

Atelier 2 : Gouvernance du secteur routier.

Communication intitulée :

DE LA PLANIFICATION... A L'EVALUATION, QUELLE APPROCHE DE GOUVERNANCE ET QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR L'IMPLEMENTER DANS LES PROJETS DU SECTEUR ROUTIER ?

Résumé (en 188 mots) :

Le développement spectaculaire des flux de déplacement et de transport en faveur d'une économie devant être plus que jamais compétitive, le souci omniprésent de rentabilité des programmes d'investissements, le niveau d'exigence des usagers sans cesse revu à la hausse, ... et le management de la sécurité des itinéraires de plus en plus complexe font de la gouvernance du secteur routier le socle et le levier principal de relèvement de tous ces défis en perpétuelle mutation.

- planifier, analyser les risques, programmer, budgétiser, financer, organiser, piloter, contrôler, pérenniser en continu un système de management ;
- Concevoir, innover, proposer des variantes, adapter, préparer;
- Mettre en œuvre; gérer et maîtriser la qualité, la sécurité et l'environnement planifiés;
- Exploiter, maintenir, évaluer, agir.

Telles sont les phases devant être menées dans une approche collaborative, itérative et progressive par des ressources adéquates qualifiées capitalisant sans cesse sur leur expérience et évoluant dans un secteur et dans un Eco système qui leur procure visibilité et épanouissement.

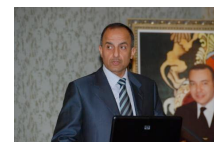
A travers un bref aperçu sur l'itinéraire parcouru par les pratiques marocaines, l'exposé tentera dans une approche interactive de susciter la réflexion pour de nouvelles approches alternatives et perspectives de gouvernance.

Mots clés :

Exigence, gouvernance, mutation, planifier, piloter, contrôler, innover, adapter, préparer, maîtriser, qualité, sécurité, environnement, évaluer, agir, collaborative, itérative, visibilité.

Auteur :

**Nabil BENZAOUZ : Ingénieur Expert assermenté en Génie Civil,
Expert et Auditeur en Management de Projet.
Administrateur certifié « IMA »
Président de la FMCI.
Directeur Général d'IDAF**



Coordonnées :

E-mail : idadaf1@gmail.com Phone : 00212 5 37 757506
Site Web : www.n.benazzouz@idafa-consulting.com Mobile : 00212 6 61 150426
Adresse : 24 Rue Oulad ZIANE Quartier de l'Aviation Rabat Maroc.

Atelier 2 : Gouvernance du secteur routier.

DE LA PLANIFICATION... A L'EVALUATION, QUELLE APPROCHE DE GOUVERNANCE ET QUELLES RESSOURCES HUMAINES POUR L'IMPLEMENTER DANS LES PROJETS DU SECTEUR ROUTIER ?

Préambule :

Les projets routiers impliquent une multitude d'intervenants, et les relations sont rarement binaires. La reconnaissance de l'importance des alliances et des coalitions et la qualité des interactions entre les différents groupes concernés impactent profondément le succès des projets.

En fait le succès d'un projet est fortement associé à un processus de prise de décision complexe, mais structuré. C'est pourquoi plusieurs gouvernements se sont dotés de mécanismes en vue d'améliorer la performance de leurs investissements et pouvoir aboutir à des projets plus efficaces, plus durables plus pertinents et avec des bénéfices plus significatifs aux groupes désavantagés.

Trois leviers principaux pour améliorer cette performance :

- Un cadre institutionnel ;
- Des mécanismes de gouvernance visant à maximiser la valorisation des fonds investis et à assurer l'imputabilité et la légitimité des actions entreprises ;
- Des mécanismes de capitalisation du savoir-faire et diffusion des bonnes pratiques en matière de management de projet.

Le socle de ce processus est constitué par ce qu'on appelle « **la gouvernance** » ou encore « **Ensemble d'actes de suivi de projets pour prendre les décisions appropriées à même de conférer aux projets les meilleures orientations possibles en vue de la satisfaction des parties prenantes** ».

Des pays pionniers comme la Grande Bretagne et la Norvège suivis des USA et de la France procèdent à la révision continue de la qualité de cette gouvernance à des étapes critiques de l'évolution du projet afin de s'assurer que le projet puisse passer à l'étape suivante. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure l'approche adoptée est basée sur les meilleures pratiques. En effet, l'hypothèse de base est que l'adoption de techniques éprouvées en gestion mène à une meilleure performance à tous les niveaux, incluant une idée réaliste des coûts du projet (et non une estimation des coûts ciblés).

Devant être menée par une équipe indépendante, cette révision a pour objet d'assurer que :

- La définition des besoins fonctionnels et techniques a été complétée et que les estimations sont réalistes ;
- Les options de rechange, incluant la non-option et la stratégie d'acquisition en PPP, ont été objectivement analysées ;
- Le mode d'organisation approprié a été adopté ;
- Les cibles de coûts et de délais sont réalistes ;
- Les meilleures ressources disponibles ont été allouées au projet ; tous les détenteurs d'enjeux ont été approchés et sont au fait des objectifs et enjeux du projet.

En France, un modèle de projet prédéterminé assorti d'instructions détaillées à chaque étape de la planification et de réalisation des projets a été conçu comme guide/canevas pratique.

Au Maroc, ce souci mondial de réussir une bonne gouvernance des projets routiers ponctue aussi le quotidien des intervenants dans le secteur routier national.

Cet article essaie d'apporter un témoignage de l'incidence de la gouvernance sur les performances des projets routiers et sur l'atteinte des objectifs nationaux. Il ne s'agit nullement de relater la « gouvernance idéale » s'elle existe ?... Mais plutôt d'évoquer certaines dispositions originales adoptées pour certains projets pilotes et d'exprimer un avis critique émanant de la réalité du terrain sur la gouvernance et les perspectives d'avenir et pistes d'améliorations pour les futurs projets de réseaux routiers structurants nationaux ou collecteurs régionaux ou de proximité communale.

1 – de la Planification ... :

La planification décrit l'organisation temporelle et spatiale des actes nécessaires à la réalisation ciblée d'un projet routier de la genèse à l'exploitation et maintenance. Elle constitue l'ossature de base du processus d'une bonne gouvernance des projets routiers.

Elle est souvent réduite à de simples actes de définition, faisabilité et de programmation initiale au lieu d'accompagner tout le processus y compris, la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance. L'évaluation continue permet à la planification de s'inscrire dans une approche itérative circulaire sans laquelle elle perdrait de sa pertinence.

Une planification bien réfléchie doit s'appuyer d'abord sur une identification des phases du projet et une analyse exhaustive et dynamique des risques intrinsèques pouvant les affecter : fonctionnels, techniques, managériaux, ... et ceux liés à l'environnement naturel, socio-économique, politique et financier, ...

Les gênes engendrées par les problèmes liés à l'exploitation, à la maintenance, à l'organisation/programmation de chantier constituent quelques exemples courants de risques intrinsèques.

Les difficultés et les obstacles générés par les changements climatiques, la géotechnique, l'expropriation, les contraintes de la politique budgétaire, les contraintes d'extension/réduction du projet d'inauguration et de mise en service anticipée/ajournée, ... illustrent quelques menaces liées à l'environnement du projet.

Planifier les délais et coûts de réalisation, la programmation, la budgétisation, le financement, l'organisation, le pilotage et la pérennisation en continu d'un système de management ; telles sont les actions devant être menées par les comités de pilotage moyennant des réunions périodiques inter jalons et sur la base d'un instrument de pilotage dit tableau de bord, de veille et de suivi qui récapitule les articulations du cycle de vie des projets, allant de la budgétisation à la mise en route des ouvrages réalisés.

Le Tableau de Bord identifie précisément les actions à conduire par ordre chronologique, les acteurs de mise en œuvre et fait état de la planification des actions en impartissant les délais de réalisation.

L'objectif recherché par cet instrument de pilotage des projets est la construction d'une véritable culture des résultats, assise sur un engagement de reconsidérer les méthodes et les approches, en matière de construction et de réhabilitation d'infrastructures routières. Et la conduite de manière efficiente dans le respect des délais et coûts prévus tout en évaluant de manière permanente chaque étape et sa performance.

Pour le suivi et la maîtrise des délais et coûts et le suivi du fil conducteur de projet, des concepts et outils ont été adoptés à travers le monde dont notamment le « Project Control » dans certains pays anglo-saxons et même sur certains projets d'infrastructures Marocains.

Pour l'organisation et le système de management, des macro processus et manuels de procédures sont adoptés par le secteur routier et autoroutier Marocain dont par exemple le Schéma Directeur de la Qualité intégrant la sécurité et l'environnement.

Mais en dehors de certaines expériences pilotes, les systèmes adoptés devront couvrir de manière harmonisée et globale toutes les phases des projets y compris la planification/conception. Avec des articulations bien réfléchies et définies d'une phase à une autre pour ne pas diluer les responsabilités à l'amont de chaque acte et se limiter à des actions correctives coûteuses opérées à son aval : prolongement de délais, levé des contraintes, travaux supplémentaires, aspect qualité sécurité et environnement non suffisamment introduits dans la trame de base de tout le projet, ...

En plus, souvent ces systèmes n'identifient, ne couvrent et n'impliquent pas suffisamment et en temps opportun les interfaces avec les autres parties intéressées comme les détenteurs de foncier les gestionnaires des réseaux et autres voisinages ... Cette couverture généralisée et étendue est à même de favoriser :

- ✓ Une meilleure information et concertation locale autour du projet ;
- ✓ Des expropriations programmées et accomplies avant le lancement des travaux, les quelques expropriations tardives pourraient alors être réalisées pendant la procédure d'appel d'offres/notification des marchés principaux et, si nécessaire, la période de réalisation des études d'exécution par les entreprises de façon à ce que tous les terrains soient acquis avant les installations de chantier et le lancement des travaux.
- ✓ Peut-être des expropriations moyennant des DCE/marchés spécifiques en anticipation et accompagnement des négociations définitives avec les propriétaires concernés ;
- ✓ Des délais raccourcis entre le recensement et localisation des réseaux pour l'Avant-projet et l'élaboration des D.C.E de leur déplacement évitant ainsi l'avènement de nouveaux réseaux non pris en compte et source de problèmes lors des travaux.
- ✓ Une meilleure responsabilisation des gestionnaires des réseaux y compris lors des travaux de déplacements avec un rééquilibrage des responsabilités entre les trois acteurs principaux directement concernés (exploitants, aménageurs routiers et entreprises) : Cf réglementation Française du 1er Juillet 2012 portée à l'origine par la loi « Grenelle 2 » du 12 Juillet 2010.

Ajouté à ce constat, des difficultés d'accompagner le processus d'une traçabilité représentative, systématique rigoureusement menée mais conviviale et simplifiée pour disposer d'éléments factuels d'appréciation, d'anticipation, de suivi, d'évaluation et de capitalisation du savoir-faire.

Le concours des efforts de l'ensemble des intervenants du secteur : pouvoirs publics, aménageurs routiers, profession, ... est indispensable pour doter cette phase cruciale de planification d'un vivier de ressources humaines et de compétences adéquates valablement identifiées pour mener à bien cette mission qui ne peut s'improviser sans le recours à un niveau élevé d'expertise et d'excellence et également à des guides de bonnes pratiques nationales sans cesse enrichies et actualisées.

Si dans un passé récent, la cadence de lancement des projets et la non complexité de leur montage permettait aux aménageurs routiers de s'appuyer sur leurs propres ressources et de faire l'économie de certaines réflexions et dispositions de suivi, ceci n'est plus le cas depuis plusieurs années. D'où la nécessité de revoir le modèle de planification et par suite de gouvernance y compris en termes d'adéquation des compétences pour non seulement subvenir aux besoins nationaux mais aussi consolider davantage l'ambition Marocaine de partager le savoir-faire avec son voisinage continental.

2– de la Conception :

La conception y compris architecturale de certains ouvrages d'art constitue la phase devant façonner le projet et impacter considérablement les phases suivantes de réalisation, exploitation et surtout maintenance.

Des études de définition au projet d'exécution en passant par l'avant-projet, le processus de conception initié sur la base de données fiables est en fait mené de manière itérative et en concordance avec les autres phases du projet.

Grace à une bonne planification et analyse des risques, les modifications éventuelles formelles et argumentées ne devraient pas remettre brusquement en cause les hypothèses de base, ainsi :

- ✓ La « revue d'Avant-projet » est certes essentielle mais ne devrait pas remettre en cause certains principes d'aménagement « stratégiques » de l'Avant-projet
- ✓ L'Avant-projet ne doit pas être déficient et le Projet d'exécution ne doit pas être beaucoup plus ambitieux que les dispositions constructives essentielles actées à l'issue de l'Avant-projet.
- ✓ Le délai de la « Revue d'Avant-projet » doit être suffisant pour réaliser une expertise complète et sérieuse du dossier d'Avant-projet et définir voire engager toutes les actions correctives ou complémentaires nécessaires ; il ne doit pas être imposé a priori mais être représentatif du travail effectif à réaliser, lui-même fonction de la qualité / de l'efficience des études d'Avant-projet.

Par ailleurs, il est préférable que les études d'exécution soient réalisées moyennant un prix spécifique et un délai suffisant par les entreprises chargées des travaux pour favoriser notamment une meilleure responsabilisation de l'entreprise, l'innovation, la liberté de proposition de variantes et de mise en œuvre de produits et procédés les plus adaptés, une plus grande ouverture à la concurrence avec obligation de résultat et non de moyens.

Pour relever ce défi, les entreprises sauront assez rapidement s'entourer de Bureaux de Conseils et d'Ingénierie « BCI » d'exécution de qualité suffisante dont les études (notes de calculs et plans) seront contrôlées par le MOA (avec BCI extérieurs si nécessaires mais évidemment différents des précédents) jusqu'au Visa « Bon Pour Exécution »

De même, la conception d'un système de management de réalisation d'un projet routier suppose la prise en compte d'un certain nombre de préalables :

- Le positionnement et la pertinence par rapport à la **taille et spécificités du projet** ;
- La relativité par rapport à un **environnement spécifique** en termes de type de matériaux naturels utilisés et de conditions climatiques et géographiques régnant lors de leur mise en œuvre ;
- La compréhension du **caractère collectif** de toute action entreprise. Cette communauté de destins fait que chaque intervenant peut aussi bien être pénalisé par ses propres erreurs que par celles des autres, et ce risque est d'autant plus important que le projet est complexe, et les intervenants nombreux.

C'est le degré de précision et de pertinence de cette analyse qui sera déterminant dans l'applicabilité du système au pied d'œuvre.

Selon la catégorie et la taille des projets, un canevas d'analyse des risques type devra être élaboré. Les cahiers de charge par la suite intégreront les spécificités du projet pour décrire le système spécifique assorti d'un plan de contrôle pertinent et d'un dimensionnement adéquat de la période de préparation.

Pour des projets d'envergure, les appels d'offres devraient être lancés autant que possible sur la base de documents « DCE » suffisamment définis évitant ainsi toute difficulté d'interprétations ou indéterminations qui engendreraient par la suite des entraves au déroulement de l'exécution du projet et des situations conflictuelles difficiles à élucider avec les entreprises.

Ceci est d'autant plus valable dans le cas de lancement de projet en « conception – réalisation » où le candidat à ce type de marché dispose certes de plus de latitude et d'initiatives mais en contrepartie il est plus impliqué et responsabilisé et son offre devra surtout être jugée à travers sa compréhension et sa perception des documents et données de base du DCE. Il est de surcroît nécessaire qu'afin de faire bénéficier le Maroc des souplesses des marchés lancés en conception-réalisation, pour observer la nécessité de s'appuyer sur les textes réglementaires de passation des marchés en vigueur, de caler la planification dès le début sur cette option, puisque certaines autorisations pour recourir à ce type de marché nécessitent une bonne anticipation.

Ces documents DCE devront être fondés sur des données de base géomorphologiques, géotechniques (levés topographiques précis, couverture végétale, cartes géotechniques et hydrogéologiques dynamiques), climatiques (données météorologiques de proximité, intensité et régularité de la pluviométrie, ...) et socio-économiques (disponibilité de l'emprise et sa libération, disponibilité des matériaux et fournitures, ...) bien définies, actualisées et pertinentes avec le projet et son environnement.

Dans ce sens, une meilleure connaissance des conditions climatiques est à même d'atténuer les retombées des aléas sur le déroulement des projets.

De même certains matériaux de déblais devraient faire autant que possible l'objet d'une attention particulière quant à leur excavation et leur mode d'utilisation au préalable du lancement de la Consultation.

Également l'adoption effective de schémas directeurs de gestion de carrières bien pertinentes pour chaque région avec des cartes de repérage des zones d'emprunt devrait également réduire les risques d'indétermination pouvant engendrer des offres irréalistes peu optimisées.

Les spécifications des matériaux de certaines parties d'ouvrages (GNT, PST, Remblais Contigu ...) devraient bien tenir compte des spécificités de la région et de l'éventuelle pauvreté en matériaux nobles. Il ne s'agit nullement d'incorporer des matériaux impropres pour une mise en œuvre d'ouvrages solides et durables mais surtout d'adopter une approche globale et intégrée d'utilisation de matériaux locaux moyennant des traitements techniques pertinents.

De même le cahier de charge devrait autant que possible être en phase avec les règles de l'art communément adoptées. Toute exigence placée au-dessus du seuil des normes et des standards usuels devra être soigneusement étudiée afin de ne pas engendrer l'ouverture de non conformités pour lesquelles on fait recours à ces mêmes normes et standards usuels pour procéder à leur fermeture. Cette manière de faire en phase réalisation remédie probablement à certains blocages des travaux mais reste préjudiciable à la concurrence.

Ces règles devraient être précises et pertinentes avec l'activité concernée et sans cesse revues et actualisées en fonction des conditions locales, des techniques utilisées et des spécificités du projet et son usage.

Ensuite, toute offre à retenir par le Maître d'Ouvrage devra apporter d'abord la preuve de prise en compte pro active et dynamique de toutes ces données et ensuite se décliner comme étant la plus avantageuse techniquement et financièrement.

Le titulaire de la réalisation du projet selon la formule « conception réalisation » devra présenter non seulement un Plan d'Assurance Qualité « PAQ » - réalisation mais un autre « PAQ » spécifique à la planification et aux plans d'exécution piloté par un contrôle externe dédié à la conception et s'inscrivant bien entendu au sein du Schéma Directeur du Maître d'Ouvrage « SDQ ».

La période de préparation devra être méticuleusement dimensionnée en parfaite pertinence avec les spécificités du projet et permettre ainsi de bien analyser et finaliser les documents PAQ de l'entreprise y compris le PAQ Projet d'exécution et de manière générale bien assoir les fondements du Schéma Directeur de la Qualité du Projet « SDQ » devant régir le management du projet et les interfaces entre les différents intervenants et leurs PAQ respectifs.

Pour beaucoup de régions à vocation essentiellement touristique riche en paysages et en sites historiques avec une hydrologie très abondante, ...La planification des zones de dépôts, d'emprunts devrait s'intégrer dans le cadre d'une vision globale de développement durable et de protection de l'environnement qui devrait précéder bien en amont les travaux d'exécution et éviter ainsi aux différents intervenants des efforts d'adaptation au fur et à mesure de la réalisation de projets déjà assez complexe.

3. De la Réalisation :

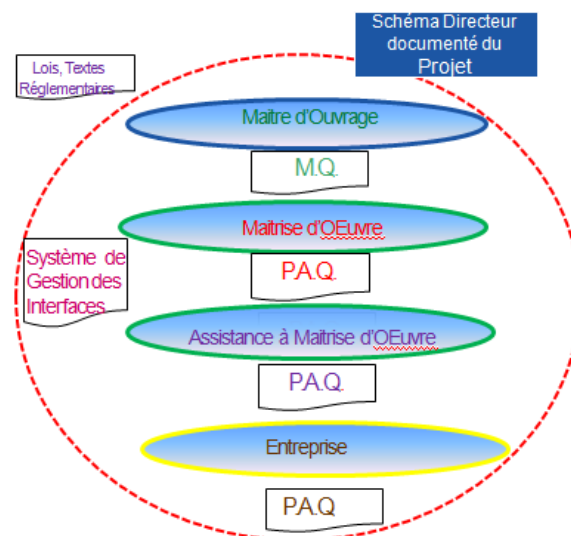
La réalisation des projets routiers est régie par une cascade de textes allant du décret de passation des marchés, Manuels aménageur, SDQ, PAQ, CCAG EMO et CCAG Travaux, Directives, CPC, RC, CCAP, CPS/CCTP, Guides, Normes, ...

Une cohérence devra régner entre ces textes ainsi qu'au sein de la mouture intrinsèque de chacun autrement tout écart voire même contradiction reste préjudiciable au déroulement du processus de réalisation des projets routiers.

Depuis l'Autoroute Rabat Fès (180 km) 1995 – 1999, premier chantier Marocain ayant appliqué la démarche qualité, la Rocade Méditerranéenne 2003 – 2012, chantier d'envergure nationale (500 km) et bien d'autres projets routiers, la mise en place d'un système de plan d'assurance qualité sur les chantiers a été avant tout une exigence contractuelle. En effet, les Cahiers des Charges (CCAP/CCTP ou CPS) des projets adoptant un tel système prévoient un certain nombre d'opérations à mener depuis la période de préparation du chantier où l'entreprise est tenue de présenter parallèlement aux autres dispositions préparatoires comme les reconnaissances géotechniques, le Plan de Mouvement des Terres des documents organisationnels déclinant le management de la qualité intégrée devant être adoptée par l'entreprise sur chantier. Il s'agit notamment de la Note d'Organisation Générale (NOG) document de base du Plan d'Assurance Qualité (PAQ), le Plan d'Hygiène et de Sécurité (PHS) en plus du Plan de Protection de l'Environnement (PPE) pour les sites d'installations.

Au-delà de ces références contractuelles, la démarche qualité intégrée adoptée est en fait un exercice au quotidien et ne peut se décréter par de simples clauses contractuelles. Il s'agit plutôt d'un processus progressif et interactif devant être d'abord bien planifié puis adopté avec beaucoup de volonté et de conviction par les différents intervenants sur chantier et enfin évalué et amélioré. L'impact de l'adoption de la démarche et sa contribution effective dans l'obtention de la qualité des travaux dépend en fait de la perception et degré d'implication de chacun de ces intervenants.

A l'issue de la période de préparation, le Schéma Global de la démarche qualité communément appelé Schéma Directeur de la Qualité « SDQ » déclinant les systèmes adoptés par chaque intervenant : MOE, Entreprise, AMOE, ... est mis en œuvre.



Chaque intervenant met en application son Plan d'Assurance Qualité « PAQ ».

Le PAQ présente certes des avantages en terme de traçabilité, mais les efforts de tous les intervenants doivent concourir vers une simplification continue des supports en nombre et en forme afin de pouvoir en assurer un traitement instantané et éviter ainsi tout différé à même d'engendrer une gestion lourde et peu efficace. Ceci est davantage opportun dans les cas de projets complexes comme celui de la Rode où l'exigence de formalisation des actes de réalisation du projet ne doit en aucun cas rester à la traîne de la succession de décisions prises par les acteurs sur chantier pour faire face à la complexité technique du projet et/ou aux impératifs de délais. La conception des supports de cette formalisation doit être donc à même de pouvoir accompagner la réactivité technique et décisionnelle qu'impose le projet.

Ceci est d'autant plus pertinent que les non conformités enregistrées ne sont pas toujours de nature directement technique mais trouvent leur origine dans le non-respect du processus d'élaboration des supports de traçabilité ou de leur mise en circulation ou application.

Il est à noter que la réussite de cette mise en œuvre peut être favorisée également par un certain nombre de facteurs comme :

- la qualité de la période de préparation.
- L'existence effective d'une démarche qualité au sein des structures permanentes des intervenants et leur degré de suivi et de maîtrise des structures dédiées au projet.
- le recours de la MOA/MOE à une assistance technique bien imprégnée de la démarche qualité à même d'apporter un soutien technique et managérial dans la résolution des problèmes et le traitement des anomalies grâce à la capitalisation des expériences opérationnelles et à un système de reporting et d'archivage rigoureux et standardisé actualisant en continu les compétences techniques et les dispositions de mise en œuvre et de conduite d'une démarche qualité.
- Le recours de l'entreprise à une assistance technique externe distincte des entités de mesure (laboratoire ou topographie) pour l'encadrement du contrôle externe à même de :
 - ✓ Rendre effective l'indépendance du contrôle qualité externe vis à-vis de la Direction Travaux et des outils de mesure.
 - ✓ D'apporter un soutien technique et managérial dans la résolution des problèmes et le traitement des anomalies grâce à la capitalisation des expériences opérationnelles sur terrain dans d'autres chantiers et à un système de reporting et d'archivage rigoureux et standardisé actualisant en continu les compétences techniques et les dispositions de mise en œuvre et de conduite d'une démarche qualité.
 - ✓ D'optimiser les effectifs de contrôle rendu possible grâce à l'apport technique et organisationnel régulier fourni par les organes de supervision et d'expertise

Le système documentaire du projet structuré et piloté par le schéma directeur de la qualité comporte :

- Les plans qualité, sécurité et environnement de chaque intervenant : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, contrôleur technique, entreprise.
- La liste et le suivi des points d'arrêt et critiques.
- Les procédures décrivant et gérant les interfaces matérielles et organisationnelles : Rôles, relations, informations et circulation des documents, réunions, réception, audit, revues...
- Les procédures de réalisation des travaux.

La conception et l'élaboration des procédures de réalisation doivent être personnalisées et particulièrement adaptées au chantier et ses spécificités tout en respectant les exigences des cahiers de charge et les procédures générales de l'entreprise pour lesquelles elle a été éventuellement certifiée.

Les canevas de ces procédures doivent émaner de l'entreprise et issus de sa propre expérience cumulée, puis le bureau technique se charge de l'ébauche d'un premier projet précisé et complété par les utilisateurs de la production eux même qui doivent obligatoirement décrire au moins le processus d'exécution. Par la suite le document ainsi collecté par le bureau technique est remis au responsable qualité pour examen et mise en harmonie avec le système PAQ.

Les procédures ainsi élaborées auront le mérite de disposer d'un système documentaire perfectible certes mais bien propre aux pratiques réelles des responsables affectés sur chantier minimisant ainsi l'enregistrement de non conformités dues à une distorsion entre la réalité d'exécution des travaux sur chantier et des procédures étrangères au chantier présentées par simple obligation contractuelle.

Par ailleurs, l'un des arguments essentiels de dissuasion de toute résistance à la démarche qualité reste inéluctablement la simplification du système documentaire et du volume de papiers qu'il peut rapidement générer si l'élaboration de documents n'est pas optimisée avec pertinence. Dans ce sens la version initiale de chaque procédure est considérée comme un seuil minimal pouvant être utilement complété par des révisions successives.

Cette simplification devra consister également à :

- Respecter la règle « un processus = une procédure » ;
- Préférer les logigrammes car plus lisibles et plus conviviaux permettent une meilleure compréhension et analyse des processus ;
- Assurer une diffusion appropriée c'est à dire là où l'information est nécessaire pour maîtriser le processus en question, faciliter les diffusions à réaliser lors de l'évolution du système qualité et donner aux différents acteurs une image d'efficacité et de pro activité et non pas de lourdeur.

Pour certains grands projets dont chaque partie constitue en elle-même un ouvrage d'art, la présence d'un géotechnicien expérimenté de l'entreprise accompagnant l'exécution des travaux et menant la réflexion avec les autres intervenants sur les solutions à prendre est déterminante. Cet accompagnement même ponctuel est à même de conférer une pro activité indispensable pour certaines situations devant être gérées sans délais. La présence de géologue de terrain voire même d'hydro géologue confirmé s'avère parfois vivement souhaitable.

De même, l'entreprise devrait disposer d'un bureau technique suffisamment proactif et anticipatif pour permettre l'élaboration de plans d'exécution ou/et d'adaptation dynamiques pouvant épouser la configuration du terrain sans cesse en mutation et objet de surprises géotechniques diverses.

Pour certains projets complexes comme les autoroutes, les routes express et certains OA exigeant une approche itérative et participative pour la validation des solutions de conception proposées, l'adoption d'un Système de Gestion Électronique Instantanée des Documents ou « GED » peut s'avérer d'une grande utilité pour gagner en célérité, partage et efficacité même à distance.

Le système devra intégrer et implémenter effectivement et systématiquement dès son initiation les composantes sécurité et environnement évitant ainsi des redondances avec les documents PHS et PPE et mettant en oeuvre de réelles dispositions concrètes et vérifiables

La gestion administrative et financière devrait s'appuyer elle aussi sur des procédures claires qui définissent le contenu des actes et contrôles administratifs et financiers, la définition des attributions et des habilitations des personnes chargées de la gestion du projet, l'établissement des attachements et des décomptes, l'établissement et l'émission des ordres de service...l'adoption des concepts comme le « Project control » peut être très profitable.

Le processus de contrôle devra être anticipatif basé davantage sur des investigations et des planches d'essais préalables donnant ainsi la visibilité aux travaux et la sérénité dans les relations entre les

différents intervenants. Ceci est particulièrement opportun dans le cas des travaux de mise en dépôt, de végétalisation, de préparation des matériaux avant leur mise en œuvre, de drainage de chantier, ...

Le circuit des fiches de suivi, de contrôle et de validation devra être maîtrisé par les intervenants et le renseignement et visa devra obéir à l'ordonnancement réel et effectif des actes des trois niveaux de contrôle. Le contrôle sera ainsi bien inscrit dans le processus de réalisation et par suite fluide et efficace.

4. De l'Exploitation, Maintenance :

De même la phase exploitation et maintenance doivent s'inscrire dans un processus dynamique et interactif.

Des fiches de vies pour les différents ouvrages et sections devront être initiées et/ou actualisées et notamment pour les sections sensibles identifiées.

Une fois ces fiches établies, le relevé de l'état des ouvrages y est reporté avec indication des actions à programmer dans le temps pour chaque cas : suivi des mouvements et glissements des déblais avec au besoin des prises aériennes à l'amont des grands déblais, réparation des risbermes et leur revêtement éventuel, végétalisation, suivi et traitement des fissures, traitement des joints de béton et /ou de chaussée, curage des fossés et des zones de stockage, entretien des dispositifs d'assainissement et de drainage : fossés de crête, descentes d'eau, fossés, ... entretien de la plateforme : chaussée et accotements, ...

Un Système d'Information Géographique « SIG » pourrait s'avérer très utile pour exploiter graphiquement les données de ces fiches et leur évolution observée sur le tracé. Cette base de données dynamique ainsi constituée permettra à l'exploitant de disposer d'un tableau de bord pour mieux gérer son patrimoine routier et en prioriser les travaux de maintenance. Elle constituera également une base fiable pour superviser l'état de la route et ses performances dans le cas d'externalisation en formule de « contrats de performance ».

Par ailleurs, une dotation adéquate en ressources humaines adéquates et matérielles est nécessaire afin de permettre aux entités en charge de la maintenance d'anticiper les difficultés et d'intervenir à temps afin d'éviter les dangers pour les usagers et les coupures de la route. Il est important de rappeler que le recours pour certains sites difficiles ou ouvrages d'art complexes aux nouvelles technologies (survol par les drones des zones inaccessibles, interventions d'alpinistes par exemple) s'avère indispensable et permet des économies importantes et une gestion efficace des risques.

5 De l'évaluation, Amélioration :

Traçabilité :

La préservation de la traçabilité des actes de réalisation du projet devra constituer un souci permanent d'abord pour une exploitation ultérieure efficace et pertinente et surtout pour recueillir l'expérience acquise l'évaluer, la perfectionner et la communiquer davantage pour léguer aux managers des futurs projets des repères objectifs et des réalités éprouvées leur évitant ainsi d'avoir à les redémontrer « à chaud » en cours de réalisation.

Dans ce sens, et en plus de l'élaboration des dossiers de récolement qui doivent s'inscrire dans un Processus progressif au fur et à mesure de l'avancement du projet, tout autre support d'information concernant le projet devra être soigneusement conservé et archivé : Journaux de chantier, procès verbaux de réunion, visites, fiches de non-conformité et actions résultantes, ... afin de préserver la mémoire des ouvrages et leurs conditions de réalisation et pouvoir au besoin disposer de traces accessibles pour toute évaluation ou audit.

Évaluation audit :

La réussite des missions d'audit qualité, technique, sécurité, environnement, administratif,... et évaluations reste intimement liée à la définition de référentiels clairs et pertinents par rapport aux missions et responsabilités de chaque intervenant et à une programmation périodique et régulière accompagnant le processus de réalisation de tout projet de sa programmation à sa mise en service et maintenance.

Amélioration et Revue de système :

Les observations et écarts relevés lors de toutes les évaluations et audits à l'instar des observations issues de réunions et visites de chantier périodiques devront être intégrés au sein d'un plan d'action permettant de les traiter et surtout de les éviter.

Dans ce sens, les actions préventives doivent agir sur la planification, la disponibilité des moyens et l'application rigoureuse des dispositions contractuelles.

L'ensemble de ces actions aussi bien curatives, correctives que préventives constituera les données d'entrée d'une revue **de système**.

En plus de tous ces éléments, la revue de système intégrera tous les aspects liés au processus de financement du projet, au planning de sa réalisation, aux dossiers de réclamations des entreprises et autres intervenants et leur traitement.

Tous les constats / dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations devront être consignés dans une matrice de synthèse permettant une lecture aisée et surtout une amorce pour le plan d'actions devant être élaboré par les services audités et leur management.

Conclusion :

Pour un pays émergent comme le Maroc, la gouvernance des projets, constitue à l'évidence un enjeu national pour construire davantage et mieux, satisfaire le client ou l'utilisateur, être plus compétitif et améliorer les rapports entre l'administration, les maîtres d'ouvrage et les entreprises. Mais s'il est vrai que la réglementation, les normes, comme la peur du gendarme obligent les intervenants à remplir correctement leurs engagements, elles n'ont malheureusement pas la vertu de les pousser à l'excellence. La bonne gouvernance ne se décrète pas, elle se gagne. C'est d'abord et avant tout l'affaire des hommes. Elle est l'affaire de tous, fournisseurs, travailleurs services publics, ensemble de la collectivité,... sans une véritable responsabilité de chacun sur la qualité de son travail quotidien, sans le respect de l'autre et de ses attentes, sans écoute véritable, il ne peut y avoir de bonne gouvernance. C'est une dynamique qui interpelle la société toute entière. Elle conjugue l'économique, le social et le technique et devient alors un fait culturel autour duquel un large consensus national devrait normalement se dégager.

Espérant que ce modeste témoignage issu d'un vécu sur un certain nombre de grands projets sur une trentaine d'années d'ingénierie, de mesure, d'expertise et d'évaluation puisse donner une preuve tangible aux générations futures de la possibilité d'évoluer dans cet état d'esprit d'excellence et de se débarrasser de toutes tendances négatives qui à défaut de pouvoir ou de vouloir se mettre à niveau tentent de contourner ou éviter le fond de toute nouvelle approche.

Fin de Texte

ABREVIATIONS UTILISEES

BTP	: B âtiment T ravaux P ublics ;
BCI	: B ureau de C onseil et d' I ngénierie
CCAG-T	: C ahier des C lauses A dmistratives G énérales applicable aux T ravaux ;
CCAP	: C ahier des C lauses A dmistratives P articulières ;
CCTP	: C ahier des C lauses T echniques P articulières ;
CPC	: C ahier des P rescriptions C ommunes ;
DCE	: D ocument de C onsultation des E ntreprises ;
METLE	: M inistère de l' É quipement, du T ransport, de la L ogistique et de l' E au;
MOA	: M aitrise d' O uvrage ;
MOE	: M aitrise d' Œ uvre ;
PAQ	: P lan d' A ssurance Q ualité ;
PHS	: P lan d' H ygène et de S écurité ;
PPP	: P artenariat P ublic P rivé
SDQ	: S chéma D irecteur de la Q ualité ;
SIG	: S ystème d' I nformation G éographiques.