

## CONDUITE DU CHANTIER SAGI

### « MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRIcoles »



## Livrable 5 Rapport Final



VERSION FINALE

Septembre 2022



**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](mailto:sales@cacg.fr)

[www.cacg.fr](http://www.cacg.fr)



**SCP – Société du Canal de Provence**

Tholonet

CS 70064

13182 Aix-en-Provence Cedex 5 – France

Email : [SDTI1@canal-de-provence.com](mailto:SDTI1@canal-de-provence.com)

[www.canaldeprouvence.com](http://www.canaldeprouvence.com)



## Table des matières

<b>ACRONYMES .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEROULEMENT DU CHANTIER .....</b>	<b>2</b>
2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER .....	2
2.2. RAPPEL DE L'ORGANISATION DU CHANTIER .....	2
2.3. ZONES D'INTERVENTION DES SAGI .....	3
2.4. RAPPEL DES ETAPES .....	4
<b>3. RAPPEL SUR LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL.....</b>	<b>5</b>
<b>4. PLAN D' ACTIONS.....</b>	<b>8</b>
4.1. LE CADRE LOGIQUE DU PLAN D' ACTIONS.....	8
4.1.1. <i>L'amélioration des processus transversaux de réalisation des AHA</i> .....	8
4.1.2. <i>L'amélioration de la conception des AHA ;</i> .....	9
4.1.3. <i>L'amélioration de la qualité d'exécution des travaux des AHA ;</i> .....	10
4.2. LA DECLINAISON EN ACTIONS .....	10
4.3. LE CHIFFRAGE DU PLAN D' ACTION, INDICATEURS ET PROGRAMMATION.....	13
<b>5. LIMITES DE L'ETUDE .....</b>	<b>20</b>
5.1. POINTS FORTS.....	20
5.2. POINTS FAIBLES ET LIMITES .....	20
<b>6. MESSAGES CLEFS - RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>22</b>
<b>7. ANNEXES .....</b>	<b>25</b>
7.1. ANNEXE 1 - COMPTE RENDU DE L'ATELIER N°2	
7.2. ANNEXE 2 - CHIFFRAGE DU PLAN D' ACTIONS	
7.3. ANNEXE 3 - FICHES ACTIONS	



## TABLE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

<i>Figure 1 : Zone d'intervention des SAGI</i> .....	3
<i>Figure 2 : Objectifs du plan d'actions</i> .....	11
<i>Tableau 1 : Les actions rattachées aux objectifs</i> .....	12
<i>Tableau 2 : Répartition des actions par niveau de priorité</i> .....	15
<i>Tableau 3 : Répartition des coûts</i> .....	16
<i>Tableau 4 : Synthèse des coûts par type de prestations</i> .....	16
<i>Tableau 5 : Plan d'actions Priorité A</i> .....	17
<i>Tableau 6 : Plan d'actions Priorité B</i> .....	18
<i>Tableau 7 : Plan d'actions Priorité C</i> .....	19



## ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFEID	Association Française pour l'Eau l'Irrigation et le Drainage
AMO	Appui à la maîtrise d'ouvrage (le bureau E-Sud dans le cadre du COSTEA)
AMVS	Autorité de Mise en Valeur de la Vallée du Sourou (Burkina Faso)
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (Tchad)
AS	Action Structurante
CACG	Compagnie d'Aménagement des Coteaux de Gascogne (France)
CILSS	Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
COSTEA	COMité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole, maître d'ouvrage de l'étude
EC	Expert Contributeur
E&M	Entretien Maintenance
GC	Groupe Consultatif (pour les chantiers d'étude du COSTEA)
GMP	Groupe Moto-Pompes
I2S	Initiative pour l'Irrigation au Sahel
ISRA	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
MOA	Maîtrise d'ouvrage
MOE	Maîtrise d'œuvre
ODRS	Office de Développement Rural de Sélingué (Mali)
ON	Office du Niger (Mali)
ONAHA	Office National des Aménagements Hydro Agricoles (Niger)
OPIB	Office du Périmètre Irrigué de Baguinéda (Mali)
ROA	Réseau Ouest-Africain (des SAGI)
SAGI	Société d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation
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
SAR	Société d'Aménagement Régional (France)
SCP	Société du Canal de Provence (France)
SODAGRI	SOciété de Développement AGricole et Industriel du Sénégal
SONADER	SOciété NAtionale pour le DEveloppement Rural (Mauritanie)
STP	Secrétariat Technique Permanent du COSTEA





# 1. INTRODUCTION

Les Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation (SAGI) ont été créées dans les années 1970 dans les Etats Sahéliens pour aménager de vastes zones d'irrigation collective le long des principaux cours d'eau ou à proximité des grands barrages. 12 SAGI existent dont 2 au Burkina Faso, 4 au Mali, 2 au Sénégal, 1 au Niger, 1 en Mauritanie, et 2 au Tchad maintenant.

L'objet de ces Sociétés était résolument la mobilisation de l'eau pour la mise en valeur des zones rurales en vue d'une autosuffisance en riz. Ces organismes ont joué un rôle central dans la réalisation d'infrastructures de mobilisation et de distribution de l'eau en tant que Maître d'Ouvrage délégué par l'État et parfois en tant qu'entreprise de travaux. Elles ont également assuré l'essentiel des fonctions permettant la production irriguée, de l'approvisionnement en intrants à la commercialisation en passant par la maintenance et parfois la transformation post-récolte.

Au cours des années 1990, la crise économique des pays africains s'est traduite par une diminution considérable des ressources publiques allouées aux SAGI, et par voie de conséquence de leur capacité effective d'action. La plupart des SAGI se sont alors concentrées sur la gestion de l'eau et la maintenance des infrastructures.

Le 31 Octobre 2013, les six États du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) ont ratifié la Déclaration de Dakar lors de la Conférence de Haut Niveau sur l'irrigation au Sahel. Ils se sont engagés à combiner leurs efforts pour accroître le rythme et la qualité des investissements dans l'agriculture irriguée. Une Task Force « l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel » (I2S) a été mise en place, pilotée par le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) et soutenue par les partenaires techniques et financiers dont la Banque mondiale.

En parallèle, le Comité Scientifique et Technique Eau Agricole (COSTEA) financé par l'Agence Française de Développement, organise des échanges, des études et des retours d'expériences, pour accompagner les changements dans les systèmes irrigués. Le COSTEA et l'Initiative Sahel s'organisent pour coordonner leurs interventions.

Suite à la réalisation en 2015 d'une étude institutionnelle comparative des Sociétés d'Aménagement et de Gestion de l'Irrigation (SAGI) mais aussi à l'aune de l'intérêt manifeste des partenariats entre structures similaires, une volonté de collaboration a émergé, associée à des pistes de travail d'intérêt partagé entre les SAGI. Les SAGI se sont constituées en Réseau en 2017 (le ROA Réseau Ouest Africain des SAGI) et pour les accompagner, le COSTEA a validé une Action Structurante, dite « AS SAGI », permettant de les doter de moyens pour animer leur réseau tout en finançant des études répondant aux défis identifiés. En termes de moyens, il s'agit des méthodes et des outils qui leur permettront d'être des acteurs majeurs de l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel et de contribuer ainsi aux objectifs de développement de l'irrigation au Sahel de la Déclaration de Dakar d'octobre 2013.



## 2. DEROULEMENT DU CHANTIER

### 2.1. OBJECTIFS DU CHANTIER

Le Chantier SAGI « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles » est **un des quatre chantiers rattachés à l'Action Structurante SAGI du COSTEA<sup>1</sup>**.

Le chantier fait suite à une pré-identification en 2018 par les SAGI de leurs besoins en termes de maîtrise d'ouvrage, avec un recentrage sur les dimensions techniques de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage par les SAGI.

**L'objectif de ce chantier est donc le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des SAGI pour la réalisation - au sens large - des projets et des programmes d'aménagement qu'elles doivent mener.** La plupart des SAGI n'assurant pas de fonction de maîtrise d'œuvre, les compétences d'ingénierie (c'est-à-dire les dimensions techniques de la maîtrise d'ouvrage) sont les premières ciblées. L'objectif spécifique de la mission est de **co-construire une feuille de route** avec les SAGI permettant le renforcement de leurs capacités en matière de maîtrise d'ouvrage en se basant sur un diagnostic de leurs missions actuelles.

### 2.2. RAPPEL DE L'ORGANISATION DU CHANTIER

6 SAGI sur 12 sont directement impliquées dans ce chantier : ONAHA (Niger), SONADER (Mauritanie), ODRS (Mali), BAGREPOLE (Burkina Faso), SAED (Sénégal), SODAGRI (Sénégal). Un expert contributeur par SAGI est intégré dans l'équipe. Les experts contributeurs ont comme rôle principal de représenter leur SAGI dans ce chantier, sur le thème de la maîtrise d'ouvrage – ingénierie. Il s'agit donc pour eux d'être source des données de la SAGI, d'être force d'analyse et force de propositions.

Les experts de l'équipe exercent des fonctions managériale (de service, de direction ou de division) dans le domaine de l'aménagement. Ils ont une compétence de gestion de projets et ce sont des praticiens de la maîtrise d'ouvrage.

Le groupement des SAR françaises (CACG et SCP) participe à la réalisation de l'étude à travers deux experts principaux. La CACG est chef de file du groupement. Outre la préparation des livrables, CACG et SCP animent et encadrent le travail des experts. La SONADER est co-pilote du chantier. A ce titre, elle appuie l'animation et l'organisation du chantier.

La gouvernance du chantier est assurée par le Secrétariat Technique Permanent du COSTEA maître d'ouvrage du chantier, et par le Groupe Consultatif SAGI en charge de l'orientation et du suivi opérationnel de cette Action Structurante SAGI. Le ROA est impliqué pour assurer la diffusion des informations entre les SAGI, fournir de la documentation et participer aux échanges lors des ateliers de restitution.

---

<sup>1</sup> Les 4 chantiers sont : (i) Organisation des filières, (ii) Transfert de gestion aux irrigants, (iii) Gestion du foncier irrigué, (iv) Gestion de maîtrise d'ouvrage.

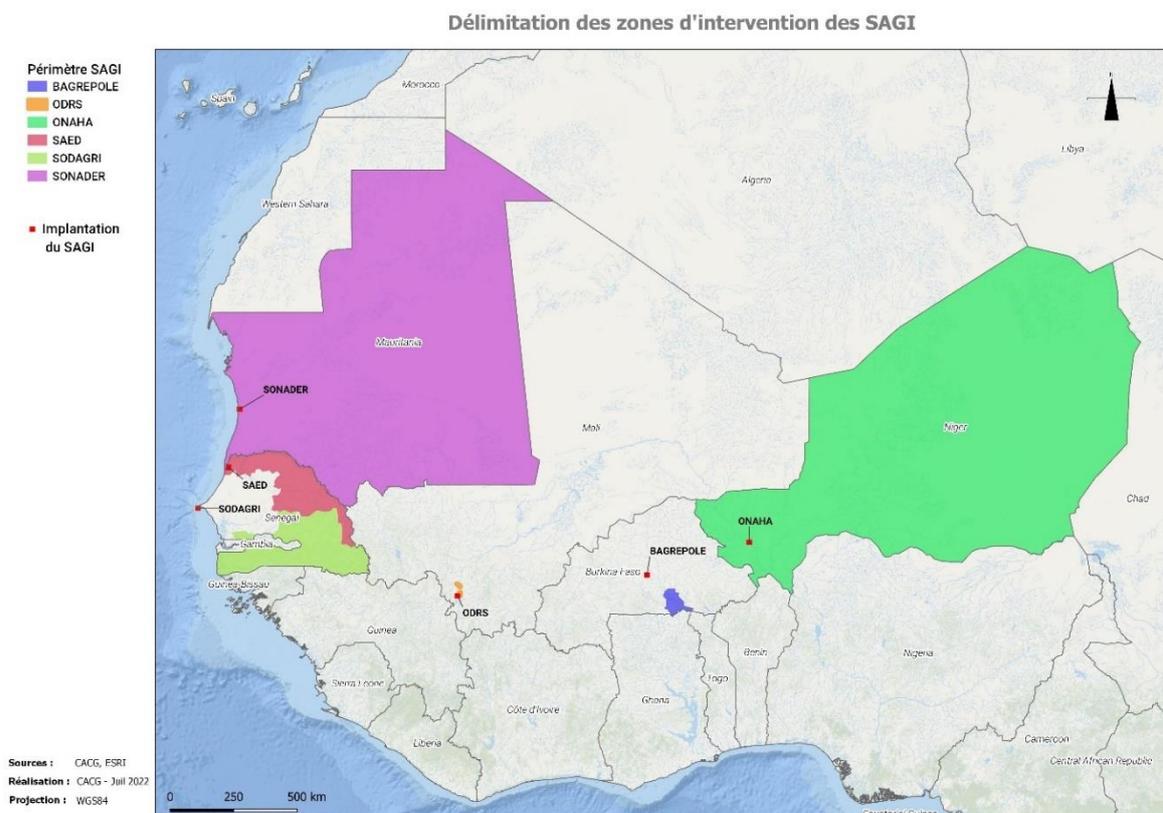


## 2.3. ZONES D'INTERVENTION DES SAGI

La zone d'intervention des 6 SAGI intégrées à ce chantier est représentée sur la carte suivante. Ces zones sont institutionnelles mais l'intervention peut être plus restreinte lorsque l'irrigation est circonscrite à certaines parties du pays. Les zones institutionnelles d'interventions sont :

- Pour la SAED : au Sénégal, la rive gauche du fleuve Sénégal et la vallée de la Falémé ;
  - Pour la SODAGRI : au Sud du Sénégal, les régions de Kolda, de Sédhiou, de Ziguinchor, de Kédougou et de Tambacounda à l'exception du département de Bakel ;
  - Pour la SONADER : en Mauritanie, tout le pays mais la zone d'implantation des périmètres irrigués d'intervention est plus restreinte à la rive droite du fleuve Sénégal notamment.
- NB : le Décret n°2022-061 du 05 mai 2022 portant réorganisation de la SONADER, stipule dans son article 3 « La zone géographique d'intervention est limitée à la vallée du fleuve Sénégal et à ses affluents et défluent exceptionnelles décidées en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre de tutelle » ;*
- Pour l'ONAHAA : au Niger, tout le pays mais la zone d'implantation des périmètres est plus restreinte ;
  - Pour BAGREPOLE : au Burkina Faso, le pôle de croissance de la région de Bagré ;
  - Pour l'ODRS : au Mali, le bassin versant du Sankarani et de son affluent le Ouassoulou-Ballé ;

**Figure 1 : Zone d'intervention des SAGI**



## 2.4. RAPPEL DES ETAPES

Le chantier « maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles » se déroule en quatre étapes :

- 1) Collecte de données et revue de la bibliographie
- 2) Diagnostics, analyses et classification par thème des missions de maîtrise d'ouvrage des SAGI
- 3) Ateliers de partage du diagnostic et propositions d'actions
- 4) Elaboration et chiffrage d'un plan d'actions, atelier de restitution

Le chantier était initialement prévu sur moins de 1 an. Il a effectivement commencé en mai 2021 avec une très forte activité entre juillet et décembre 2021. Le planning du chantier a été adapté en janvier 2022 compte tenu des contraintes de mobilisation de l'équipe. Afin de pouvoir respecter les échéances globales des chantiers du COSTEA, il a été convenu de décaler la fin de l'étape 2 (analyse des résultats, diagnostic) et de la dérouler en parallèle de l'étape 3 consacrée à l'élaboration des propositions d'actions. L'étape 2 a fait l'objet du livrable L3 – Diagnostic. **L'atelier n°1 de partage du diagnostic et de préparation du plan d'actions s'est tenu le 15 au 16 février 2022 à Nouakchott.** Il a fait l'objet du livrable L4 – Compte-rendu de l'atelier n°1, qui est annexé au livrable L3.

Le chantier a également dû adapter son calendrier pour tenir compte du **séminaire organisé pour l'action structurante SAGI, par le ROA avec l'appui du COSTEA, du 23 au 25 mai 2022 à Saly au Sénégal.** L'objet du séminaire étant la restitution des travaux des chantiers par les SAGI et l'échange avec les différentes parties, le **2<sup>ème</sup> atelier du chantier pour la restitution finale a été intégré à ce séminaire. De fait, le travail de l'équipe sur le détail du plan d'action a été conduit lors de l'atelier n°2, sur un temps très court, préalablement à la restitution finale.**

La faisabilité des actions discutées lors de l'atelier n°1 a été vérifiée et validée avant le 2<sup>ème</sup> atelier, ainsi que le bénéfice collectif de l'action retenue. La préparation des fiches actions a été entreprise après l'atelier n°2, pour le rapport final.

**L'étape n°4 fait l'objet du présent livrable L5 – Rapport final.**

Le rapport présente :

- Le cadre logique du plan d'actions en réponse aux objectifs communs fixés par les SAGI, issus du diagnostic et des problématiques génériques identifiées. Les thématiques à approfondir ont été retenues lors du 1<sup>er</sup> atelier ;
- Le compte-rendu de l'atelier n°2 consacré aux actions et à leur dimensionnement. Nous ne disposons pas du compte rendu de la restitution finale avec les parties prenantes. Malgré tout, les conclusions énoncées en séance sont intégrées dans le CR de l'atelier ;
- Les fiches actions.



### 3. RAPPEL SUR LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL

#### Organisation du travail, des échanges et des livrables

L'objectif de co-construction de l'analyse et du plan d'actions, ainsi que l'objectif de coordination de l'équipe, le tout sur un temps de travail assez court, a nécessité de tenir des réunions très fréquentes (quasiment tous les quinze jours voire toutes les semaines en fin d'année 2021). Plus de 22 réunions ont eu lieu en visio-conférence entre juin 2021 et mai 2022. Les deux ateliers en février 2022 puis en mai 2022 ont été très bien accueillis car ils ont grandement facilité les discussions et consolidé les liens au sein de l'équipe. Les outils de communication utilisés sont Teams pour les réunions en visio, WhatsApp pour les contacts téléphoniques, une plateforme d'échange de fichiers administrée par la CACG, la messagerie mail.

Afin d'optimiser les sessions de travail, le binôme CACG/SCP a travaillé tout au long du chantier sur la préparation des échanges et des supports, et sur l'organisation de la production (avant/pendant/après les réunions). La répartition des tâches et la collaboration entre tous les membres de l'équipe ont été particulièrement suivies. Afin d'assurer le suivi et le partage d'information, un compte-rendu a été réalisé à la suite de chaque réunion et partagé à tous. L'organisation et la méthode de collaboration a été adaptée à plusieurs reprises pour résoudre les difficultés rencontrées.

#### Synthèse de la méthodologie pour le recueil des données et les analyses

La collecte et la production des éléments d'informations dans les SAGI par les experts contributeurs (bibliographie, données d'enquêtes, analyses croisées, propositions, choix, chiffreages, etc...) constitue le principe fondamental de ce chantier qui a été respecté à toutes les étapes. Le binôme « France » a participé à la construction de l'analyse collective, à la mise en lumière des éléments, mais sans se substituer au collectif. Lors de la production des livrables, un travail complémentaire de mise en perspective a été fait le cas échéant par CACG et SCP sans outrepasser le niveau global d'analyse produite par l'équipe.

Les étapes méthodologiques du chantier ont été les suivantes :

- La **collecte des documents** relatifs à la maîtrise d'ouvrage a été mise en place et suivie de près. Les experts ont été sollicités pour identifier les thématiques de leurs documents et les organiser. Les éléments manquants ou les précisions à apporter ont été mis en évidence afin d'avoir une base de données la plus précise et homogène possible. Une première analyse par l'équipe projet a eu lieu pour organiser les thématiques liées à la maîtrise d'ouvrage (Identification/Planification/Exécution) et caractériser les documents collectés. Un travail d'approfondissement des sous-thématiques a été réalisé. La base documentaire a ensuite été mise en forme pour être versée sur la plateforme du COSTEA.
- En parallèle, la **valorisation du diagnostic comparé**, donnée bibliographique importante, a permis de rapidement mettre en perspective le travail entrepris sur ce chantier « maîtrise d'ouvrage – technique » et de s'assurer d'une même compréhension du sujet (terminologie de la maîtrise d'ouvrage, champs d'activités à couvrir, etc.). Cela a été l'occasion d'un premier croisement d'informations institutionnelles entre les SAGI ;



- Le diagnostic de la pratique de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA, au sein de chaque SAGI, se fonde sur des **enquêtes ciblées conduites par les experts contributeurs** de chaque SAGI, auprès de leurs collègues, selon une procédure établie par l'équipe projet. La trame de chaque questionnaire d'enquête a été préparée par la CACG et la SCP, puis elle a été soumise aux experts contributeurs. Chaque questionnaire a ensuite été retravaillé en réunion de travail collectif de l'équipe.

L'objectif des enquêtes était de recueillir des avis auprès de praticiens directs et indirects de la maîtrise d'ouvrage, au sein des SAGI. Les entretiens ont été conduits au siège de la SAGI mais pas dans les délégations régionales. Les 5 cibles d'enquête ont été :

- Cible 1 : la Direction Générale, avec l'objectif d'obtenir une vision panoramique et contextualisée de la thématique de la MOA pour la SAGI,
- Cible 2 : le responsable du suivi-évaluation, avec l'objectif de recueillir des données objectivées et des indicateurs sur la pratique de la maîtrise d'ouvrage,
- Cible 3 : le responsable de la Direction ou du Service en charge de la maîtrise d'ouvrage des travaux, avec l'objectif de recueillir le détail des tâches prises en charge, d'identifier les interfaces internes avec d'autres services de la SAGI, et les interfaces externes avec d'autres entreprises et prestataires,
- Cible 4 : le responsable de la Direction ou du Service en charge de l'entretien-maintenance de l'AHA, avec l'objectif d'obtenir des éléments concernant la qualité des aménagements et l'avis indirect des usagers,
- Cible 5 : le responsable des Ressources Humaines, avec l'objectif de recueillir des éléments relatifs à l'organisation de la SAGI et aux moyens humains pour les activités de maîtrise d'ouvrage.

Une ou plusieurs personnes ont été enquêtées par cible, au choix de l'expert contributeur, selon l'organisation de la SAGI. Il s'est agi de réaliser les tâches successives (préparation, enquête, renvoi, compilation puis analyse croisée) pour chaque série d'enquête, sur des temps très courts, et de faire en sorte que les SAGI réalisent leurs enquêtes dans les mêmes délais. La méthode adoptée en « fondu enchainé » a eu le mérite de concentrer la réflexion et de souder les membres de l'équipe mais s'est avérée extrêmement contraignante pour l'équipe, avec en plus de très nombreuses réunions.

Après réception des réponses des SAGI à chaque questionnaire « cible », les réponses ont été compilées dans un fichier unique par cible, afin d'entamer l'analyse croisée entre SAGI par cible. Deux groupes de travail ont été constitués :

- Similitudes/Spécificités : experts de BAGREPOLE, SONADER, SODAGRI
- Réussites/Difficultés : experts de SAED, ONAHA, ODRS

L'organisation du travail d'analyse au sein de chaque groupe et le formalisme de la restitution ont été laissés à l'appréciation de chaque groupe. L'objectif était de mettre en évidence des éléments factuels pour le diagnostic.



Ces analyses croisées ont fait émerger les thèmes dits « spécifiques » à certaines SAGI et les thèmes dits « génériques » aux 6 SAGI. Seuls les thèmes de cette seconde catégorie ont été conservés pour la suite du chantier.

- Le **premier atelier** a été organisé sur deux jours afin de partager le diagnostic visant un socle commun de connaissances, le discuter et l'enrichir en séance, puis poser les bases du plan d'actions (élaborer une vision partagée pour le plan d'actions). Un expert additionnel par SAGI était présent ainsi que le représentant du ROA. En préparation de l'atelier, les résultats des enquêtes ont été compilés par SAGI afin de présenter les informations sous différents points de vue. Les débats ont été engagés suite à la présentation des diagnostics et à la présentation des analyses des groupes (similitudes/spécificités, réussites/difficultés). **Les difficultés/problématiques communes relatives à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des AHA ont été identifiées**, libellées et classées selon plusieurs axes (Interne – Externe – Mixte / Amont Travaux - Exécution Travaux – Transversal). La deuxième partie de l'atelier a ensuite consisté à identifier les actions possibles par problématique. Les idées ont été débattues sur des cas très concrets rencontrés afin de mettre en lumière des actions communes pertinentes selon leur opportunité et leur faisabilité.
- A l'issue de l'atelier, la mise en forme du cadre logique simplifié des actions a été préparé par CACG et SCP selon les objectifs recherchés. Les libellés des actions ont été retravaillés. Quelques échanges avec les experts ont eu lieu.
- Lors du **deuxième atelier** les propositions d'actions ont été retravaillées par l'équipe projet afin d'en détailler le contenu et d'estimer leur budget. Le représentant de l'AFD, le représentant du ROA et l'ancien directeur de la SAED ont participé aux réunions. Ce fut l'occasion de leur exposer synthétiquement les éléments de diagnostic et de présenter les réflexions de l'équipe (notamment celles concernant la mobilisation des financements pour la réalisation des AHA). Il a été possible de rediscuter de la pertinence des actions proposées ainsi que leur faisabilité technique, ou réglementaire ou d'un point de vue opérationnel.
- Les éléments issus de l'atelier ont ensuite été mis en forme, retravaillés et harmonisés pour constituer le plan d'actions. Les indicateurs ont été travaillés. Une hiérarchisation a été proposée. Les fiches actions ont été rédigées au final.

Ci-après, nous présentons le plan d'actions résultant de ce chantier SAGI « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles ».



## 4. PLAN D' ACTIONS

### 4.1. LE CADRE LOGIQUE DU PLAN D' ACTIONS

L'objectif d'amélioration de la MOA répond à la problématique principale identifiée qui est le manque de durabilité des AHA. Aussi, le cadre logique est structuré afin de répondre à la problématique formulée collectivement ainsi « Améliorer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage en vue de la durabilité des AHA ».

Comme identifié en conclusion du rapport de diagnostic, l'amélioration de la durabilité des AHA par l'amélioration des fonctions de MOA passe par les étapes suivantes :

- **la phase de conception des aménagements** : identification du besoin, identification des prestations nécessaires, élaboration du programme
- **la phase de réalisation** : qui concerne l'exécution des travaux proposés dans la phase précédente. Ces activités sont faites en collaboration avec d'autres intervenants (internes et externes) de la SAGI, notamment la MOE (dénommé « le bureau conseil ») et les entreprises de travaux
- Et les aspects plus transversaux : la MOA pour la réalisation des AHA représente une responsabilité de la SAGI **nécessitant une diversité de compétences** (techniques, administratives, juridiques, financières) assises sur de l'expérience, partagées au sein de la SAGI entre différents collaborateurs. La gestion des interfaces au sein de la SAGI est donc un sujet crucial pour améliorer la MOA.

Améliorer l'exercice de la MOA en vue de la durabilité des AHA passe donc par :

- L'amélioration des processus transversaux de réalisation des AHA ;
- L'amélioration de la conception des AHA ;
- L'amélioration de la qualité d'exécution des travaux des AHA ;

Nous rappellerons ci-après synthétiquement les problématiques identifiées lors des ateliers et les actions proposées classées suivant les sous-objectifs ainsi identifiés et formulés.

Nous renvoyons le lecteur à la lecture du livrable L3 – Diagnostic pour prendre connaissance des détails par thématique et par SAGI.

#### 4.1.1. *L'amélioration des processus transversaux de réalisation des AHA*

L'aménagement d'AHA a été considéré dans l'histoire récente de l'agriculture irriguée comme une problématique avant tout technique et financière. Cet état de fait est à l'origine d'une sous-mobilisation des parties prenantes notamment des futurs exploitants des périmètres. Ceci prive les étapes de conception (i) de la légitimité nécessaire pour l'établissement d'une bonne collaboration avec les futurs exploitants, (ii) de leur connaissance du territoire, des relations sociales et des relations entre les exploitants et leur territoire. Une **démarche participative fonctionnelle mobilisant les futurs usagers et gestionnaires des PI** doit alors être structurée pour chacune des étapes de la réalisation des AHA et ce dans l'ensemble du processus.



Comme indiqué précédemment, la gestion des interfaces au sein de la SAGI est un sujet crucial pour améliorer la MOA or la compartimentation des activités et le manque de circulation des informations ou d'optimisation des compétences génèrent un manque de vision globale en interne et des difficultés pour coopérer. La dichotomie d'organisation interne entre les activités pour les projets financés et les activités régaliennes amplifie cette compartimentation. En particulier, il s'agit d'organiser et d'optimiser la participation des services techniques, notamment impliqués dans l'exploitation-maintenance (E&M), pour améliorer la conception des projets mais aussi leur réalisation tout au long de la vie du projet. Un certain nombre d'actions visent donc à la « **mise en place une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI** ».

Enfin, une autre problématique transversale récurrente des SAGI est le manque d'autonomie financière et le sentiment de la part des SAGI d'une imposition de conditions pas toujours justifiées de leur point de vue de la part des partenaires externes, nationaux ou bailleurs de fonds. La dépendance financière des SAGI vis-à-vis des fonds publics, qu'ils proviennent de crédits d'Etat ou de subventions, génère une ingérence politique forte dont les SAGI aimeraient se distancier. Aussi, lors des ateliers, les équipes ont travaillé sur les actions à mettre en place afin « **d'améliorer la capacité de négociation des SAGI vis-à-vis des partenaires techniques et financiers PTF (ministères de tutelles nationaux, bailleurs de fonds)** ».

#### **4.1.2. L'amélioration de la conception des AHA ;**

La conception des AHA est elle-même sous-divisée en deux étapes :

- L'identification et la formulation des projets
- Les études de faisabilité des projets

Le diagnostic a mis en évidence des difficultés spécifiques lors de l'étape de formulation de projets qui sont parfois le manque d'identification claire des personnes ou services / départements responsables de le faire. Les SAGI décrivent une posture parfois attentiste et souhaitent se structurer afin d'enclencher des démarches plus proactives. Aussi, le groupe propose de **mieux structurer cette étape en la rendant visible et en l'identifiant clairement comme une partie intégrante des fonctions de maîtrise d'ouvrage.**

Lors de la réalisation des AHA, les SAGI constatent des défauts de fonctionnement dont l'origine provient d'erreurs de conceptions en amont. Un autre exemple est l'insuffisante prise en compte des problématiques foncières en phase d'études qui génèrent par la suite des retards et des difficultés importantes. Il est indispensable de produire de meilleures spécifications techniques au départ ainsi que de prendre le temps de tenir compte des activités externes qui peuvent avoir un impact sur le contexte changeant dans lequel les acteurs évoluent. Plus largement, les personnes pratiquant la MOA dans les SAGI se questionnent sur les grands choix d'aménagement et leurs incidences économiques et financières, et en conséquence sur les choix en termes de spécifications techniques. Par exemple, la question délicate de privilégier des AHA nécessitant de faibles investissements mais provoquant des coûts élevés d'entretien-maintenance est au cœur des problématiques de maîtrise d'ouvrage. En effet, il est de l'intérêt à court terme de l'Etat et/ou des SAGI de faire des choix qui diminuent les coûts d'investissements au départ afin d'aménager davantage de surfaces. Cela se fait généralement au détriment des associations d'irrigants qui auront par la suite la responsabilité de l'E&M. C'est le cas de



la question du revêtement des canaux principaux d'acheminement de l'eau d'irrigation qui sont actuellement réalisés en terre, le bétonnage coûtant cher à l'investissement mais étant nettement moins cher à l'entretien. Il est à noter que les études sont systématiquement confiées à des bureaux de conseil externes, souvent des bureaux d'études, qui ne capitalisent pas forcément sur les erreurs passées ou sur la connaissance du terrain et du contexte géographique et socio-économique, contrairement au personnel des SAGI.

Aussi, les actions proposées visent à **améliorer les capacités des équipes à réaliser le suivi des études effectuées par la MOE.**

### **4.1.3. L'amélioration de la qualité d'exécution des travaux des AHA ;**

La phase de réalisation des travaux comporte également son lot de difficultés de nature variable. Afin d'améliorer les résultats de la phase d'exécution des travaux, les SAGI ont exploré les leviers de progrès suivant :

- Améliorer la conformité des réalisations avec les spécifications techniques, ce sous-objectif va de pair avec l'amélioration de la conception des ouvrages ;
- Soigner le processus de sélection des prestataires, notamment les entreprises de travaux ;
- Accompagner de manière plus rapprochée l'exécution des travaux, en améliorer le suivi.

En particulier, la question de l'amélioration du processus de sélection des entreprises a été au cœur des discussions. Le fonctionnement en UGP a par exemple été débattu du fait de son manque d'ancrage dans les réalités des SAGI et de la structuration de son organisation qui ne permet pas aux SAGI de capitaliser sur ces expériences.

Les procédures de passation des marchés ont également été beaucoup discutées du fait de l'impossibilité d'écarter des entreprises de travaux n'ayant pas donné satisfaction par le passé ou du fait des difficultés à mobiliser les fonds de la contrepartie.

Les difficultés évoquées en phases travaux sont nombreuses et l'interface complexe avec les entreprises de travaux et aussi avec le bureau de conseil. Aussi, le cas de l'ONAHA qui fait figure d'exception parmi toutes les SAGI étudiées du fait de la réalisation des travaux en régie, a suscité beaucoup de questionnements puisque certains SAGI ont évolué en supprimant leur ancienne fonction d'entreprise de travaux.

## **4.2. LA DECLINAISON EN ACTIONS**

Compte tenu des nombreux éléments détaillés recueillis lors du diagnostic, mais aussi des concertations qui ont suivi, **les actions proposées sont à considérer comme le tronc commun des actions prioritaires à réaliser issues des réflexions des 6 SAGI sur leur maîtrise d'ouvrage (volet « technique »).** Nous incitons les SAGI à s'appropriier en interne les éléments recueillis au sein de leur structure pour comprendre et mettre en perspective les propositions faites par ce chantier.

Le plan d'actions comprend **23 actions** rattachées à **3 objectifs principaux** et **8 objectifs spécifiques.**



L'illustration suivante présente le cadre des objectifs. Le tableau liste ensuite les actions rattachées aux objectifs spécifiques.

Figure 2 : Objectifs du plan d'actions

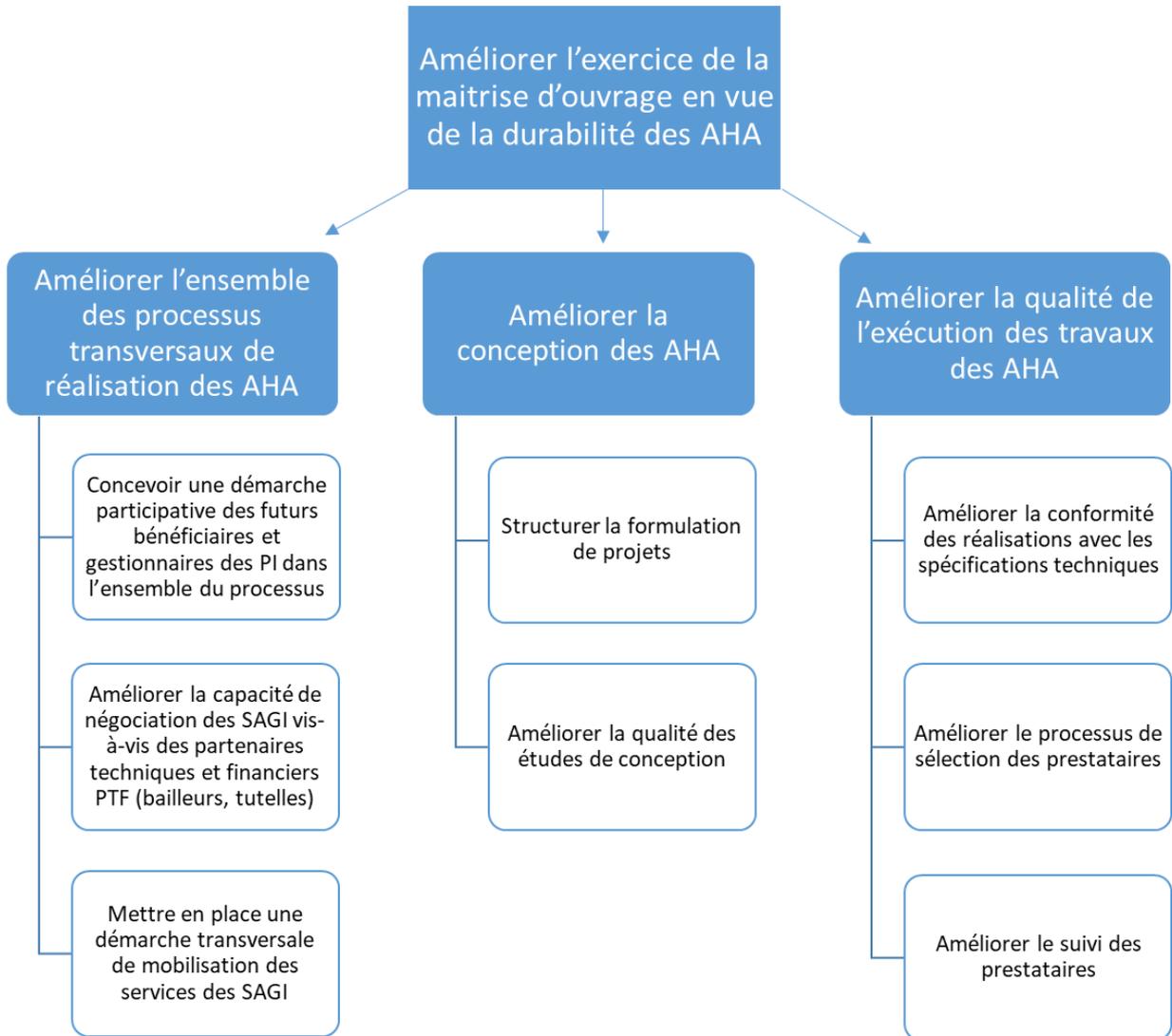


Tableau 1 : Les actions rattachées aux objectifs

Objectifs Principaux	Objectifs spécifiques Résultats attendus	N°	Actions à réaliser
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	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	1	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)
		2	Identifier et définir les étapes de la réalisation des AHA et les services pouvant être impliqués
	Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	3	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
		4	Valoriser les éléments détaillés et les résultats de l'étude AS SAGI MOA
		5	Former à la maîtrise ouvrage un public cible DG, managers, etc...
		6	Ecrire 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
	La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis des partenaires techniques et financiers PTF (tutelles, bailleurs) est améliorée	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/quoi dans quel pays?)
		8	Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions, 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 PTF)
Améliorer la conception des AHA	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	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
		10	Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures
	Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	11	Elaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)
		12	Elaborer 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
		13	Organiser des formations croisées entre SAGI pour agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA
		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
		15	Partager les expériences en termes d'AMO / assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions



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'ONAHA en termes de suivi / assurance qualité des travaux en régie, Former sur le suivi des travaux
		17	Proposer par SAGI un dispositif optimisé de suivi Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI
		18	Elaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI
	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	19	Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI
		20	Concevoir et partager les systèmes de notation des fournisseurs (équipements, entreprises travaux et prestataires services)
		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 Simplifier, ex : % de paiement sous condition 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.
		22	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
	Le suivi des prestataires est amélioré	23	Travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, Cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète

### 4.3. LE CHIFFRAGE DU PLAN D'ACTION, INDICATEURS ET PROGRAMMATION

Le chiffrage des actions découle d'un découpage des actions en activités avec l'estimation des moyens nécessaires. Ces activités ont été discutées lors de l'atelier n°2. Les coûts unitaires ont également été proposés en concertation avec les experts contributeurs des SAGI.

Les activités sont rattachées à des rubriques (prestations externes, mobilisation interne SAGI, mobilisation ROA, ateliers internes SAGI, ateliers nationaux, ateliers régionaux ou ROA, voyages nord-sud).

Le plan d'action chiffré (€HT) présente le contenu et le déroulement des activités, la base de quantification, les prix unitaires utilisés (par catégorie de prix), les quantités (nombre de personnes, nombre de jours, nombre de réunions), un ou des indicateur(s) de suivi par action.

Il s'agit d'un chiffrage estimatif qu'il conviendra de revoir en fonction de l'organisation qui sera choisie.

Concernant les prix unitaires, nous avons opté pour les catégories suivantes de prix unitaires :



- Le budget journalier d'un contributeur SAGI est moyenné à **150 €/j**. Il s'agit du coût moyen environné de la mobilisation d'un expert interne aux SAGI pour travailler sur l'action, hors ateliers et autres prestations spécialisées ;
- Le budget journalier d'un participant à un atelier dans son pays (atelier SAGI ou national) est moyenné à **700 €/j** ; la décomposition des prix se réalise de la manière suivante : 150 € / jour de per diem, 20 € de restauration « atelier », 130 € de véhicules et chauffeurs pour les déplacements sur place, 100 € de location de salle, achat de fournitures et mobilisation d'un logisticien ;
- Le budget journalier d'un participant à un atelier régional ou un voyage d'étude externe au pays dans la sous-région est moyenné à **900 €/j** ; la décomposition des prix se réalise de la manière suivante : 150 € / jour de per diem, 20 € de restauration « atelier », 170 € de véhicules et chauffeurs pour les déplacements sur place, 160 € de location de salle, achat de fournitures et mobilisation d'un logisticien ainsi que 400 € de billets d'avion ;
- Le budget journalier d'un voyage d'étude en France est moyenné à **1500 €/j** ;
- Le budget d'un prestataire extérieur (facilitateur, auditeur, etc.) est moyenné à **600 €/j** ;
- Le budget d'une formation est moyenné à **2000 €/j** ;

A noter qu'hormis pour la réalisation d'ateliers régionaux, les frais de voyage ne sont pas intégrés dans ce chiffrage.

Nous soulignons également le fait que les démarches permettant de mettre en œuvre ce plan d'action, pour qu'elles soient efficaces, nécessitent une mobilisation interne des SAGI qui dépasse largement celle d'un ou de deux experts. Il s'agit alors de conduire une **véritable démarche d'accompagnement au changement chiffrée comme telle par du temps de mobilisation interne aux SAGI**. Ce budget interne est quantifié pour sensibiliser les SAGI à l'importance de cet investissement d'une part, et pour sensibiliser les bailleurs de fonds sur les besoins complets des SAGI en financement.

Nous précisons que nous avons ajouté une action complémentaires intitulée « *Compléter l'étude par une enquête "Direction Financière - Cellule Gestion marchés" »* dans l'hypothèse où cette activité ne serait pas prise en charge dans un autre cadre que ce plan d'actions. Il nous paraît indispensable d'associer la Direction des Finances et la Cellule de passation des marchés aux résultats de l'étude. Ces cibles n'avaient pas pu être enquêtées au sein des SAGI en tant que telles, même si les experts contributeurs ont échangé avec elles. Au-delà, nous insistons sur le fait qu'il nous paraît essentiel que les détails des enquêtes qui ont été conduites en interne des SAGI soient diffusés et discutés dans les SAGI pour qu'une appropriation interne soit conduite, au-delà du seul expert contributeur de la SAGI à ce chantier.

Compte tenu du nombre d'actions retenues et du fait qu'elles forment un tronc commun entre les SAGI (c'est-à-dire qu'elles sont par principe applicables dans chacune des 6 SAGI), **le montant total du plan est estimé à 1,874 M€HT** hors frais de transports, soit 314 K€/SAGI.

L'affinement des coûts unitaires utilisés et le dimensionnement prévu (nombre de jours, nombre de personnes) sera nécessaire.



Nous avons opté dans un second temps pour une **priorisation des actions** selon l'ordre de réalisation d'une part et/ou l'importance relative de l'action par rapport aux autres. La sélection des actions permettra de réaliser par la suite une programmation calendaire. Par contre, les activités au sein de chaque action n'ont pas été priorisées afin de ne pas dénaturer les discussions qui ont eu lieu pendant ce chantier.

Les actions de priorité A sont à envisager en priorité par rapport au niveau de priorité B puis le niveau de priorité C.

Les indicateurs de suivi des actions sont proposés par action en tenant compte des activités qui les composent.

Les tableaux suivants présentent de façon synthétique le plan d'action (actions / indicateurs / coûts) par niveau de priorité.

**Le tableau détaillant le chiffrage des actions figure en annexe.**

**Les fiches actions jointes en annexe intègrent le descriptif de l'action, les observations éventuelles émises par l'équipe, la base du chiffrage et le montant récapitulatif de l'action.**

Il en ressort que le montant cumulé des actions de priorité A représente 53% du montant total estimé. La répartition en nombre d'actions est ensuite équilibrée entre les deux autres niveaux de priorité. Tous les objectifs spécifiques sont représentés par des actions, dans chaque niveau de priorité.

**Tableau 2 : Répartition des actions par niveau de priorité**

Priorité	Nbre Actions	Total €HT
A	8	990 000
B	8	425 100
C	7	458 400

Les coûts de mobilisation interne des SAGI sont estimés à 257 K€ soit 14% du coût total. Ce coût interne est quasiment identique entre les trois niveaux de priorité.



Tableau 3 : Répartition des coûts

PLAN D'ACTION Chantier SAGI MOA Ingénierie	Total €HT
<b>Actions Priorité A</b>	<b>990 000</b>
<i>Mobilisation interne SAGI</i>	86 400
<i>Atelier interne SAGI</i>	216 000
<i>Atelier national</i>	228 000
<i>Atelier régional</i>	275 400
<i>Prestation externe</i>	76 200
<i>Voyage d'études Nord-Sud</i>	108 000
<b>Actions Priorité B</b>	<b>425 100</b>
<i>Mobilisation interne SAGI</i>	85 500
<i>Atelier interne SAGI</i>	108 000
<i>Atelier régional</i>	194 400
<i>Formation</i>	19 200
<i>Prestation externe</i>	18 000
<b>Actions Priorité C</b>	<b>459 000</b>
<i>Mobilisation interne SAGI</i>	84 600
<i>Mobilisation ROA</i>	3 000
<i>Atelier interne SAGI</i>	19 200
<i>Atelier régional</i>	189 000
<i>Formation</i>	19 200
<i>Prestation externe</i>	144 000
<b>TOTAL €HT</b>	<b>1 874 100</b>

Tableau 4 : Synthèse des coûts par type de prestations

PLAN D'ACTION Chantier SAGI MOA Ingénierie	Total €HT
Mobilisation interne SAGI	256 500
Atelier interne SAGI	343 200
Atelier national	228 000
Atelier régional	658 800
Formation	38 400
Mobilisation ROA	3 000
Prestation externe	238 200
Voyage d'études Nord-Sud	108 000
<b>TOTAL €HT</b>	<b>1 874 100</b>



**Tableau 5 : Plan d'actions Priorité A**

N°	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Note de priorité A = élevé B = moyenne C = faible	Cout €HT
1	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 E&M)	Niveau d'avancement de la préparation du document de processus de concertation	A	103 500
2	Identifier et définir les étapes de la réalisation des AHA et les services pouvant être impliqués	Niveau d'avancement de la préparation du document descriptif des étapes et des services impliqués validé par la Direction de la SAGI	A	72 000
6	Ecrire 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	Niveau d'avancement de la préparation du Plaidoyer commun	A	96 000
11	Elaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)	Niveau d'avancement du référentiel	A	18 000
17	Proposer par SAGI un dispositif optimisé de suivi Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI	Niveau d'avancement de l'élaboration du dispositif de suivi des travaux	A	119 700
20	Concevoir et partager les systèmes de notation des fournisseurs (équipements, entreprises travaux et prestataires services)	Niveau d'avancement du système de notation	A	222 000
21	Travailler sur des règles et procédures pour contrôler les entreprises et inciter à la bonne exécution des commandes	Nbre de règles ou procédures mises en place Nbre de marchés mobilisant des entreprises défaillantes	A	158 400
22	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	Nbre de propositions faites Nbre de propositions adoptées Nbre de propositions mises en œuvre	A	200 400

Répartition par objectif :

- Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA : 4 actions
- Améliorer la conception des AHA : 1 action
- Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA : 4 actions



**Tableau 6 : Plan d'actions Priorité B**

N°	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Note de priorité A = élevé B = moyenne C = faible	Cout €HT
3	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	Nbre de REX réalisés sur une période fixée	B	36 000
4	Valoriser les éléments détaillés et les résultats de l'étude AS SAGI MOA	Nbre de réunions réalisées pour l'appropriation des résultats Nbre de décisions prises suite à cette appropriation	B	24 000
8	Formuler des propositions à destination des bailleurs, à intégrer dans les conventions, 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 PTF)	Nbre de propositions faites Nbre de propositions adoptées Nbre de propositions mises en œuvre	B	18 000
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	Nbre d'hommes jours/an affectés à cette activité	B	22 500
10	Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures	Niveau d'avancement de la note conceptuelle Identification de l'activité dans les procédures internes de la SAGI	B	63 000
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	Existence d'un plan de renforcement des capacités Nbre de dispositions prises pour le renforcement des capacités Niveau de réalisation des dispositions	B	27 000
16	Partager et objectiver l'expérience de l'ONAHA en termes de suivi / assurance qualité des travaux en régie, Former sur le suivi des travaux	Atelier ONAHA réalisé Appui externe réalisé - Rapport fourni	B	82 200
19	Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI	Nbre d'hommes jours SAGI consacré au partage d'expérience	B	152 400

Répartition par objectif :

- Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA : 3 actions
- Améliorer la conception des AHA : 3 actions
- Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA : 2 actions



**Tableau 7 : Plan d'actions Priorité C**

N°	Actions à réaliser	Indicateurs de suivi	Note de priorité A = élevé B = moyenne C = faible	Coût €HT
5	Former à la maîtrise ouvrage un public cible DG, managers, etc...	Nbre d'hommes jours formés	C	153 000
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/quoi dans quel pays?)	CR de réunions du ROA pour la présentation du plaidoyer	C	94 500
12	Elaborer 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	Niveau d'avancement du plan de renforcement des capacités Niveau d'avancement de l'agrégation inter SAGI	C	21 000
13	Organiser des formations croisées entre SAGI pour agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	Nbre d'hommes jours formés	C	37 200
15	Partager les expériences en termes d'AMO / assistances techniques avec les structures nationales, via des conventions	Nbre de conventions établies	C	7 200
18	Elaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI	Niveau d'avancement du référentiel pour le suivi	C	18 900
23	Travailler sur la responsabilisation des équipes SAGI, Cartographier et objectiver les compétences pour assurer une MOA complète	Niveau d'avancement de la cartographie des postes/profils/responsabilités concernés par le suivi de la réalisation des aménagements Niveau de charge de travail par responsable du suivi des chantiers (nbre de chantiers x éloignement)	C	127 200

Répartition par objectif :

- Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA : 2 actions
- Améliorer la conception des AHA : 3 actions
- Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA : 2 actions



## 5. LIMITES DE L'ETUDE

L'étude conduite dans le cadre du COSTEA – AS SAGI pour ce chantier « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles » comporte des points forts et des points faibles présentés ci-après.

### 5.1. POINTS FORTS

La contribution des experts contributeurs sur la thématique est réelle (collecte des données, connaissance des interlocuteurs, conduite des enquêtes, réalisation d'analyses). Le matériau de fond du chantier a été produit par les EC.

La très bonne connaissance du sujet par les membres de l'équipe a été une vraie force. L'expérience des experts France et leur connaissance des SAGI ont été nécessaires pour aider à l'animation et à la réflexion. Cela a aussi été important pour produire les rapports et des analyses complémentaires aux seules analyses des experts contributeurs.

Les membres de l'équipe et les personnes impliquées dans le chantier pendant les ateliers ou lors des enquêtes, ont confirmé l'importance du sujet, transversal pour toutes les activités des SAGI.

Le travail en équipe a été dense et a nécessité beaucoup d'énergie de chacun. La tenue des ateliers en présentiel a joué un rôle important dans la vie de l'équipe et pour l'avancée du chantier. Le fait d'avoir eu un timing très serré a été un aiguillon même si cela a aussi généré des contraintes non négligeables.

Les réponses aux enquêtes constituent un matériau conséquent. Les éléments collectés sont très fournis. La mise en commun dans des fichiers Excel structurés permet de créer de vrais regards croisés entre SAGI, ou entre collègues en interne des SAGI. L'association de 6 SAGI et la mixité nord/sud de l'équipe a été l'occasion de partager des expériences parfois assez différenciées.

Le travail « in vivo » et collégial (en groupes ou lors des ateliers) a pris le pas sur une analyse « documentaire » très fouillée de tout le matériau récolté. Cela a permis de gagner en efficacité pour proposer un plan d'actions. Le chantier a mis en évidence un socle commun de problématiques et s'est accordé sur un socle commun d'actions, applicables à l'ensemble des SAGI, ce qui était l'objectif du chantier.

### 5.2. POINTS FAIBLES ET LIMITES

Le travail à distance avec 8 structures, parfois 9 avec le ROA, par visioconférence, a généré de réelles lourdeurs : difficultés de connexion, absences aux réunions, difficultés de compréhension. En conséquence, pour pallier ces contraintes, l'équipe de conduite et d'animation du projet a dû développer un surcroît d'énergie et de temps, avec des adaptations de méthode.



Certains experts ont été plus en retrait que d'autres dans le travail d'équipe, du fait d'un vrai manque de disponibilité eu égard à leurs responsabilités et à leur agenda très chargé. Des changements de personnes dans l'équipe ont eu lieu aussi, générant là encore un surcroît d'énergie pour assurer la continuité des prestations.

Le chantier n'intégrait pas de visites dans les SAGI. Par ailleurs, le nombre d'intervenants supplémentaires aux experts contributeurs dans les ateliers a été réduit. C'est dommage car cela aurait été utile pour creuser certains sujets sur site, et pour élargir les discussions avec d'autres parties prenantes internes ou externes des SAGI. L'analyse croisée des enquêtes au sien de chaque SAGI permet toutefois de corroborer les informations et de relever d'éventuelles incohérences.

La qualité des contributions est très liée à la mobilisation des experts et au temps qu'ils consacrent à ce travail. Un pic a été atteint en fin 2021 puis pour l'atelier n°1. Au final, il manquerait une présentation plus détaillée des facteurs explicatifs des problématiques recensées dans le diagnostic, et certains éléments factuels (en particulier des indicateurs de suivi-évaluation).

Une limite importante de ce chantier tient au fait que les temps d'échanges avec les autres parties prenantes internes ou externes de la maîtrise d'ouvrage n'ont quasiment pas eu lieu. Du coup, la validation progressive des items, comme il était souhaitable de l'obtenir au fur et à mesure du chantier, n'a pas été faite. Nous n'avons pas de visibilité sur la discussion des résultats du chantier au sein des SAGI à chaque étape. Dès lors, le plan d'actions proposé et la priorisation qui correspond certes à une co-construction de l'équipe, ne repose pas encore sur des bases validées par les Directions des SAGI. Ce travail reste à faire.

La préparation des rapports n'a pas été aussi collaborative que prévu. L'équipe France s'est investie bien au-delà des budgets accordés.

Enfin, la présentation des résultats obtenus sous forme synthétique, illustrative et pédagogique nécessiterait une poursuite de l'étude pour faciliter l'appropriation des résultats de ce chantier.



## 6. MESSAGES CLEFS - RECOMMANDATIONS

Les sujets prédominants communs aux 6 SAGI qui ressortent de ce chantier relatif à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation des aménagements, sont :

- La concertation externe et interne SAGI pour adapter le projet aux besoins de toutes les parties prenantes (usagers, SAGI, collectivités, Etat et tutelles, bailleurs, etc...);
- La sélection des entreprises et leur suivi pour assurer des travaux de qualité ;
- La mobilisation effective des fonds (bailleurs, Etat, banques) pour le déroulement du projet ;

Les actions proposées dans le plan d'actions couvrent plusieurs domaines associés à ces sujets : les moyens et compétences des SAGI, le degré d'autonomie dans les procédures et les choix exercés, les moyens mobilisés pour suivre, rendre compte et instaurer la confiance entre les parties prenantes, la disponibilité de moyens externes de qualité (ex : entreprises, fournisseurs, bureaux de contrôle), le contexte socio-économique et politique des pays concernés.

En amont du plan d'actions qui a été volontairement circonscrit, beaucoup d'éléments et d'avis sur le sujet de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage ont été recueillis à travers les enquêtes au sein des SAGI puis les débats au sein de l'équipe. Les questionnaires d'enquête « en entonnoir » ont permis cette vision à la fois large et précise du sujet. Nous recommandons que chaque SAGI s'approprie tous les éléments et poursuive le travail sur la maîtrise d'ouvrage qu'elle exerce.

Le chantier n'a pas abordé d'autres volets qui relèvent aussi de la responsabilité de maîtrise d'ouvrage, exercée en direct ou déléguée : la gestion de l'eau, l'entretien et la maintenance des AHA, la tarification. Ces deux derniers sujets sont également portés par le PARIIS. Un lien entre les quatre chantiers SAGI et les études (TDR à venir) du PARIIS est nécessaire, en particulier par le Réseau Ouest Africain des SAGI (ROA).

Également, la fonction de MOA est transversale aux deux chantiers de l'action structurante SAGI du COSTEA : foncier et transfert. Le séminaire organisé par le ROA en mai 2022 réunissant les équipes des chantiers de l'AS SAGI, a permis de partager des premiers résultats. Le chantier « maîtrise d'ouvrage » est le seul à inclure une proposition de plan d'action. Un travail spécifique inter chantiers pourrait être conduit afin de préciser les articulations et coordonner les futurs plans d'action qui pourraient résulter des autres chantiers.

Au cours du chantier, nous avons explicité comment les 6 SAGI exercent leur compétence et leur responsabilité de maîtrise d'ouvrage MOA, les similitudes, les différences, les forces et les faiblesses. 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. Les enseignements du chantier mériteraient d'être largement partagés en interne des SAGI. Il conviendrait également de travailler à une large vulgarisation des résultats en externe des SAGI.



L'amélioration des fonctions de maîtrise d'ouvrage 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 Sociétés d'Aménagement Régional françaises. Ceci s'inscrirait dans la continuité des démarches de partenariat de la SAED avec CACG/BRL/SCP, dont l'exemple pourrait être reproduit auprès d'autres SAGI. Cela s'inscrirait bien sûr dans la continuité du travail entrepris par le COSTEA envers les SAGI. L'AFD a soutenu ces actions, y compris l'appui au ROA.

Sur ce sujet, dans la continuité des partenariats « nord/sud » entre sociétés d'aménagement et selon les exigences des Tutelles et des PTF, les SAGI se sont dotées de cellules de suivi-évaluation (ou personnes dédiées pour le faire). Elles sont assez récentes. Elles proposent des méthodes et des outils pour le suivi et l'évaluation des activités des SAGI et de leurs résultats. Les indicateurs d'avancement ou de résultats spécialisés par thématique ou par « fonction » de la SAGI (exemple, la maîtrise d'ouvrage) n'existent pas en tant que tel. Une des recommandations de notre chantier, relayée lors du séminaire par le ROA, serait de mettre en place un système de suivi et des indicateurs d'avancée orientés « thématiques » pour tous les chantiers.

Dans tous les cas, le ROA a un rôle important à jouer dans la prise en main du plan d'action de ce chantier, dans le lobbying, le portage d'actions, la diffusion des résultats, entre autres. Il est fortement recommandé que le ROA opérationnalise les groupes thématiques qui sont prévus, ce qui permettra aussi de toucher les autres SAGI non impliquées dans ce chantier.

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

*(Maxime d'un participant au séminaire ROA lors de la présentation de ce chantier, approuvée à l'unanimité)*





## 7. ANNEXES

## 7.1. COMPTE RENDU DE L'ATELIER N°2



## CONDUITE DU CHANTIER SAGI

### « MAITRISE D'OUVRAGE ET INGENIERIE DES AMENAGEMENTS HYDROAGRIcoles »



## Livrable 4

### Compte-rendu de l'Atelier n°2 du 23 au 25 mai 2022



VERSION INITIALE

Jun 2022



**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](mailto:sales@cacg.fr)

[www.cacg.fr](http://www.cacg.fr)



**SCP – Société du Canal de Provence**

Tholonet

CS 70064

13182 Aix-en-Provence Cedex 5 – France

Email : [SDT1@canal-de-provence.com](mailto:SDT1@canal-de-provence.com)

[www.canaldeprouvence.com](http://www.canaldeprouvence.com)

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PARTICIPANTS .....</b>	<b>3</b>
<b>3. OBJECTIF DE L'ATELIER.....</b>	<b>4</b>
<b>4. INTRODUCTION DE L'ATELIER .....</b>	<b>4</b>
<b>5. RAPPEL DE LA SITUATION .....</b>	<b>4</b>
<b>6. SUPPORTS DE L'ATELIER .....</b>	<b>5</b>
<b>7. PLANNING DU SEMINAIRE ET DE L'ATELIER .....</b>	<b>6</b>
7.1. JOUR 1.....	6
7.2. JOUR 2.....	7
7.3. JOUR 3.....	7
<b>8. PRODUCTIONS DE L'ATELIER.....</b>	<b>7</b>
<b>9. PROCHAINES ETAPES .....</b>	<b>8</b>
<b>10. CONCLUSION .....</b>	<b>8</b>
<b>11. ANNEXE 1 : DIAPORAMA DE SYNTHESE DU CHANTIER .....</b>	<b>9</b>
<b>12. ANNEXE 2 : FEUILLE DE ROUTE ETABLIE EN ATELIER .....</b>	<b>10</b>



## 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 œuvre 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 2<sup>ème</sup> 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
SAMINO	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
  - Discuter et valider le cadre logique,
  - Définir les rôles et responsabilités de chaque SAGI et du ROA dans la mise en œuvre de la feuille de route,
  - Chiffrer les actions,
  - 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 SEMINAIRE 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	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	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	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<sup>er</sup> atelier. Lors du 2<sup>d</sup> 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.

12 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.

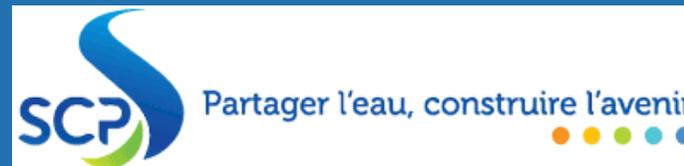


## 11. ANNEXE 1 : DIAPORAMA DE SYNTHÈSE DU CHANTIER





# « Maîtrise d'ouvrage et ingénierie des aménagements hydroagricoles »



BAGREPOLE  
ODRS  
ONAHA  
SAED  
SODAGRI  
SONADER



Avec le soutien de :



# 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

# Méthode

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

## Les enquêtes :

→ Auprès 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**

# 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

# 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**

# Extrait des résultats du diagnostic

## Similitudes

- 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

## Spécificités

- 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
<b>DG/Aménagement</b>	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>
<b>RH/Suivi-Evaluation</b>	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
<b>Maintenance</b>	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

Améliorer l'exercice de la maîtrise d'ouvrage  
en vue de la durabilité des AHA

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

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

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

Améliorer la  
conception des AHA

Structurer la formulation de  
projets

Améliorer la qualité des études  
de conception

Améliorer le suivi de  
travaux des AHA

Améliorer la conformité  
des réalisations avec les  
spécifications techniques

Améliorer le processus de  
sélection des prestataires

Améliorer le suivi des  
prestataires

# 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

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 le suivi de travaux des AHA

Améliorer la conformité des réalisations avec les spécifications techniques

Améliorer le processus de sélection des prestataires

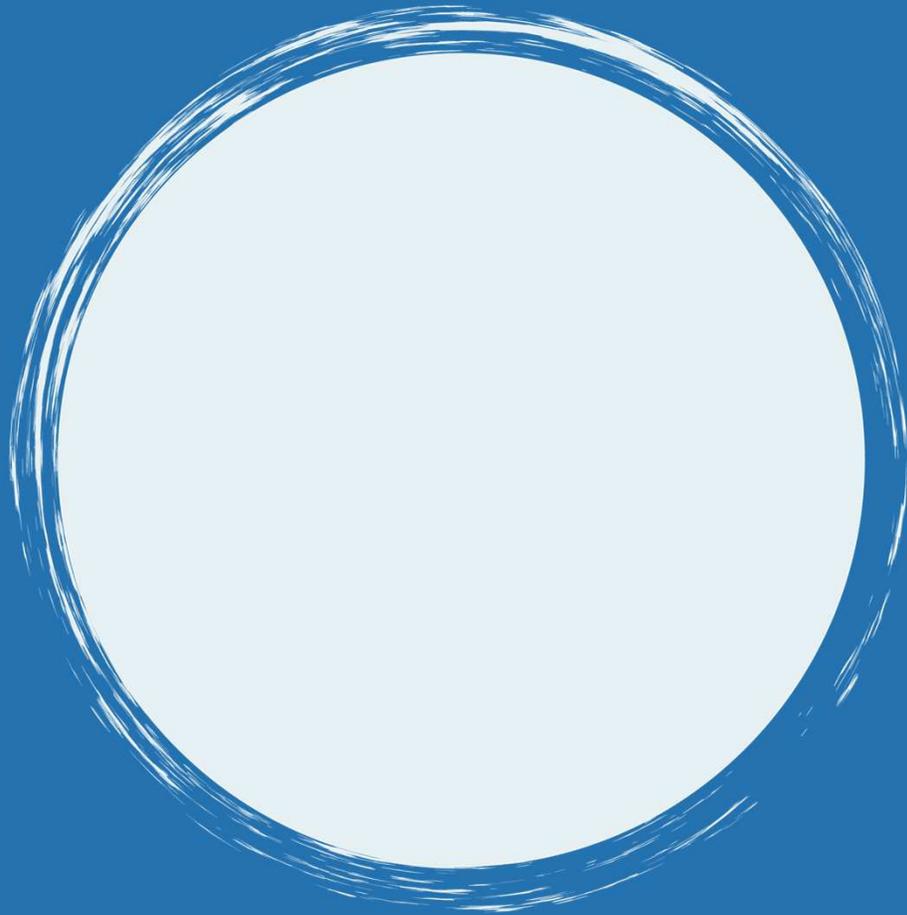
Améliorer le suivi des prestataires

# 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 PARIIS)
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**

## 12. ANNEXE 2 : FEUILLE DE ROUTE ETABLIE EN ATELIER

Le feuille de route est intégrée dans le corps du rapport final (Livrable 5).



## 7.2. CHIFFRAGE DU PLAN D' ACTIONS



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 €HT	
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	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	1	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)	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  Prestation externe couvre les 6 SAGI, 30 j Hors atelier, 5p x 3j 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	RECAP							103 500
					Prestation externe	600	1	30	1	1	18 000	
					Mobilisation interne SAGI	150	5	3	6	12	13 500	
					Atelier interne SAGI	400	10	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	10	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	3	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	Les Retours d'Expériences (REX) formalisés sont peu pratiqués dans les structures alors qu'ils permettent de confronter les avis des gestionnaires et 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. 5 p x 3 ateliers de 1j	Atelier interne 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 partenaires techniques et financiers PTF (tutelles, bailleurs) est améliorée	6	Ecrire 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  10 jours d'appui en supervision (par le ROA ou par un facilitateur externe) avec mise en forme commune  Rédaction: 2 personnes par SAGI, 2 semaines de travail 3 ateliers 1 j, 10 personnes	RECAP								96 000
				Prestation externe	600	10	1	1	1	6 000		
				Mobilisation interne SAGI	150	2	10	6	12	18 000		
				Atelier interne SAGI	400	10	3	6	12	72 000		
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	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/quoi dans quel pays?)  5 p x 3 j 3 p/sagi x 5j yc voyage hors frais		RECAP						94 500	
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'aide, 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 PTF)	Souhait de faire modifier les seuils A intégrer dans le manuel de décaissement Rédiger le plaidoyer + concerter 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	
					Atelier régional	900	3	5	6	12	81 000	
					RECAP							
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	4	Valoriser les éléments détaillés et les résultats de l'étude AS SAGI MOA	5 personnes, 2 ateliers 1j	Atelier interne SAGI	400	5	2	6	12	24 000	
Améliorer l'ensemble des processus transversaux de réalisation des AHA	Une démarche transversale de mobilisation des services des SAGI est mise en place	5	Formation à la maîtrise ouvrage pour un public cible DG, managers, etc...  10 j 5 p x 2 j 1 atelier inter SAGI: 5p/sagi x 4j yc voyage hors frais	Echanges Séquencer par 1/2 j mobiliser les Directeurs => temps courts de travail Impliquer le Suivi Evaluation car les Directeurs chngent souvent dans les structures Pas de formations institutionnelles => la maîtrise d'ouvrage s'acquiert par expérience But "planter des graines en interne, sous les DG".	RECAP							153 000
					Prestation externe	600	1	10	6	12	36 000	
					Mobilisation interne SAGI	150	5	2	6	12	9 000	
					Atelier régional	900	5	4	6	12	108 000	
Améliorer la conception des AHA	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	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-traitance externe: 15 à 20 K€ couvrant les 6 SAGI 5 p x 1j	Difficile pour les structures non autonomes vis-à-vis de leur tutelle	RECAP							22 500
					Prestation externe	600	1	30	1	1	18 000	
					Mobilisation interne SAGI	150	5	1	6	12	4 500	

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 €HT
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 rejets des demandes de financements auprès des bailleurs, il s'agit aussi de limiter les blocages à cette étape  2 personnes / SAGI + atelier pour créer la note 1 atelier en zone ROA. 2p/sagi x 5j yc voyage hors frais	<b>RECAP</b>						<b>63 000</b>
					Mobilisation interne SAGI	150	2	5	6	12	9 000
					Atelier régional	900	2	5	6	12	54 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacité des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	11	Elaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)	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  1 cas par SAGI pour alimenter 250 000 FCFA/j => 30/50 k€	<b>RECAP</b>						<b>18 000</b>
					Mobilisation interne SAGI	150	5	2	6	12	9 000
					Prestation externe	600	1	15	1	1	9 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacité des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	12	Elaborer par SAGI un plan de renforcement des capacités des équipe en termes d'études, et agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	2 p x 10 j agrégation ROA: 2p x 8j	<b>RECAP</b>						<b>21 000</b>
					Mobilisation interne SAGI	150	2	10	6	12	18 000
					Mobilisation ROA	150	2	10	1	1	3 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacité 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	4 p x 5j Exemple pour 1 formation croisée de 4 personnes pendant 3 jours /SAGI - forfait pour 10 personnes	<b>RECAP</b>						<b>37 200</b>
					Mobilisation interne SAGI	150	4	5	6	12	18 000
					Formation	800	1	4	6	12	19 200
Améliorer la conception des AHA	Les capacité 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	10 personnes / SAGI x 3 jours de réunions	<b>Mobilisation interne SAGI</b>	150	10	3	6	12	27 000
Améliorer la conception des AHA	Les capacité 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	<b>Mobilisation interne SAGI</b>	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'ONAHA 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 certaines 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 si "l'assurance qualité" fonctionne ? - vérifier les travaux et le chantier - vérifier la fonctionnalité des ouvrages - ouvrir aux bénéficiaires usagers  2personnes/sagi x 5j atelier Onaha : 2p/sagi x 5j yc voyage hors frais BE extérieur => 1 formation pendant 4 j	<b>RECAP</b>						<b>82 200</b>
					Mobilisation interne SAGI	150	2	5	6	12	9 000
					Atelier régional	900	2	5	6	12	54 000
					Formation	800	1	4	6	12	19 200
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 optimisé de suivi Partager les dispositifs de suivi entre les SAGI	Renforcer les capacités pour le suivi (GR) => renvoi sur action Formation et sur action Postes / profil  BE extérieur Facilitateur Travail en interne : 3p/ sagi x 5j atelier de mise en commun : 3p/sagi x 5j yc voyages hors frais	<b>RECAP</b>						<b>119 700</b>
					Prestation externe	600	7	1	6	12	25 200
					Mobilisation interne SAGI	150	3	5	6	12	13 500
					Atelier régional	900	3	5	6	12	81 000
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	18	Elaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI	La facilitation externe est incluse dans le budget de la ligne précédente 3 p/SAGI x 5j à 10j	<b>Mobilisation interne SAGI</b>	150	3	7	6	12	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 concernées par le chantier	Nb des SAGI membres du ROA	Total pour SAGI concernées par le chantier €HT
Améliorer la qualité de l'exécution des travaux des AHA	Le processus de sélection des prestataires est amélioré	19	Partager les expériences en matière de critères de sélection d'entreprises de travaux, SAGI et hors SAGI	Séparer les bailleurs et les acteurs nationaux de tutelle Comment les directives des Bailleurs s'articulent avec les procédures nationales ? 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, y compris les formules données 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 bailleurs / SAGI pendant la passation de marchés C'est aussi l'expérience nationale de chaque SAGI qui devrait compter	RECAP						152 400
					Atelier interne SAGI	400	10	2	6	12	48 000
					Mobilisation interne SAGI	150	4	5	6	12	18 000
					Atelier régional	900	4	4	6	12	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'expérience y compris expérience France y compris ISO? Ouvrir à la question des qualificateurs 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 public.  préparation 4p / sagi x 5j Atelier national de 2 jours: direction générale des MP, autorité de régulation => 20 personnes x 2 j  2 personnes/sagi, 6j y compris voyage hors frais	RECAP						222 000
					Mobilisation interne SAGI	150	4	5	6	12	18 000
					Atelier national	400	20	2	6	12	96 000
					Voyage d'études Nord-Sud	1 500	2	6	6	12	108 000
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 Simplifier, ex : % de paiement sous condition 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.	8 p x 2j atelier pays de 1 jour : cellule marché + DF + cellule travaux + DG + externes (3 entreprises x 2 personnes) 15 p max x 1 j  Atelier régional = 4 p/sagi + roa, x 5 j y compris voyage hors frais	RECAP						158 400
					Mobilisation interne SAGI	150	8	2	6	12	14 400
					Atelier national	400	15	1	6	12	36 000
					Atelier régional	900	4	5	6	12	108 000
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  Animation : appui externe Atelier national: 20 personnes x 2j Atelier régional de restitution des ateliers nationaux 4p/sagi x 4 j y compris 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						200 400
					Prestation externe	600	1	5	6	12	18 000
					Atelier national	400	20	2	6	12	96 000
					Atelier régional	900	4	4	6	12	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 2j	RECAP						127 200
					Prestation externe	600	1	30	6	12	108 000
					Atelier interne SAGI	400	4	2	6	12	19 200

TOTAL € 1 874 100 €  
 Budget mobilisation interne SAGI € 256 500 €  
 Budget externe SAGI € 1 617 600 €

par SAGI: 312 350

## 7.3. FICHES ACTIONS



<p>FICHE N° 1</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>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 :</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>Réalisation d'un manuel de procédures écrit et formalisé précisant :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. les étapes de la réalisation d'un projet d'AHA</li> <li>2. les acteurs internes et externes identifiés au préalable devant être associés aux processus</li> <li>3. les étapes et de la manière dont les acteurs internes et externes seront mobilisés, précisément</li> </ol>	
<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>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 :</p> <p>Démarche déjà connue en interne des SAGI mais elle n'est pas écrite, ce qui serait nécessaire pour respecter les étapes.</p> <p>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 :</p> <p>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 DÉTAILLÉ</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></p> <p>Base : 10 personnes, 3 ateliers d'1j</p> <p>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>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>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></p> <p>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 :</p> <p>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 :</p> <p>Locale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>1. Définir une périodicité de revue</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>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</p> <p>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.</p> <p>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>OBSERVATIONS :</p> <p>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.</p> <p>Les REX sont aussi destinés à vérifier si la procédure écrite a été respectée.</p> <p>Cette action constitue une première étape de la démarche « méthode et qualité »</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 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>		

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

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

<p>FICHE N°6</p>	<p>INTITULÉ :</p> <p>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 :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>Écrire un plaidoyer commun porté par le ROA</p> <p>Chaque SAGI compile en interne les difficultés auxquelles elle est confrontée, approfondissant les résultats du chantier "MOA SAGI"</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>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</p> <p>Les Points Moraux valident le plaidoyer</p> <p>=&gt; processus interne à conduire par chaque SAGI</p> <p>Le ROA en fait la synthèse et assure le portage politique</p>
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Les règles des marchés sont définies par l'UEMOA, et il est difficile de les faire changer.</p> <p>La difficulté est de l'ordre de la planification, des délais et des exigences. Concerne plutôt l'avis de non-objection des bailleurs.</p> <p>Etablir un Plan de passation des marchés serait une bonne façon de gérer les problèmes des marchés</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>Facilitation du travail</u></p> <p>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><b>Mobilisation interne SAGI</b></p> <p>Rédaction : 2 personnes par SAGI, 2 semaines de travail</p>	<p>18 000 € HT</p>
<p><b>Atelier interne SAGI</b></p> <p>3 ateliers 1 j, 10 personnes</p>	<p>72 000 € HT</p>
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 96 000 € HT</p>	
<p>PRIORITE : A</p>	

FICHE N°7	<b>INTITULÉ :</b> 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?)
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input checked="" type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>TYPOLOGIE :</b> 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"/>	<b>DESCRIPTION :</b> Organisation d'un atelier ROA associant les politiques ainsi que les PTF pour la réalisation d'une action de communication et de lobbying
OBSERVATIONS :	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> La capacité de négociation des SAGI vis-à-vis d'acteurs externes (tutelles, bailleurs) est améliorée
MOYENS	COÛT DE L'ACTION DETAILLE
<b>Mobilisation interne SAGI</b> Rédaction : 5 personnes par SAGI, 3 j	13 500 € HT
<b>Atelier régional inter SAGI</b> 3 p/sagi x 5j yc voyage hors frais	81 000 € HT
COÛT TOTAL DE L'ACTION : 94 500 € HT	
PRIORITE : A	

<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 :</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 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>Étudier l'organisation SAGI par une étude poste / profil pour créer un support de discussion avec les autorités</p> <p>Mettre à jour le manuel des procédures administratives</p> <p>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>OBSERVATIONS :</p> <p>Difficulté pour les structures non autonomes vis-à-vis de leur tutelle</p>	<p>RÉSULTATS ATTENDUS :</p> <p>La formulation de projets est structurée</p> <p>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></p> <p>Sous-traitance externe : 15 à 20 K€ couvrant les 6 SAGI</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u></p> <p>5p x 1j</p>	<p>4 500 € HT</p>	
<p>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 22 500 € HT</p>		
<p>PRIORITES : B</p>		

FICHE N° 10	<b>INTITULÉ :</b> Partager les expériences des SAGI sur la formulation des projets : réalisation d'une note conceptuelle, formalisation de la démarche dans les procédures	
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/>	<b>DESCRIPTION :</b> Réalisation d'un voyage d'études autour de cette thématique	
<b>TYPOLOGIE :</b> 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"/>		
<b>OBSERVATIONS</b> 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.	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> La formulation de projets est structurée	
<b>MOYENS</b>	<b>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</b>	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 2 personnes / SAGI + atelier pour créer la note	9 000 € HT	
<u>Atelier régional</u> 1 atelier en zone ROA. 2p/sagi x 5j yc voyage hors frais	54 000 € HT	
<b>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 63 000 € HT</b>		
<b>PRIORITE : B</b>		

<p>FICHE N° 11</p>	<p>INTITULÉ : Élaborer un référentiel technico-économique des AHA (spécifications)</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>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 :</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>Étude pour proposer un référentiel pour conduire les études amont des projets (selon la chronique TDR / faisabilité / APS / APD, etc.)</p> <p>Étude à partir de quelques cas d'études, en construisant les critères du référentiel, pour bâtir les prémices d'un référentiel</p>	
<p>OBSERVATIONS :</p> <p>Référentiel en format Excel pour toutes les SAGI par type d'aménagement (bas-fonds, AHA, etc.) comprenant les coûts d'investissement, les rentabilités, etc.</p> <p>Définition des normes de construction, définition de prix d'ordres</p> <p>Etude sur la base d'exemples concrets par SAGI en construisant les critères du référentiel et en les remplissant</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 DÉTAILLÉ</p>	
<p><u>Mobilisation interne SAGI</u></p> <p>1 cas par SAGI pour alimenter 250 000 FCFA/j =&gt; 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>		

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

FICHE N° 13	<b>INTITULÉ :</b> Organiser des formations croisées entre SAGI pour agrégation à l'échelle de toutes les SAGI via le ROA	
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/>	<b>DESCRIPTION :</b>	
<b>TYPOLOGIE :</b> 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"/>		
<b>OBSERVATIONS :</b> -	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> Les capacités des équipes en termes d'études et de suivi des études sont améliorées	
<b>MOYENS</b>	<b>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</b>	
<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	
<b>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 37 200 € HT</b>		
<b>PRIORITE : C</b>		

<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 DÉTAILLÉ</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>	

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

<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.</p> <p>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>Animation de l'atelier avec un appui externe pour faire aussi de la formation sur le suivi des travaux</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>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 =&gt; 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"> <li>- vérifier les travaux et le chantier</li> <li>- vérifier la fonctionnalité des ouvrages</li> <li>- ouvrir aux bénéficiaires usagers</li> </ul>	<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 =&gt; 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>Approfondir dans chaque SAGI comment le suivi de travaux est fait : timing du suivi, outils, documents.</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 checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Cette action couvre le suivi des travaux mais intègre aussi le suivi des études</p> <p>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) =&gt; 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	<b>INTITULÉ :</b> Élaborer un référentiel du dispositif de suivi assuré par la SAGI	
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/>	<b>DESCRIPTION :</b> Proposition d'un référentiel optimisé par SAGI Contribution interne aux SAGI + un facilitateur qui fait la liaison avec l'action précédent	
<b>TYPOLOGIE :</b> 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"/>		
<b>OBSERVATIONS :</b> La facilitation externe est incluse dans le budget de la ligne précédente	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> La conformité des réalisations avec les spécifications techniques est améliorée	
<b>MOYENS</b>	<b>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</b>	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 3p/SAGI x 5j à 10j	18 900 € HT	
<b>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 18 900 € HT</b>		
<b>PRIORITE : C</b>		

<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 :</p> <p>Locale : <input type="checkbox"/></p> <p>Régionale : <input type="checkbox"/></p> <p>Centrale : <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>DESCRIPTION :</p> <p>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>TYPLOGIE :</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>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>		

FICHE N° 20	<b>INTITULÉ :</b> Concevoir et partager les systèmes de notation des fournisseurs (équipements/fournitures, entreprises travaux et prestataires services)	
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input checked="" type="checkbox"/>	<b>DESCRIPTION :</b> 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)	
<b>TYPLOGIE :</b> Etudes - Conseils : <input checked="" type="checkbox"/> Achats : <input type="checkbox"/> Recherche : <input checked="" type="checkbox"/> Formation : <input type="checkbox"/> Animation : <input type="checkbox"/> Coordination : <input type="checkbox"/>	Action intègre 1 voyage d'échange sud / nord puis travail de restitution avec au moins un rapport et une réunion de restitution	
<b>OBSERVATIONS :</b> Partage d'expérience yc expérience France yc ISO? Ouvrir à la question des qualitiens 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 public.	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> Le processus de sélection des prestataires est amélioré	
<b>MOYENS</b>	<b>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</b>	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> Préparation 4p / sagi x5j	18 000 € HT	
<u>Atelier National</u> Atelier national de 2 jours : direction générale des MP, autorité de régulation => 20 personnes x 2 j	96 000 € HT	
<u>Voyage d'études Nord-Sud</u> 4 personnes/sagi, 6j yc voyage hors frais	108 000 € HT	
COÛT TOTAL DE L'ACTION : 222 000 € HT		
PRIORITE : A		

FICHE N° 21	<b>INTITULÉ :</b> Travailler sur des règles et procédures pour contrôler les entreprises et inciter à la bonne exécution des commandes	
<b>ÉCHELLE :</b> Locale : <input checked="" type="checkbox"/> Régionale : <input type="checkbox"/> Centrale : <input type="checkbox"/>	<b>DESCRIPTION :</b> Travailler sur les clauses contractuelles des marchés	
<b>TYPOLOGIE :</b> 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"/>	Travailler sur les moyens pour les SAGI de collecter des vraies infos Ouvrir à l'expérience d'autres MOA (ex : routes - expérience AGEROUTE au Sénégal) Regarder par pays puis ouvrir en inter SAGI	
<b>OBSERVATIONS :</b> 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 Simplifier, ex : % de paiement sous condition 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.	<b>RÉSULTATS ATTENDUS :</b> Le processus de sélection des prestataires est amélioré	
<b>MOYENS</b>	<b>COÛT DE L'ACTION DETAILLE</b>	
<u>Mobilisation interne SAGI</u> 8 p x 2j	14 400 € HT	
<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 1 j	36 000 € HT	
<u>Atelier régional</u> Atelier régional = 4 p/sagi + roa, x 5 j yc voyage hors frais	108 000 € HT	
<b>COÛT TOTAL DE L'ACTION : 158 000 € HT</b>		
<b>PRIORITE : A</b>		

<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>TYPLOGIE :</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> Animation : appui externe</p>	<p>18 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier national</u> 20 personnes x 2j</p>	<p>96 000 € HT</p>	
<p><u>Atelier régional</u> 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</p>	
<p>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"/></p>	<p>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>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>		