CAMEROUN

SERIE MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE

Tome 3

L'ELABORATION DES PROJETS COMMUNAUX

CAMEROUN

SERIE MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE :

Tome 3

L' ELABORATION DES PROJETS COMMUNAUX

Conception et réalisation

Pour la SNV Cameroun

Gaston Galamo, Conseiller senior SNV NEN

Pour le DED Cameroun

Maurizio Guerrazzi, Assistant technique

Pour la GTZ Cameroun

Albert Ewodo Ekani, Chef d'équipe PADDL EN

Avec le concours de CADEPI

Maroua juillet 2007

AVANT PROPOS

Les guides sur le processus de maîtrise d'ouvrage communale constituent une contribution à la littérature existante sur le sujet. Ils ont pour objet d'accompagner les municipalités dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage. Ils reprennent certaines notions pour les rendre davantage accessibles aux parties prenantes. Ces guides ont été élaborés sur la base des pratiques au niveau des collectivités locales, tout en se référant au cadre légal pour apporter des réponses pratiques aux contraintes de terrain. Il s'agit d'un assemblage de connaissances et de données nécessaires pour faciliter une exécution correcte des missions des collectivités locales dans le contexte de décentralisation en cours au Cameroun. Ce sont donc des guides de référence qui tentent de compléter, clarifier et harmoniser l'interprétation des textes et lois existantes sur la maîtrise d'ouvrage. Il s'agit là du fruit d'un partenariat entre trois structures du « cadre de concertation des acteurs intervenant dans la gouvernance locale et la décentralisation » dans la province de l'Extrême Nord, à savoir la SNV, le PADDL/GTZ et le DED. Ces structures se sont associées aux organisations de la société civile, aux services déconcentrés de l'Etat et aux collectivités locales pour mettre à la disposition des communes des outils susceptibles de les aider à mieux exercer leur maîtrise d'ouvrage en vue de promouvoir le développement local.

SOMMAIRE

Liste des abréviations 5

Introduction 6

1 Définition des concepts clés 9

2 Types de projets communaux 12

3 Principes d'élaboration d'un projet communal 15
3.1 Principe de bonne gouvernance financière 15
3.2 Principe de responsabilisation 15
3.3 Principe de transparence 16
3.4 Principe de financement durable 17
3.5 Principe de contractualisation 17
3.6 Principe d'équité 18
3.7 Principe de subsidiarité 19
3.8 Principe de respect des normes sectorielles 19
3.9 Principe de durabilité 20
3.10 Caractère légal des projets communaux 20

4 Méthodologie d'élaboration des projets communaux 21

5 Acteurs intervenant dans l'élaboration des projets communaux 25

6 Etapes d'élaboration des projets communaux 27
6.1 L'identification du projet 27
6.2 La réflexion préliminaire autour du projet identifié 28
6.3 L'approbation de l'idée de projet par le conseil 29
6.4 Etape de la réalisation des études spécifiques, de faisabilité et d'impacts 30
6.5 La rédaction du projet communal 32
6.6 La préparation de la recherche de financement 34

7 Suivi du processus d'élaboration des projets 36
7.1 Suivi 37
7.2 Acteurs de suivi 37
7.3 Mécanisme de suivi évaluation 38
7.4 Eléments à prendre en compte lors du suivi évaluation 38

8 Système de communication 39

9 Appropriation du processus par le conseil communal et par les populations 40

10 Mesurer le changement 41

Conclusion 42

Annexes 43
1 : Fiche d'identification des projets
2 : Documents consultés

LISTE DES ABREVIATIONS

ARMP :	Agence de Régulation des Marchés Publiques
CFA :	Communauté Financière Africaine
CM :	Conseil Municipal
CMP :	Code des Marchés Publics
CSCM :	Commission Spécialisée de Contrôle des Marchés
CTD :	Collectivité Territoriale Décentralisée
DAO :	Dossier d'Appel d'Offre
DCM :	Direction de la Comptabilité matières
DED :	Service Allemand de Développement
DGB :	Direction Générale du Budget
FEICOM :	Fonds d'Equipement et d'Intervention intercommunale
GTZ :	Coopération Technique Allemande
MINATD :	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINDAF :	Ministère du Domaine et des Affaires Foncières
MINEFI :	Ministère de l'Economie et des Finances
PADDL :	Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local
PNDP :	Programme National de Développement Participatif
SNV :	Organisation Néerlandaise de Développement

INTRODUCTION

La loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 dispose en son article 4 que « les conseils des collectivités territoriales ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités ». C'est pour aider les collectivités territoriales décentralisées à remplir ces missions en tant que acteurs de développement que certains organismes au développement tels que la SNV, la GTZ, le DED ont entrepris un travail de renforcement des capacités de ces collectivités depuis quelques années. Cet exercice a permis de dégager un certains nombres de constats liés à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale. Parmi ces constats, nous pouvons citer l'insuffisance dans l'élaboration des projets communaux.

C'est fort de ces constats que la SNV, le DED et le PADDL/GTZ , dans le souci d'aider les municipalités à avoir une plus grande maîtrise dans l'élaboration des projets communaux, se sont engagés à développer un guide sur ce sujet.

Ce guide est un document qui pourra aider les collectivités territoriales décentralisées à identifier leurs idées de projets et à opérer des choix en observant les critères de la bonne gouvernance. Il pourra également les aider à maîtriser le processus d'élaboration des projets communaux de manière à élaborer elles mêmes le document de projet, soit se faire assister dans l'élaboration du projet, soit le confier à un tiers et en

contrôler la qualité. La fourniture effective des services de base de qualité (santé, eau, éducation, énergie etc.) au niveau local nécessite aussi la mobilisation des ressources externes. Cela ne peut être possible sans la maîtrise des techniques de montage des projets.

Le présent guide, qui fait partie d'une série de documents complémentaires sur la maîtrise d'ouvrage communale, s'articule autour des points suivants:

- La définition de certains concepts;
- Les principes d'élaboration des projets communaux;
- La typologie des projets communaux;
- La démarche d'élaboration des projets communaux;
- Les acteurs intervenant dans l'élaboration des projets communaux;
- Le système de suivi du processus d'élaboration des projets communaux;
- Le système de communication;
- L'appropriation du processus d'élaboration des projets communaux par le conseil municipal et par les populations;
- Les conseils et recommandations aux communes et autres acteurs de développement sur l'élaboration des projets communaux.

IDENTITY

1

DEFINITION DES CONCEPTS CLES

Projet : Un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés. Il peut s'agir de quelque chose d'aussi simple que l'organisation d'un événement d'une journée ou d'aussi complexe que la construction d'un barrage sur une rivière.

Objectif global du projet : L'objectif global d'un projet peut être défini comme:

- ce qu'on veut atteindre en mettant en place ce projet;
- ce qu'on voudrait devenir en mettant en place ce projet.

Un objectif global peut comporter des objectifs spécifiques, mesurables, acceptables et réalisables (non ambitieux) dans un temps précis et raisonnable.

Il est fort recommandé d'associer les bénéficiaires du projet à la définition de ses objectifs. Les objectifs spécifiques d'un projet doivent être définis qualitativement et quantitativement.

Résultats attendus du projet : Les résultats attendus du projet ce sont les avantages que les bénéficiaires du projet peuvent tirer de la mise en œuvre de ce projet;

Un projet est mis en place pour changer les conditions de vie de ses bénéficiaires. Il est donc important de définir les résultats attendus de chaque projet. Ces résultats attendus doivent être formulés de concert avec les populations bénéficiaires. Il est nécessaire de préciser pour chaque résultat attendu du projet les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification. La formulation des résultats permet de d'évaluer plus tard le projet dont il est question.

Activités à mener pour réaliser le projet : Les activités à mener sont les différentes tâches à effectuer pour réaliser le projet. Il s'agit ici de définir les activités pertinentes à mener pour atteindre les objectifs visés par le projet : définition des tâches et responsabilités, mobilisation et gestion des ressources, suivi/ évaluation etc.

***Faire le suivi** : c'est comparer les réalisations aux prévisions afin de ressortir et de mettre en évidence les écarts (en référence aux objectifs et aux résultats escomptés).*

***Pour faire le suivi** : il faut au préalable définir un système de suivi qui permette de se renseigner sur les avancées faites. A ce niveau les indicateurs doivent être formulés clairement pour comparer les objectifs aux réalisations effectives à chaque étape.*

-

- Les concepts de Maîtrise d'ouvrage, Maîtrise d'ouvrage déléguée, Maître d'ouvrage, Maîtrise d'œuvre et Maître d'œuvre sont précisés dans le guide introductif , tome 1, sur la maîtrise d'ouvrage communale.

2

TYPES DE PROJETS COMMUNAUX

Dans le contexte communal, la notion de projet se résume le plus souvent à des investissements visibles (infrastructures–bâtiment, ouvrages d'art, assainissement, etc.). Ce sont généralement des projets sociaux (ex. un pont, une salle de classe etc.). Un projet communal peut également avoir un caractère économique/lucratif c'est-à-dire générateur de revenus pour la commune (ex. des magasins dans un marché…). En outre, un projet communal peut ne pas être physique, c'est le cas d'un projet de renforcement des capacités techniques des élus ou du personnel.

Les différents projets couramment rencontrés sont:

Projets simples : Les projets simples sont considérés comme ceux dont la conception et la réalisation ne font pas appel à une très grande technicité (acquisition des matériels, achat d'une photocopieuse pour équiper les services administratifs de la commune, les salles de classe etc.) et pour lesquels en général il y a des plans ou des procédures types;

Projets d'infrastructures : Ce sont des projets plus ou moins complexes dont la conception fait appel à la compétence des techniciens pour son élaboration (réalisation des ouvrages socio-économiques, construction d'un marché moderne…);

Projets intégrés : Ce sont des projets complexes dont la conception entraîne un montage particulier, relativement complet

avec les évaluations des coûts de fonctionnement et des calculs financiers divers. Ce type de projet est également complété par des études techniques variées permettant de présenter les contours du projet (aménagement de pépinières, formations/renforcement des capacités etc.).

Les différences qui existent entre ces différents types de projets se situent au niveau des études techniques et financières. Pour les projets intégrés, ces études sont plus complexes. Elles sont moins complexes pour les projets d'infrastructures et évidentes pour les projets simples.

LES PRINCIPES D'ÉLABORATION
D'UN PROJET

3

PRINCIPES D'ELABORATION D'UN PROJET COMMUNAL

L'élaboration d'un projet communal exige certains préalables notamment l'observation de certains principes de base. Les communes se doivent d'exercer leur fonction de maître d'ouvrage dans le respect de ces principes de base:

3.1
Principe de la bonne gouvernance financière

Il est important de déterminer la manière dont les ressources affectées à l'élaboration des projets communaux seront gérées et de mettre en place un dispositif transparent pour leur utilisation.

3.2
Principe de responsabilisation

Il faut noter deux niveaux de responsabilité:

- La responsabilité de la commune à piloter l'élaboration du projet comme maître d'ouvrage;
- L'implication et la participation des populations au processus de prise de décision et définition du contenu du projet.

Dans la pratique, lors de l'élaboration des projets communaux, la tendance est que les responsabilités soient toujours partagées entre l'exécutif communal, le comité de suivi du processus

suffisamment représentatif et les autres parties prenantes (Services Déconcentrés de l'Etat, ONG/Programme etc.).

3.3
Principe de transparence

Il concerne le plus souvent la gestion de l'information pendant l'élaboration du projet. Il est souhaitable que l'information exacte soit donnée à qui de droit et au moment opportun. Le respect des règles et procédures en vigueur en matière de prise de décision reste indispensable (une personne = une voix en cas de vote, respecter les procédures de passassions de marché, mettre en place un comité de suivi du processus d'élaboration des projets communaux etc.).

A propos de la transparence au sein de l'institution communale, la loi d'orientation de la décentralisation stipule que « Tout habitant ou contribuable d'une collectivité territoriale peut, à ses frais, demander communication ou prendre copie totale ou partielle des procès-verbaux du conseil régional ou du conseil municipal, des budgets, comptes ou arrêtés revêtant un caractère réglementaire, suivant des modalités fixées par voie réglementaire ».

De plus, il est nécessaire de mettre en place un dispositif transparent d'utilisation des ressources à affecter au projet afin de créer une adhésion des populations au projet.

3.4
Principe de financement durable

La participation effective des bénéficiaires (commune, populations) au financement du projet est fortement souhaitée. Ceci participe à l'appropriation du projet par les bénéficiaires. La loi fixant les règles applicables aux communes en son Art. 3.- (1) et (2) autorise cette pratique: « La commune a une mission générale de développement local et d'amélioration du cadre et des conditions de vie de ses habitants ». Ce principe devrait contribuer à emmener à élaborer des projets quelles peuvent supporter financièrement de façon autonome.

Attention : Cependant, il existe des projets communaux dont le financement ne peut pas être supporté par les communes toutes seules. Dans ce cas la commune peut rechercher des financements extérieurs sous forme de subvention ou de prêts.

3.5
Principe de contractualisation

La clarification des rôles et des engagements des différents acteurs intervenant dans l'élaboration du projet doit être contractuelle afin d'éviter ou de gérer facilement tout conflit pouvant être dû au non respect des engagements pris par les parties prenantes au processus.

La contractualisation peut également s'observer dans le cadre de l'intercommunalité où les communes conjuguent leurs efforts financiers, humains et matériels pour résoudre un certains nombre de problèmes qui leur sont communs, problèmes qu'une

seule commune ne peut résoudre. Dans ce cas, on procède par contractualisation pour définir les tâches et rôles de chaque partie prenante. La loi d'orientation de la décentralisation est formelle dans l'Art. 71: « Les collectivités territoriales peuvent, en tant que de besoin, s'associer sous forme contractuelle pour la réalisation d'objectifs ou de projets d'utilité publique ».

Dans ce sens, la loi N° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes, à son titre VI, chapitre I et ses articles 131 et 132 précises les conditions d'exercice par les communes de la coopération décentralisée et l'adhésion aux organisations internationales.

3.6
Principe d'équité

Le choix des projets communaux à élaborer doit tenir compte de l'équilibre entre les villages. Les populations d'une circonscription communale ayant les mêmes droits et devoirs, il est indispensable pour les communes de répartir équitablement (dans le temps et dans l'espace) entre les villages (aussi petits soient-ils) les projets communaux à élaborer et à réaliser en tenant compte pour chaque village des besoins cruciaux à résoudre. Aucun village ne doit être privilégié ou lésé. Tout le monde doit bénéficier des réalisations de la commune.

3.7
Le principe de subsidiarité

Selon ce principe la responsabilité d'une action publique, ou d'une activité lorsqu'elle est nécessaire, doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même. C'est donc le souci de veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec autant d'efficacité à une échelle plus faible, c'est-à-dire la recherche du niveau pertinent d'action publique. En ce qui concerne le montage des projets les choix à opérer pour la mise en œuvre des projets, doivent toujours être ceux qui sont les plus proches des populations bénéficiaires.

3.8
Principe de respect des normes sectorielles

Selon ce principe les projets à réaliser doivent tous répondre aux normes et standards fixés par les différents ministères sectoriels: Ces normes et standards concernent généralement la localisation géographique, les plans types …

Les communes peuvent veiller au respect de ce principe en faisant recours à l'expertise des responsables des ministères sectoriels concernés lors de l'élaboration des projets (santé, éducation,…).

3.9
Le principe de durabilité

La nécessité d'introduire le principe de durabilité parmi les principes devant régir l'élaboration des projets communaux vise à atteindre les objectifs suivants:

- Permettre aux communes d'avoir des projets qui perdureront;
- Emmener les communes à faire une utilisation rationnelles et équilibrée des espaces naturels; urbains, périurbains et ruraux;
- Emmener les communes à mettre en œuvre des projets n'ayant pas d'impacts négatifs sur l'environnement.

3.10
Caractère légal des projets communaux

Les projets communaux à élaborer doivent être légaux c'est à dire doivent avoir l'approbation du conseil municipal, être juridiquement faisable et s'inscrire dans les politiques sectorielles du gouvernement.

4

METHODOLOGIE D'ELABORATION DES PROJETS COMMUNAUX

Les démarches suivantes sur l'élaboration et la réalisation des projets d'infrastructures et des projets intégrés peuvent être proposées aux communes.

Projets d'infrastructures

La démarche d'élaboration des projets d'infrastructure est la suivante:

- Identification du projet : l'exécutif communal doit rechercher et repérer parmi les projets communaux le projet à élaborer, sa source, sa nature, sa localisation;
- Validation du projet à élaborer/ réaliser par le conseil municipal en vue de lui conférer son caractère légal;
- Engagement et élaboration d'un contrat d'étude du projet (de prestation de service) avec les services techniques ou un bureau d'étude technique;
- Analyse des contours du projet avec les bénéficiaires directs (description du projet, des objectifs et résultats attendus, études de faisabilités, l'impact du projet, les moyens à mettre en œuvre etc.);
- Elaboration d'un avant projet (discuté entre le maître d'ouvrage, les bénéficiaires et les intermédiaires techniques);
- Echanges sur le contenu, les orientations et les limites du projet avec le maître d'ouvrage suite à l'avant projet élaboré;
- Adoption des recommandations développées suite aux discussions sur l'avant projet;
- Finalisation de l'étude par le maître d'œuvre;
- Dépôt du dossier de projet au maître d'ouvrage ou à l'intermédiaire technique.

Projets intégrés

La démarche d'élaboration des projets intégrés est la suivante:

- Identification du projet: l'exécutif doit rechercher et repérer parmi les projets communaux le projet à élaborer, sa source, sa nature, sa localisation;
- Validation du projet à élaborer/ réaliser par le conseil municipal en vue de lui conférer son caractère légal;
- Montage du projet à partir d'un modèle de fiche de projet; *(confère modèle de fiche de projet en annexe 1)*
- Déterminer à cet effet:
    - Les modalités de mise en œuvre;
    - Les acteurs impliqués;
    - Les coûts de réalisation;
    - Le calendrier de mise en œuvre;
    - Le mécanisme de suivi- évaluation.

A quelques exceptions prêtes, la démarche pour l'élaboration et la réalisation des projets d'infrastructures et intégrés des communes est la même. Les différences se situent au niveau des études techniques et financières qui sont complexes pour les projets intégrés et peu complexes pour les projets d'infrastructures.

PROJET
ONG
ONG
ONG

5

ACTEURS INTERVENANT DANS L'ELABORATION DES PROJETS COMMUNAUX

Les acteurs intervenant dans l'élaboration des projets communaux sont de plusieurs ordres à savoir:

Populations bénéficiaires

Elles identifient les problèmes ressentis et recherchent des solutions, justifient et décrivent le projet, évaluent leurs apports personnels et les résultats attendus.

Le conseil communal

Le Maire est le maître d'ouvrage. A ce titre il prend contact avec les personnes ressources, apporte toutes informations utiles, met les moyens financiers et humains à disposition, supervise le déroulement du processus.

Il approuve le projet à élaborer, participe à l'élaboration des projets en fournissant des informations nécessaires.

Tutelle

L'Etat assure la tutelle sur les Collectivités territoriales à travers son représentant qui est pour le cas des communes, le Préfet. Le représentant de l'Etat a pour rôle d'apporter les appuis- conseils lors de l'élaboration du projet et dans l'approbation dudit projet. Il veille à la conformité des aspects du projet pouvant porter atteinte à la sécurité de l'Etat, à l'ordre public, à l'unité nationale ou à l'intégrité du territoire.

Services déconcentrés de l'état (SDE)

Ils contribuent par leurs apports techniques et administratifs (élaboration des plans et devis, passation des marchés, analyse des offres suivi, évaluation de l'ouvrage etc.), veillent à l'observation des normes et des politiques sectorielles.

Projets/programmes/ONG

Apportent une assistance technique et financière dans l'appui/accompagnement des communes en identification, élaboration et réalisation de leurs projets.

La loi de la décentralisation N°2004/017/ du 22 juillet 2004 prévoit également son titre I et article 5 que les collectivités territoriales peuvent, dans le cadre des missions définies à l'article 4 (1) ci-dessus, exécuter des projets en partenariat entre elles, avec l'Etat, les établissements publics, les entreprises du secteur public et parapublic, les organisations non gouvernementales, des partenaires de la société civile ou des partenaires extérieurs dans les conditions et modalités fixées par leurs règles spécifiques.

Dans la pratique certains acteurs principaux (maires, secrétaires généraux) sont souvent absents lors des séances d'élaboration des projets, les SDE sollicités sont peu ou presque pas représentés, les populations bénéficiaires s'expriment moins, certains conseillers municipaux ne comprennent pas le processus etc. Tous ces paramètres jouent sur la qualité du projet élaboré. Il est donc nécessaire pour élaborer un projet communal d'expliquer le processus et les résultats attendus aux personnes ressources et de s'assurer de la présence de toutes les personnes sollicitées.

6

ETAPES D'ELABORATION DES PROJETS COMMUNAUX

Le processus d'élaboration des projets communaux comprend six grandes étapes Ce sont les étapes d'identification du projet, de réflexions préliminaire autour du projet, d'approbation du projet par le conseil municipal, de réalisations des études spécifiques et de faisabilité, l'étape de rédaction du projet proprement dite et l'étape de préparation de la recherche des financements.

6.1
L'identification du projet

L'idée de projet peut parvenir à la commune de plusieurs façons. Elle peut être celle du maire, d'un conseiller ou de tout autre personne morale ou physique.

La loi d'orientation de la décentralisation N° 2004/017/du 17 juillet 2004 est formelle en son Art. 13 – (1) Toute personne physique ou morale peut formuler, à l'intention de l'exécutif régional ou communal, toutes propositions tendant à impulser le développement de la collectivité territoriale concernée et/ou à améliorer son fonctionnement.

Le recensement des idées de projets est systématique lors de l'élaboration d'un plan de développement communal.

Toute idée de projet n'est pas d'emblée bonne ou meilleure. Elle nécessite d'être examinée sous plusieurs angles par le plus grand nombre de personnes possibles souvent autres que l'initiateur.

6.2
La réflexion préliminaire autour du projet identifié

C'est l'étape d'examen d'une idée de projet. Cet examen est fait par un groupe de personnes ressources (commission d'examen) sur la demande de l'exécutif communal.

Pour réussir l'élaboration d'un projet, la commission doit centrer la réflexion sur les questions préliminaires suivantes:

- Quels sont les **besoins de la collectivité/communauté** dont la satisfaction exige la réalisation d'un projet? Le besoin est-il réel, justifié ou prioritaire? Ceci permet de montrer la pertinence du projet.
- Quelles sont les **ressources financières disponibles ou mobilisables** pour la réalisation du projet? Il s'agit ici de

savoir si le projet est réaliste compte tenu de la capacité de la commune.

- Quels sont les **acquis, les potentialités et les problèmes** liés au projet à réaliser?
- Quelles sont les **orientations et les caractéristiques de la politique gouvernementale ou sectorielle** autour du projet mis en perspective?
- Quelles **stratégies** sont envisageables pour la réalisation du projet?
- Compte tenu des stratégies choisies, quelles sont les **priorités** à mettre en avant?
- Quel **avis** le conseil municipal accorde à la réalisation du projet (délibération)?

NB. *Ces travaux de réflexion préliminaire doivent être effectués pendant l'élaboration du Plan de Développement Communal. Pour les Communes qui n'ont pas de plan de développement, cette réflexion doit être faite en comité ad hoc suffisamment représentatif crée à cet effet. Le comité sera chargé de préparer un avant-projet très sommaire à soumettre à l'avis du conseil municipal.*

6.3
L'approbation de l'idée de projet par le conseil

Tout projet communal digne de ce nom doit recevoir « l'onction » de son conseil. A ce titre, il doit être inscrit soit dans le plan de développement communal (PDC) dûment approuvé, soit dans un plan de campagne validé ou tout simplement examiné en conseil municipal.

Cette étape n'est pas nécessaire si le projet fait partie des projets prioritaires issus du PDC. L'objectif étant d'avoir par délibération l'avis du conseil.

La loi d'orientation de la décentralisation N° 2004/017 du 22 juillet 2004 au titre I et à son article 4 dit que: « Les conseils des collectivités territoriales qui ont pour mission de promouvoir le développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif de ces collectivités, règlent, par délibérations, les affaires de leur compétence ».
A cette étape, le conseil autorise le maire à procéder aux études spécifiques et de faisabilité si le projet est approuvé.

6.4
Etape de la réalisation des études spécifiques, de faisabilité et d'impacts

Etudes spécifiques : Certains projets communaux requièrent les études techniques spécifiques dont les réalisations exigent des compétences spécialisées. Ce sont, par exemple, des études de conception, de plan, de coupes… La commune peut ne pas posséder ces compétences. Dans ce cas, elle doit avoir recours à un bureau d'études pour réaliser ces travaux (par exemple un bureau d'ingénieur conseil ou d'architecte pour les travaux de génie civil…).
Etudes de faisabilité : Tout projet nécessite un minimum d'analyse de sa faisabilité. Ces analyses peuvent être

sommaires pour des projets simples, mais suffisamment approfondies pour des projets complexes/intégrés.
On distingue plusieurs types de faisabilité:

- **Faisabilité technique**

Elle donne une orientation technique au projet. Elle décrit les potentialités qui justifient la formulation du projet et ses chances de succès. Elle décrit également les contraintes permanentes qui peuvent être levées avec la réalisation du projet.

- **Faisabilité sociale**

Elle permet de déterminer les blocages sociaux qui peuvent exister et les moyens de les contourner. Elle permet également d'analyser les stratégies de prise en compte des divers intérêts de toutes les couches sociales bénéficiaires ou, au détriment desquelles le projet va être réalisé. Plus tard, la gestion du projet en dépendra fortement.

- **Faisabilité économique et financière**

L'étude économique et financière permet de faire une évaluation monétaire des coûts du projet (investissement et fonctionnement). Cette étude permet également de déterminer les différentes sources de financement du projet et les montants sollicités auprès de chaque partie prenante (population, bénéficiaires directs, communes, partenaires etc.). Pour évaluer les coûts du projet, la commune doit faire appel aux spécialistes pour que ces coûts ne soient pas sous- estimés ou sur- estimés.

- **Faisabilité juridique**

Cette étude nous permet de savoir si le projet respecte le cadre légal et recommande toutes les dispositions à prendre pour éviter d'empiéter sur les droits privés des personnes ou des institutions.

- **Faisabilité administrative**

Les procédures et les formalités administratives doivent être strictement observées lors du montage d'un projet. Il s'agit lors de cette étude de les déterminer et de s'assurer qu'elles peuvent être remplies dans le temps et dans l'espace.

Etudes d'impacts environnementaux : L'environnement peut subir des changements positifs et négatifs à la suite du projet. C'est le lieu de prévoir et d'anticiper sur ces changements. Si ces changements seront positifs, dire comment les valoriser. Si au contraire ils seront négatifs, prévoir comment en réduire les effets.

6.5
La rédaction du projet communal

La rédaction d'un projet doit présenter un certains nombres d'informations, de données, d'arguments de justifications, d'analyses, de convictions,… qui peuvent susciter l'intérêt et le désir d'agir chez le bailleur de fond. Un projet est toujours rédigé suivant un plan.

La quantité de détails fournis dans le plan de projet dépendra des besoins. Le plan peut être très bref ou très détaillé. Il incombe au rédacteur ou au comite de rédaction de mettre au point un plan approprié à la nature, à la taille et à la complexité du projet. Il est à noter que le plan de rédaction peut dépendre du canevas du bailleur, si celui-ci est connu d'avance par la commune.

NB : *Un plan conçu avec minutie est utile pour deux raisons. D'abord, il permet à chaque participant de comprendre et de contribuer au projet. Il précise les responsabilités de chacun et évalue combien d'argent, de personnes, de matériel et de temps sont nécessaires à l'achèvement du projet. Ensuite, il sert d'outil de suivi et vous permet d'apporter très tôt des mesures correctives dans le processus si les choses tournent mal.*

D'une manière générale les informations recherchées par les partenaires sont les suivantes :

- Identification de la commune: il indique l'implantation de la commune (pays, province, département, arrondissement, personnes à contacter et leurs références);
- Identification du projet: il s'agit de donner un titre au projet en indiquant l'activité principale à mener;
- Contexte et justification du projet: c'est la description des problèmes qui poussent la commune à réaliser ce projet. Il faut décrire les potentialités qui justifient la formulation du projet, décrire les contraintes permanentes qui peuvent être levées avec la réalisation du projet, indiquer la localisation et les bénéficiaires du projet;

- Objectif du projet: décrire le but principal visé par le projet à élaborer;
- Résultats/ bénéfices attendus: décrire les changements voulus avec le projet;
- Activités à mener: décrire en détail les activités à mener pour réaliser le projet;
- Organisation du travail: définition de qui fait quoi? Où? Quand? Avec qui? Désignation des responsables, mise en place d'un système de suivi- évaluation;
- Etude de faisabilité: c'est la description des contraintes et potentialités qui se fait sur la base des données physiques, humaines, matérielles, financières etc.;
- Moyens à mettre en œuvre : analyser les moyens humains, matériels et financiers à mettre en œuvre.

6.6
La préparation de la recherche de financement

Il est nécessaire de préparer la recherche des financements après le bouclage des études et la rédaction du projet.

Il s'agit de déterminer au franc près le montant de la contribution de la commune au financement du projet et de l'inscrire effectivement dans le budget de l'exercice qui verra le projet commencer.

Si le projet prévoit la contribution financière ou matérielle des bénéficiaires directs, il faut s'assurer qu'ils sont prêts à mobiliser cet apport.

Avant de préparer toute requête de financement, il faut préalablement identifier les potentiels partenaires et leurs conditions/exigences de financement. La capacité à remplir des conditions déterminera les choix à opérer.

7

SUIVI DU PROCESSUS D'ELABORATION DES PROJETS

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement des informations et renseignements sur tous les aspects et les étapes essentiels d'élaboration des projets. Il permet d'éviter l'accumulation préjudiciable des faiblesses et des blocages. Il permet également de valoriser au mieux les succès obtenus. Le suivi est transversal aux étapes.

7.1
Suivi

Le suivi est un moyen:

- D'entretenir un dialogue permanent et constructif entre les différents intervenants;
- De contrôle des activités, car elle permet de vérifier si les données recueillies répondent aux normes et aux prescriptions établies;
- De gestion qui permet de prendre des mesures pratiques et d'apporter des corrections à la mise en œuvre d'une action et des orientations techniques afin d'adapter ou de corriger l'action;
- D'encourager ceux qui sont à la tâche, moyen dissuasif par ailleurs, car l'exécutant fait plus attention aux actes qu'il pose.

7.2
Acteurs de suivi

Les acteurs impliqués dans le suivi et l'évaluation du processus d'élaboration des projets communaux sont:

- L'exécutif communal;
- Le conseil municipal qui doit s'assurer que l'exécutif lui rend compte;
- Le comité de suivi est choisi à l'aide des critères de compétences et de représentativité de préférence parmi les membres de la commission d'analyse préliminaires du projet.

7.3
Mécanisme de suivi- évaluation

Dans le cadre de la bonne gouvernance, il est indispensable dans le processus d'élaboration des projets communaux de mettre en place un mécanisme de suivi- évaluation dudit processus d'élaboration des projets. Un comité formé à cet effet pourra rendre compte dans la transparence et à tous les niveaux (exécutif communal, conseil municipal, partenaires etc.) de l'effectivité et de l'efficacité des services rendus par les différents acteurs. Le maire en tant qu'acteur principal doit veiller au bon fonctionnement du comité de suivi.

7.4
Éléments à prendre en compte lors du suivi- évaluation

Lors du suivi- évaluation du processus d'élaboration des projets communaux, les principaux points d'attention à développer doivent être les suivants:

- Activités prévues;
- Activités menées;
- Niveau de réalisation des activités prévues;
- Analyse des écarts dans la réalisation des activités prévues;
- Changements constatés;
- Difficultés rencontrées;
- Solutions envisagées.

8

SYSTEME DE COMMUNICATION

Les communes doivent développer des communications internes et externes pour informer et échanger au maximum avec les populations, les partenaires, les autres communes etc. Elles

doivent informer et associer les populations à l'élaboration des PDC, mettre en place un système de communication une fois le PDC validé et lors de sa mise en oeuvre.

9

APPROPRIATION DU PROCESSUS PAR LE CONSEIL COMMUNAL ET PAR LES POPULATIONS

Pour s'approprier le processus les communes doivent identifier et former des personnes ressources locales (conseillers municipaux, populations, employés de la communes etc.) à l'élaboration des projets. Elles doivent associer à cette formation les SDE qui doivent eux aussi s'approprier le processus et aider les communes en temps opportun dans ce domaine. Les personnes formées doivent s'exercer et mettre en pratique leurs connaissances pour acquérir une certaine compétence en la matière. Ainsi, elles pourront maintenir la durabilité de la compétence de cette formation. Par ailleurs, il est très important de mettre l'accent sur la participation des populations ou des différentes parties prenantes tout au long du processus.

10

MESURER LE CHANGEMENT

L'impact du projet se mesure sur les bénéficiaires directs, sur la commune et sur d'autres acteurs sociaux. L'évaluation des impacts se fait à différents niveaux:

- L'impact économique du projet (Exemple: création d'emploi, accroissement des revenus, de la capacité d'épargne ou d'investissement);
- L'impact social (Exemple: rapport de pouvoir, rapport de pouvoir homme/ femmes, amélioration de la situation des enfants, volet sanitaire, éducatif etc.);
- L'impact écologique du projet (Exemple: amélioration de la qualité du sol ou du couvert végétal, préservation des points d'eau etc.).

CONCLUSION

L'élaboration des projets communaux de qualité requiert des dispositions particulières à prendre et des étapes principales à suivre. C'est l'objet du présent guide qui s'adresse particulièrement aux collectivités territoriales décentralisées ainsi qu'aux autres acteurs de développement. Ceux-ci doivent en faire bon usage pour améliorer leur capacité à mobiliser les financements en vue de réaliser les projets communaux répondant aux besoins des populations. Car, les communes ne sont pas jusqu'alors assez outillées pour élaborer des projets leur permettant de faire face à leurs besoins de développement. Pour ce faire, elles font toujours recours aux partenaires au développement et en particulier aux projets/programmes. Pour réduire cette dépendance les communes doivent renforcer les capacités de leur personnel en élaboration et gestion de projets communaux et développer des partenariats avec les bailleurs pour mobiliser les ressources nécessaires au développement local. Ceci dans l'optique de leur permettre de remplir les missions prévues dans le cadre du processus de décentralisation en cours au Cameroun.

ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHE D'IDENTIFICATION DES PROJETS

Informations sur le projet

<table>
<tr><td colspan="3"></td><td>Date</td></tr>
<tr><td>N° de référence</td><td colspan="3">Désignation du projet</td></tr>
<tr><td>Province</td><td colspan="3" rowspan="2">Domaine d'intervention</td></tr>
<tr><td>Commune</td></tr>
<tr><td colspan="4">Village</td></tr>
<tr><td colspan="4">Agence d'Exécution (adresse complète)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Organisme co-intervenant (adresse complète)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Objectifs du micro-projet</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Coût total estimé</td><td colspan="3">Financement demandé au Projet</td></tr>
<tr><td>Contribution de la communauté</td><td colspan="2">Source de financement</td></tr>
<tr><td colspan="4">Description sommaire du microprojet</td></tr>
<tr><td colspan="4">Respect des politiques environnementales</td></tr>
<tr><td colspan="2">Durée d'exécution</td><td colspan="2">Date souhaitée de démarrage</td></tr>
</table>

Nature du microprojet

Nouveau microprojet oui ☐ non ☐

Suite à une opération déjà amorcée et montant déjà engagé _____

Source de financement

Contactées

_____

Déjà impliquées

_____

Requérant (montant)

_____

a) Document concernant les autres sources de financement disponibles

oui ☐ non ☐

Signataires

……

ANNEXE 2 : DOCUMENTS CONSULTES

- Réussir la formulation d'un projet de développement Helvetas/PAD, SNV Mali, PACT/GTZ, 2002
- Rapport de L'atelier sur le Montage des Projets Communaux, Document PADDL-GTZ, novembre 2005
- Rapport de l'étude sur le montage des projets communaux, document SNV, janvier 2007

SERIE MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE

1. Introduction à la maîtrise d'ouvrage communale et son importance dans le développement local

2. Analyse des textes régissant la maîtrise d'ouvrage communale

3. L'élaboration des projets communaux

4. La passation des marchés communaux

5. La gestion du patrimoine communal