
Primature

Dakar, le



LE CONSEILLER JURIDIQUE

Réunion extraordinaire du Conseil de Surveillance

03 juillet 2013

Projet d'Ordre du Jour

- 1. Présentation des procédures de gestion des contrats FIDIC
Par Ahmadou TALL, Conseiller juridique**
- 2. Présentation des Procédures de paiement des Travaux dans le
cadre des contrats FIDIC
Par Mamae Ndella Diattara, DAF**
- 3. Présentation sur les exigences en matière d'approbation du
Conseil de Surveillance
Par Mor FAYE, DPM**

Questions et discussions

PAUSE-CAFE

- 4. Présentation de la « Corrective Action Plan » de MCA-Sénégal
Par Ibrahima DIA, DG**
- 5. Présentation des recommandations du président aux membres du
Conseil de Surveillance
Par Alioune Papa NDAO, président du Conseil de Surveillance**

Discussions et Recommandations

27 mai 2013

A l'attention de :

- **M. Papa Alioune Ndao**, Président du Conseil de Surveillance, MCA Sénégal ;
- **M. Ibrahima Dia**, Directeur Général, MCA-Sénégal

Objet : Lettre de mise en œuvre, 2013-03 : Préoccupations sur l'exécution du Compact et les exigences en matière de reporting.

Chers Messieurs,

Il est fait référence au Millennium Challenge Compact conclu le 16 septembre 2009 (le « Compact ») entre les Etats-Unis d'Amérique, agissant à travers le Millennium Challenge Corporation («MCC») et la République du Sénégal, agissant par l'entremise de son gouvernement (le «Gouvernement»).

Les termes en majuscules utilisés mais non définis dans la présente lettre s'entendent au sens qui leur est donné dans le Compact ou dans tout Accord additif, selon le cas. Le MCC émet cette lettre d'observations sur la mise en œuvre du Compact conformément à la Section 3.5 du Compact, en espérant vivement que les remarques qui y sont formulées seront prises en compte par le Gouvernement dans l'accomplissement de ses obligations au titre du Compact. Ladite Lettre (y compris les Annexes A et B) ne modifie, ni ne révisé nullement et n'est censée modifier, ni réviser nullement non plus aucune disposition du Compact, d'un quelconque Accord additif ou autre document connexe.

Comme vous le savez, les deux années restantes détermineront la performance du MCA-Sénégal dans la mise en œuvre du Compact de 540 millions de dollars au bénéfice de la population sénégalaise. Le MCC apprécie son partenariat avec le Gouvernement et lui exprime sa reconnaissance pour l'engagement qu'il a pris dans le sens de l'exécution satisfaisante du Compact.

Toutefois, à 28 mois de l'échéance, le MCC est très préoccupé par les quatre points suivants qu'il importe particulièrement d'observer pour mener à bien le travail entrepris :

1. **Gestion des Contrats : Capacité de MCA-Sénégal à évaluer les progrès accomplis par les entrepreneurs et leur performance par une gestion dynamique des coûts, de la qualité et du temps et à prendre en temps utile les mesures correctives qui s'imposent pour maintenir les projets dans une bonne direction.** Une bonne gestion des contrats signés exige des systèmes rigoureux d'assurance qualité, de contrôle des coûts/stocks, de gestion des imprévus et de planification du travail. Malgré les nombreuses missions effectuées par le MCC depuis 2010 pour assister MCA-Sénégal, celui-ci n'a pas encore mis en place de ces systèmes. En conséquence, en l'état actuel, le MCA-Sénégal tarde à démontrer sa capacité à diriger et manager les entrepreneurs pour garantir un résultat optimal (qualité, respect des délais et rentabilité).
2. **Gestion des risques et Reporting: Approche axée sur les risques et capacité de MCA-Sénégal à informer clairement, systématiquement et avec l'efficacité voulue le MCC de l'état d'avancement des activités du projet, des risques et des mesures prises pour assurer une bonne performance au regard du plan de travail établi.** La gestion des risques est cruciale pour une concentration stratégique des efforts des entrepreneurs sur ces aspects qui sont, à tout moment, au premier rang des priorités. Le fait de tenir le MCC bien informé est une exigence du Compact et permet à celui-ci de remplir ses propres obligations en matière d'information et d'assumer des responsabilités au plan fiduciaire. Actuellement, les rapports fournis au MCC sont irréguliers, de qualités variables, incomplètes et souvent pas axés sur les principaux domaines de risque et/ou solutions proposées.
3. **Collaboration : Volonté de coopération du personnel technique du MCA-Sénégal avec le MCC, de partage d'informations en temps utile et de respect des obligations statutaires et fiduciaires du personnel technique du MCC qui est tenu d'exercer un contrôle sur MCA-Sénégal et ses performances en matière d'exécution de projets et d'assurer le suivi requis.** Depuis la signature des contrats pour l'exécution de divers travaux, MCA-Sénégal a fait preuve de lenteur ou n'a pas été en mesure de fournir les documents sollicités figurant à l'Annexe B, mettant ainsi le MCC dans l'impossibilité d'évaluer les performance/risques et de mesurer les progrès accomplis par les entrepreneurs.
4. **Leadership du MCA : Une direction forte, stratégique et stable pour assurer et accroître sans cesse l'efficacité requise d'un organe d'exécution.** S'il est vrai que le cadre opérationnel du MCC offre une large marge de manœuvre à nos partenaires, il n'en exige pas moins un MCA très dévoué, prévoyant et efficace, MCA-Sénégal étant responsable et comptable de la rentabilisation de

l'investissement. Le MCC a pris contact, en maintes occasions, avec le MCA pour discuter des lacunes mais, à ce jour, le MCC constate un manque de volonté de promouvoir une structure et une culture du MCA (armé contre les risques, de haute qualité, prévoyant, coopératif et efficace) qui soient à même de faire le meilleur usage des ressources du MCC et du Sénégal pendant la mise en œuvre du Compact.

MCA-Sénégal n'a pas pris en compte les points susmentionnés à propos de la mise en œuvre, qui sont à observer particulièrement pour le succès des activités entreprises (ainsi que pour un partenariat constructif entre le MCC et le MCA) en dépit des nombreux contacts et missions effectués par le MCC en vue de l'assister en la matière. Il en résulte que le MCA a fait preuve d'un manque de performance au titre du Compact et qu'il est de plus en plus probable que les objectifs dudit Compact ne se réalisent pas intégralement à l'échéance.

L'Annexe A à la présente lettre indique les mesures précises que le MCC attend du MCA-Sénégal et qui, une fois prises, assureront une mise en œuvre plus efficace, plus susceptible de réussir et plus continue du Compact. Un échéancier est également établi à cet effet. L'Annexe B est un rappel des obligations du MCA- Sénégal en matière d'information. Si ce manque de performance persiste au niveau de l'exécution du Compact, le MCC se verra dans l'obligation d'exercer d'autres options qui s'offrent eu égard à notre investissement au titre du Compact. Le MCC demande en conséquence au Conseil de surveillance du MCA-Sénégal de bien vouloir intervenir résolument pour que ces mesures soient prises.

MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION

Par



M. Jonathan Bloom

Vice-président adjoint, Département des Opérations de Compact
Représentant supplémentaire de MCC

Ampl. : Ambassadeur Lewis Lukens, Ambassadeur des Etats-Unis au Sénégal
M. Randall Wood, Directeur pays résident a.i, MCC

Annexe A : Actions requises pour renforcer la capacité de mise en œuvre du Compact

Secteur	Action requise par MCA	Date d'échéance
Leadership de MCA : MCA-Sénégal doit utiliser les services d'un personnel technique (planificateurs, directeurs, et personnel d'appui) qui comprennent et puisse satisfaire les exigences en matière de mise en œuvre du Compact, y compris le personnel décrit dans la présente Annexe. Lorsque le personnel technique de MCA-Sénégal ne veut pas ou est incapable de répondre à ces exigences, il doit être remplacé ou alors il faudra engager un personnel complémentaire, dans les meilleurs délais et à la satisfaction du MCC.	1. Établir un Plan de déploiement et de dotation en personnel visant à engager le personnel approprié à la position qu'il faut et doté des compétences requises pour réaliser les actions de gestion 2-6 ci-dessous.	Au 10 juin 2013
	2. Produire des rapports de mises à jour mensuelles sur les performances et progrès des employés basés par la réalisation des actions 2-6 ci-dessous.	Au 1 ^{er} juillet 2013 et les mises à jour mensuelles suivantes
Rapport de MCA et échange de document avec MCC: Tous les éléments d'élaboration de rapport des entreprises devraient être intégrés dans le rapport de l'Ingénieur qui est la base du rapport mensuel de MCA. Ceci doit inclure les plans de trésorerie et les courbes en S, avec des taux de production tel que décrits dans le Manuel d'Assurance de Qualité (AQ) du MCA.	3. Donner au MCC les dates d'échéance contractuelle pour chaque réalisation attendue de l'entrepreneur et de l'ingénieur, avec les dates de soumission proposée au MCC.	Au 10 juin 2013
	4. Développer et adopter des procédures internes pour le transfert de documents, y compris le maintien d'un registre et vérifié par l'équipe d'AQ (voir annexe B).	Au 1 ^{er} juillet 2013
Gestion du Contrat, Plans de travail : Les projets routiers et d'irrigation requièrent des plans de travail opérationnels qui intègrent la planification de PAR réalistes et le plan de travail des entrepreneurs. Les plans de travail doivent être basés sur la production de chaque entreprise, tel que prévu, discuté et accepté par le MCA au cours de la mission d'Avril 2013, en incluant toutes les hypothèses (tels que les travaux de terrassement par jour et par équipe). Les plans de travail doivent être réinitialisés, avoir le coût fixé et contenir des éléments contractuels pour l'accès au site et inclure la réinstallation, les activités environnementales et sociales qui font partie des activités des travaux.	5. Revoir et simplifier les plans de travail en les axant sur les demandes de décaissement tel que décrit et reflété dans les rapports narratifs.	Pour la demande finale de décaissement échu au 10 juin 2013 et les rapports mensuels consécutifs
	6. Fournir la première mise à jour mensuelle des plans de travail, tel que décrit dans l'annexe B, afin qu'elle puisse être examinée lors de la prochaine mission de Juillet 2013.	Au 1 ^{er} juillet 2013
	7. Revoir et simplifier les plans de travail pour les demandes de décaissement tel que décrit et reflété dans les rapports narratifs.	Pour le projet de demande de décaissement échu au 25 août 2013 et les rapports mensuels consécutifs
Gestion des Contrats, Système de contrôle de la quantité : Concernant les	8. Appliquer aux deux projets, tel que décrit. MCA devra fournir les fichiers	Pour la demande de

contrats pour lesquels cela n'a pas été fait, établir et mettre à jour régulièrement un système de contrôle de quantité par contrat, pour montrer (estimation) les quantités APD par rapport aux quantités du plan d'exécution (plan de travail réel). Lorsque des excédents sont prévus, identifier des mesures pour optimiser la conception et ramener les dépassements de coûts vers le bas et vers l'estimation. Pour les routes et l'irrigation, déterminer le tableau de la zone d'emprunt optimal pour chaque route, couche de remplissage ou section de la digue, pour réduire au minimum les coûts de transport. Si la disponibilité du matériel est un problème par rapport à l'estimation d'APD, proposer des modifications de conception éventuelles pour réduire les coûts.	principaux du plan de travail pour examen par le MCC.	décaissement échu au 10 juin 2013
	9. Première mise à jour, comme décrite, à revoir lors de la mission de Juillet, y compris le fichier principal du plan de travail.	Au 1 ^{er} juillet 2013
	10. Mise à jour des projets, tel que décrit, y compris les fichiers principaux du plan de travail.	Pour le projet de demande de décaissement échu au 25 août 2013 et les rapports mensuels consécutifs
Gestion des Contrats, Gestion des imprévus : Mettre correctement à jour le plan de gestion des imprévus, comme discuté lors de la mission d'Avril 2013. Le Système de contrôle de la quantité susmentionné permettra au MCA d'anticiper les besoins d'urgence pour chaque contrat, ainsi que la libération éventuelle de fonds alloués aux imprévus, ce qui pourrait se traduire par la levée d'options et éventuellement des travaux supplémentaires.	11. Appliquer aux deux projets, tel que décrit.	Pour la dernière demande de décaissement échu au 10 juin 2013
	12. Première mise à jour mensuelle, tel que décrit, à revoir lors de la mission de Juillet.	Au 1 ^{er} juillet 2013
	13. Revoir et simplifier les plans de travail, tel que décrit et reflété dans les rapports détaillés.	Pour le projet de demande de décaissement échu au 25 août 2013 et les rapports mensuels consécutifs
Gestion des risques, Système d'Assurance de Qualité (AQ) : MCC s'attend à ce que MCA-Sénégal démontre que le Système d'AQ décrit dans ses procédures et son Manuel d'AQ ainsi que les nombreux Plans d'Assurance de Qualité pour les ingénieurs et les entrepreneurs est opérationnel. MCA-Sénégal doit également démontrer que le Système d'AQ est efficace dans le traitement des non-conformités grâce à des mesures correctives telles que : des formations efficaces ; des ajustements aux Plans d'Assurance de Qualité (Plan d'Assurance de Qualité ou PAQ) pour toutes les entités intervenant sur le Compact ; une structure organisationnelle qui couvre tous les contrats ; un	14. Tenir un registre et l'état des non-conformités pour chaque projet.	Au 10 juin 2013 et mensuellement par la suite
	15. Maintenir un programme d'audits d'AQ qui couvre systématiquement tous les contrats et évalue de façon proactive les processus qui affectent la performance dans l'exécution du projet	
	16. Les rapports mensuels, en tant que partie des rapports mensuels de non-conformité, les mesures prises et les rapports définitifs, le cas échéant.	
	17. Pour tous les audits de qualité effectués, fournir des copies des versions définitives dans les cinq jours qui suivent la date d'achèvement de la mission d'audit	

programme d'audit qui couvre également systématiquement tous les contrats ; des plans d'audit pour les différents contrats ; des rapports d'audit ; des non-conformités, suivis, correctement traités et corrigés de manière appropriée.		
--	--	--

MCC a la responsabilité fiduciaire de surveiller l'état d'avancement des activités du Compact au plan physique et financier. Pour ce faire, MCA-Sénégal doit tenir MCC régulièrement informé grâce à l'échange systématique de documents de Compact avec le MCC. La liste suivante des documents a été fournie dans la lettre de mise en œuvre du 23 janvier 2013 et n'a pas changé. MCA devrait confier à quelqu'un au sein de son organisation la tâche de tenir un registre de ces documents, y compris le suivi lorsque ces documents sont envoyés au MCC, afin de s'assurer que cela soit fait en temps opportun. MCC souhaiterait avoir des preuves que MCA-Sénégal a satisfait aux exigences suivantes en matière de gestion :

Analyse		
1	EHSSMSP des fournisseurs	Toute version finale et/ou tout amendement devrait être envoyé au MCC dans un délai de 5 jours après approbation.
2	Rapports initiaux/revues de conception des ingénieurs	Toute version finale et/ou tout amendement devrait être envoyé au MCC dans un délai de 5 jours après approbation
3	Plans d'AQ des Fournisseurs	Toute version finale et/ou tout amendement devrait être envoyé au MCC dans un délai de 5 jours après approbation
4	Plans d'AQ des Ingénieurs surveillants	Toute version finale et/ou tout amendement devrait être envoyé au MCC dans un délai de 5 jours après approbation.
5	Rapport d'accident/d'incident	1 ^{ère} notification 24 heures ; rapport intégral dans/en 7 jours
6	Rapport initial de réinstallation	dans les 5 jours de réception

Avis de non-objection		
1	Tous les contrats pour l'exécution de divers travaux	Avant la date de délivrance de la Lettre d'acceptation
2	Tous les Contrats liés à la réinstallation	Avant la signature
3	Ordre de service ou avenant	Conformément à la politique de passation des marchés du MCC
4	Rapport final de clôture de la réinstallation	
5	Contrats de gré à gré	Avant la signature
6	Modèle d'Entente Individuelle	Avant toute compensation PAP

Pour information (suite page suivante)		
Rapports mensuels du Projet		
A.1	Rapports mensuels du Projet	Le 07 de chaque mois
A.3	Rapports mensuels de l'Ingénieur	dans les 5 jours qui suivent la date de réception ; MCA devrait fournir au MCC les dates de contrat de chaque Ingénieur
A.4	Rapports mensuels des entreprises	dans les 5 jours qui suivent la date de réception ; MCA devrait fournir au MCC les dates de contrat de chaque Fournisseur
A.5	Certificats de paiement provisoire	Choisir les IPC sur demande au cours du contrôle régulier du Projet, à coordonner avec les équipes fiscales du MCC et du MCA.
A.11	Plans de travail de l'entreprise	dans les 5 jours qui suivent la date de réception ; les changements apportés dans le plan de travail par l'entreprise seront également soumis au MCC dans les 5 jours qui suivent la date de réception.
A.12	Registre mensuel des non conformités	Le 07 de chaque mois à inclure dans le rapport mensuel du projet. Les conclusions de l'audit devraient être jointes en annexe aux rapports mensuels et / ou rapports détaillés, selon le cas.

Contrats		
A.9	Contrats signés pour l'exécution de travaux	dans les 5 jours qui suivent la date de signature
A.20	Contrats d'Ingénieurs signés	dans les 5 jours qui suivent la date de signature
A.20	Contrats signés du Bureau de Contrôle	dans les 5 jours qui suivent la date de signature
	Contrats signés relatifs à la réinstallation	dans les 5 jours qui suivent la date de signature
A.2	Amendements signés de tout ce qui est susmentionné	dans les 5 jours qui suivent la date de signature
A.2	Commandes rectificatives de tous les contrats pour l'exécution de divers travaux (avenant ou OS)	dans les 5 jours qui suivent la date de signature

Documents de gestion des contrats pour l'exécution de divers travaux		
A.6	Caution de Bonne Exécution des travaux	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.10	Lettres de commencement	dans les 5 jours qui suivent la date d'exécution
A.7	Certificat de paiement à l'avance de démarrage	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.23	Détermination de l'Ingénieur pour les réclamations	dans les 5 jours qui suivent la date de réception
A.24	Conflits soumis à la DAB	dans les 5 jours qui suivent la date de réception
A.25	Décision de la DAB	dans les 5 jours qui suivent la date de réception
A.26	Soumissions à l'arbitrage	dans les 5 jours qui suivent la date de réception
A.16	Certificats de prise en charge	dans les 5 jours qui suivent la date de délivrance
A.30	Rapports de performance passée des entreprises ou autres contractants	

Rapports des Ingénieurs		
A.8	Manuel d'Assurance de Qualité de l'Ingénieur	dans les 5 jours qui suivent la date d'approbation ; et tout changement et amendement ultérieur devrait être envoyé au MCC dans les cinq jours qui suivent son approbation
A.14	Rapport final des Ingénieurs	dans les 5 jours qui suivent la date de délivrance
A.15	Acceptation finale des travaux par les Ingénieurs	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.18	Rapport approuvé du Bureau de Contrôle des conceptions techniques	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.19	Rapport final approuvé par le Bureau de Contrôle	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation

Rapports RAP		
A.27	Rapport de pré-réinstallation pour chaque Lot	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.29	Rapport trimestriels de réinstallation	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation
A.28	Rapport de pré-réinstallation pour chaque Lot	dans les 5 jours qui suivent la date de d'acceptation

Plans et Manuels d'Assurance de Qualité		
A.13	Manuels et mises à jour de l'AQ de MCA	dans les 5 jours qui suivent la date de mise à jour et d'amendement, selon le cas.
A.8	Plan d'assurance de qualité approuvé de l'Ingénieur	dans les 5 jours qui suivent la date d'approbation et d'amendement, selon le cas.
A.8	Plan d'assurance de qualité approuvé du de l'entreprise	dans les 5 jours qui suivent la date d'approbation et d'amendement, selon le cas.