



MCA SÉNÉGAL

Mémoire de Proposition

de redéploiement et de dotation en personnel

1- Contexte¹

Le MCA-Senegal entre actuellement dans une phase de mise en œuvre physique des projets. Ceci appelle une bonne organisation et une gestion rigoureuse (des contrats, du personnel, etc.) pour assurer l'efficacité en vue d'arriver à exécuter les projets dans les délais requis, avec les moyens disponibles et la qualité requise.

Le 27 mai dernier, le MCC a exprimé à travers une lettre de mise en œuvre sa préoccupation à voir les activités prévues dans le compact se réaliser dans les délais mais aussi un défaut de reporting adéquat. Pour prendre en charge ces craintes et ainsi renforcer le leadership et les moyens de pilotage, en minimisant ainsi les risques de management, il est proposé ce Mémoire de Proposition de redéploiement et de dotation en personnel.

Ce mémoire vise à identifier les moyens permettant d'optimiser les ressources et doter le MCA-Sénégal d'une organisation optimale. Il part des produits attendus (ici les projets), pour redéfinir, d'abord, les activités à mener en vue de réaliser ces produits et, ensuite, les ressources nécessaires pour exécuter ces activités de façon à obtenir les performances les meilleures.

Produits/Projets	Activités/Contrats
Projet Irrigation et Gestion des Ressources en Eau	
1. Ngallenka	1. Travaux Ngallenka
	2. Supervision Ngallenka
	3. Mise en Œuvre PAR Ngallenka par MCA
	4. Mise en Œuvre Foncier Ngallenka et Delta
2. Delta	5. Travaux Delta Lot 1
	6. Travaux Delta Lot 2
	7. Travaux Delta Lot 3
	8. Travaux Delta Lot 4
	9. Delta Supervision
	10. Mise en Œuvre PAR Lot 2 et 3 Delta avec un Consultant
Projet de Réhabilitation des Routes	
3. RN2	11. Travaux RN2
	12. Travaux Pont de Ndioum
	13. Supervision Ndioum et RN2
	14. Mise en Œuvre PAR Ndioum et RN2

¹ Ce document reprend les analyses et propositions qui étaient faites au mois d'avril 2013 et partagées avec le MCC. Sa mise en œuvre était en cours au moment où le MCC nous a adressé un *implementation letter* dans lequel il est demandé à MCA-Sénégal de proposer un plan de redéploiement et de dotation en personnel.

4. RN6	15. Travaux Pont de Kolda
	16. Travaux RN6 Lot1
	17. Travaux RN6 Lot2
	18. Travaux RN6 Lot3
	19. Mise en Œuvre PAR Pont de Kolda par MCA
	20. Mise en Œuvre PAR RN6 avec un Consultant
	21. Supervision RN6 et Pont de Kolda

Le tableau ci-dessus, montre que pour quatre (04) produits attendus, vingt et une (21) activités de gestion et de supervision de contrats seront menées. Pour sa bonne compréhension, il y a lieu de garder à l'esprit qu'il y a d'une part, le personnel technique chargé de la gestion des projets et, d'autre part, le personnel de soutien ou transversal. En outre, deux (02) types de contrats sont conclus pour la réalisation des travaux, les contrats de service de consultants (pour la supervision des travaux) et les contrats de travaux de construction.

2- Approche

L'analyse des responsabilités de la Direction générale de MCA-Sénégal des PMUs montre qu'il est nécessaire d'assurer un suivi permanent par le personnel du PMU (yeux et oreilles de MCA-Sénégal) pour chaque projet, équivalent à un lot de travaux. Un agent du PMU sera désigné pour être le point focal pour tous les intervenants. Ceci permettra d'assurer les besoins de qualité, de reporting et de suivi souhaités par le MCA-Sénégal.

Partant de ce principe, les temps de présence ont été estimés par personne sur la base des orientations suivantes :

- Un chargé de projet du PMU gère un contrat
- Un chargé de projet MCA-Sénégal gère au maximum deux contrats
- Les experts transversaux assurent le suivi des activités de six contrats de travaux et sont affectés par projet (Routes ou Irrigation)
- Les coordonnateurs des PMU ou directeurs de projets peuvent superviser jusqu'à six contrats de travaux.
- Les services de la DAF seront réorganisés pour s'adapter à cette nouvelle organisation

L'exercice a donné les résultats suivants :

Temps de Travail (nombre de jours) par contrat travaux par mois

		Nb de Contrats /mois	Déplacement Visite de terrain	Bureau	Réunion	Autres	Gestion	Total
P M U	Coordonnateur	6	0,5	1,5	0,5	0,5	0,5	3,5
	Chargé de Projet	1	10	3	2	3	3	21
	Expert Transversal	6	1	0,5	1	0,5	0,5	3,5
M C A	Directeur	6	0,5	1,5	0,5	0,5	1	4
	Officer	2	3	2	2	1	4	12
	Expert Transversal	6	0,5	0,5	1	0,5	1	3,5

N.B. avec l'appui des consultants du MCC, il avait été fait un exercice détaillé d'évaluation de plan de charge.

Les dernières missions du MCC ont proposé des ajustements qui ont été acceptés par le MCA-Sénégal (PMU-SAED).

Temps de Travail (nombre de jours) Total par mois

		Déplacement	Bureau	Réunion	Autres	Gestion	Total
P	Coordonnateur	3	9	3	3	3	22
M	Chargé de Projet	10	3	2	3	3	21
U	Expert Transversal	6	3	6	3	3	21
M	Directeur	3	9	3	3	3	21
C	Officer	6	4	4	3	8	21
A	Expert Transversal	3	3	6	3	6	21

NB : Cette évaluation indicative peut être ajustée en fonction des spécificités et des contextes

3- Propositions de recrutement et de redéploiement

Certaines de ces propositions avaient été discutées et validées avec le MCC. Elles sont en cours d'exécution. Les appels à candidatures ont déjà été lancés, les consultants chargés des recrutements ont démarré leurs opérations de sélection depuis le 18 avril 2013. D'autres viennent en réponse aux préoccupations soulevées par le MCC dans son *Implementation letter* 2013-03 du 27 mai 2013. Sont concernées, les équipes des PMUs, les équipes de projets, l'équipe transversale ou de soutien et, enfin, l'équipe de direction.

Elles tiennent aussi en compte l'analyse de l'expérience sur les premiers contrats en cours, et les défis liés au niveau d'avancement selon les domaines, l'appréciation de la performance et du niveau de confiance sur les capacités des ingénieurs, des PMU et de MCA S. Le niveau de risques par projet selon le profil des entreprises et le contexte locale ont été aussi pris en compte (voir tableau en annexe)

A- Recrutement

a. Equipes PMU

Il est ressorti de l'analyse la nécessité de renforcer les PMUs par le recrutement de chargés de projets.

PMU Ageroute : Quatre (04) agents vont être recrutés dont un *ingénieur ouvrages* pour suivre le pont de Ndioum, et un chargé de projet pour un des lots de RN6. Il sera aussi recruté un (01) *expert santé hygiène sécurité* (en cours) et un *expert en sciences sociales* qui sera déployé à l'UMO pour la RN6.

PMU SAED : Trois (3) agents seront recrutés dont un *ingénieur en ouvrages d'art* qui va suivre les deux projets ouvrages (lot 1 et lot 4), un *chargé de projet* pour le lot 4 (émissaire delta). L'actuel chargé de projet Delta sera affecté au lot 2 Delta et un *expert santé hygiène sécurité* (en cours)

b. Equipes projets

Pour les équipes projets de la Direction générale de MCA-Sénégal, il s'agira de procéder à neuf (09) nouveaux recrutements.

Pour le projet Route, il faudra recruter un *nouveau chargé de projet pour Route* qui sera affecté au lot 3 RN6 et Pont de Kolda pour que l'actuel chargé de projet de la RN6 se focalise sur les lots 1 et lot 2.

Pour le projet irrigation, le chargé de projet Podor sera redéployé sur le Delta et un *nouveau chargé de projet* sera recruté pour le Ngallenka. L'actuel chargé de projet pour Delta sera focalisé sur les adducteurs et le second chargé de projet sur l'émissaire.

Au niveau foncier, la situation est optimale et ne nécessite pas de ressources supplémentaires.

Pour l'activité ESA, le dispositif actuel est optimal. Les UMO existants seront maintenus pour assurer les suivi rapproché des consultants chargés de la mise en œuvre des PAR (Delta et RN6) et la communication de proximité en appui au Directeur de communication. Au niveau de la RN6, un *second expert en sciences sociales* sera recruté pour le suivi des lots 1 et 3, et l'actuel expert sera consacré au pont de Kolda et au lot 3 RN6. Ces experts vont également participer à la mise en œuvre de la stratégie de communication de MCA-Sénégal.

c. Equipes transversales et de soutien

Cette nouvelle architecture entraîne pour la DAF une nécessité de responsabilisation par projet. Ce qui conduira à affecter chacun des deux officiers DAF à un projet (Route et Irrigation) et à recruter un *officier pour les aspects administration (MCA et PMU) et Suivi évaluation*.

Le suivi et les paiements des PAP dans le cadre de la mise en œuvre des PAR vont nécessiter des efforts supplémentaire au niveau de la DAF. En vue d'y répondre, il sera recruté un consultant spécialiste pour la durée nécessaire.

Les exigences de gestion des ressources humaines vont aussi augmenter et rendre nécessaire le recrutement d'un assistant RH.

Les secrétaires de pool vont être renforcées dans des responsabilités d'assistance administrative quotidienne des directions, pour libérer les Directeurs et la DAF de certaines tâches.

Un besoin croissant en support technique du parc informatique de MCA-Sénégal et des PMUs se fera sentir. Au lieu de proroger le contrat des prestataires qui arrive à terme, il est envisagé, le recrutement d'un informaticien qui sera également chargé de la gestion du site web.

Au niveau de la Direction du suivi-évaluation, L'agent démissionnaire a été remplacé. Le principe de la spécialisation des deux officers (Irrigation et Routes) est maintenu. Ces officers vont travailler en étroite collaboration avec les chefs de projets et directeurs pour leur apporter l'appui technique nécessaire, notamment sur les indicateurs et la mise à jour des work-plans.

Au niveau de la DPM, la situation est optimale et ne nécessite pas de ressources supplémentaires.

d. Equipe de direction

Pour assurer le reporting à la Direction Générale, il est apparu nécessaire de renforcer le Directeur général adjoint par un spécialiste en gestion de projet qui va aussi travailler avec les différentes directions pour ce qui concerne la planification et la gestion globale des projets.

Il sera aussi recruté un spécialiste en infrastructures, expert de niveau international ayant une solide expérience dans le suivi des travaux et ayant une bonne connaissance des procédures du MCC. Il assistera le DGA dans le suivi technique et la supervision des directions pour le reporting et le suivi des work-plans.

Il est également envisagé le recrutement de deux chargés des relations avec les collectivités locales (CL) et les Organisations Communautaires de Base (OCB). Ainsi, au niveau de chaque zone du programme (Nord & Sud), un chargé des relations avec les CL et les OCB, spécialiste du développement local, sera affecté pour assurer le suivi des relations avec lesdites collectivités et organisations en vue de la mise en œuvre des actions de développement local, de communication de proximité et de suivi de activités de communication des entreprises et des mesures d'accompagnement.

Pour assurer un suivi et une cohérence dans les différents systèmes informatiques mis en place par le MCA-Sénégal, (SISE, SIM, Foncier, Base de données PAR), il sera recruté un spécialiste en base de données qui apportera son assistance a toutes les équipes.

Le Spécialiste qualité sera assisté par deux consultants et l'expert genre par un consultant déjà recruté. Pour l'assurance qualité, il est envisagé d'avoir un expert permanent par zone du programme.

B- Redéploiement des équipes de projets d'infrastructures sur site.

Afin de renforcer le pilotage de l'exécution des projets sur le terrain, assurer un suivi plus rapproché et raccourcir les délais de prise de décisions, il sera procédé à un redéploiement d'une partie du personnel de MCA-Sénégal et du PMU-Ageroute sur les sites au Nord et au sud.

Ainsi, pour le Projet Irrigation, le Chargé de Projet Podor et l'Officer ESA sur le projet Irrigation seront redéployés sur site en vue d'assurer une présence quotidienne sur le chantier et pouvoir répondre de manière immédiate à toutes les sollicitations et apporter des réponses rapides aux différentes questions qui sont soulevées.

Le Chef de Projet Delta qui, actuellement, assure l'intérim du Directeur du Projet Irrigation, renforcera sa présence sur le site des travaux jusqu'à la réalisation de toutes les activités nécessaires au démarrage effectif et à la bonne exécution des travaux. Pendant ce temps, le second officer Delta, en recrutement, prendra service et apportera son concours pour le suivi du projet sur le terrain.

Concernant le projet de réhabilitation des routes, la stratégie consiste à redéployer l'équipe du PMU-AGEROUTE sur le terrain de la Zone Sud, exceptés le Coordonnateur et le Planificateur. Cela permettrait d'assurer une meilleure prise en main des travaux de la RN6 qui constituent 4/6 du projet routier et sur lesquels les risques d'achèvement sont plus élevés. Le Coordonnateur et le Planificateur resteront à Dakar, ils effectueront des descentes régulières sur le terrain pour assurer le suivi, en consacrant l'essentiel de leurs efforts à la RN6.

Les travaux de la RN2 et du Pont de Ndioum présentent un faible risque d'achèvement et sont suivis de près par deux chargés de projet sur site. La supervision du côté de MCA Sénégal par le chargé de projet sera renforcé par un repliement sur les terrains et suivi plus rapproché du Directeur routes qui consacrera plus de temps à la RN2 et au pont de Ndioum

4- Situation de la mise en œuvre

Le tableau ci-dessous montre l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce plan de redéploiement et de dotation en personnel.

Le gestionnaire base de données et le gestionnaire de projets, deux postes critiques, ont déjà pris service. Des retards sont cependant notés dans le processus de recrutement pour pourvoir les postes techniques. Cela s'explique notamment par les exigences transparence dans le processus de recrutement, le nombre très élevé de dossiers à traiter, les problèmes de disponibilité des membres des panels et des difficultés dans les négociations salariales.

Personnel déjà en place

- Spécialiste Planification A pris service depuis le 1^{er} mai 2013
- Spécialiste base de données A pris service le 1^{er} juin 2013

Personnel déjà recruté et prenant service à partir de juillet

- Gestionnaire comptable
- Assistant Ressources Humaines et Comptable
- Chargé de Projet Routes MCA
- Spécialiste en Ouvrages PMU SAED
- Chargé de Projet IWRM MCA
- Spécialiste IT et webmaster
- Sciences Sociales PMU Ageroute

Personnel à lancer en fin juillet

- expert développement local et relations avec CL et OCB zone nord
- expert développement local zone Sud
- expert pour le suivi des SSM (si ANO MCC sur les SSM)
- expert hygiène santé sécurité SAED
- consultant en infrastructures

Projets	Lots	Etat d'avancement	PMU	Entreprise	ingénieur	MCA	observations
irrigation	Ngalenka	A mi chemin	Faiblesses notées dans le reporting et pilotage	Faiblesse dans le respect des engagements	Faiblesse dans le suivi et	Faiblesse dans le reporting et la proactivité	Une affectation sur site de tout le personnel officer de MCA (Ngalenga et delta) MCA et PMU une seule équipe de terrain
	Delta (4LOTS)	Lot 1 démarrage conforme Lot 2, 3 et 4 en démarrage	Faiblesse sur une partie des lots	Bonne perception	Capacité bonne	Insuffisance RH de supervision	
Route							
	RN2	En bon début	Conforme	Conforme	Faiblesse dans la supervision et proactivité, reporting	Conforme pour l'essentiel	Concentration des efforts de du directeur route sur ce lot 2 et Pont de Ndioum
	Pont de Ndioum	En mi chemin mais beaucoup de plaintes. Mesure de correction en cours	Conforme un ingénieur sur site	Entreprise difficile, non-respect des procédures et réclamations.	Faiblesse en cours de correction		
	RN6 (4 lots)	Viennent de démarrer	Bonne présence	Conforme, un ingénieur pour chaque lot en place	Bonne organisation et maîtrise		Affectation de l'équipe transversale du PMU sur la RN6. Concentration des efforts du coordonnateur sur ces lots. Suivi plus rapproché sur site des chargés de projet RN6 MCA

