a summary of the diagnosis to them and the team's thoughts (particularly those concerning the mobilisation of funding for the development of hydro-agricultural infrastructures). The relevance of the proposed actions was rediscussed as well as their technical, regulatory or operational feasibility.
- The elements resulting from the workshop were then formatted, reworked and harmonised to form the action plan. The indicators were worked on, a hierarchy was proposed, and the action sheets were finally drafted.

The action plan resulting from this WAIDMA project is presented below.

4. ACTION PLAN

4.1 The logical framework of the action plan

The objective of improving project ownership responds to the main problem identified, namely the lack of sustainability of hydro-agricultural infrastructures. The logical framework is therefore structured to respond to the collectively formulated problem of 'improving project ownership for the sustainability of hydro-agricultural infrastructures'.

As identified in the conclusion of the diagnostic report, improving the sustainability of hydro-agricultural infrastructures by improving the functions of project ownership involves the following stages:

- **the design phase of the infrastructures:** identification of the need, identification of the necessary services, development of the programme;
- **the realisation phase**, which concerns the execution of the works proposed in the previous phase. These activities are carried out in collaboration with other WAIDMA actors (internal and external), in particular project management (the 'consultancy firm') and the works companies;
- And more transversal aspects: project ownership for the realisation of hydro-agricultural infrastructures is a WAIDMA responsibility **requiring diverse skills** (technical, administrative, legal, financial) based on experience, and shared within the WAIDMA between different collaborators. The management of interfaces within the WAIDMA is therefore crucial to improve project ownership.

Improving project ownership for the sustainability of hydro-agricultural infrastructures therefore involves:

- improving transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures;
- improving the design of hydro-agricultural infrastructures;
- improving the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures.

A summary of the problems identified during the workshops, and the proposed actions classified according to the sub-objectives identified and formulated, is presented below.

We refer the reader to deliverable 3, Diagnosis, for details by topic and by WAIDMA.

Improving transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures

In the recent history of irrigated agriculture, the development of hydro-agricultural infrastructures has been primarily considered as a technical and financial issue. This state of affairs has led to the under-mobilisation of stakeholders, in particular the future farmers of the schemes. This deprives the design stages of: (i) the legitimacy needed to establish good collaboration with the future farmers, (ii) their knowledge of the land, of social relations and of the relations between the farmers and their land. **A functional participatory approach mobilising the future users and managers of the irrigated schemes** should therefore be organised for each of the stages in the development of hydro-agricultural infrastructures and throughout the process.

As indicated above, the management of interfaces within the WAIDMAs is crucial to improve project ownership. However, the compartmentalisation of activities and lack of circulation of information or optimisation of skills lead to the absence of an internal global vision and cooperation difficulties. The dichotomy of internal organisation between activities for funded projects and governmental activities amplifies this compartmentalisation. In particular, the participation of technical services, especially those involved in operation and maintenance (O&M), needs to be organised and optimised to improve the design of projects but also their realisation throughout the life of the project. A number of actions are therefore aimed at **'setting up a transversal approach to mobilise WAIDMA services'**.

Finally, another recurrent transversal problem for the WAIDMAs is their lack of financial autonomy and their feeling that external partners, whether national or funding agencies, impose conditions that are not always justified from their point of view. The WAIDMAs' financial dependence on public funds, whether from government loans or subsidies, generates strong political influence from which the WAIDMAs would like to distance themselves. Furthermore, during the workshops, the teams worked on actions to be put in place to **'improve the WAIDMAs' negotiation capacity in relation to technical and financial partners (national supervisory ministries, funding agencies)'**.

Improving the design of hydro-agricultural infrastructures

The design of hydro-agricultural infrastructures is subdivided into two stages:

- Project identification and formulation,
- Project feasibility studies.

The diagnosis highlighted specific difficulties during the project formulation stage, including the lack of clearly identified people or services/departments responsible for this. The WAIDMAs describe a sometimes 'wait-and-see' attitude and want to

organise themselves to take more proactive steps. The group therefore proposes to **better structure this stage by making it visible and clearly identifying it as an integral part of project ownership functions**.

The WAIDMAs observe operational defects in the development of hydro-agricultural infrastructures originating from design errors upstream. Another example is the inadequate consideration of land issues during the design phase, which subsequently leads to delays and significant difficulties. It is vital to produce better technical specifications at the outset, as well as to take time to consider external activities that may have an impact on the changing context in which the actors operate. More broadly, those practising project ownership in the WAIDMAs question the major choices on developments and their economic and financial implications, and consequently, the choices in terms of technical specifications. For example, the delicate question of favouring hydro-agricultural infrastructures requiring low investments but generating high maintenance costs is at the heart of project ownership issues. Indeed, it is in the short-term interest of the State and/or WAIDMAs to make choices that reduce initial investment costs in order to develop larger areas. However, this is generally to the detriment of the irrigators' associations which will subsequently be responsible for O&M. This is the case for the question of lining the main irrigation water conveyance canals which are currently made of earth, as concreting is expensive in terms of investment but much cheaper in terms of maintenance. It should be noted that the studies are systematically entrusted to external consultancy firms, often design offices, which do not necessarily capitalise on past errors or knowledge of the land and the geographical and socio-economic context, unlike WAIDMA staff.

The proposed actions therefore aim to **improve the capacity of the teams to follow up on the studies carried out by project managers**.

Improving the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures

The works execution phase also has its share of various difficulties. In order to improve the results of this phase, the WAIDMAs have explored the following avenues:

- Improving the conformity of the works with the technical specifications; this sub-objective goes hand in hand with improving the design of the works;
- Improving the process for selecting contractors, particularly construction companies;
- Monitoring the execution of the works more closely and improving follow-up.

The question of improving the process for selecting contractors was at the heart of the discussions. For example, operating as a project management unit was debated due to its lack of anchorage in the WAIDMAs' realities and the way this organisation is structured, which does not allow the WAIDMAs to capitalise on it.

The procedures for awarding contracts were also discussed at length due to the impossibility of excluding previously unsatisfactory works companies or to difficulties in mobilising counterpart funds.

Numerous difficulties during the works phases were mentioned as well as the complex interface with works companies and consultancy firms. Also, the case of ONAHA, which is an exception among all the WAIDMAs studied because it carries out its works on its own account, has raised many questions since some WAIDMAs have evolved by eliminating their former function as a works company.

4.2 Breakdown into actions

Given the many detailed elements collected during the diagnosis, but also the subsequent discussions, **the proposed actions are to be considered as the common core of priority actions to be carried out, resulting from the six WAIDMAs’ reflections on their project ownership (‘technical’ component).** We encourage the WAIDMAs to take ownership of the elements collected within their structure, in order to understand the proposals made by this project and put them into perspective.

The action plan includes **23 actions** linked to **three main objectives** and **eight specific objectives**.

The following illustration (figure 2) presents the framework of the objectives. The table 1 then lists the actions linked to the specific objectives.

4.3 Costing of the action plan, indicators and programming

The cost of the actions has been calculated based on their breakdown into activities with an estimate of the resources required. These activities were discussed during workshop 2. Unit costs were also proposed in consultation with the WAIDMA contributing experts.

The activities are attached to categories (external services, WAIDMA internal mobilisation, ROA-SAGI mobilisation, WAIDMA internal workshops, national workshops, regional or ROA-SAGI workshops, north-south travel).

Figure 2: Objectives of the action plan

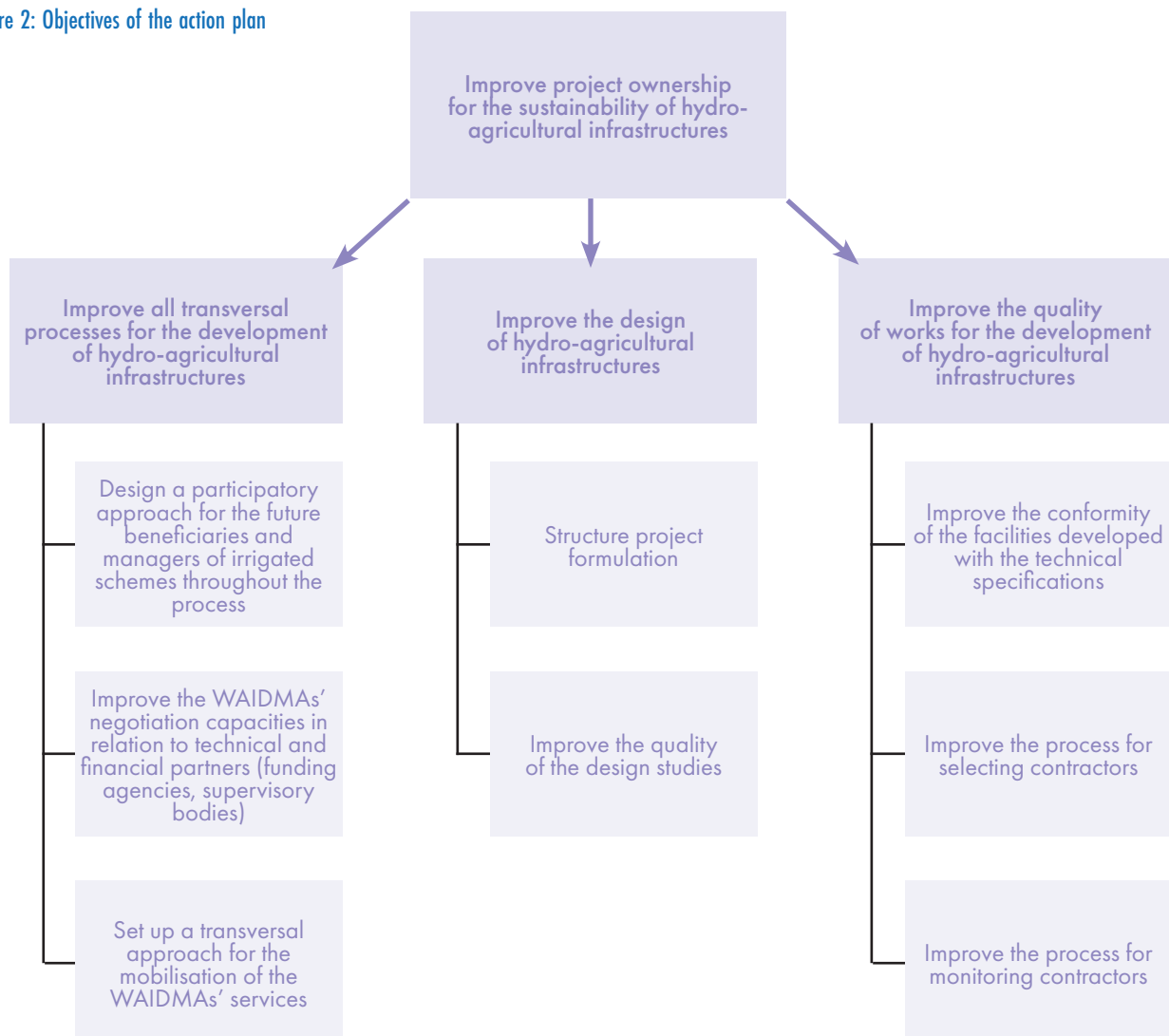


Table 1: The actions attached to the objectives

Main objectives	Specific objectives Expected results	N°	Actions to be carried out
Improve all transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures.	A functional participatory approach mobilising the future users and managers of the irrigated schemes is structured for each stage of development of hydro-agricultural infrastructures, throughout the whole process.	1	Formulate then draft the participation process for the actors involved (define who should be consulted and at what stage of the project) including internal actors (e.g.: use feedback from the maintenance department).
		2	Identify and define the stages of the development of hydro-agricultural infrastructures and the services that could be involved.
		3	Formalise and structure feedback from the WAIDMA's internal services on the participatory process, from the studies to the completion of the hydro-agricultural infrastructures.
		4	Capitalise on the detailed information and results of the WAIDMA project ownership structuring action study.
		5	Train a target group of directors, managers, etc. on project ownership.
	WAIDMAS' negotiation capacity with technical and financial partners (supervisory bodies, donors) is improved.	6	Draw up a joint advocacy statement, tailored to each WAIDMA, regarding their difficulties as project owners in terms of contracting procedures (procedural deadlines, thresholds, requirements), for discussion with governments and funding agencies.
		7	Define the role and resources of ROA-SAGI in relation to this advocacy (roundtable of funding agencies with ROA-SAGI, who can fund/what in which country?).
		8	Formulate proposals intended for funding agencies, to be integrated into agreements, separating ex ante and ex post procedures, for example. Aim to simplify procedures (e.g., direct payment from the WAIDMA to companies without going through technical and financial partners).
Improve the design of hydro-agricultural infrastructures.	Project formulation is structured: project formulation becomes an integral part of project ownership functions and organisation charts are adapted accordingly.	9	Make the body responsible for project formulation and programming more operational, where it exists, or create it if it does not exist.
		10	Share the WAIDMAS' experience of project formulation: drafting of a concept note, formalisation of the approach in procedures.
	Team capacities in terms of studies and study monitoring are improved.	11	Draw up a technical and economic reference framework for hydro-agricultural infrastructures (specifications).
		12	Develop a team capacity building plan per WAIDMA in terms of studies, with aggregation at the level of all WAIDMAS via ROA-SAGI.
		13	Organise cross-training between the WAIDMAS for aggregation at the level of all WAIDMAS via ROA-SAGI.
		14	Identify project ownership and technical assistance needs more precisely: define what support should be provided from outside the WAIDMAS and what can and must imperatively be provided by the WAIDMAS themselves.
		15	Share experiences in terms of project ownership support/ technical assistance with national structures, via agreements.
Improve the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures.	The compliance of outputs with the technical specifications is improved.	16	Share and objectify ONAHA's experience in terms of the monitoring/quality assurance of direct labour. Train on monitoring works.
		17	Propose an optimised monitoring system for each WAIDMA. Share monitoring systems between WAIDMAS.
		18	Draw up a reference framework for the WAIDMA's monitoring system.
	The process for selecting contractors is improved.	19	Share experiences in terms of selection criteria for works companies, WAIDMA and non-WAIDMA.
		20	Design and share supplier rating systems (equipment, works companies and service providers).
		21	Work on rules and procedures to monitor companies and encourage the proper execution of orders. Example: work on the conditions for paying start-up advances to companies. Simplify - e.g.: % of payment subject to conditions. Check the authenticity of companies' certificates of completion/service, but also the equipment proposed, systematic verification of guarantees, etc.
		22	Organise a specific workshop on banking procedures and the issue of start-up advances, aim for regulatory compliance at national and sub-regional level and with funding agencies.
	The monitoring of contractors is improved.	23	Work on the accountability of WAIDMA teams. Map and objectify skills to ensure comprehensive project ownership.

The costed action plan (in euros, excl. VAT) presents the content and implementation of the activities, the basis for quantification, the unit prices used (by price category), the quantities (number of people, number of days, number of meetings), and at least one monitoring indicator per action.

This is an estimated costing that will have to be revised according to the organisation chosen.

With regard to unit prices, we have selected the following categories:

- The daily budget of a WAIDMA contributor averages **€150/day**. This is the average cost of mobilising an internal WAIDMA expert to work on the action, excluding workshops and other specialised services;
- The daily budget for a participant in a workshop in his/her country (WAIDMA or national workshop) averages **€700/day**; the price breakdown is as follows: €150/day for per diem, €20 for 'workshop' catering, €130 for vehicles and drivers for travel on site, €100 for venue hire, purchase of supplies and mobilisation of a logistician;
- The daily budget for a participant in a regional workshop or a study trip outside his/her country in the sub-region averages **€900/day**; the price breakdown is as follows: €150 per day for per diem, €20 for 'workshop' catering, €170 for vehicles and drivers for travel on site, €160 for venue hire, purchase of supplies and mobilisation of a logistician, as well as €400 for air tickets;
- The daily budget for a study trip to France is estimated at **€1500/day**;
- The budget for an external service provider (facilitator, auditor, etc.) averages **€600/day**;
- The budget for a training course averages **€2000/day**.

It should be noted that, except for regional workshops, travel costs are not included in this costing.

We also stress the fact that in order for this action plan to be effective, the WAIDMAs need to mobilise much more than just one or two experts. It therefore involves a **real change management process, quantified as such by the time mobilised internally by the WAIDMAs**. This internal budget is calculated to make the WAIDMAs aware of the importance of this investment on the one hand, and to make funding agencies aware of the WAIDMAs' full funding needs on the other.

We have added a complementary action entitled 'Complete the study with a "Finance Department - Procurement Unit" survey' on the assumption that this activity would not be carried out other than in this action plan. We believe it is essential to involve the finance departments and procurement units in the results of the study. These target groups could not be surveyed within the WAIDMAs as such, even though the contributing experts had discussions with them. In addition, we would like to underline that we feel it is essential that the details of the surveys conducted

within the WAIDMAs be disseminated and discussed within them so that internal ownership can be achieved, beyond just the WAIDMA's contributing expert for this project.

Given the number of actions selected and the fact that they form a common core between the WAIDMAs (i.e., they are in principle applicable in each of the six WAIDMAs), **the total amount of the plan is estimated at €1.874 million** excluding tax and transport costs, i.e., €314 000/WAIDMA.

It will be necessary to refine the unit costs used and the planned scale (number of days, number of people).

In a second phase, we opted to **prioritise the actions** according to the order of implementation on the one hand and/or the relative importance of the action compared to the others. The selection of actions will allow for a subsequent schedule to be drawn up. However, the activities within each action have not been prioritised so as not to distort the discussions that took place during this project.

Priority A actions are to be considered in priority to priority B and then priority C.

The indicators for monitoring the actions are proposed by action, taking into account the activities that make them up.

The following tables summarise the action plan (actions/indicators/costs) by priority level.

The table detailing the costing of the actions is annexed.

The annexed action sheets include a description of the action, any comments made by the team, the basis for the costing and the overall amount of the action.

It can be seen that the cumulative amount for Priority A actions represents 53 % of the total estimated amount. The breakdown in terms of number of actions is then balanced between the two other priority levels. All of the specific objectives are represented by actions within each priority level.

Table 2: Breakdown of actions by priority level

Priority	Number of Actions	Total € exc. VAT
A	8	990 000
B	8	425 100
C	7	458 400

The WAIDMAs' internal mobilisation costs are estimated at €257 000, or 14% of the total cost. This internal cost is almost identical between the three priority levels.

Table 3: Cost breakdown

ACTION PLAN WAIDMA project ownership and engineering	Total € exc. VAT
Priority A Actions	990 000
Internal WAIDMA mobilisation	86 400
Internal WAIDMA workshop	216 000
National workshop	228 000
Regional workshop	275 400
External services	76 200
North-south study trip	108 000
Priority B Actions	425 100
Internal WAIDMA mobilisation	85 500
Internal WAIDMA workshop	108 000
Regional workshop	194 400
Training	19 200
External services	18 000
Priority C Actions	459 000
Internal WAIDMA mobilisation	84 600
ROA-SAGI mobilisation	3 000
Internal WAIDMA workshop	19 200
Regional workshop	189 000
Training	19 200
External services	144 000
TOTAL € exc. VAT	1 874 100

Table 4: Summary of costs by type of service

ACTION PLAN WAIDMA project ownership and engineering	Total € exc. VAT
Internal WAIDMA mobilisation	256 500
Internal WAIDMA workshop	343 200
National workshop	228 000
Regional workshop	658 800
Training	38 400
ROA mobilisation	3 000
External services	238 200
North-south study trip	108 000
TOTAL € exc. VAT	1 874 100

Table 5: Priority A Action Plan

N°	Actions to be carried out	Monitoring indicators	Priority ranking A = high B = medium C = low	Cost € exc. VAT
1	Formulate then draft the participation process for the actors involved (define who should be consulted and at what stage of the project), including internal actors (e.g., make use of feedback from the O&M service).	Level of progress in the preparation of the consultation process document	A	103 500
2	Identify and define the stages of the development of hydro-agricultural infrastructures and the services that could be involved.	Level of progress in the preparation of the document describing the stages and services involved, approved by WAIDMA management	A	72 000
6	Draw up a joint advocacy statement, tailored to each WAIDMA, regarding their difficulties as project owners in terms of contracting procedures (procedural deadlines, thresholds, requirements), for discussion with governments and funding agencies.	Level of progress in the preparation of the joint advocacy document	A	96 000
11	Draw up a technical and economic reference framework for hydro-agricultural infrastructures (specifications).	Level of progress in the reference framework	A	18 000
17	Propose an optimised monitoring system for each WAIDMA. Share monitoring systems between WAIDMAs.	Level of progress in the development of the works monitoring system	A	119 700
20	Design and share supplier rating systems (equipment, works companies and service providers).	Level of progress in the rating system	A	222 000
21	Work on rules and procedures to monitor companies and encourage the proper execution of orders.	Number of rules or procedures put in place Number of contracts involving defaulting companies	A	158 400
22	Organise a specific workshop on banking procedures and the issue of start-up advances, aim for regulatory compliance at national and sub-regional level and with funding agencies.	Number of proposals made Number of proposals adopted Number of proposals implemented	A	200 400

Breakdown by objective:

- Improve all transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures: 4 actions.
- Improve the design of hydro-agricultural infrastructures: 1 action.
- Improve the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures: 4 actions

Table 6: Priority B Action Plan

N°	Actions to be carried out	Monitoring indicators	Priority ranking A = high B = medium C = low	Cost € exc. VAT
3	Formalise and structure feedback from the WAIDMA's internal services on the participatory process, from the studies to the completion of the hydro-agricultural infrastructures.	No. of feedbacks conducted over a set period of time	B	36 000
4	Capitalise on the detailed information and results of the WAIDMA project ownership structuring action study.	Number of meetings held to ensure ownership of the results Number of decisions taken further to this ownership	B	24 000
8	Formulate proposals intended for funding agencies, to be integrated into agreements, separating ex ante and ex post procedures, for example. Aim to simplify procedures (e.g., direct payment from the WAIDMA to companies without going through technical and financial partners).	Number of proposals made Number of proposals adopted Number of proposals implemented	B	18 000
9	Make the body responsible for project formulation and programming more operational, where it exists, or create it where it does not exist.	Number of person-days/year allocated to this activity	B	22 500
10	Share the WAIDMA's experience of project formulation: drafting of a concept note, formalisation of the approach in procedures.	Level of progress of the concept note Identification of the activity in the WAIDMA's internal procedures	B	63 000

N°	Actions to be carried out	Monitoring indicators	Priority ranking A = high B = medium C = low	Cost € exc. VAT
14	Identify project ownership and technical assistance needs more precisely: define what support should be provided from outside the WAIDMAs and what can and must imperatively be provided by the WAIDMAs themselves.	Existence of a capacity building plan Number of measures taken for capacity building Level of achievement of the measures	B	27 000
16	Share and objectify ONAHA's experience in terms of monitoring/quality assurance of direct labour. Train on monitoring works.	ONAHA workshop conducted External support provided - Report provided	B	82 200
19	Share experiences in terms of selection criteria for works companies, WAIDMA and non WAIDMA.	No. of WAIDMA person-days devoted to sharing experience	B	152 400

Breakdown by objective:

- Improve all transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures: 3 actions.
- Improve the design of hydro-agricultural infrastructures: 3 actions.
- Improve the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures: 2 actions.

Table 7: Priority C Action Plan

N°	Actions to be carried out	Monitoring indicators	Priority ranking A = high B = medium C = low	Cost € exc. VAT
5	Train a target group of directors, managers, managers, etc. on project ownership.	Number of person-days of training carried out	C	153 000
7	Define the role and resources of ROA-SAGI in relation to advocacy (roundtable of funding agencies with ROA-SAGI, who can fund/what in which country?).	Report of ROA-SAGI meetings to present advocacy	C	94 500
12	Develop a capacity building plan per WAIDMA for the teams in terms of studies, with aggregation at the level of all WAIDMAs via ROA-SAGI.	Level of progress of the capacity building plan Level of progress of the inter-WAIDMA aggregation	C	21 000

N°	Actions to be carried out	Monitoring indicators	Priority ranking A = high B = medium C = low	Cost € exc. VAT
13	Organise cross-training between the WAIDMAs for aggregation at the level of all WAIDMAs via ROA-SAGI.	Number of person-days of training carried out	C	37 200
15	Share experiences in terms of project ownership support / technical assistance with national structures, via agreements.	Number of agreements established	C	7 200
18	Draw up a reference framework for the WAIDMA's monitoring system.	Level of progress of the monitoring framework	C	18 900
23	Work on the accountability of WAIDMA teams, Map and objectify skills to ensure comprehensive project ownership.	Level of progress of the mapping of the positions/profiles/responsibilities concerned by the monitoring of the development of the facilities Level of workload per person responsible for monitoring the projects (number of projects x distance)	C	127 200

The team members' very good knowledge of the subject was a real strength. The experience of the experts from France and their knowledge of the WAIDMAs were necessary to help with facilitation and discussions. This was also important to produce the reports and analyses that were complementary to the analyses of the contributing experts alone.

The team members and people involved in the project during the workshops and surveys confirmed the importance of the subject, which is relevant to all of the WAIDMAs' activities.

The teamwork was intense and required a lot of energy from everyone. The face-to-face workshops played an important role in the team dynamics and progress of the project. The fact that the schedule was very tight gave impetus, even though it also generated significant constraints.

The answers to the surveys provided a substantial amount of material. The information collected is very extensive and pooling it in structured Excel files enabled the creation of real comparative views between the WAIDMAs, or between colleagues within the WAIDMAs. The association of the six WAIDMAs and the north/south mix of the team provided an opportunity to share experiences that were sometimes quite different.

The face-to-face and teamwork (in groups or during workshops) took precedence over a very in-depth 'documentary' analysis of all the material collected. This allowed more effectiveness in the proposal of the action plan. The project highlighted a common set of problems and agreed on a common set of actions, applicable to all of the WAIDMAs, which was the objective of the project.

Breakdown by objective:

- Improve all transversal processes for the development of hydro-agricultural infrastructures: 2 actions.
- Improve the design of hydro-agricultural infrastructures: 3 actions.
- Improve the quality of works for the development of hydro-agricultural infrastructures: 2 actions.

5. LIMITATIONS OF THE STUDY

The study, conducted within the framework of the COSTEA-WAIDMA structuring action on 'project ownership and engineering of hydro-agricultural infrastructures', has strengths and weaknesses, which are presented below.

5.1 Strengths

There was significant input from the contributing experts on the topic (data collection, knowledge of the interlocutors, conduct of surveys, performance of analyses). They produced the background material of the project.

5.2 Weaknesses and limitations

Working remotely by videoconference with eight bodies, sometimes nine with ROA-SAGI, generated real complications: connection difficulties, absences from meetings, difficulties in understanding. As a result, to overcome these constraints, the project implementation and facilitation team had to devote extra energy and time, and adapt their methods.

Some experts were less involved in the teamwork than others due to a genuine lack of availability in view of their responsibilities and very busy schedules. There were also changes in the team members, which again demanded additional energy to ensure continuous services.

The project did not include visits to the WAIDMAs. Furthermore, the number of participants in addition to the contributing experts in the workshops was reduced. This is regrettable, as it would have been useful to explore certain topics further on site, and to broaden the discussions with other internal or external WAIDMA stakeholders. However, a cross-analysis of the surveys within each WAIDMA enables corroboration of the information and the identification of possible inconsistencies.

The quality of the contributions is closely linked to the mobilisation of the experts and the time they devoted to this work. A peak was reached at the end of 2021 and then for workshop 1. Ultimately,

a more detailed presentation of the factors explaining the problems identified in the diagnosis and certain factual elements (in particular monitoring and evaluation indicators) are lacking.

A major limitation of this project is that there was hardly any discussion with other internal or external stakeholders of project ownership. As a result, the progressive validation of items which it would have been desirable to obtain throughout the project, did not take place. We have no visibility on the discussion of the results of the project within the WAIDMAs at each stage. Consequently, the proposed action plan and the prioritisation, which certainly corresponds to a co-construction by the team, is not yet based on the validation of WAIDMA management. This work remains to be done.

The preparation of the reports was not as collaborative as expected. The France team invested far more than the allocated budgets.

Finally, the presentation of the results obtained in a synthetic, illustrative and educational form would require a continuation of the study to facilitate the ownership of the results of this project.

6. KEY MESSAGES RECOMMENDATIONS

The predominant subjects common to the six WAIDMAs that emerged from this study on project ownership for the development of hydro-agricultural infrastructures, are:

- External and internal WAIDMA consultation to adapt the project to the needs of all stakeholders (users, WAIDMAs, local authorities, the State, funding agencies, etc.);
- The selection of companies and their monitoring to ensure that the works are of quality;
- The effective mobilisation of funding (funding agencies, State, banks) for the implementation of projects.

The actions proposed in the action plan cover several areas associated with these subjects: the WAIDMAs' resources and skills, the degree of autonomy in procedures and choices, the resources mobilised to monitor, report and build trust between stakeholders, the availability of quality external resources (e.g. companies, suppliers, audit offices), and the socio-economic and political context of the countries concerned.

Prior to the action plan, which was voluntarily restricted, many elements and opinions on the subject of project ownership were collected through the surveys within the WAIDMAs and then debates within the team. The funnel-type survey questionnaires made this both broad and precise vision of the subject possible. We recommend that each WAIDMA take ownership of all of the components and continue the work on its project ownership.

The project did not address other aspects that also fall under the responsibility of direct or delegated project ownership: water management, maintenance of hydro-agricultural infrastructures, and setting of fees. These last two subjects are addressed by

PARIIS. A link between the four WAIDMA projects and the PARIIS studies (ToR to come) is necessary, in particular through the West African WAIDMA Network (ROA-SAGI).

Furthermore, the project ownership function is transversal to two of COSTEA's WAIDMA structuring action projects: land tenure and the transfer of management from WAIDMAs to irrigators' associations. The seminar organised by ROA-SAGI in May 2022, bringing together the WAIDMA structuring action project teams, made it possible to share the initial results. The 'project ownership' project is the only one to include a proposed action plan. Specific work could be carried out between the projects in order to clarify links and coordinate future action plans that could result from the other projects.

During the project, we explained how the six WAIDMAs exercise their competences and responsibilities in terms of project ownership, their similarities, differences, strengths and weaknesses. Project ownership is complex and acquired through experience. It needs to be explained and adopted at all levels within the WAIDMAs. The lessons learned from this project should be shared widely within the WAIDMAs. It would also be worthwhile working on wide dissemination of the results outside the WAIDMAs.

Improving project ownership functions will require the implementation of a real training plan, with a significant focus on experience sharing between WAIDMAs and French regional development agencies. This would be in line with the partnership approaches adopted by SAED with CACG/BRL/SCP, the example of which could be reproduced with other WAIDMAs. This would of course be consistent with the work undertaken by COSTEA in relation to WAIDMAs. AFD has supported these actions, including support for ROA-SAGI.

On this subject, in the continuity of the 'north/south' partnerships between development agencies and in accordance with the requirements of governing bodies and technical and financial partners, the WAIDMAs have set up monitoring and evaluation units (or people dedicated to do so). They are fairly recent. They propose methods and tools to monitor and evaluate WAIDMA activities and their results. Indicators of progress or of results specialised by topic or by WAIDMA 'function' (e.g., project ownership) do not exist as such. One of our project's recommendations, made during the ROA-SAGI seminar, would be to set up a monitoring system and progress indicators oriented towards 'topics' for all the projects.

In any case, ROA-SAGI has an important role to play in taking charge of the action plan of this project, lobbying, supporting actions and disseminating results, among others. It is strongly recommended that ROA-SAGI operationalise the thematic groups that are planned, which would also make it possible to reach the other WAIDMAs that were not involved in this project.

'Now that the hare is out, it must be hunted.'
(Maxim of a participant at the ROA-SAGI seminar during the presentation of this project, unanimously approved.)

ANNEXES

ANNEX 1 REPORT OF WORKSHOP N° 2

1. INTRODUCTION

Conformément aux attentes du COSTEA et de l'AFD stipulées dans les TdRs du Chantier « Maîtrise d'ouvrage et Ingénierie », un deuxième atelier (2/2) doit se tenir. Les objectifs de cet atelier sont : (i) Valider le cadre logique et l'opérationnaliser, c'est à dire définir les rôles et responsabilités de chaque SAGI dans la mise en oeuvre de la feuille de route et définir une stratégie de financement, (ii) Préparer la restitution du diagnostic et de la feuille de route du dernier jour de l'atelier à réaliser par les experts SAGI.

Le 2ème atelier a eu lieu la semaine du 23 mai 2022 au Sénégal plus précisément à Saly, où la SAED nous a fait l'honneur de nous accueillir pour le séminaire du ROA relatif à l'action structurante SAGI du COSTEA.

Afin de permettre un travail de haut niveau, l'équipe du chantier « Maîtrise d'ouvrage SAGI » et le COSTEA ont validé la mobilisation suivante :

- L'implication de l'Expert Contributeur de chaque SAGI telle que prévue initialement et prise en charge par ce Chantier ;
- La mobilisation additionnelle d'un autre cadre dirigeant ou responsable du ROA, et d'autres participants le cas échéant, avec prise en charge par le ROA.

2. PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	POSTE	Organisme
LO	Moustapha	Expert Contributeur remplaçant	SAED
THIAM	Fary der	Expert Contributeur	SODAGRI
LY	Oumar	Expert additionnel	SODAGRI
TIENDREBEOGO	Augustin	EC	BAGREPÔLE
KEITA	Hamet	EC	ODRS
SAMINOU	El Hadj Dango	Expert additionnel	ONAHA
MOHAMED	Cheikh Mohamed Laghdaf	Expert additionnel	SONADER
POMMIER	Paola	Spécialiste approche participative	SCP
LALOUX	Solène	Chef de projet	CACG
DIARRA	Didier	Expert ROA	OPIB
NDAO	Seyni	Ancien directeur	SAED
DAKITE	Lamine	Chargé de Projets	AFD
Absent empêché :			
DANGUIWA	Ibrahim Abdou	Expert contributeur remplaçant	ONAHA

3. OBJECTIF DE L'ATELIER

Le deuxième atelier intervient en fin de Chantier « Maîtrise d'ouvrage et Ingénierie ».

L'objectif de l'atelier est de :

- Valider le cadre logique et l'opérationnaliser sous forme d'une feuille de route
 - o Discuter et valider le cadre logique,

- o Définir les rôles et responsabilités de chaque SAGI et du ROA dans la mise en oeuvre de la feuille de route,
- o Chiffrer les actions,
- o Définir une stratégie de financement,
- Préparer la restitution du diagnostic et de la feuille de route lors du dernier jour du séminaire ROA. La restitution est à réaliser par les experts SAGI.

Après l'atelier, la feuille de route sera vérifiée et les fiches actions seront préparées.

4. INTRODUCTION DE L'ATELIER

L'atelier se fonde sur le travail effectué lors des étapes 1, 2 et 3 qui ont été rappelées en séance. Ce rappel permet de présenter le contexte et les avancées du chantier aux experts additionnels et aux autres participants.

Concernant l'ONAHA, l'expert contributeur Ibrahima INSITAK a quitté la société. Il est remplacé par Ibrahime DANGUIWA, qui malheureusement n'a pas pu se rendre à Saly et a été remplacé par El Hadj SAMINOU également mobilisé sur le chantier transfert.

5. RAPPEL DE LA SITUATION

L'atelier n°2 constitue finalement le cœur de l'étape 4 de ce chantier qui vise à établir la feuille de route, la décliner par SAGI et avancer sur son opérationnalisation.

La SAED est responsable de l'animation du ROA. Ce réseau des SAGI d'Afrique de l'Ouest a été mis en place en 2017 à Saint-Louis avec l'appui du COSTEA, afin de créer un cadre d'échanges permanents entre les SAGIs. Actuellement 12 Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation SAGI constituent ce réseau. Le réseau a beaucoup d'attentes envers les quatre chantiers « SAGI » du COSTEA, dont celui-ci.

Le ROA devait constituer un groupe représentatif de la maîtrise d'ouvrage pour interagir avec ce chantier Costea, dès l'étape 2. La participation de Monsieur Didier DIARRA de l'OPIB à cet atelier n°2, en tant qu'expert ROA « maîtrise d'ouvrage », concrétise la première interaction directe de l'équipe avec le ROA, en complément de la participation de Khaly Fall, coordinateur et animateur du ROA, à certaines réunions de travail de l'équipe et à l'atelier n°1 tenu à Nouakchott en février 2022.

6. SUPPORTS DE L'ATELIER

Le support de l'atelier est constitué des résultats des discussions issues de l'atelier de Nouakchott.

Ils sont présentés sous forme de :

- D'une diapositive synthétique permettant de visualiser la finalité du plan d'actions, les objectifs spécifiques et les résultats attendus ;
- D'un fichier Excel permettant de synthétiser les résultats du diagnostic et les problématiques qui se posent à la maîtrise d'ouvrage,
- D'un fichier Excel présentant les actions identifiées lors de l'atelier n°1 puis replacées dans un cadre logique co-construit à l'issue de l'atelier précédent.

La finalisation de ces actions est au cœur de l'atelier n°2.

7. PLANNING DU SÉMINAIRE ET DE L'ATELIER

	Dimanche 22 mai	Lundi 23 mai	Mardi 24 mai	Mercredi 25 mai	Jeudi 26 mai
9h-10h30	Voyage	Séminaire SAGI Introduction du séminaire par le ROA et le COSTEA	Travail de groupe sur l'opérationnalisation de la feuille de route	Restitutions – coordonnées par le ROA et le COSTEA	Voyage retour
10h30-11h	Pause				
11h30-13h		Introduction (suite) par le ROA et le COSTEA	Travail de groupe sur l'opérationnalisation de la feuille de route	Restitutions – coordonnées par le ROA et le COSTEA	
13h-14h30	Pause				
14h30-16h		Atelier MOA SAGI Présentation du cadre logique et des retours obtenus	Préparation de la synthèse du diagnostic et de la feuille de route	Restitutions – coordonnées par le ROA et le COSTEA	
16h-16h30	Pause				
16h30-18h		Travail de groupe sur l'opérationnalisation de la feuille de route	Préparation de la synthèse du diagnostic et de la feuille de route	Restitutions – coordonnées par le ROA et le COSTEA	

7.1. Jour 1

La première demi-journée a été organisée par le ROA-SAGI et a permis de rappeler les objectifs de la rencontre, de présenter les participants, de présenter le programme et de rappeler les TDR de chaque chantier. Les présentations sous forme de diaporamas du ROA, du COSTEA et du PARIIS ont été projetées.

La deuxième demi-journée a été consacrée à chaque chantier. Le travail de notre groupe a démarré par :

- Un rappel des problématiques telles que formalisées lors de l'atelier de Nouakchott et rapportées dans le Livrable 3 « Etape 2 - Diagnostic » ;
- Un rappel du cadre logique du plan d'actions issu de ces mêmes discussions avec : la finalité, les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les actions à envisager et la description opérationnelle de chaque action.

23 actions avaient été identifiées lors du 1^{er} atelier. Lors du 2nd atelier, chacune a été revue de manière systématique :

- Les objectifs spécifiques auxquels l'action se rattache ont été rappelés,
- Pour chaque action, des explications supplémentaires permettant de comprendre le contexte et la problématique à laquelle l'action cherche à répondre ont été fournies,
- Les discussions de groupe ont ensuite porté sur : l'explicitation de l'action avec la définition de la nature de l'action (étude/diagnostic, visite d'échanges, formation, etc.), les moyens qu'il conviendrait de mobiliser en interne à chaque SAGI et en externe aux SAGI, la quantification de ces moyens et leur traduction en termes de chiffrage.

La présence de l'ancien directeur de la SAED, du représentant de l'AFD (Paris), et du représentant « maîtrise d'ouvrage » du ROA a permis de vérifier la faisabilité des actions, leur contour, et leur portée, et donc de consolider les résultats de ce chantier. La qualité du travail et des échanges a été appréciée de tous.

1

2 actions ont été passées en revue lors de cette ½ journée, soit plus de la moitié.

7.2. Jour 2

La première demi-journée Jour 2 a été dédiée à la poursuite et à la finalisation des discussions sur les 23 actions.

La deuxième demi-journée a été organisée pour être optimisée et a donné lieu à des travaux de groupe :

- Une personne a travaillé sur le chiffrage concret des actions du plan d'actions,
- Une personne a démarré la préparation du PPT de restitution,
- Le reste du groupe a travaillé en autonomie pour reprendre les éléments saillants du diagnostic, du plan d'actions, et l'élaboration des messages clés et des recommandations à faire passer suite à ce chantier, en prévision de la restitution du lendemain,

La finalisation du diaporama a été travaillée en soirée par les experts France.

7.3. Jour 3

Cette journée est une journée dédiée au ROA SAGI. Elle a donné lieu à la restitution des travaux de groupe de chaque chantier. L'équipe a choisi de présenter à plusieurs voix.

8. PRODUCTIONS DE L'ATELIER

L'atelier a permis de produire :

- Le cadre logique finalisé, le plan d'actions qui s'y rattache et le budget associé, le détail des discussions est également consigné dans le fichier Excel finalisé,
- Le diaporama de présentation pour les participants au séminaire, finalisé avec une synthèse des enjeux du chantier, des objectifs, la méthode, les intérêts et les limites de la méthode, ainsi que les résultats dont le diagnostic, le plan d'actions, les messages clés et les recommandations.

9. PROCHAINES ETAPES

A la fin de l'atelier, les étapes à venir pour le chantier sont présentées :

- Finaliser le plan d'action chiffré,
- Produire le livrable final en trouvant une articulation possible avec la production de la synthèse du chantier qui sera réalisée par le STP du COSTEA.

Il s'agira ensuite pour les parties prenantes et à la suite de ce chantier, de décider des suites à donner et de préparer la mise en œuvre du plan d'action (restitution au sein des SAGI et ses partenaires, validation, portage - plaidoyer, financement, déroulement des actions).

10. CONCLUSION

L'atelier a permis de poursuivre le travail d'appropriation des résultats du chantier depuis le diagnostic jusqu'au plan d'action. Le travail systématique portant sur l'opérationnalisation de chacune des actions préalablement identifiées a permis à chacune des 6 SAGI de se projeter sur les suites à donner à ce chantier et de mettre en évidence le rôle attendu du ROA comme entité porteuse des préoccupations communes spécifiques à la maîtrise d'ouvrage, et sans doute communes à toutes les SAGI.

Ensuite, la participation du représentant de l'AFD à l'atelier a été utile pour expliquer les éléments de diagnostic, présenter les réflexions de l'équipe (notamment celles concernant la mobilisation des financements pour les AHA) et vérifier la pertinence des actions proposées.

Enfin, la restitution des quatre chantiers au ROA et aux autres parties prenantes a été riche en échanges. La question de la poursuite des chantiers a été mise en avant. Le chantier « maîtrise d'ouvrage » va plus loin que des recommandations. En ce sens, il est plus abouti que les autres. Les parties prenantes souhaiteraient interagir sur le rapport final pour éclaircir certains points. La

coordination des démarches (CILSS, COSTEA, ROA) apparaît nécessaire pour que les sujets ne soient pas traités de façon isolée et fragmentaire.

En synthèse, le responsable du ROA a relevé les points suivants :

- Travailler à une large vulgarisation des résultats, atelier élargi de partage des informations
- Effort d'appropriation au sein de toutes les structures,
- Restituer le plus largement possible,
- Accompagner à l'opérationnalisation des résultats,
- Proposer pour chaque SAGI, un plan d'action chiffré, comme pour le chantier MOA,
- Proposer un programme avec les modalités et l'effort de priorisation,
- Mettre en place un système de suivi et des indicateurs d'avancée sur les thématiques,
- Opérationnaliser les groupes thématiques au sein des ROA,
- Travailler l'articulation avec les études du PARIIS,
- Mettre en place des groupes SAGI pour animer la suite au sein du ROA.

11. ANNEXE 1 : DIAPORAMA DE SYNTHÈSE DU CHANTIER



« Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles »



CACG
Valorisons votre territoire



SCP Partager l'eau, construire l'avenir

BAGREPOLE
ODRS
ONAHA
SAED
SODAGRI
SONADER

SOMMAIRE

I. Enjeu et objectifs

II. Méthode

III. Résultats

1. Documentation
2. Diagnostic
3. Plan d'actions

IV. Messages clefs

Enjeu et Objectifs du chantier Maîtrise d'ouvrage

Enjeu:

Renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des SAGI pour la réalisation des projets et des programmes d'aménagement qu'elles doivent mener

- À la suite d'une pré-identification par les SAGI de leurs besoins, en 2018
- Sur la base d'une étude institutionnelle comparée des SAGI (2015 – 2019)
- En recentrant la MOA sur ses dimensions techniques

Objectifs:

- Analyser les missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI, volet « technique »
- Analyser les conditions de mises en œuvre de ces missions
- Proposer une feuille de route commune pour renforcer les capacités des SAGI

Méthode

Etude sur 6 des 12 SAGI : BAGREPOLE, ONAHA, ODRS, SAED, SODAGRI, SONADER

Equipe de 6 experts contributeurs SAGI et un binôme CACG/SCP

4 étapes:

1. Recueil documentaire et structuration de la bibliographie
2. Diagnostic, analyse des forces et faiblesses / similitudes et différences
3. Atelier 1 – Nouakchott: partage du diagnostic et propositions d'actions
4. Atelier 2 – Saly : construction d'une feuille de route

Etude concentrée < 1 an

>20 réunions en visio entre juin 2021 et février 2022

4

Méthode

Sujet 1 : Similitudes et spécificités	Sujet 2 : Réussites et difficultés
BAGREPOLE	SAED
SONADER	ONAHA
SODAGRI	ODRS

Les enquêtes :

→ Au près de 5 cibles internes des SAGI:

- DG, Suivi Evaluation, Réalisation aménagements, Entretien Maintenance, RH

→ Travail en continu pour construire chaque enquête, réaliser les interviews, compiler les résultats, réaliser les premières analyses

→ Analyse des Forces et Faiblesses / Similitudes Différences

- Travail en deux groupes
- Méthode de travail et de restitution choisie par chacun des groupes
- Complémentarité des approches
- Travail très dense, sur 2 mois

Diagnostic par cible puis par SAGI,

Identification des problématiques, classification => construction en atelier

interne/externe

transversal/amont/exécution

Proposition d'actions, formulation des actions, cadre logique et préparation du plan d'action => construction en atelier

5

Intérêt et limites de la méthode

Points faibles:

- La distance
- Insuffisance de la visio
- Pas de visites dans les SAGI
- Manque de disponibilité des experts (à responsabilité et à agenda chargé)
- Changement de personnes dans l'équipe
- Le temps n'a pas permis d'obtenir une contribution importante des EC pour les rapports

Points forts:

- Contribution des experts contributeurs sur la thématique (*collecte des données, connaissance des interlocuteurs, connaissance du sujet*)
- Le matériau est produit par les EC
- Intérêt important et partagé pour le sujet yc par les cibles enquêtées
- Importance des ateliers en présentiel
- Partage d'expériences inter Sagi et nord/sud
- Vie d'équipe intense mais nécessite beaucoup d'énergie

6

Résultats

Revue documentaire :

108 documents

3 thématiques et 61 sous thématiques relatifs à l'exercice de la MOA ont été identifiées

⇒ Une sélection pour l'approfondissement sera effectuée

Résultats des enquêtes et des analyses croisées => un matériau dense, structuré mais dont la valorisation doit se poursuivre

Un plan d'actions centré sur 3 objectifs et 8 sous objectifs dont la finalité est d'améliorer l'exercice de la MOA au niveau des SAGI

7

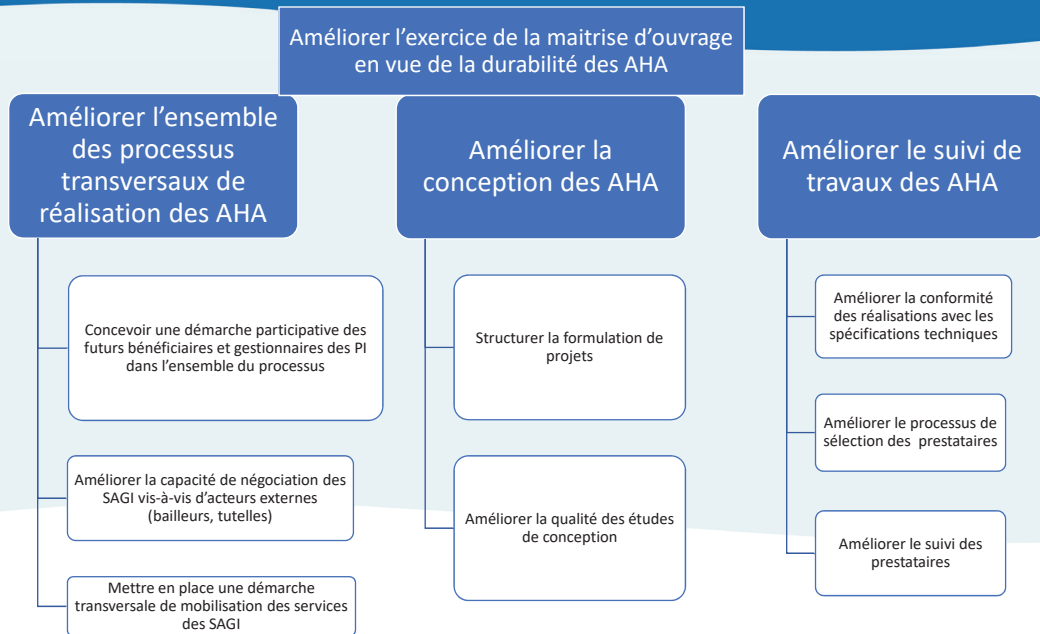
Extrait des résultats du diagnostic

Similitudes	Spécificités
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La plupart des SAGI sont sous tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture excepté BAGREPOLE (Premier ministre), ▪ Les SAGI utilisent pratiquement les mêmes outils de travail : rapports d'études, rapports de projets, etc.... ▪ Toutes les SAGI ont des zones d'intervention bien définies, ▪ La gestion du personnel est gérée par les SAGI 	<ul style="list-style-type: none"> • Les statuts juridiques ne sont pas les mêmes et avec incidences sur les capacités financières, • Les SAGI n'ont pas la même structuration et le même mode de fonctionnement (organigrammes), • Le niveau d'implication des différents services internes dans les activités de MOA diffère d'une SAGI à l'autre, • Toutes les SAGI font appel à des entreprises et des consultants pour effectuer les travaux, le contrôle et la supervision des travaux. Seule l'ONAHA exécute des travaux en régie.

Extrait des résultats du diagnostic

Rubrique	FORCES	FAIBLESSES
DG/Aménagement	Toutes les SAGI disposent d'une expérience pour la gestion des aménagements mais à des niveaux différents. Le statut et l'organisation de chaque SAGI ont également un impact qui peut être positif ou négatif sur le déroulement des activités de MOA des différentes SAGI	<p>Les points d'achoppement communs aux différentes SAGI sont le déficit de personnel qualifié, de moyens financiers et matériels pour mener à bien les activités MOA, ainsi que le renforcement de capacité des personnels.</p> <p>Il faut noter aussi les difficultés avec les acteurs externes tels que les bailleurs (procédures passation marché), les entreprises et les consultants (défaillance dans les travaux et les études).</p>
RH/Suivi-Evaluation	ODRS, SONADER et la SAED disposent assez d'expérience pour assurer le S&E de leur MOA contrairement à ONAHA, SODAGRI et BAGREPOLE qui ont besoin d'un accompagnement dans le processus de mise en place du S&E	ONAHA, SODAGRI et BAGREPOLE ont un besoin plus accentué dans le processus de mise en place d'un service S&E, du renforcement de personnel et des moyens financiers nécessaires
Maintenance	Toutes les SAGI disposent d'un service pour assurer les activités d'entretien et de maintenance des infrastructures d'AHA.	Pour certaines SAGI comme la SODAGRI, le service maintenance se limite aux équipements de pompage et agricoles ce qui nécessite une restructuration pour prendre en charge la maintenance des AHA.

Cadre logique du plan d'action



Déclinaison par actions

Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA

Concevoir une démarche participative des futurs bénéficiaires et gestionnaires des PI dans l'ensemble du processus

Formuler/rédiger le processus de participation des acteurs impliqués (définir qui doit être consulté et à quelle étape du projet) y compris les acteurs internes (ex: valoriser le retour d'expérience du service entretien/maintenance)

Mettre en place une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI

Ecrire un plaidoyer, décliné par SAGI, vis-à-vis des besoins/difficultés des SAGI, maîtres d'ouvrage, en termes de procédure de marchés (délai de procédure, seuils), pour discussion avec les Gouvernements et les bailleurs

Améliorer la capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (bailleurs, tutelles)

Définir le rôle et les moyens du ROA vis-à-vis de ce plaidoyer (table ronde des bailleurs avec le ROA, qui peut financer/quoi dans quel pays?)

Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions, en séparant les procédures a priori et a posteriori par exemple, viser une simplification des procédures (ex: paiement direct de la SAGI aux entreprises, sans passer par les PTF)

Déclinaison par actions

Améliorer la conception des AHA

Renforcer l'opérationnalisation de l'entité responsable de la "Formulation et programmation des projets" quand elle existe ou la créer quand elle n'existe pas

Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures

Elaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)

Structurer la formulation de projets

Améliorer la qualité des études de conception

Elaboration par SAGI d'un plan de renforcement des capacités et agrégation par SAGI

Organisation des formations croisées entre SAGI

Identifier plus précisément les besoins en assistance à maîtrise d'ouvrage et assistance technique : définir ce qui doit être apporté de l'extérieur des SAGI en termes d'appui et ce qui peut et doit impérativement être assumé par les SAGI elles-mêmes

Partager les expériences en termes d'AMO/assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions

Améliorer le suivi de travaux des AHA

Partager et objectiver l'expérience de l'ONAHA en termes de suivi / assurance qualité des travaux en régie

Proposer par SAGI un dispositif optimisé de suivi

Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI

Elaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI

Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI

Concevoir et Partager les systèmes de notation des fournisseurs (système de notation période par période vis-à-vis de l'entreprise) et procédures liées (exemple: faire passer au sein de la SAGI les informations entre les services techniques et la cellule des marchés par exemple)

Travailler sur des règles et procédures pour inciter/contrôler les entreprises, simplifier: % de paiement sous condition, Vérifier les attestations des entreprises, etc

Organiser un atelier spécifique sur les procédures bancaires et la question des avances de démarrage, viser une conformité réglementaire de niveau national et sous régional, et des bailleurs

Côté MOA: explorer les leviers de pression envers les entreprises, à différents niveaux (revoir les procédure de résiliation des marchés, blacklister, gestion des attestation de bonne fin, etc.)

Etoffer les équipes de gestion des travaux au sein des SAGI, travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète

Améliorer la conformité des réalisations avec les spécifications techniques

Améliorer le processus de sélection des prestataires

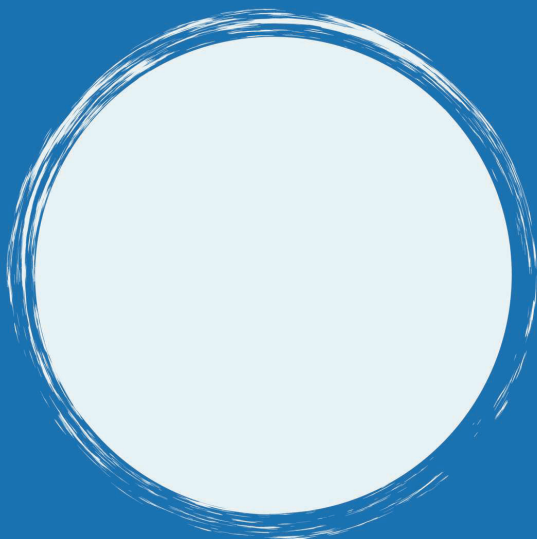
Améliorer le suivi des prestataires

Messages clefs – recommandations

1. Les deux 2 sujets prédominants qui ressortent sont : la sélection et le suivi des entreprises pour assurer la qualité des travaux
2. Il conviendrait d'élargir le chantier MOA à d'autres volets de ses responsabilités : la gestion de l'eau, l'entretien et la maintenance des AHA (lien avec les 2 chantiers du PARIS)
3. La fonction de MOA est transversale à tous les domaines traités par les SAGI (foncier, transfert, etc.). Les enseignements du chantier mériteraient d'être largement partagés en interne des SAGI
4. La MOA est complexe et s'acquiert par expérience. Elle nécessite d'être expliquée et appropriée à tous les niveaux au sein de la SAGI
5. L'amélioration des fonctions de MOA passera par la mise en place d'un véritable plan de formation faisant une large part au partage d'expériences inter-SAGI et entre les SAGI et les SAR
6. Le ROA a un rôle important à jouer dans la prise en main du plan d'action dans le lobbying, le portage d'actions, la diffusion des résultats, entre autres

Messages clefs – recommandations

« Maintenant que le lièvre est levé, il faut le chasser »



**Merci de votre
attention**

ANNEX 2 - COSTING OF THE ACTION PLAN

Objectifs Principaux	Objectifs spécifiques Résultats attendus	N° action	Actions à réaliser	Observations / discussions en atelier n°2	Rubrique	Coût unitaire €	Nb Unités (1)	Nb Unités (2)	Nb de SAGI concernées par le chantier	Nb des SAGI membres du ROA	Total pour SAGI concernées par le chantier OHT	
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	Une démarche participative fonctionnelle mobilisant les futurs usagers et gestionnaires des PI est structure pour chacune des étapes de la réalisation des AHA, dans l'ensemble du processus	1	Formuler puis décrire le processus de participation des acteurs impliqués (définir qui doit être consulté et à quelle étape du projet) y compris les acteurs internes (ex: valoiriser le retour d'expérience du service entretien/maintenance)	Démarche déjà connue en interne des SAGI mais elle n'est pas écrite. Nécessité d'un manuel de procédure pour respecter les étapes. Cela peut être un manuel commun aux SAGI, selon les types d'aménagement. La question foncière et la question environnementale font partie des consultations des usagers bénéficiaires	RECAP						103 500	
				Prestation externe couvre les 6 SAGI, 30 j			600	1	30	1	1	18 000
				Hors atelier, 5p x 3j			150	5	3	6	12	13 500
				Participation des SAGI pour la rédaction du manuel de procédures, par étapes successives de relectures et validations, le prestataire externe assurant l'organisation et l'animation de l'action			400	20	3	6	12	72 000
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	2	Identifier et définir les étapes de la réalisation des AHA et les services pouvant être impliqués	10 personnes / SAGI x 3 jours de réunions 3 ateliers pour chacune des SAGI, un atelier de travail sur le processus de réalisation des opérations, un atelier sur l'identification des acteurs à associer et un atelier avec les acteurs pour la définition des étapes auxquelles les différents acteurs doivent être sollicités.	Atelier interne SAGI	400	30	3	6	12	72 000	
		3	Formaliser et structurer un ROA de la part des services internes à la SAGI relatif au processus participatif depuis les études jusqu'à la réalisation des AHA	Les retours d'expériences (REX) formalisés sont peu pratiques dans les structures abstr. qu'ils permettent de combiner les avis des gestionnaires et utilisateurs des aménagements et les avis des concepteurs, les ateliers de travail sont peu pratiques. Les REX sont aussi destinés à vérifier si la procédure écrite a été respectée. 5 p x 3 ateliers de 1j	Atelier internes SAGI	400	5	3	6	12	36 000	
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis des acteurs internes (services et mandats PTT, tutelles, bailleurs) est améliorée	6	Écrire un plaidoyer commun, défini par SAGI, vis-à-vis des acteurs internes et externes, la procédure de marchés (délai de procédure, soubs, exigences), pour discussion avec les Gouvernements et les bailleurs	Les règles des marchés sont définies par l'UE/ROA, et il est difficile de les faire changer. L'objectif est de la planification, des délais et des engagements. Concerne plutôt l'avis de non objection des bailleurs. Etablir un Plan de passation des marchés serait, une bonne façon de gérer les problèmes des marchés	RECAP						96 000	
		7	Définir le rôle et les moyens du ROA vis-à-vis de ce plaidoyer (table ronde des bailleurs avec le ROA, qui peut financer/financer dans quel pays?)	10 jours d'appui en supervision (par le ROA ou par un facilitateur externe) avec mise en forme commune	Prestation externe	600	20	1	1	1	1	6 000
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (bailleurs, tutelles) est améliorée	8	Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions d'acte, en séparant les procédures a priori et les procédures a posteriori par exemple. Viser une simplification des procédures (ex: paiement direct de la SAGI aux entreprises, sans passer par les PTT)	Réduction: 2 personnes par SAGI, 2 semaines de travail 3 ateliers 1 j., 10 personnes	Mobilisation interne SAGI	150	2	10	6	12	18 000	
				Atelier interne SAGI	400	20	3	6	6	12	72 000	
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	9	Valoiriser les éléments détaillés et les résultats de l'étude AS SAGI MOA	5 p x 3 j	Mobilisation interne SAGI	150	5	3	6	12	13 500	
				3 p x SAGI x 5 j VC voyage hors frais	Atelier régional	900	3	5	6	12	81 000	
				Souhait de faire modifier les seals A intégrer dans le manuel de décaissement Rédiger le plaidoyer + concorder sur les propositions 20 jours de travail : 1 mois de travail - 10 jours ouvrables pour 2 personnes par SAGI	Mobilisation interne SAGI	150	10	2	6	12	18 000	
				Echanges Séquence par J2J 1 atelier par SAGI => temps courts de travail impliquant les bailleurs et les Directeurs chargés souvent dans les structures Pvs de formations institutionnelles => à maîtriser (d'ouvrage à parler par expérience But: "planter des graines en interne, sous les DG". 10 j 5 p x 2 j 1 atelier inter SAGI: Sp/Atagi x 4 j VC voyage hors frais Difficile pour les structures non autonomes vis-à-vis de leur tutelle	Atelier internes SAGI	400	5	2	6	12	24 000	
Améliorer la conception des AHA	La formulation de projets est structurée	4	Formuler la maîtrise ouvrage pour un public cible DG, managers, etc...		RECAP						153 000	
		5	Formuler la maîtrise ouvrage pour un public cible DG, managers, etc...									
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	La formulation de projet devient une étape majeure de l'ensemble du processus de montage et les organigrammes sont adaptés en conséquence.	9	Renforcer l'opérationnalisation de l'entité responsable de la formulation et programmation des projets quand elle existe, ou la créer quand elle n'existe pas	sous tutelle externe: 15 3 20 K€ couvrir les 6 SAGI 5 p x 3 j	Prestation externe	600	1	30	1	1	18 000	
					Mobilisation interne SAGI	150	5	2	6	12	108 000	
					RECAP						25 500	

Objectifs Principaux	Objectifs spécifiques réalisables attendus	N° action	Actions à réaliser	Observations / discussions en atelier n°2	Rubrique	Coût unitaire €	Nb Unités (1)	Nb Unités (2)	Nb de SAGI concernées par le chantier	Nb des SAGI membres du ROA	Total pour SAGI concernées par le chantier OHT
Améliorer la conception des AHA	La formulation de projets est structurée	10	Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures	L'objectif de cette action est de limiter le nombre de relances des demandes de financements auprès des bailleurs, il s'agit aussi de limiter les blocages à cette étape	RECAP						63 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	11	Elabore un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)	2 personnes / SAGI + atelier pour créer la note 1 atelier en zone ROA. 2p/sagi x 5j; voyage hors frais Référentiel en format Excel pour toutes les SAGI par type d'aménagement (bas-fonds, AHA, etc.) comprendant les coûts d'investissement, les rentabilités, etc. Définition des normes de construction, définition de prix d'ordres Etude sur la base d'exemples concrets par SAGI en construisant les critères du référentiel et en les remplissant	Mobilisation interne SAGI Atelier régional RECAP	150 900	2 2	5 5	6 6	12 12	9 000 54 000 18 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	12	Elabore par SAGI un plan de renforcement des capacités des équipes en termes d'études, et agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	1 cas par SAGI pour alimenter 250 000 FCFA/1 => 30/50 KE	Mobilisation interne SAGI RECAP	150 600	5 1	2 15	6 1	12 1	9 000 9 000 21 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	13	Organiser des formations croisées entre SAGI pour agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	2 p x 10 agrégation ROA. 2p x 8j	Mobilisation interne SAGI Mobilisation ROA RECAP	150 150	2 2	10 10	6 1	12 1	18 000 3 000 37 200
Améliorer la conception des AHA	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	14	Identifier plus précisément les besoins en assistance à maîtrise d'ouvrage et en assistance technique ; définir ce qui doit être apporté par l'extérieur des SAGI en termes d'appui et ce qui peut et doit impérativement être assumé par les SAGI elles-mêmes	4 p x 5j Exemple pour 1 formation croisée de 4 personnes pendant 3 jours /SAGI - forfait pour 10 personnes 10 personnes/ SAGI x 3 jours de réunions	Mobilisation interne SAGI Formation Mobilisation interne SAGI	150 800	4 1	5 4	6 6	12 12	18 000 19 200 27 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	15	Partager les expériences en termes d'AMO / assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions	8 p x 1j	Mobilisation interne SAGI	150	8	1	6	12	7 200
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	16	Partager et objectiver l'expérience de l'ONAMA en termes de suivi / assurance qualité des travaux en régie. Former sur le suivi des travaux	La réalisation des travaux en régie (retour en arrière pour certains SAGI) serait-elle une solution à réexplorer ? L'Office du Niger + Baguineda OBV font aussi de la régie => voir ultérieurement comment réassocier les autres SAGI du ROA qui n'ont pas participé à cette étude Comment regarder s'il "l'assurance qualité" fonctionne ? - vérifier les travaux et le chantier - vérifier la disponibilité des ouvrages - ouvrir aux bénéficiaires les ouvrages	RECAP						82 200
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	17	Proposer par SAGI un dispositif amputé de suivi Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI	2 personnes / SAGI x 5j Atelier Onahat. 2p/sagi x 5j; voyage hors frais BE externe pour 4 SAGI Renforcer les capacités pour le suivi (GR) => renvoi sur action Formation et sur action Postes / profil	Mobilisation interne SAGI Atelier régional Formation RECAP	150 600 800	2 2 1	5 5 4	6 6 6	12 12 12	9 000 13 500 18 000 110 700
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	18	Elabore un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI	BE extérieur Facilitateur Travail en interne : 3p/ SAGI x 5j atelier de mise en commun : 3p/sagi x 5j; voyage hors frais La formation externe est incluse dans le budget de la ligne précédente 3 p/SAGI x 5j (à 10)	Préparation externe Mobilisation interne SAGI Atelier régional Mobilisation interne SAGI	600 150 900 150	7 3 3 3	1 5 5 7	6 6 6 6	12 12 12 12	25 200 13 500 81 000 18 900

Objectifs Principaux	Objectifs spécifiques Résultats attendus	N° action	Actions à réaliser	Observations / discussions en atelier n°2	Rubrique	Coût unitaire €	Nb Unités (1)	Nb Unités (2)	Nb de SAGI concernés par le chantier	Nb des SAGI membres du RDA	Total pour SAGI concernés par le chantier OIT	
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	19	Paragier les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux SAGI et hors SAGI	Séparer les bailleurs et les acteurs nationaux de l'étude de marché des SAGI en fonction des procédures applicables ? Carrière de sélection de bailleurs SAGI mais il est possible de s'écarter des modèles types imposés par les bailleurs, y compris les formulaires pour noter la sélection. Dans la démarche, il faut aller discuter jusqu'à l'étape de contrôle des pièces produites. Les SAGI n'ont pas la main pour écarter des mauvaises entreprises. Les SAGI ressentent comment un poids la faible marge de manœuvre dont elles disposent sur ce sujet. Faciliter la communication bailleur/ SAGI pendant la passation de marchés C'est aussi l'expérience nationale de chaque SAGI qui devrait compter	RECAP							152 400
				10 p internes/externes sagi x 2 j 4 p x 5 j 4 p/sagi x 4 j y/c voyage hors frais	Atelier interne SAGI Mobilisation interne SAGI Atelier régional	400 150 900	10 4 4	2 5 4	6 6 6	12 12 12	48 000 18 000 86 400	
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	20	Concevoir et partager les systèmes de notation des fournisseurs (équipements/fournitures, entreprises travaux et prestataires services)	Partage d'expériences y/c expérience France y/c ISO? Ouvrir à la question des qualifications internes aux SAGI (vérifier que les procédures sont conformes) Ouvrir les discussions aux Directions nationales. Le système de notation doit être validé par les structures responsables de la régulation des marchés publics. préparation 4p / sagi 6j Atelier national de 2 jours: direction générale des MP, autorité de régulation => 20 personnes x 2 j	RECAP							222 000
				2 personnes/sagi, 6j y/c voyage hors frais	Mobilisation interne SAGI Atelier national	150 400	4 20	5 2	6 6	12 12	18 000 96 000	
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	21	Travailler sur des règles et procédures pour contrôler les entreprises et inciter à la bonne exécution des commandes Exemple : travailler sur les conditionnalités au versement de l'avance de démarrage aux entreprises S'assurer de la qualité des prestations de service Vérifier la fiabilité des abstractions de bonne In d'activation/ de service fins des entreprises mais aussi le parc de matériel proposé, vérification systématique des cautions, etc.	Atelier régional = 4 p/sagi + 6 p. x 5 j y/c voyage hors frais Atelier national: chef de files des banques + chef de file (PTF BM, AFD, BAD, FSD, BID, Coop Espagnol) + entreprises pour sensibiliser	RECAP						158 400	
				8 p x 2 j atelier pays de 1 jour: cellule marché + DF + cellule travaux + DG + externes (3 entreprises x 2 personnes) 15 p max x 1 j	Mobilisation interne SAGI Atelier national	150 400	8 15	2 1	6 6	12 12	14 400 36 000	
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	22	Organiser une série d'ateliers spécifiques sur les procédures bancaires et la question des avances de démarrage, viser une conformité réglementaire de niveau national et sous-régional, et des bailleurs	Atelier régional = 4 p/sagi + 6 p. x 5 j y/c voyage hors frais Atelier national: chef de files des banques + chef de file (PTF BM, AFD, BAD, FSD, BID, Coop Espagnol) + entreprises pour sensibiliser	RECAP						208 400	
				Animation: appui externe Atelier national: 20 personnes x 2 j Atelier régional de restitution des ateliers nationaux 4p/sagi x 4 j y/c voyage hors frais	Prestation externe Atelier national Atelier régional	600 400 900	1 20 4	5 2 4	6 6 6	12 12 12	18 000 96 000 86 400	
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le suivi des prestataires est amélioré	23	Travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, Cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète	Appui externe institutionnel: 30 j SAGI 4 p x 2 j	RECAP						137 200	
					Prestation externe Atelier interne SAGI	600 400	1 4	30 2	6 6	12 12	108 000 29 200	
TOTAL €					TOTAL €						1 874 100 €	
Budget mobilisation interne SAGI €					Budget mobilisation interne SAGI €						256 500 €	
Budget externe SAGI €					Budget externe SAGI €						1 617 600 €	
											par SAGI: 312 350	

ANNEX 3 - ACTION SHEETS

<p>FICHE N° 1</p>	<p>INTITULÉ : Formuler puis rédiger le processus de participation des acteurs impliqués (définir qui doit être consulté et à quelle étape du projet) y compris les acteurs internes (ex : valoriser le retour d'expérience du service entretien/maintenance)</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input checked="" type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Réalisation d'un manuel de procédures écrit et formalisé précisant : 1. les étapes de la réalisation d'un projet d'AHA 2. les acteurs internes et externes identifiés au préalable devant être associés aux processus 3. les étapes et de la manière dont les acteurs internes et externes seront mobilisés, précisément</p>	
<p>TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>La réalisation de ce manuel de procédures sera entreprise sous pilotage des SAGI, via un prestataire de services ayant à charge de (i) collecter les informations, (ii) structurer le processus, (iii) le mettre en œuvre d'abord pour chacune des SAGI du chantier (6 SAGI) avec trois ateliers par SAGI, suivi ensuite d'un atelier de mise en commun pour les SAGI concernées</p>	
<p>OBSERVATIONS : Démarche déjà connue en interne des SAGI mais elle n'est pas écrite, ce qui serait nécessaire pour respecter les étapes. Cela peut être un manuel commun aux SAGI, selon les types d'aménagement. La question foncière et la question environnementale font partie des consultations des usagers bénéficiaires</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : Une démarche participative fonctionnelle mobilisant les futurs usagers et gestionnaires des PI est structurée pour chacune des étapes de la réalisation des AHA, dans l'ensemble du processus</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Prestation Externe</u> : Prestation couvrant les 6 SAGI, 30 j</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation Interne SAGI</u> : Hors atelier, 5 personnes x 3j</p>	<p>13 500 € HT</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> Base : 10 personnes, 3 ateliers d'1j Participation des SAGI pour la rédaction du manuel de procédures, par étapes successives de relectures et validations, le prestataire externe assurant l'organisation et l'animation de l'action</p>	<p>72 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 103 500 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 2</p>	<p>INTITULÉ : Identifier et définir les étapes de la réalisation des AHA et les services pouvant être impliqués</p>		
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Action réalisée avant la rédaction du manuel de procédure Fiche 1 et Fiche 2 sont liées</p>		
<p>TYPLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>			
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Le prestataire extérieur impliqué dans la fiche 1 supervise les activités de cette fiche 2 mais les SAGI assurent l'animation de cette fiche 2.</p>		<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place</p>	
<p>MOYENS</p>		<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 10 personnes / SAGI x 3 jours de réunions 3 ateliers pour chacune des SAGI : un atelier de travail sur le processus de réalisation des opérations, un atelier sur l'identification des acteurs à associer et un atelier avec les acteurs pour la définition des étapes auxquelles les différents acteurs doivent être sollicités.</p>		<p>72 000 € HT</p>	
<p>COÛT DE L'ACTION : 72 000 € HT</p>			
<p>PRIORITE : A</p>			

<p>FICHE N° 3</p>	<p>INTITULÉ : Formaliser et structurer un REX de la part des services internes à la SAGI relatif au processus participatif depuis les études jusqu'à la réalisation des AHA</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : 1. Définir une périodicité de revue 2. Initier une démarche "méthode et qualité" pour suivre la mise en œuvre des processus, pour donner des garanties quant à la qualité du travail réalisé depuis les études jusqu'aux travaux 3. A réaliser sur un cycle de 2 ou 3 ans : pour un cycle, organiser un REX de la campagne agricole et des aménagements découpé en plusieurs ateliers. Susciter au niveau des SAGI la mise en place d'une démarche qualité dans l'exercice de leur mission soit partielle, sectorielle ou totale</p>	
<p>TYPLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS : Les Retours d'Expériences (REX) formalisés sont peu pratiqués dans les structures alors qu'ils permettent de confronter les avis des gestionnaires et des utilisateurs des aménagements, et les avis des concepteurs, dans le but d'anticiper les problèmes et d'apporter des solutions concertées. Les REX sont aussi destinés à vérifier si la procédure écrite a été respectée. Cette action constitue une première étape de la démarche « méthode et qualité »</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 5 personnes x 3 ateliers de 1j</p>	<p>36 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 36 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 4</p>	<p>INTITULÉ : Valoriser les éléments détaillés et les résultats de l'étude AS SAGI MOA</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>		
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Organiser une restitution interne SAGI des résultats du travail collectif et présenter le plan d'actions pour discussions internes aux SAGI</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 5 personnes, 2 ateliers 1j</p>	<p>24 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 24 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

FICHE N° 5	INTITULÉ : Formation à la maîtrise ouvrage pour un public cible DG, managers, etc.	
ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/>	DESCRIPTION : Action transversale pour une même "fonction" au sein des SAGI	
TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input checked="" type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input checked="" type="checkbox"/>	Option 1 : animer par un externe pour aider au processus Option 2 : Faire des visites inter SAGI, au niveau des Directeurs SAGI et autres personnels impliqués (Direction Finances, Direction Travaux, etc.)	
OBSERVATION : Séquencer par 1/2 j Mobiliser les Directeurs => temps courts de travail Impliquer le Suivi Evaluation et la Direction des Aménagements car les Directeurs changent régulièrement dans les structures Pas de formations institutionnelles => la maîtrise d'ouvrage s'acquiert par expérience	RÉSULTATS ATTENDUS : Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	
MOYENS	COÛT DE L'ACTION DETAILLE	
<u>Prestation externe</u> 10 j	36 000€ HT	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 5 p x 2 j	9 000 € HT	
<u>Atelier régional</u> 1 atelier inter SAGI : 5p/sagi x 4j yc voyage	108 00 € HT	
COÛT TOTAL DE L'ACTION : 153 000 € HT		
PRIORITE : C		

<p>FICHE N°6</p>	<p>INTITULÉ : Écrire un plaidoyer commun, décliné par SAGI, vis-à-vis des difficultés des SAGI, maîtres d'ouvrage, en termes de procédure de marchés (délai de procédure, seuils, exigences), pour discussion avec les Gouvernements et les bailleurs</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input checked="" type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Écrire un plaidoyer commun porté par le ROA Chaque SAGI compile en interne les difficultés auxquelles elle est confrontée, approfondissant les résultats du chantier "MOA SAGI"</p>	
<p>TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Réaliser un brainstorming dans chacune des SAGI animé par chacun des Points Focaux / Points Moraux avec l'appui d'une facilitation externe puis mise en commun Les Points Moraux valident le plaidoyer => processus interne à conduire par chaque SAGI Le ROA en fait la synthèse et assure le portage politique</p>	
<p>OBSERVATIONS : Les règles des marchés sont définies par l'UEMOA, et il est difficile de les faire changer. La difficulté est de l'ordre de la planification, des délais et des exigences. Concerne plutôt l'avis de non-objection des bailleurs. Etablir un Plan de passation des marchés serait une bonne façon de gérer les problèmes des marchés</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (tutelles, bailleurs) est améliorée</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Facilitation du travail</u> 10 jours d'appui en supervision (par le ROA ou par un facilitateur externe) avec mise en forme commune</p>	<p>7 000 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> Rédaction : 2 personnes par SAGI, 2 semaines de travail</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 3 ateliers 1j, 10 personnes</p>	<p>72 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 96 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N°7</p>	<p>INTITULÉ : Définir le rôle et les moyens du ROA vis-à-vis de ce plaidoyer (table ronde des bailleurs avec le ROA, qui peut financer/quoi dans quel pays?)</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>		
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Organisation d'un atelier ROA associant les politiques ainsi que les PTF pour la réalisation d'une action de communication et de lobbying</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (tutelles, bailleurs) est améliorée</p>	
	<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> Rédaction : 5 personnes par SAGI, 3 j</p>	<p>13 500 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional inter SAGI</u> 3 p/sagi x 5j yc voyage hors frais</p>	<p>81 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 94 500 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 8</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions d'aide, en séparant les procédures a priori et les procédures a posteriori par exemple.</p> <p>Viser une simplification des procédures (ex : paiement direct de la SAGI aux entreprises, sans passer par les PTF)</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>À intégrer dans le manuel de décaissement</p> <p>En termes de méthodes, d'abord écrire le plaidoyer, puis formuler des propositions techniques et enfin faire la table ronde</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Souhait de faire modifier les seuils</p> <p>A intégrer dans le manuel de décaissement</p> <p>Rédiger le plaidoyer + concerter sur les propositions</p>		<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (bailleurs, tutelles) est améliorée</p>
<p>MOYENS</p>		<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u></p> <p>20 jours de travail : 10 jours ouvrables pour 2 personnes par SAGI</p>		<p>18 000 € HT</p>
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 18 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 9</p>	<p>INTITULÉ : Renforcer l'opérationnalisation de l'entité responsable de la "Formulation et programmation des projets" quand elle existe, ou la créer quand elle n'existe pas</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Étudier l'organisation SAGI par une étude poste / profil pour créer un support de discussion avec les autorités Mettre à jour le manuel des procédures administratives Assurer un suivi important en interne SAGI concernant la tâche de "formulation de projet" et l'organisation mise en place pour y répondre</p>	
<p>TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS : Difficulté pour les structures non autonomes vis-à-vis de leur tutelle</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : La formulation de projets est structurée La formulation de projet devient une étape intégrante des fonctions de maîtrise d'ouvrage et les organigrammes sont adaptés en conséquence</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Prestation externe</u> Sous-traitance externe : 15 à 20 K€ couvrant les 6 SAGI</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 5p x 1j</p>	<p>4 500 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 22 500 € HT</p>		
<p>PRIORITES : B</p>		

<p>FICHE N° 10</p>	<p>INTITULÉ : Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>		
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Réalisation d'un voyage d'études autour de cette thématique</p>	
<p>OBSERVATIONS</p> <p>L'objectif de cette action est de limiter le nombre de rejets des demandes de financements auprès des bailleurs, il s'agit aussi de limiter les blocages à cette étape.</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : La formulation de projets est structurée</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 2 personnes / SAGI + atelier pour créer la note</p>	<p>9 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> 1 atelier en zone ROA. 2p/sagi x 5j yc voyage hors frais</p>	<p>54 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 63 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 11</p>	<p>INTITULÉ : Élaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input checked="" type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Intégration dans l'étude sur le référentiel technico-économique des AHA le point de vue de la MOA portant sur les spécifications techniques telles que la rentabilité des aménagements afin de discerner si la demande peut être viable</p>	
<p>TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Étude pour proposer un référentiel pour conduire les études amont des projets (selon la chronique TDR / faisabilité / APS / APD, etc.) Étude à partir de quelques cas d'études, en construisant les critères du référentiel, pour bâtir les prémices d'un référentiel</p>	
<p>OBSERVATIONS : Référentiel en format Excel pour toutes les SAGI par type d'aménagement (bas-fonds, AHA, etc.) comprenant les coûts d'investissement, les rentabilités, etc. Définition des normes de construction, définition de prix d'ordres Etude sur la base d'exemples concrets par SAGI en construisant les critères du référentiel et en les remplissant</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 1 cas par SAGI pour alimenter 250 000 FCFA/j => 30/50 k€</p>	<p>9 000 € HT</p>	
<p><u>Prestation externe</u></p>	<p>9 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 18 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 12</p>	<p>INTITULÉ : Élaborer par SAGI un plan de renforcement des capacités des équipes en termes d'études, et agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input checked="" type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Étoffer le personnel et le former</p>	
<p>TYPLOGIE : Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input checked="" type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Plan réalisé par Binôme RH / Directions opérationnelles internes SAGI mais attention à la compréhension des RH/ou autre Direction, de la maîtrise d'ouvrage</p> <p>Agrégation des plans de formation pour toutes les SAGI par le ROA pour organiser des formations croisées, optimiser les moyens, etc.</p>	
<p>OBSERVATIONS : -</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 2p x 10j</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation ROA</u> Agrégation ROA: 2p x 8j</p>	<p>3 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 21 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : C</p>		

FICHE N° 13	INTITULÉ : Organiser des formations croisées entre SAGI pour agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	
ÉCHELLE : Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/>	DESCRIPTION :	
TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input checked="" type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/>		
OBSERVATIONS : -	RÉSULTATS ATTENDUS : Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	
MOYENS	COÛT DE L'ACTION DETAILLE	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 4 personnes x 5j	18 000 € HT	
<u>Formation</u> Exemple pour 4 formations croisées de 4 personnes /SAGI	19 200 € HT	
COÛT TOTAL DE L'ACTION : 37 200 € HT		
PRIORITE : C		

<p>FICHE N° 14</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>Identifier plus précisément les besoins en assistance à maîtrise d'ouvrage et en assistance technique : définir ce qui doit être apporté par l'extérieur des SAGI en termes d'appui et ce qui peut et doit impérativement être assumé par les SAGI elles-mêmes</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Réalisation d'un atelier interne SAGI, direction RH, direction financière, praticiens de la MOA</p> <p>Faire un retour AS SAGI pour savoir ce qu'on souhaite faire évoluer, etc.</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>-</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 10 personnes / SAGI x 3 jours de réunions</p>	<p>27 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 27 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 15</p>	<p>INTITULÉ : Partager les expériences en termes d'AMO / assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>		
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Suite du point précédent</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>-</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 8 personnes x 1 j</p>	<p>7 200 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 7 200 € HT</p>		
<p>PRIORITE : C</p>		

<p>FICHE N° 16</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>Partager et objectiver l'expérience de l'ONAHA en termes de suivi / assurance qualité des travaux dans le cas des travaux réalisés en régie par l'ONAHA. Former sur le suivi des travaux</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Atelier à l'ONAHA pour partager son expérience sur ce point précis (relations internes entre le Service Études de l'Onaha et le Service Travaux): les outils utilisés, les procédures d'exécution, les modalités de contrôle en interne Onaha ou avec la tutelle de contrôle (le Ministère – cf Génie rural- fait le suivi des travaux si les travaux sont faits par l'ONAHA en régie). Mettre en évidence des différences de méthodes.</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>Animation de l'atelier avec un appui externe pour faire aussi de la formation sur le suivi des travaux</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>La réalisation des travaux en régie (retour en arrière pour certaines SAGI) serait-elle une solution à réexplorer ?</p> <p>L'Office du Niger + BaguiNeda OBV font aussi de la régie => voir ultérieurement comment réassocier les autres SAGI du ROA qui n'ont pas participé à cette étude</p> <p>Comment regarder si "l'assurance qualité" fonctionne ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - vérifier les travaux et le chantier - vérifier la fonctionnalité des ouvrages - ouvrir aux bénéficiaires usagers 	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 2personnes/sagi x 5j</p>	<p>9 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> Atelier Onaha : 2p/sagi x 5j yc voyage hors frais</p>	<p>54 000 € HT</p>	
<p><u>Formation</u> BE extérieur => 4 p x 4 j</p>	<p>19 200 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 82 200 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 17</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>Proposer par SAGI un dispositif optimisé de suivi Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Approfondir dans chaque SAGI comment le suivi de travaux est fait : timing du suivi, outils, documents. Cette action couvre le suivi des travaux mais intègre aussi le suivi des études Visite Facilitateur dans chaque SAGI puis mise en commun pour ouvrir aux discussions et améliorer ce qui peut l'être</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Renforcer les capacités pour le suivi (GR) => renvoi sur action Formation et sur action Postes / profil Lien avec la fiche 16</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Prestation externe</u> BE extérieur Facilitateur</p>	<p>25 200 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> Travail en interne : 3p/ sagi x 5j</p>	<p>13 500 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> Atelier de mise en commun : 3p/sagi x 5j yc voyages hors frais</p>	<p>81 000 € HT</p>	
<p>COÛT DE L'ACTION : 119 700 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

FICHE N° 18	INTITULÉ : Élaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI	
ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/>	DESCRIPTION : Proposition d'un référentiel optimisé par SAGI Contribution interne aux SAGI + un facilitateur qui fait la liaison avec l'action précédent	
TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/>		
OBSERVATIONS : La facilitation externe est incluse dans le budget de la ligne précédente	RÉSULTATS ATTENDUS : La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	
MOYENS	COÛT DE L'ACTION DETAILLE	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 3p/SAGI x 5j à 10j	18 900 € HT	
COÛT TOTAL DE L'ACTION : 18 900 € HT		
PRIORITE : C		

<p>FICHE N° 19</p>	<p>INTITULÉ : Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : Atelier de partage avec les directions nationales des marchés publics, et avec les bailleurs, exposer les difficultés, lister des exemples, proposer des pistes d'évolution : 1 atelier par pays puis un atelier régional de mise en commun inter SAGI</p>	
<p>TYPOLOGIE : Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input checked="" type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>Préparation interne par SAGI par comparaison des grilles de notation + exemples des pbs récurrents</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Séparer les bailleurs et les acteurs nationaux de tutelle</p> <p>Comment les directives des Bailleurs s'articulent avec les procédures nationales ?</p> <p>Les critères de sélection sont définis par la SAGI, mais il n'est pas possible de s'écarter des modèles types imposés par les bailleurs, yc les formules données pour noter la sélection.</p> <p>Dans la démarche, il faut aller discuter jusqu'à l'étape de contrôle des pièces produites.</p> <p>Les SAGI n'ont pas la main pour écarter des mauvaises entreprises. Les SAGI ressentent comment un poids la faible marge de manœuvre dont elles disposent sur ce sujet.</p> <p>Faciliter la communication bailleurs / SAGI pendant la passation de marchés</p> <p>C'est aussi l'expérience nationale de chaque SAGI qui devrait compter</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Le processus de sélection des prestataires est amélioré</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 10 p internes/externes sagi x 2 j</p>	<p>48 000€ HT</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 4 p x 5j</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> 4 p/sagi x 4j yc voyage hors frais</p>	<p>86 400 € HT</p>	
<p>COÛT DE L'ACTION : 152 400 € HT</p>		
<p>PRIORITE : B</p>		

<p>FICHE N° 20</p>	<p>INTITULÉ : Concevoir et partager les systèmes de notation des fournisseurs (équipements/fournitures, entreprises travaux et prestataires services)</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Système de notation période par période vis-à-vis de l'entreprise et procédures liées (exemple : faire passer au sein de la SAGI les informations entre les services techniques et la cellule des marchés par exemple)</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>Action intègre 1 voyage d'échange sud / nord puis travail de restitution avec au moins un rapport et une réunion de restitution</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Partage d'expérience yc expérience France yc ISO?</p> <p>Ouvrir à la question des qualitiiciens internes aux SAGI (vérifier que les procédures sont conformes)</p> <p>Ouvrir les discussions aux Directions nationales. Le système de notation doit être validé par les structures responsables de la régulation des marchés public.</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Le processus de sélection des prestataires est amélioré</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> Préparation 4p / sagi x5j</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier National</u> Atelier national de 2 jours : direction générale des MP, autorité de régulation => 20 personnes x 2 j</p>	<p>96 000 € HT</p>	
<p><u>Voyage d'études Nord-Sud</u> 4 personnes/sagi, 6j yc voyage hors frais</p>	<p>108 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 222 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 21</p>	<p>INTITULÉ : Travailler sur des règles et procédures pour contrôler les entreprises et inciter à la bonne exécution des commandes</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Travailler sur les clauses contractuelles des marchés</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input type="checkbox"/></p>	<p>Travailler sur les moyens pour les SAGI de collecter des vraies infos</p> <p>Ouvrir à l'expérience d'autres MOA (ex : routes - expérience AGEROUTE au Sénégal)</p> <p>Regarder par pays puis ouvrir en inter SAGI</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Travailler sur des règles et procédures pour contrôler les entreprises et inciter à la bonne exécution des commandes</p> <p>Exemple : travailler sur les conditionnalités au versement de l'avance de démarrage aux entreprises</p> <p>Simplifier, ex : % de paiement sous condition</p> <p>Vérifier l'authenticité des attestations de bonne fin d'exécution/ de service faits des entreprises mais aussi le parc de matériel proposé, vérification systématique des cautions, etc.</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Le processus de sélection des prestataires est amélioré</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u> 8 p x 2j</p>	<p>14 400 € HT</p>	
<p><u>Atelier national</u> Atelier pays de 1 jour : cellule marchée + DF + cellule travaux + DG + externes (3 entreprises x 2 personnes) 15 p max x 1j</p>	<p>36 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> Atelier régional = 4 p/sagi + roa, x 5 j yc voyage hors frais</p>	<p>108 000 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 158 000 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 22</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>Organiser un atelier spécifique sur les procédures bancaires et la question des avances de démarrage, viser une conformité réglementaire de niveau national et sous-régional, et des bailleurs</p>	
<p>ÉCHELLE :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Préparation : appui externe (Direction Finance + MOA technique), collecte infos dans les SAGI, formulation des problématiques avec exemples</p>	
<p>TYPOLOGIE :</p> <p>Etudes - Conseils : <input type="checkbox"/></p> <p>Achats : <input type="checkbox"/></p> <p>Recherche : <input type="checkbox"/></p> <p>Formation : <input type="checkbox"/></p> <p>Animation : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Coordination : <input checked="" type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Atelier national : chef de files des banques + chef de file (PTF BM, AFD, BAD, FSD, BID, Coop Espagnol) + entreprises pour sensibiliser</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>Le processus de sélection des prestataires est amélioré</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Prestation externe</u></p> <p>Animation : appui externe</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier national</u></p> <p>20 personnes x 2j</p>	<p>96 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u></p> <p>Atelier régional de restitution des ateliers nationaux 4p/sagi x 4 j yc voyage hors frais</p>	<p>86 400 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 200 400 € HT</p>		
<p>PRIORITE : A</p>		

<p>FICHE N° 23</p>	<p>INTITULÉ : Travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, Cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète</p>	
<p>ÉCHELLE : Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION : À partir de la documentation récoltée, évaluer les compétences disponibles pour la MOA vis-à-vis des activités à mener et des plans de charge Elaborer une carte des emplois / compétences Ouvrir le débat sur l'adaptation des moyens internes SAGI, étoffer les équipes de gestion des travaux au sein des SAGI Valoriser l'étude MOA SAGI, en particulier l'enquête "Réalisation Travaux"</p>	
<p>TYPLOGIE : Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/></p>		
<p>OBSERVATIONS : -</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS : Le processus de sélection des prestataires est amélioré</p>	
<p>MOYENS</p>	<p>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</p>	
<p><u>Prestation externe</u> Appui externe institutionnel : 30 j/ SAGI</p>	<p>108 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier interne SAGI</u> 4 p x 2j</p>	<p>19 200 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 127 200 € HT</p>		
<p>PRIORITE : C</p>		