1 RAPPEL CONTEXTE 2

1.1 Contexte spécifique: 2

2 RAPPEL DES TERMES DE REFERENCES 2

2.1 OBJECTIFS 2

2.2 RESULTATS ATTENDUS 3

2.3 MANDAT DU CONSULTANT 3

3 METHODOLOGIE UTILISEE 3

4 ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 5

4.1 Réunion n° 3 : avec M. le Directeur Général des Grands Travaux 5

4.2 Réunion n°4 avec les ingénieurs de l'APIX 8

4.3 Réunion n°5 avec le service de libération des emprises 11

4.4 Réunion n°6 avec le service "Qualité" 14

4.5 Réunion n°7 à l'Agence Française de Développement 16

4.6 Réunion n°8. 19

4.7 Réunion n°9 à la cellule de passation des Marchés de l'Apix 21

4.8 Réunion n° 10 avec M. Gueye à la Direction des investissements 22

4.9 Réunion n°11 avec M. Pierre Graftieaux à la Banque Mondiale 23

5 RESULTATS DE L’EVALUATION 25

5.1 EVALUATION ET PERTINENCE DU MONTAGE INSTITUTIONNEL 25

5.1.1 Rappel du montage institutionnel 25

5.1.2 Pertinence du montage institutionnel 25

5.1.3 Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'AGETIP: 26

5.1.4 Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'APIX: 26

5.2 EVALUATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION 30

5.3 EVALUATION PLAN DE PASSATION DES MARCHES ET CONTRATS 34

5.4 EVALUATION CIRCUIT DE PAIEMENT 40

5.5 EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET LIBERATION DES EMPRISES 42

5.6 EVALUATION DE LA COMMUNICATION 47

6 48

7 CONCLUSION ET RECOMMANDATION 48

1. *EVALUATION ET PERTINENCE DU MONTAGE INSTITUTIONEL*
2. *EVALUATION PLAN DE PASSATION DES CONTRATS DE CONSULTANTS*
3. *EVALUATION PLAN DE PASSATION DES MARCHES ET CONTRATS*
4. *EVALUATION CIRCUIT DE PAYEMENT*
5. *EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET LIBERATION DES EMPRISES*
6. *EVALUATION DE LA COMMUNICATION*
7. *EVALUATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION*

# RAPPEL CONTEXTE

## Contexte spécifique:

De Pikine à Diamnadio, réalisation en PPP de la libération des emprises, de la restructuration de Pikine Irrégulier Sud (PIS) et d'une zone de recasement à Tivaouane Peul.

* C**onvention cadre** signée en 2009 entre l'APIX et l'AGETIP définissant les actions conjointes et modalités d'intervention :
* pour l'exécution des travaux dans la zone de recasement
* pour la restructuration de PIS
* **Convention d'exécution spécifique** avec une description détaillée des prestations de l'Agetip , de leur financement , et de leur modalité d'exécution.
* le première: APIXAGETIP102122009 permet le démarrage des activités dans l'attente des financements BM et AFD.
* la seconde: ces financements obtenus, elle détermine les conditions d'exécution par l'AGETIP de la zone de recasement de Tivaouane Peul et les APD et DAO de la restructuration urbaine de PIS.

Les études et les marchés de travaux (et supervision) sont passés pour Tivaouane Peul.

Les firmes sont recrutées pour les études de PIS.

# RAPPEL DES TERMES DE REFERENCES

## OBJECTIFS

* Compte tenu de l'avancement à Tivaouane Peul, la présente mission devra évaluer:
* la stratégie mise en œuvre par l'AGETIP / APIX.
* la pertinence de la Convention cadre en rapport avec les responsabilités des deux parties
* le niveau de mise en œuvre de cette Convention dans la conception, le suivi et la supervision du projet de recasement.
* les forces et les faiblesses des dispositifs mis en place en vue de proposer des axes d'amélioration et/ou proposer d'autres dispositifs avec d'autres acteurs.

## RESULTATS ATTENDUS

* (i) Contenu des 3 conventions mieux connu: avantages /inconvénient relativement aux objectifs du partenariat.
* (ii) Evaluation de la mise en œuvre des tâches planifiées. Aspects (positif/négatif) des conventions sur l'atteinte des objectifs et la pérennisation des acquis.
* (iii) Proposition d'améliorations, y compris recours à des dispositifs alternatifs.
* (iv) Rapport détaillé de la réalisation de la présente mission.

## MANDAT DU CONSULTANT

L'Unité de Suivi Evaluation fournira un appui technique auprès des opérationnels pour (i) faciliter la mise en place et (ii) la coordination des activités de suivi évaluation.

Ceci en renforçant l'élaboration et l'actualisation d'outils spécifiques et de mécanismes, de SE permettant :

* la mesure des performances des acteurs, des processus et des mécanismes mis en œuvre.
* la mise à jour des données relatives aux différents volets de mise en œuvre du SE
* l'amélioration de l'analyse et de la présentation des données
* la capitalisation des résultats enregistrés
* la bonne gestion de l'information (pas de doublon)
* la contribution du programme de SE dans l'atteinte des indicateurs globaux

Ce dispositif de suivi de la performance du projet est complété par une démarche d'évaluation des acquis de la mise en œuvre du programme de SE (plan physique, fonctionnel et technique).

# METHODOLOGIE UTILISEE

Le Consultant a adopté une méthodologie articulée autour de quatre points:

* Réunion de planification en début de mission, tenue le 28 novembre à l'APIX entre le Consultant, les responsables de l'aménagement de la ZR, et le responsable des actions de suivi-évaluation, point focal de la présente mission.

Cette réunion à permis de recadrer les objectifs de la présente mission d'évaluation:

* + investiguer sur les aspects administratifs relatifs au partenariat entre l’APIX et l’Agetip.
  + Identifier les goulots d’étranglement susceptible d’être à l’origine de lenteurs dans les procédures.
  + Analyser les circuits de non-objection nécessaires au plan de recrutement des consultants et au plan de passation des marchés
* identifier les sources de données et la démarche de collecte. Les interlocuteurs ci-dessous ont été précisés :
* **Apix :**

service passation des marchés

le service paiements

le service qualité

les techniciens

service communication

l’interface Apix, Agetip, Etat

Project Manager

service libération des emprises

* **Etat:**

Direction des investissements pour les procédures de paiement

* **Partenaires techniques et financier (PTF):**

Banque Mondiale

Agence Française de Développement

* **Agetip**

Unité Spéciale d'Exécution du Projet (USEP).

* obtenir la validation des outils de collecte des données (questionnaire et guide d'entretien).
* échanger sur les concepts de l'évaluation, les étapes et les principes.
* Les étapes de l'évaluation
* La collecte et l'analyse des données:
* Revue documentaire: le commanditaire a mis à la disposition du Consultant, les documents ci-dessous.
  + Rapports trimestriels d'activités de l'USEP
  + Rapports des bureaux de supervision
  + Un marché d'entreprise
  + L'arrêté ministériel, la Convention cadre et la Convention spécifique d'exécution.
* Enquêtes, entretiens aux niveaux de l'APIX, AGETIP, DDI...etc
* Traitement et analyse de données sur la gestion partenariale du projet de la ZR de Tivaouane Peul: efficacité des interventions, efficience dans l'utilisation des ressources.
* Leçons apprises, plan d'action pour améliorer la stratégie.
* Réunion de partage à mi-parcours : le Consultant, la CGT
* Vérifier que les objectifs de l'étude sont bien cernés.
* Apporter, si besoin, les recadrages nécessaires.
* Réunion de restitution avec l'équipe de la CGT
* résumé des résultats obtenus sur chaque question d'évaluation
* leçons apprises dans ma mise en oeuvre des conventions (protocoles d'exécution) APIX/AGETIP.
* Echanges sur les options d'amélioration du dispositif de gestion pour la mise en oeuvre du projet d'aménagement de la zone de recasement de Tivaouane Peul.

# ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

## Réunion n° 3 : avec M. le Directeur Général des Grands Travaux

Date, lieu et heure de la réunion: le 6 décembre 2012, à la Direction Générale des Grands Travaux

de 10 h à 11 h

Etaient présent:

Pour l’APIX

M. Babacar NDONG Coordinateur Général des Grands Travaux

Pour le Consultant

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

M. Mamadou Kane juriste

**Rappel institutionnel:**

Les PTF négocient avec le Gouvernement du Sénégal pour aboutir à un accord de prêt.

Une agence nationale, l'APIX, est désignée comme Maître d'œuvre (MO), par arrêté ministériel.

Le même arrêté précise l'AGETIP comme Maître d'œuvre délégué (MOD).

**Déroulement de la réunion:**

Après les présentations mutuelles, M. NDONG indique que la Direction Générale des Grands travaux se divise en deux directions:

- Direction de la libération des emprises

- Direction technique (ingénieurs, sociologues, urbanistes, environnementalistes)

Puis l’entretien se déroule sur la base du guide d’entretien, établi par le Consultant et revu par l’APIX. Une série de questions adressées à M. le Coordinateur Général:

*1. L'APIX a t elle remplie pleinement son rôle, à savoir:*

*- la définition des programmes*

*- La mise à disposition de l'AGETIP de tous les documents techniques des projets qui pourraient lui être confiés*

*- l'approbation des rapports d'études*

*- le financement du coût des études, supervisions et travaux (mise à disposition à temps des fonds).*

*A votre avis la présente convention s'inscrit-elle correctement dans les statuts de l'APIX ?*

Réponse: Cette mission de l’APIX rentre dans le cadre des activités prescrites par l’Etat à l’APIX. Elle est initiée par un arrêt ministériel daté du 28/08/2008 portant désignation de l'AGETIP comme Agence d'Exécution des travaux d'aménagement et de construction de logements à réaliser sur le site de recasement des personnes déplacées dans le cadre de l'exécution du projet d'Autoroute à péage.

L'APIX n'a pas vocation a déléguer de manière générale la maîtrise d'œuvre à l'AGETIP, mais il a été jugé opportun, vue sa longue expérience en matière de travaux semblables, de la désigner, par le même arrêté, comme agence d'exécution.

1. *Comment l'APIX a-t-elle vérifié de manière continue la bonne exécution des activités de l'AGETIP dans le cadre du projet de recasement de Keur Massar /Tivaouane Peulh?*

Réponse:en exerçant son droit de contrôle administratif et technique

- En examinant les rapports trimestriels d'avancement technique, administratifs et financiers, de l'AGETIP, régulièrement transmis.

- En se dotant d'une équipe de projet représentée à l'ensemble des réunions relatives à l'exécution des travaux (de chantier, de Bureau des Marchés, de coordination, de réception, ...etc.)

- En approuvant les études, les DAO, les adjudications menant au choix des entreprises (cependant l'APIX ne donne pas d'ordres aux entreprises), et en signant les contrats de marchés.

- En se conformant aux termes de la Convention cadre et de la Convention d'exécution spécifique, en demandant communication de tout documents et tenue en plus des réunions de coordination obligatoires, de séances de travail supplémentaires.

- En vérifiant l'engagement de l'*AGETIP* à exécuter les projets suivant un rythme satisfaisant, tenant compte des délais techniques nécessaires pour la réalisation des études, le lancement des appels d'offres et le choix des entreprises et bureaux chargés du contrôle.

- En signant elle-même les contrats d'entreprises et/ou de consultants.

Les PTF ont créé leurs équipes de projet avec lesquels communiquent souvent l'APIX (et l'AGETIP?).

Un chef de projet BM et un chef de projet AFD.

La BM couvre les procédures des Conventions, et l'Etat participe aussi ponctuellement. La BAD, très présente sur l'Autoroute n'intervient pas sur le PIS ou le recasement.

Il n'y a pas de contradiction entre les procédures des PTF et le Code des Marchés Publics (CDMP) car ils ne couvrent pas les mêmes champs: les PTF veillent à l'application des conditions préalables et des procédures de paiements, alors que les prestations de consultations, de suivi et contrôle des travaux effectuée par l'AGETIP sont régies par le CDMP.

La BAD, et l'AFD sont convenues d'appliquer le manuel des procédures de la BM.

**Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'AGETIP:**

Points forts:

L'AGETIP en tant que sous-traitant a bien relayé et soulagé l'APIX, qui sans son recours aurait dû recruter, former, organiser une équipe de projet bien plus importante que l'équipe actuelle.

Points faibles:

Par contre la cellule de passation des marchés de l'AGETIP aurait été la cause de retards importants dans le déroulement du projet.

De même la cellule de gestion des consultants n'aurait pas réagi sur le champs aux dérapages de ceux-ci.

L'APIX a eu à demander des réunions supplémentaires spécifiques à cette insuffisance.

**Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'APIX:**

Points forts:

Les réunions de coordination, entre l'APIX et les chefs de projet des PTF, se sont tenues régulièrement et ont permis à ces derniers de se tenir au courant de l'avancement du projet (non pas par le reporting de l'APIX) mais par leurs propres visites et investigations à la Direction des Grands Travaux.

Par contre l'APIX a reçu régulièrement les rapports trimestriels de l'AGETIP.

Conformément à leur qualification ISO, l'APIX a eu à établir des fiches de dysfonctionnement.

Points faibles:

Par contre la multiplicité des intervenants, tant au niveau des bénéficiaires que des bailleurs de fonds a pu être à l'origine de retard dans le déploiement des process documentaires. Parfois les décomptes des entreprises (effectués directement par l'APIX, et précédé de la mobilisation par celle-ci des crédits nécessaires auprès des PTF) ont eu à en souffrir.

L'APIX, bien que recevant régulièrement les rapport de l'AGETIP ne fait pas de rapports d'avancement à l'intention des bailleurs de fonds. Ceux-ci procèdent par missions de supervision.

Les seuls rapports partagés avec les PTF sont les plans de réinstallations.

**Accords de prêts:**

Ceux-ci précisent surtout dans les manuels de procédures, les montants des financements et les dates clés de leur utilisation.

Nous avons demandé communication des ces accords.

**Charte du projet et Plan Opérationnel Global**

Il existe une charte du projet, dont le consultant souhaite avoir communication. Par contre il n'y a pas formellement de planning du projet, ce qui ne favorise pas le suivi des avancements de chaque contrat et l'évaluation des retards. On peut juste faire référence, sur ce point, au planning de passation des marchés (renseigné par des dates planifiées et par des dates réelles des étapes des processus documentaires).

**Amélioration possible:**

Selon M. le Directeur des Grands Travaux, un avenant sur la Convention d'exécution spécifique APIX/AGETIP pourrait prévoir des obligations de résultats de l'AGETIP, avec des sanctions si les retards s'accumulaient.

**Libération des emprises:**

Les familles déguerpies sont indemnisées au préalable. Les dispositions appliquées sont les dispositions nationales enrichies par celles de la BM.

Les zones empruntée par l'autoroute à Pikine Irrégulier Sud et la zone de recasement (ZR) est initialement constituées de:

- parcelles avec titres fonciers

- parcelles appartenant à l'Etat

- parcelles à statut précaires

un plan d'action et de réinstallation, proposé par l'APIX et validé par un Comité Ad Hoc est mis en œuvre avant le déménagement et donne lieu à indemnité pour les personnes déplacées, payées par le Gouverneur de Dakar. Sont déplacées à la fois les populations sur l'emprise de l'autoroute, mais aussi les populations sur l'emprise de la zone de réinstallation.

Sur la base d'une enquête parcellaire, une conciliation est recherchée avec chaque famille. Malgré des difficultés d'identification (personne sans papiers, disparue, polygame... et autres), un accord a toujours pu être trouvé jusqu'à présent, sans recours au tribunal, mais au prix de procédures et négociations parfois longues. Un accord de conciliation est alors signé. L'indemnité, versée à la famille avant son déménagement, est évaluée en tenant compte de la valeur du terrain (pour les parcelles avec titre foncier), des biens perdus (par exemple des bâtiments toujours évalués à l'état neuf), des pertes d'exploitation (pour les activités commerciales).

En cas de refus de conciliation, un arrêté d'expropriation est pris sur la base d'un décret de travaux d'intérêt public.

**Montage initial:**

Conditions financières de recasement: les populations déplacées investissait leur indemnité de départ dans l'achat du terrain (une parcelle de 150 m2 dans la ZR) et de la maison construite dessus par le projet (indemnisation en nature).

Ainsi dans le cadre de la restructuration urbaine de PIS, les déguerpis seront indemnisés. Par contre ceux qui restent bénéficieront d'une régularisation foncière.

Cependant ce montage, contesté par beaucoup (les réinstallés ne voulant pas forcément une maison sur plan type) a été abandonné pour une autre stratégie:

**Montage actuel:**

La zone étant entièrement viabilisée et les équipements sociaux construits, les parcelles (150 m2) sont proposées à la vente au prix de 2 500 000 CFA. Les acquéreurs construiront alors leur maison selon le plan qui leur convient. Le prix de cession de la parcelle est réduit à 1 250 000 CFA pour les personnes qui ont touchée une indemnité inférieure à 5 000 000 CFA pour leur déménagement.

Et la cession de la parcelle est gratuite pour les personnes vulnérables.

Aucune transaction commerciale n'est autorisée sur ces parcelles de recasement pendant une durée de 5 ans après son acquisition.

L'APIX apportera ensuite son assistance pour l'obtention du permis de construire et d'un titre foncier.

Actuellement 2000 parcelles sont viabilisées, et il existe une réserve foncière de 25 hectares.

## Réunion n°4 avec les ingénieurs de l'APIX

Date, lieu et heure de la réunion: le 7 décembre 2012, à la Direction Générale des Grands Travaux

de 08 h à 09 h

Etaient présent:

Pour l’APIX

M. Saw ingénieur étude générale

M. Ndiaye

M. Toure

Pour le Consultant

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

M. Mamadou Kane juriste

**Exposé de M. Saw qui coordonne les études et supervise les travaux.**

Le présent projet se rattache au projet plus général de l'Autoroute à péage Pikine-Diamniadio, dont le tracé a été retenu, après études en 1960. Mais les emprises de déterminées à l'époque n'ont pas pu être sauvegardées et on été envahies par les habitations irrégulière et précaires.

Seule l'emprise traversant la forêt de Mbao a été préservée.

Les travaux de l'autoroute ont donc commencé par le tronçon Diamniadio- forêt de Mbao, pendant que sur le tronçon Mbao-Pikine, on procédait au nivellement de l'emprise et au déguerpissement des habitants.

**Zone de recasement de Tivaouane-Peulh.**

Selon OP 4 de la Banque Mondiale, les populations déguerpies doivent voir leurs conditions de vie améliorées par le recasement. l'APIX a donc prévu dans la zone de recasement de Tivaouane-Peulh des écoles, des infrastructures de voieries (AEP, assainissement, électricité), un hôpital, un marché, une station de traitement d'eau usée. Il se trouve que la ZR était proche de la décharge publique de Mbebeuss, située à 2 km qui a du être fermée, sur demande de la Banque Mondiale.

Cette décharge a été remplacée par un Centre d'enfouissement technique (CET) situé à avec un nouveau centre de triage à Diamniadio. ces installations fournissent de l'emploie aux personnes déguerpies et réinstallées à la ZR.

La réalisation de la ZR est un projet complexe quia nécessité la passation de 13 contrats d'études et de travaux:

- assainissement eau pluviale

- évacuation des eaux vannes

- accessibilité de la zone

**Restructuration de Pikine Irrégulier Sud**

Les quartiers de Pikine, sont aujourd'hui encore surpeuplés suite aux exodes des populations rurales vers Dakar pendant les années de sécheresse 1985-86. Avec le retour des épisodes pluvieux dans les années 2000, des quartiers sont régulièrement inondé, malgré les ouvrages de drainage de l'autoroute. Aux précipitations pluviales s'ajoutent les rejets de la station de traitement de Cambérène, qui n'est pas dimensionnée pour tous les apports urbains. Il en résulte une remontée de la nappe phréatique, qui contribue aux inondations. De plus la SONES a fermé ses anciens forages d'exploitation, ce qui constitue encore un apport supplémentaire aux eaux de la nappe.

On a donc élargi les activités de transfert des populations (20 000 familles situées sur le tracé de l'autoroute) à la restructuration de la zone Pikine Irrégulier Sud (PIS), inscrite au présent programme.

Un premier projet de pompage des eaux superficielles d'inondation permet d'améliorer la situation pendant la saison pluvieuse grâce à un collecteur et 3 stations de pompage (Plan PPSPRE: Gouigy et Taly Mame Diara - Plan Diaxaye au PK 14 d la RN 1) qui rejettent vers la mer. La restructuration de Pikine Irrégulier Sud se fera autour de ces axes de drainage.

**Exposé de M. Ndiaye Equipe de management du projet**

**- Gestion des risques**

**- Suivi planification**

**- Suivi avancement général du projet**

Un rapport mensuel sur l'avancement de la zone de recasement est rédigé à destination de la Direction Générale.

Le PAD (accord de crédit) précise les conditionnalité préalable aux versements financiers et les dates butoirs.

Il existe plusieurs plannings établis par zone. Les plannings initiaux nous serons communiqués.

Le Plan de passation des marchés est actualisé tous les mois. L'exemplaire au format Excel nous est communiqué séance tenante. Les avancements en novembre sont les suivants:

1 - Viabilisation primaire: 65 % (tranches ferme et conditionnelle);

2 - Viabilisation secondaire : 5 % (entreprise chinoise faible);

3 - Equipement socio-collectifs : 34 %

4 - Amené des eaux : 0%

5 - Station de traitement : 0%

6 - Electricité : 0%

7 - Maisons : lot supprimé (?) . Date de démarrage de l'auto-construction: décembre 2012.

L'APIX assiste les recasés pour l'obtention du permis de construire (6500 CFA l'unité payés par le projet, sauf en cas d'auto-construction) et a obtenu l'exonération des taxes municipales.

Fin avril 2013, il est prévu la livraison des lots de viabilisation des lots 1 et 3, selon Agetip.

**M. Toure** explique la multiplicité des intervenants (entreprise, Agetip, mission de supervision, Apix, PTC, Etat...) complique les démarches administratives et impacte négativement les travaux. Les procédures de passation des marchés sont longues. Pour la station de traitement des eaux usées, l'acceptabilité environnementale du Ministère de l'Environnement est toujours attendue.

Diagnostic:

Il reste des points à améliorer dans la Convention (indicateurs?).

Le suivi financier doit être plus précis (retards de paiements à cause de documents non fournis par l'entreprise).

Les relations avec la DI ( le payeur final) doivent être assouplies.

Les factures de l'entreprise sont adressées à l'Agetip, et sont soumise aux vérifications de l'Agetip, de la mission de supervision, de l'Apix, des PTC, de l'Etat pour aboutir aux paiements par la DI. En cas d'erreurs tout le circuit doit être repris ce qui entraîne des retards considérables (plusieurs mois). D'autre part les dossiers reste parfois à l'écart dans les circuits de paiement.

La date d'achèvement initial des travaux était fixée à décembre 2011. Il y a donc aujourd'hui deux ans de retard pour la zone de réaménagement (ZR).

- retards aux démarrage des travaux: établissement des contrats, des erreurs de l'Agetip (par ex sur les RIB des entreprises);

- retards de la mission de supervision sur la vérification des factures des entreprises.

- retards sur le paiements entraînés par diverses erreurs.

Par contre les bureaux de contrôle technique et les bureaux de contrôle qualité ont fourni de bonnes prestations sur l'exécution des bâtiments et la voirie, dont la réalisation finale est satisfaisante.

**M. Saw, ingénieur Génie Civil :**

La convention spécifique fixe des objectifs. Sont-ils atteints en terme de délais, de coûts, et de qualité.

Les délais doivent être respectés, car si les déplacements des PAP (populations affectée par le projet) sont retardés, cela induit des coûts supplémentaires pour l'APIX (2 tableaux donnés en exemple). Les retards sont en général à imputer à l'Agetip surtout dans la phase de passation des marchés. Et aux erreurs des entreprises la présentation de leurs factures et pièces jointes).

**Il faudrait trouver un meilleur schéma pour préciser les devoirs de l'Agetip,** indique M. Saw.

Il souligne que si globalement les retards sur travaux sont à imputer à l'APIX, c'est le service de libération des emprises qui est responsable des retards des réinstallations dans la zone de recasement..

Il indique aussi des dépassements importants - supérieurs à un milliard CFA - sur les travaux de viabilisation primaire, à attribuer selon lui, à l'Apix qui n'aurait pas su optimiser les travaux.

Il confirme que la qualité d'exécution a été bien assurée sur les chantier grâce aux missions de contrôle technique.

Les retards sur le paiements des factures d'entreprises, sont dû au fait que les dossiers sont vérifiés au moins 4 fois: mission de supervision, Agetip, Apix, DI, PTF.

Un archiviste fait partie de l'équipe de projet, mais l'APIX ne dispose pas de gestion électronique documentaire.

Notre mission de suivi-évaluation demande une réunion prochaine avec cet archiviste. Le PAR (accord entre les PTF et l'Etat) nous sera remis cet après-midi.

Les ingénieurs de l'Apix participent aux visites et réunions de chantier.

Les marchés sont signés par l'entreprise, l'Agetip et l'Apix.

Le coût global du projet est évalué à 36 milliards CFA (travaux, conventions et supervision).

## Réunion n°5 avec le service de libération des emprises

Date, lieu et heure de la réunion: le 7 décembre 2012, à la Direction Générale des Grands Travaux

de 16 h à 17 h

Etaient présent:

Pour l’APIX

M. Mor Diene chef de la coordination des ONG sur le projet autoroute

M. Ndiaye

M. Toure

Pour le Consultant

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

M. Mamadou Kane juriste

**Exposé de M. Dieng sur la libération des emprises:**

La Banque Mondiale demande que les populations à déguerpir soient indemnisées avant de quitter leurs parcelles.

La Banque Mondiale pose comme condition préalable l'arrêt des déchargement d'ordure à M'Beubeus car cette décharge est trop proche (2 km) de la zone de recasement de Tivaouane Peulh. Le Gouvernement a voulu saisir l'occasion de refondre le monde des concessionnaires pour l'enlèvement, le tri et le stockage des ordures ménagères de Pikine. Du temps a été perdu à la création société concessionnaires nouvelles (Soprosen) puis à leur dissolution.

Un centre d'enfouissement technique (CET) a été construit à Sindia. Un centre de tri préalable a été construit à Mbao (le tri sera effectué à la main, et cette activité, fournira de l'emploi réservé aux déguerpis de Pikine) Ces deux installations satisfont aux normes les plus récentes. Elles ont été terminées voici environ un an. Tout

était donc prêt, pour cesser les décharges à M'beubeus et les effectuer à Mbao (pour le tri) puis à Sindia (pour la décharge). Mais les populations locales s'y sont opposées, parfois violemment (4 camions de transport des ordures, modernes et isothermes ont été brulés) et on a dû finalement revenir au statu-quo c'est à dire à la décharge de M'beubeus. Donc les installations neuves ne peuvent pour l'instant être utilisées, la décharge ancienne continue à être utilisée et les conditions préalables de recasement dans la ZR ne peuvent être satisfaites. Finalement les personnes à déguerpir ont quitté leurs parcelles sans indemnité car la Banque Mondiale en diffère le paiement (OPK 12).

Face à toutes ces difficultés, l'Apix travaille à présent sur un autre scénario qui découple l'attribution des indemnités par la Banque Mondiale, de l'arrêt des déchargement des ordures à M'beubeus au profit d'un tri-déchargement à Mbao-Sindia. Un rapport d'étude a été présenté dans ce sens à la Banque Mondiale: "étude sur l'habitabilité de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl avec une fermeture progressive de la décharge de M'beubeus. Ce rapport fait état d'une enquête de santé publique qui indique que l'état sanitaire de populations établies depuis longtemps entre la décharge de M'beubeus et la ZR n'a pas été spécifiquement affecté par la pollution. Ce rapport a été validé par les PTF.

D'autre part au niveau de la ZR, il est prévue la construction d'une station d'épuration des eaux usées. Les études ont été menées avec la participation du Ministère des Eaux et Forêts, et du Ministère de l'Environnement qui aurait donné son accord d'acceptabilité environnementale.

L plan Diaxay entreprend maintenant de rassurer les populations (et notamment les maraichers) pour faciliter la libération des emprises de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl. Mais ces populations ne souhaitent pas vendre leurs parcelles au prix proposés par l'Etat (l'Apix). Elles préfèrent les prix courants du marché, deux fois plus élevés. Elles ont parfois interdits aux travailleurs des entreprises de viabilisation d'accéder aux terrains de la ZR. Tout cela a ralenti le rythme des indemnisations, et de plus interdit l'accès à la ZR (fin 201) aux personnes déguerpis, qui ont du s'installer dans des emménagements provisoires.

En fait un Groupe Opérationnel présidé par le Gouverneur de Dakar, est en charge de la libération de ces emprises, et de l'attribution des parcelles aux personnes déplacées.

La complexité de ces difficultés démobilisent les fonctionnaires en charge. Finalement puisque la ZR dépend du Département de Rufisque, c'est une "Commission de recouvrement et d'évaluation des impenses" qui va négocier les indemnités avec les déguerpis. Cette commission regroupe des agnets des eaux et forêts, de l'élevage, de l'urbanisme et du cadastre.

Aujourd'hui la zone du corridor (terrassement de l'autoroute) a entièrement été évacué: soit 2000 familles expropriées, sans indemnités: elles ne pourront les toucher qu'après installation effectives dans la ZR. or actuellement aucune famille ne peut s'installer dans la ZR, car les travaux d'aménagement ne sont pas terminés:

1 - Viabilisation primaire: 65 % (tranches ferme et conditionnelle);

2 - Viabilisation secondaire : 5 % (entreprise chinoise faible);

3 - Equipement socio-collectifs : 34 %

4 - Amené des eaux : 0%

5 - Station de traitement : 0%

6 - Electricité : 0%

7 - Maisons : lot supprimé (?) . Date de démarrage de l'auto-construction: décembre 2012.

Les livraisons (partielles: il manque les voies d'accès) des lots 1 et 3 (il y a en tout 4 lots) sont annoncées par l'Agetip pour février 2013 avec les voiries et l'électricité. Des visites de chantier sont actuellement en cours avec les concessionnaires (eau, électricité...etc.) pour faire le point des travaux restants.

Il faut noter que ce sont les meilleurs aménagements de ZR initiés par l'Etat depuis l'indépendance.

Une ONG est en charge de l'affectation des parcelles aux familles déplacées. Cette remise suppose un important travail d'enquête préalable, et actuellement environ 600 parcelles (sur 2000) ont été attribuées à des personnes clairement identifiée comme bénéficiaires du programme. Ceux-ci ont choisi leur parcelle, et le Gouverneur de Dakar qui préside le Groupe Opérationnel signalé plus haut, procède à leur attribution au prix de 2500 CFA/m2 (soit la moitié du prix spéculatif) avec délivrance d'un titre foncier. Lorsq'ils pourront accéder à leur parcelle, les bénéficiaires auront le choix de construire selon leurs propres plan ou selon le plan courant initialement prévu.

Cependant il devient manifeste que beaucoup de familles ne veulent pas vivre sur la ZR, et préféreraient revendre leur par celle au double du prix qu'elles ont versés. Voilà pourquoi une clause interdisant toute revente avant 5 ans leur est imposée.

Finalement on retiendra:

La proposition du Gouvernement d'obtenir l'approbation des PTF pour une "libération sociale des emprises" sur le tracé de l'autoroute (versement aux familles déguerpis de 3 à 6 mois de loyer, et de leur indemnité de déguerpissement ou recasement?, pour un recasement provisoire, dans l'attente de pouvoir intégrer la ZR). A notre qu'un suivi de ces recasements provisoires (le plus souvent dans le même quartier de Pikine, à proximité de l'autoroute, est réalisé par une ONG.

Actuellement il n'y a pas de changement dans le ramassage des ordures et leur transport à la décharge de M’beubeus qui est utilisée comme avant le projet. Ce fait bloque pour le moment le paiement des indemnités par la Banque Mondiale aux familles déplacées et recasées provisoirement, car le site de la ZR de Tivaouane Peuhl n'est pas encore disponible.

Le CET (centre d'enfouissement technique) de Sindia est terminé depuis un an mais ne peut être utilisé car les populations s'y opposent. Une médiation par l'intermédiaire d'autorités religieuse est en cours.

Le centre de tri de Mbao est terminé depuis un an mais n'est pas utilisé puisque les ordures après tri ne peuvent pas être transportées à Sindia.

Cependant une phase test, qui a été interrompue par les populations au bout d'un mois, a pu démontrer le bon fonctionnement de ces installations et des camions de transport des ordures hermétiquement clos du concessionnaire italien.

L'avancement du projet, est donc actuellement bloqué et ne pourra reprendre qu'après acceptation par la Banque Mondiale du découplage entre la réinstallation des déplacés sur leur parcelle à l'intérieur de la ZR, et la fermeture de la zone de déchargement des ordures de M’beubeus.

Trois ONG ont travaillé sur cette partie du projet, mais leur contrat sont arrivés à expiration en mars 2012.

Deux d'entre elles étaient en charge de la libération des emprises: aide à la constitution des dossiers de déménagement, enquêtes de proximité visant à bien identifier les bénéficiaires...etc.

La troisième ONG étaient en charge du suivi des réinstallations (provisoires?).

A l'issue de cette réunion, notre mission de suivi-évaluation a demandé un rendez vous avec le responsable de l'Unité de Veille Environnementale.

## Réunion n°6 avec le service "Qualité"

**Réunion du 10 décembre à 16 heures avec M. Bakari Bathily responsable "qualité" et Mme Khadija, auditrice interne.**

**Compte rendu de la réunion.**

Les tâches de **Mme Khadija** concernent l'évaluation des risques et la mise en place de système de contrôle pour la réduction des risques (contrôle à posteriori). M. ANE responsable suivi-évaluation est aussi concerné par ces activités.

On nous conseille également de rencontrer Mme Morendau, contrôleur de gestion.

Mme Khadija précise que beaucoup de temps a été perdu, à la recherche d’arrangements institutionnels (Entente Cadakar et Seprosen) qui n'ont pas abouti, ce qui a retardé le démarrage effectif de l'aménagement de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl.

En premier lieu, il a fallu aussi choisir le Ministère de tutelle.

**M. Bakari Bathily responsable "qualité"**

L'Apix a écrit son business-plan et a entreprend maintenant de le réaliser.

La périmètre actuel des process Qualités mis en œuvre comprend:

- l'environnement

- les structures d'investissements, et de gestion de projet,

- les infrastructures: termes de référence et cahier des charge des contrats

- les interfaces avec les clients: PTF, Etat, grand public.

Le traitement des dossiers s'effectue selon les procédures et dans des délais réglementaires.

Les objectifs sont évalués à travers des indicateurs et avec les outils de l'ISO 9001(version 2008): audits internes et externes, reporting mensuel et trimestiel, enquêtes de satisfaction, et Revue de Direction.

des difficultés sont souligné par l'application de deux procédures différentes:

- l'APIX est maitre d'œuvre et exécute ses prestations conformément aux procédures de la Banque Mondiale.

- l'AGETIP est une agence d'exécution soumise au Code des Marchés Publics au Sénégal.

Question du Consultant: le cas échéant, remplissez vous des fiches de dysfonctionnement, conformément aux exigences de la démarche qualité?

Réponse de M. Bathily: nous utilisons deux types de contrôle qualité:

- 1ère démarche : contrôle de la fiabilité des investisseurs intéressés à un projet.

- 2ème démarche : contrôle de la capacité stratégique et managériale des opérateurs d'exécution du projet.

C'est ainsi que dans le cadre du présent projet, l'AGETIP a été évaluée sur ses compétences techniques (vis à vis des études et travaux à faire réaliser, et sur sa capacité de management du projet (application des procédures des bailleurs de fonds...etc).

Le périmètre "Qualité", se met en place et s'étend progressivement au sein des activités de l'Apix. Il ne prend pas encore en compte la qualité technique, mais des procédures spécifiques sont à l'étude, en vue d'y intégrer en particulier la Direction Générale des Grands Travaux et ses objectifs.

La même démarche a été mise en œuvre récemment pour la Direction Marketing et Communication qui répond à présent aux normes de qualité ISO 2009.

Sont d'ores et déjà inclus dans le périmètre qualité: Guichet Unique, CPA, Informatique, Comptabilité, Ressources Humaines.

Le Directeur Général des grands Travaux (M. Dominique N'GOM) nous remettra une fiche de synthèse du Business Plan.

M. Bathyli nous remet, à titre d'exemple, le fichier reporting de la CGT pour septembre 2011, concernant les activités réalisées pour progresser vers l'objectif de recasement des populations déguerpies dans la ZR de Tivaouane Peuhl.

Il pourrait servir de modèle à l'établissement des actions à entreprendre si l'on voulait améliorer la (ou les) Conventions entre Apix et Agetip. Les questions à poser seraient, du général au particulier: comment mieux appréhender les risques, comment obtenir en meilleur engagement de l'Agetip dans la mission qui lui est confiée, l'Agetip pourra-elles s'adapter à de nouvelles condition de travail, comment optimiser ses capacités stratégiques, (institutionnelles et réglementaires) et opérationnelles (ressources humaines, capacity building -reporting- matériel, tenir compte des leçons apprises,), comment accélérer les procédures de paiements des entreprises...etc.

**Quelques précisions livrées par Mme Kahdija:**

Le PAD est le document de définition et d'évaluation du projet. Il a été établi par la banque mondiale.

Le PAR, établi par les services du recensement, permet le calcul de l'indemnité de déguerpissement de chaque personne affectée par le projet. On peut l'obtenir auprés de la Direction de l'Environnement.

La présence des ingénieurs de l'Apix sur les chantiers de la zone de recasement , ne doit pas être ressentie comme une redondance avec celles des ingénieurs de l'Agetip, mais plutôt comme un appui.

## Réunion n°7 à l'Agence Française de Développement

Date, lieu et heure de la réunion: siège de l'AFD à Dakar de 16 h à 17 h

**Compte rendu**

Etaient présent:

Pour l’AFD

Mme Cures en charge du suivi des projets

Mme Pellat en charge des projets eau et assainissement

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

M. Mamadou Kane juriste

L'AFD finance une partie de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl, et de la construction de l'autoroute. A travers deux conventions de financement successives de 30 millions chacune.

|  |  |
| --- | --- |
| coût total AFD | 30 millions d'euros |
| zone de recasement | 21 |
| autoroute | 25 |
| PIS | 14 |

L'abandon d el a construction de 2000 maisons familiales n'a pas donné lieu à un avenant à la convention de financement AFD. Si nous voulons nous procurer des CF nous devrons les demander à l'APIX.

L'autre PTF est la Banque Mondiale.

Le PAD est le document de projet élaboré par la BM et mis en partage avec l'AFD. Ces deux PTF travaillent plutôt de manière indépendante.

L'étude de restructuration de Pikine Irrégulier Sud (PIS) à été confiée au bureau Urbaplan. pour 200 000 personnes (?) déplacées.

L’élaboration d’un plan de suivi-évaluation a permis de donner une vue d’ensemble claire de la stratégie du projet en matière de S&E ainsi que de la démarche opérationnelle de mise en œuvre du système. Elle s’est faite avec la participation de tous les acteurs, notamment dans la validation des indicateurs et l’élaboration des outils de collecte et de traitement des données. Les besoins ont été évalués à 60 millions d'euros. Mais l'AFD ne fournissant que 14 M€ et la BM 20 M€, la tranche sera limitée à 34 M€, soit environ 22 milliards CFA.

Le paiement des entreprises est effectué en direct par virement sur leur compte. L'AFD effectue les virements au maximum dans les 15 jours qui suivent la réception de la demande de la DI, accompagnée du dossier des pièces jointes. Il ya 3 circuits de vérification indépendants mais parallèles: ceux de l'AFD, de la BM, et de l'Etat, qui sont finalement les 3 cofinanciers du projet (l'Etat payant la totalité des indemnités de déplacement, et des taxes d'importation).

L'AFD vérifie à la première facturation la conformité des pièces contractuelles. Elle se fait donc adresser ces pièces au format original: contrats, garanties, assurances...etc. Le premier décompte est donc le plus difficile et le plus long. Le nombre de marché actuellement en cours: 16. Nous pensons que le circuit de vérification est le suivant:

- émission d'une facture par l'entreprise

- vérification mission de supervision

- vérification Agetip - USEP

- vérification cellule des marchés Agetip

- Direction Générale Agetip

- Direction Générale Apix

- vérification cellule des marchés Apix

- Direction Générale Apix

- Direction des investissements au MEF

- Transmission au PTF pour paiement direct aux entreprises ou prestataires.

Mme Cures pense qu'il y a une redondance dans les activités de l'Apix et de l'Agetip. Mais évidement la DI est indispensable puisqu'elle émet les bordereaux de paiement à destination des bâilleurs de fonds.

Elle regrette que le budget de fonctionnement de l' UGP Agtip soit difficile à suivre par manque de pièces justificatives. Question: ce budget rentre t il dans les 500 millions décrits à l'annexe 2 de la convention spécifique?

Remarque: comment obtenir un meilleur avancement des entreprises? En comptabilisant les retards pour l'application des pénalités de retard à la fin du chantier. Et en envoyant un état régulièrement à l'entreprise.

M. Meyer propose de renforcer le dispositif par l'embauche d'un Assistant Technique habitué aux procédures des bailleurs de fonds et capable d'avoir une vue permanente de la globalité du projet et de retrouver instantanément n'importe quelle document du projet, grâce à la gestion électronique documentaire.

Mme Cures pense que c'est inutile puisque de son point de vue le projet se déroule bien. Et, à part les premiers décomptes, les factures donnent lieu à virements rapide par l'AFD à l'entreprise. De plus l'AFD n'a jamais retourné une facture, car si un document manque, on procède par mails pour le réclamer et dans l'attente de l'original on continue le traitement de cette facture, et notamment son enregistrement dans la base de données informatisée de l'AFD.

Ndlr: cependant, l'AFD qui accomplit des paiements rapidement, malgré sa connaissance de l'ensemble du circuit de paiement, n'a pas la vue sur la durée des vérifications successives, qui cumulées induisent des retards de paiement aux entreprises (probablement plusieurs mois à chaque facture).

Les 2 PTF travaillent plutôt de manière indépendante, mais l'AFD participe aux missions de supervision (annuelles?) initiées par la BM.

D'autre part des rapports de consolidation des deux volets (BM et AFD) sont effectués par la BM (voir le PAAI: faut-il une AT à l'UGP Agetip ?) .

Les non objections sont données par la BM sur laquelle l'AFD s'aligne (sauf exceptions).

L'AFD ne reçoit pas de rapports d'avancement élaboré par l'Apix, mais est destinataire des rapports mensuels d'avancement rédigés par l'Agetip.

L’unité de suivi-évaluation a un double rôle : elle devra à la fois intervenir comme appui technique auprès des composantes opérationnelles pour faciliter la mise en place ou le renforcement de mécanismes spécifiques de suivi-évaluation, et la coordination du suivi-évaluation du projet, par l’élaboration et l’actualisation d’outils spécifiques en vue notamment de :

* mesurer la performance des acteurs, des processus et des mécanismes mis en œuvre
* mettre à jour des données et informations liées aux différents volets de mise en œuvre
* **améliorer la qualité dans l’analyse des données et leur mise à disposition**
* capitaliser les résultats enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies d’intervention
* harmoniser la gestion de l’information pour éviter les doublons
* déterminer la contribution du programme dans l’atteinte des indicateurs globaux.

Le dispositif de suivi de la **performance du Projet est complété par une démarche d’évaluation des acquis de la mise en œuvre**, tant au plan physique, fonctionnel que technique. **SCOOP avec saisie journalière des informations.**

Aujourd’hui, compte tenu de l’état d’avancement des prestations de l’AGETIP (2 ans de retard), il convient de procéder à des investigations sur l’efficacité du modèle de partenariat développé ainsi que sa reproductibilité dans des conditions pouvant être plus ou moins différentes du projet en cours.

Cet avancement est aujourd'hui le suivant:

1 - Viabilisation primaire: 65 % (tranches ferme et conditionnelle);

2 - Viabilisation secondaire : 5 % (entreprise Henan Chine, faible);

lot 1: voirie. Installation et projet d'exécution en cours

lot2 : assainissement EU et EP. Installation et projet d'exécution en cours

lot 3 : réseau électrique. Installation et projet d'exécution en cours

3 - STEP bloquée (acceptation environnementale ?) 0% mais le DCE est-il prêt ?

vient de démarrer enreprise: . Grpt SGI france et sénégal

4 Amenée réseau divers:

Voirie: évaluation en cours 0 %

Electricité : AO infructueux 0% Genit

Eau potable : Marché entreprise approuvé par APIX et AGETIP 0% Dase

5 - Equipement socio-collectifs : 34 %

lot 1: école, mosquée, santé 35%

lot 2: école, mosquée, marché, sport 20%

lot 3 : école, mosquée, santé, sport 25 %

Amenée AEP Sade

Amenée

la notification a été faite pour tous les marchés.

## Réunion n°8.

**Réunion du 12 décembre à 16 heures à l'Agetip chantier.**

Date, lieu et heure de la réunion: Keur Massar

**Compte rendu**

Etaient présent:

Pour l’AFD

M. Ibrahima Ndiaye adjoint du chef USEP

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

M. Mamadou Kane juriste

L'USEP est constituée par:

Le chef d'unité

L'assistante d'unité

1 ingénieur routier

1 ingénieur hydraulicien

1 ingénieur en construction

1 expert environnementaliste

1 expert en communication

Cette USEP (similaire UGP) a été recrutée et est opérationnelle depuis décembre 2010.

Aujourd'hui elle conclue les contrats suivants, entreprises et missions de supervision.

- viabilisation primaire

- viabilisation secondaire

lot 1 : voirie secondaire

lot 2 : réseaux AEP - Eaux usées

lot 3 : réseau électricité

- équipement socio-collectifs.

Les procédures par l'USEP sont jugées lourdes et longues.

Par exemple le circuit de passation des marchés (PPM) : USEP - Agetip - Banque Mondiale (délais longs pour la non-objection)- DCMP (direction centrale des marchés publics) (délais longs pour la non-objection)- et retour.

Tous les dossiers sont gérés par la Banque Mondiale. Et il est prévu une mission de supervision ( mission de suivi et contrôle) pour chaque lot de travaux:

- viabilisation primaire: Study.

- viabilisation secondaire: cabinet Merlin;

- Equipements socio-collectifs : Soned afrique (5 personnes).

- laboratoire externes : Bureau technique plus.

- bureau de contrôle technique pour les ouvrages.

De même le circuit des décomptes est long et pénible à gérer: Entreprise - mission de supervision - USEP - DG Agetip - Apix;;Tec..

Ainsi le décompte de juillet 2012, a subi plusieurs aller-retour entre l'entreprise et la mission de supervision qui ont duré jusqu'à septembre 2012.

Après ce décompte a été traité en 72 heures seulement par l'USEP, idem par l'Agetip, mais par l'Apix le traitement durerait souvent plus longtemps.

Exemple: décompte d'avance de démarrage de Sade (amené des réseaux) transmis cette année à l'Apix depuis le 1er octobre et plus de nouvelles depuis.

Cependant seuls deux cas de rejet de décomptes se sont produits jusqu'alors:

- une entreprise ayant fourni des RIB différents sur son marché et sur le décompte.

- Henan Chine n'arrivant pas à fournir rapidement les pièces contractuelles que demandait, à juste titre l'AFD, en début de Marché.

A noter que chaque PTF enregistre les factures des entreprises dans une base dédiée (système de gestion par base de données: SGBD) ce qui est aussi les cas de l'Apix qui utilise le logiciel de gestion des décomptes HIBTP.

Les ouvrages sont exécutés conformément aux normes, grâce au suivi des missions de supervision.

On ne peux pas parler des pénalités de retard qui sont évaluées à la réception provisoire alors qu'aucun marché n'est actuellement terminé.

Toutefois si les PPM ont générés des retards, l'USEP indique que les travaux se déroulent conformément aux plannings. Mais les décomptes sont payés le plus souvent dans des délais excédant les 45 jours réglementaires. Souvent quelques mois.

Pour répondre aux reproches adressés par les intervenants sur la gestion du compte de fonctionnement de l'USEP, M. Ndiaye précise qu'elle est assurée par le Siège de l'Agetip. Cependant les décisions relatives aux travaux sur les chantiers sont prises directement par l'USEP sur site.

L'USEP agit donc comme un chef d'aménagement doté de pouvoirs décentralisés. Et les courriers des entrepris relatives aux travaux sont directement déposés au bureau de l'USEP qui répondra directement (sans remontées au siège de l'Agetip) aux l'entreprises. Les courriers les plus importants, émis par exemple, par les services extérieurs, passeront toutefois par la Direction Générale de l'Apix (à l'appréciation du Chef de l'USEP, qui pourra les porter lui même au siège de l'Apix et intervenir auprès de la Direction pour leur traitement rapide). Il s'agit là d'un mode de gestion décentralisée à conseiller car il fait gagner beaucoup de temps et de peine. Ainsi les techniciens de l'Apix reçoivent des dossiers de paiement déjà validés par l'USEP.

En effet les décomptes sont vérifiés pour la partie qui les concernent par les ingénieurs correspondants de l'USEP: par exemple l'ingénieur hydraulicien de l'USEP va vérifier les décomptes des réseaux d'AEP et de la station de traitement.

## Réunion n°9 à la cellule de passation des Marchés de l'Apix

Date, lieu et heure de la réunion: Siège Apix le 17 décembre à 16 heures

**Compte rendu**

Etaient présent:

Pour la Cellule de passation des Marchés de l'APIX

M. M'baye Samba Lô

M. Diallo Cheikh Omar consultant

M. Meyer Xavier consultant ingénieur hydraulicien

Le Consultant demande s'il peut avoir en communication les rapports trimestriels de l'Agetip. Et les contrats des consultants ?

**Passation des Marchés de travaux et de supervision:**

Puis il demande à M. Lô son sentiment sur la fluidité du circuit du plan de passation des marchés d'entreprises, car il a été relevé des plaintes de l'APIX au sujet de retards de l'Agetip.

M. Lô indique que selon lui, l'Agetip remplie correctement sa mission d'agence d'exécution en ce qui concerne la passation des marchés.

Actuellement tous les marchés ont été signés. Il s'agit de:

* contrat de travaux conformes au Code des Marchés Publics
* le plan de passation des marchés, livré sous forme d'un tableau Excel ne permet pas une présentation et analyse simple de chaque étape du circuit documentaire depuis la soumission du DAO au PTF jusqu'à la signature du contrat. Pour y remédier, le Consultant a construit un système de gestion par base de données (avec le logiciel FileMaker Pro 12), qui permet de développer chaque ligne du tableau Excel , en une page par Marché (voir ci-dessous).
* contrat de mission de supervision avec les tâches essentielles suivantes:
* le contrôle qualité des travaux
* le reporting mensuel d'avancement des travaux
* la gestion comptable et financière du Marché de travaux: à ce propos le Consultant demande que lui soit communiqué le calendrier de règlement des décomptes des entreprises et missions de supervision, qui devra détailler toutes les étapes du circuit de réglement.

Dans le déroulement du plan de passation des marchés, le SGBD consacre une page par marché. Cette présentation permet d'évaluer le temps passé par chaque intervenant (DCMP, BM, Agetip) pour les tâches qui lui sont imparties dans le process. Et aussi le temps passé au total depuis le DAO jusqu'à la signature du marché. C'est ainsi que sur les 3 marchés renseignés on relève, en jours :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Marché | DCMP | BM | Agetip | consultation | Total jusqu'à signature |
| Viabilisation secondaire lot 1 | 33 | 340 | 47 | 51 | 475 |
| Viabilisation secondaire  lot 2 | 17 | 112 | 41 | 51 | 219 |
| Construction STEP | 17 | 30 | 359 | 46 | 452 |

Pour le marché de la STEP, l'Agetip a commis une erreur car elle n'a pas soumis son choix de l'adjudicataire, à sa Direction Générale. Un délai de 359 jours est imputable à cette omission.

L'enregistrement de tous les marchés de travaux nous permettra de mieux connaître les délais consommés par chaque intervenant depuis les DAO jusqu'à la signature et même jusqu'au début des travaux.

Le Consultant demande que l'on lui communique aussi les plans de passation des décomptes des entreprises. Le délai contractuel de paiement serait de 45 jours à réception de la facture.

Le Consultant demande également le plan de passation des marchés pour Consultants.

## Réunion n° 10 avec M. Gueye à la Direction des investissements

**Le 19 décembre à 11 heures.**

Date, lieu et heure de la réunion: Ministère des Finances.

Le Consultant demande que l'on lui communique aussi les plans de passation des décomptes des entreprises.

Le Consultant demande également le plan de passation des marchés pour Consultants.

Le nombre de marché actuellement en cours: 16.

Ces marchés sont signés par qui? Nous pensons que le circuit de vérification est le suivant:

- émission d'une facture par l'entreprise

- vérification mission de supervision

- vérification USEP Agetip

- Signature DG Agetip

- vérification cellule des marchés Agetip

- Direction Générale Agetip

- Direction Générale Apix

- vérification cellule des marchés Apix

- transmission à DI (M. Gueye vérification et suivi des marchés AFD: contrôle de régularité, ordonnancement, deamnde de paiement, archivage).

- transmission à l'AFD et à la BM.

## Réunion n°11 avec M. Pierre Graftieaux à la Banque Mondiale

Selon M. Graftieaux, il y a redondance entre l'Apix et l'Agetip, et cela ralenti le traitement des dossiers, marché et décomptes en particulier. Une étape de trop dans les règlements des entreprises, qui se plaignent. Une petite enquête sur quelques factures d'entreprises devrait être faite: temps passés chez chaque intervenant du circuit de paiement.

Dans les réunions sur site, lors du pointage mensuel, on a en général du mal à retracer les factures entre l'Agetip, l'Apix, la DI, les PTF.

Toutefois seules deux factures ont pris du retard dans l'attente de pièces manquantes, ou de rectification du RIB (Henan Chine par avenant). Des problèmes peuvent survenir prochainement à cause de l'actualisation nécessaire de la structure des crédits mis en place.

S'agissant de la BM, les dossiers de facturation seraient envoyés sous forme électronique à Johannesburg où leur traitement pourrait prendre 4 à 5 jours. PROCYS est une GED utilisée par la BM, valable en tout point du monde doté d'une connexion internet.

Les accords de crédit doivent être demandés à l'Apix. Mais il citent nommément l'Agetip comme agence d'exécution.

Les dossiers de recasement sont traités par l'Apix. La BM finance les indemnités aux PAPs (personnes affectées par le Projet).

Dans le PPM au dessus de X millions, la BM intervient sa non objection, à priori, et en dessous de X millions elle intervient à posteriori.

Si la qualité des travaux et constructions réalisées sur site est soulignée, grâce à l'Agetip et aux missions de supervision mise en place (ex: Study, Merlin, BTP plus...), il reste, après deux accidents mortels, à améliorer la sécurité des chantiers. Surtout avec l'arrivée prochaine des PAPs autoconstructeurs.

Les audits financiers réalisés chez l'Apix chaque trimestre par la BM n'ont pas soulevé de problèmes particuliers. Non plus que les rapports financiers adressés régulièrement par l'APIX à la BM.

Le plan de passation des marchés pour le PIS n'a pas encore démarré.

Il est prévu 3 volets:

1 - Mise hors d'eau 13, 5 milliards CFA

2 - Voiries 3 milliards

3 - Equipements socio-collectifs: 4 milliards

Le contrat 1 sera signé en juin 2013.

Autre projet d'assainissement prévus:

- le PROJEP financé par la BM pour 72 millions de USD

- la BAD pour 83 milliards CFA.

# RESULTATS DE L’EVALUATION

## EVALUATION ET PERTINENCE DU MONTAGE INSTITUTIONNEL

### Rappel du montage institutionnel

Le Gouvernement du Sénégal envisage, de faire appel au marché international en développant des "Partenariats Publics Privés" (PPP). L'APIX, chargée de la Promotion de l'investissement et des Grands Travaux, est l'organisme moteur de la mise en œuvre de cette politique. Il est en particulier, Maître d'Ouvrage du Projet d'Autoroute à péage Dakar-Diamniadio (Projet DDTH), dont le tronçon Pikine/Diamnadio est réalisé en PPP, selon les deux composantes ci-dessous :

* Composante B: libération des emprises nécessaires, réalisation d'une zone de recasement à Tivaouane Peulh.
* Composante C: restructuration de Pikine Irrégulier Sud

Un Arrêté du Premier Ministre, porte désignation de l'AGETIP comme Agence d'exécution des travaux d'aménagement et de construction de logements à réaliser sur le site de recasement des personnes déplacées dans le cadre de l'exécution du projet d'Autoroute à péage, à savoir:

* l'aménagement de la zone de recasement des populations affectées par la réalisation du tronçon Pikine-Keur Massar du Projet d'Autoroute à péage Dakar-Diamniadio,
* la construction de logements et bâtiments institutionnels dans ladite zone et,
* la restructuration des quartiers de Pikine Irrégulier Sud, traversés par cette nouvelle infrastructure.

Cet Arrêté précise en outre une convention cadre entre l'APIX-sa et l'AGETIP, approuvée par le Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances, qui définît le cadre de la Mission ainsi confiée à l'AGETIP.

### Pertinence du montage institutionnel

Les Bailleurs de Fonds et le Gouvernement du Sénégal négocient pour aboutir à un accord de prêt.

Une agence nationale, l'Agence pour la Promotion des Investissements (APIX), est désignée comme Maître d'œuvre (MO), par arrêté ministériel, daté du 28/08/2008.

Cette mission de l’APIX rentre dans le cadre des activités prescrites par l’Etat à l’APIX.

Le même arrêté précise l'AGETIP, Agence d'exécution des Travaux d'Intérêts Public, comme Maître d'œuvre délégué (MOD) et comme Agence d'exécution des travaux d'aménagement et de construction de logements à réaliser sur le site de recasement des personnes déplacées dans le cadre de l'exécution du projet d'Autoroute à péage.

L'APIX n'a pas vocation a déléguer de manière générale la maîtrise d'œuvre à l'AGETIP, mais il a été jugé opportun, vue sa longue expérience en matière de travaux semblables, de la désigner, par le même arrêté, comme agence d'exécution. C'est là que réside le principe de la pertinence de cette association.

### Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'AGETIP:

Points forts:

L'AGETIP en tant que sous-traitant a bien relayé et soulagé l'APIX, qui sans son recours aurait dû recruter, former, organiser une équipe de projet bien plus importante que l'équipe actuelle.

Points faibles:

Par contre la cellule de passation des marchés de l'AGETIP aurait été la cause de retards importants dans le déroulement du projet.

De même la cellule de gestion des consultants n'aurait pas réagi sur le champs aux dérapages de ceux-ci.

L'APIX a eu à demander des réunions supplémentaires spécifiques à cette insuffisance.

### Points forts et points faibles du fonctionnement opérationnel de l'APIX:

Points forts:

Les réunions de coordination, entre l'APIX et les chefs de projet des PTF, se sont tenues régulièrement et ont permis à ces derniers de se tenir au courant de l'avancement du projet (non pas par le reporting de l'APIX) mais par leurs propres visites et investigations à la Direction des Grands Travaux.

Par contre l'APIX a reçu régulièrement les rapports trimestriels de l'AGETIP.

Conformément à leur qualification ISO, l'APIX a eu à établir des fiches de dysfonctionnement.

Points faibles:

Par contre la multiplicité des intervenants, tant au niveau des bénéficiaires que des bailleurs de fonds a pu être à l'origine de retard dans le déploiement des process documentaires. Parfois les décomptes des entreprises (effectués directement par l'APIX, et précédé de la mobilisation par celle-ci des crédits nécessaires auprès des PTF) ont eu à en souffrir.

L'APIX, bien que recevant régulièrement les rapport de l'AGETIP ne fait pas de rapports d'avancement à l'intention des bailleurs de fonds. Ceux-ci procèdent par missions de supervision.

Les seuls rapports partagés avec les PTF sont les plans de réinstallations.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Convention cadre n° APIX/AGETIP/01/2009 relative à la réalisation de l'autoroute à péage Dakar Diamniadio, signée à Dakar le 23 mars 2009** | | |
| **OBLIGATION DE l'APIX sa** | **OBLIGATION DE l'AGETIP** | **DISPOSITIONS COMMUNES** |
| **Article 3 :** rôle de la Sté APIX sa  *- la définition des programmes*  *- la mise à disposition de l'AGETIP de tous les documents techniques des projets qui pourraient lui être confiés*  *- l'approbation des rapports d'études*  *- le financement du coût des études , supervisions et travaux.* | **Article 8 : information de l'APIX sa**  *Communiquer à l' APIX sa. une copie de tous les contrats ainsi que les documents pertinents concernant l'opération, et toute information y afférente.*  *Tout avenant aux conventions d'exécution spécifiques nécessitera l'accord préalable de L'APIX sa, et du bailleur de fonds concerné.*  **Obligation en matière de rapport:**  L*'AGETIP doit fournir à l'APIX sa les rapports trimestriels et annuels* | **Article 12: audits**  *Les comptes de l'AGETIP sont vérifiés annuellement par des auditeurs externes désignés par l'APIX,*  *Les travaux sont l'objet d'un audit technique avant la revue à mi-parcours et à la fin du projet DDTH.*  **Article 13: amendement**  *La présente Convention peut être modifiée par consentement mutuel des parties. Elle doit rester en tout temps acceptable par les bailleurs de fonds.*  **Article 14: entrée en vigueur et fin Convention :**  *depuis la signature jusqu'à la fin des programmes prévus*  **Article 15 : règlements des litiges: page précédente**  **Article 16: droits applicables:** *le droit sénégalais* |
|
| **Article 4 : programmes à exécuter:**  conformément à l'accords de crédit signés avec le bailleurs de fonds et à son manuel de procédure.  **Article 5: mise à disposition des fonds**  L'AGETIP ouvrira:   * *un compte exclusivement réservé aux opérations prévues dans la présente Convention,* * *un compte exclusivement réservé au fonctionnement de l'AGETIP lié à l'exécution de sa mission de maître d'ouvrage délégué.* | **Article 9 : utilisation des fonds**  *Les fonds sont utilisés exclusivement pour la réalisation des taches confiées à l'AGETIP.*  *Celle-ci doit transmettre à l'APIX sa les montants et les dates de réception et d'utilisation des fonds.*  **Article 10 : Commission des marchés de l'AGETIP**  *L'APIX sa est représenté, en tant qu'observateur, aux commissions des marchés.* |
| **Article 6 : honoraires de l'AGETIP**  *Ils sont précisés dans la convention spécifique. L'AGETIP établie une facture mensuelle des prestations réalisées après vérification par le RAF du DDTH. Le coût des projets comporte les travaux et la maîtrise d'œuvre (étude et contrôle).* | **Article 11 obligations mutuelles**  ***Les études techniques et les DAO*** *préparés par l'AGETIP sont à soumettre à l'APIX pour avis et observations.*  ***Réunions de chantier:*** *Le représentant de APIX peut visiter les chantiers et assister également aux réunions hebdomadaires de chantier.*  ***Réception des travaux:*** *L'APIX assiste à la réception provisoire ou définitive des travaux. Son absence ne peut empêcher la commission de siéger et de procéder a la réception des travaux.* |
| **Article 7 : exécution des projet:**  L*'AGETIP s'engage à exécuter les projets suivant un rythme satisfaisant, tenant compte des délais techniques nécessaires pour la réalisation des études, le lancement des appels d'offres et le choix des entreprises et bureaux chargés du contrôle.* |

**Convention d'exécution spécifique APIX/AGETIP/02/2009 relative à :**

* **la finalisation des études et à la passation des Marchés de supervision et de travaux pour la zone de recasement de Keur Massar /Tivaouane Peulh.**
* **au recrutement de firmes pour les études de restructuration de Pikine Irrégulier Sud.**

La mise en œuvre des actions s'inscrivant dans la Convention Cadre se fait selon une Convention spécifique qui donne une description détaillée des activités concernées ainsi que leurs modalités de financement et de réalisation.

La présente convention fixe les conditions suivant lesquelles, doit se dérouler l'intervention de l'AGETIP, dans la continuité des actions déjà engagées par l'APIX, en attendant la mobilisation courant 2009 du financement sollicité par le Gouvernement du Sénégal auprès des ses partenaires au développement, notamment la Banque Mondiale et l'Agence Française de Développement.

On retiendra que l'APIX est chargé de la définition et du financement des programmes ainsi que des honoraires de l'AGETIP, qui intervient comme agence opérationnelle, au titre de la présente **Convention d'exécution spécifique.** Celle-ci précise une description détaillée des prestations de l'AGETIP, de leur financement, et de leur modalité d'exécution.

**Article 1: objet de la Convention**

*1. finalisation des études et passation des marchés de supervision et de travaux pour la ZR de Tivaouane Peuhl*

*2. recrutement de firmes pour études de restructuration de Pikine irrégulier sud.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Convention d'exécution spécifique APIX/AGETIP/02/2009 relative à :**   * **la finalisation des études et à la passation des Marchés de supervision et de travaux pour la zone de recasement de Keur Massar /Tivaouane Peulh.** * **au recrutement de firmes pour les études de restructuration de Pikine Irrégulier Sud** | |
| **Article 2 : attributions de l'AGETIP**  *Recrutement de l'Unité de Gestion du Programme*  *Sélection des consultants, des bureaux d'études, des entreprises et des prestataires pour le suivi et le contrôle des travaux*  *Sélection de firmes pour les études de restructuration de Pikine irrégulier Sud:* | **Article 10 : Contrôle administratif et technique**  *Ce contrôle est assuré par l'APIX, qui pourra demander communication de tout documents et tenue en plus des réunions coordination obligatoires, de séances de travail supplémentaires dont les PV lui seront adressés sous 72 heures. Tous les trimestres l'AGETIP remettra à l'APIX un rapport d'avancement technique, administratif et financier .*  **Article 11 gestion du compte projet**  *Les fonds destinés au projet sont exclusivement réservés aux opérations entrant dans le cadre de l'exécution des prestations acceptées par l'APIX. A la fin du projet, un état récapitulatif de l'utilisation des fonds du projet sera remis à l'APIX. Au cours de l'exécution du projet, l 'APIX peut à tout moment, s'informer sur l'exécution financière du projet, en rapport avec l'état d'avancement du projet .*  **Article 12: système comptable**  *Les comptes de l 'AGETIP relatifs à l'exécution activités sont vérifiés annuellement par des auditeurs indépendants désignés par l'APIX conformément aux dispositions des Accords de financement du Projet DDTH et selon des termes de référence préalablement approuvés par les bailleurs de fonds.*  **Article 14: droit applicable**  *La présente Convention est régie par le droit applicable au Sénégal .*  **Article 15 : avenants**  *Toute modification des termes de la présente Convention fera l'objet d'un avenant signé par les deux parties .*  **Article 17: règlement des litiges**  *Si un litige n'est pas réglé à l'amiable ou bout de 30 jours, il est fait appel à l'arbitrage du Comite de Règlement des Différents, placé auprès de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics au Sénégal .*  **Article 18: fin de la convention**  *La présente convention prend fin à l'achèvement de la mission, ou par*  *résiliation.* |
| **Article 3 : procédures d'exécution**  *le Code des Marchés Publics du Sénégal.* |
| **Article 5: commission des marchés:**  *L'APIX sa est représenté, en tant qu'observateur, aux commissions des marchés.* |
| **Article 7 : coût du projet**  *Le cout global du projet incluant les coûts de fonctionnement de l'AGETIP est de F CFA 500000 000 (cinq cent millions de francs CFA)**entièrement financé par le budget de l'Etat du Sénégal.* |
| **Article 8 : impôts et taxes**  *Les prestations de l'AGETIP sont exonérées de tous droits de douanes,*  *impôts et taxes.* |
| **Article 9 : mode de financement, échéancier prévisionnel**  *La totalité du financement sera mise à la disposition de l'AGETIP 30 jours**après la signature de la convention.*  *L'AGETIP ouvrira:*   * *un compte exclusivement réservé aux opérations prévues dans la présente Convention,* * *un compte exclusivement réservé au fonctionnement de l'AGETIP lié à l'exécution de sa mission de maître d'ouvrage délégué. Son alimentation se fera au fur et à mesure des prestations réellement effectuées par 1'AGETIP dans le cadre de cette convention.* |

## EVALUATION DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

Le dispositif vise à:

1. mesurer la performance des acteurs, des processus et des mécanismes mis en œuvre
2. mettre à jour des données et informations liées aux différents volets de mise en œuvre
3. améliorer la qualité dans l’analyse des données et leur mise à disposition
4. capitaliser les résultats enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies d’intervention
5. harmoniser la gestion de l’information pour éviter les doublons
6. déterminer la contribution du programme dans l’atteinte des indicateurs globaux.

**Points a, b, c, d, e:**

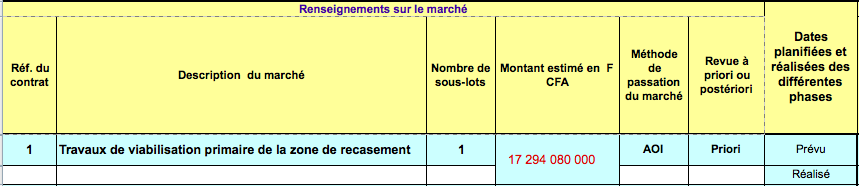
Les documents de suivi-évaluation en notre possession sont:

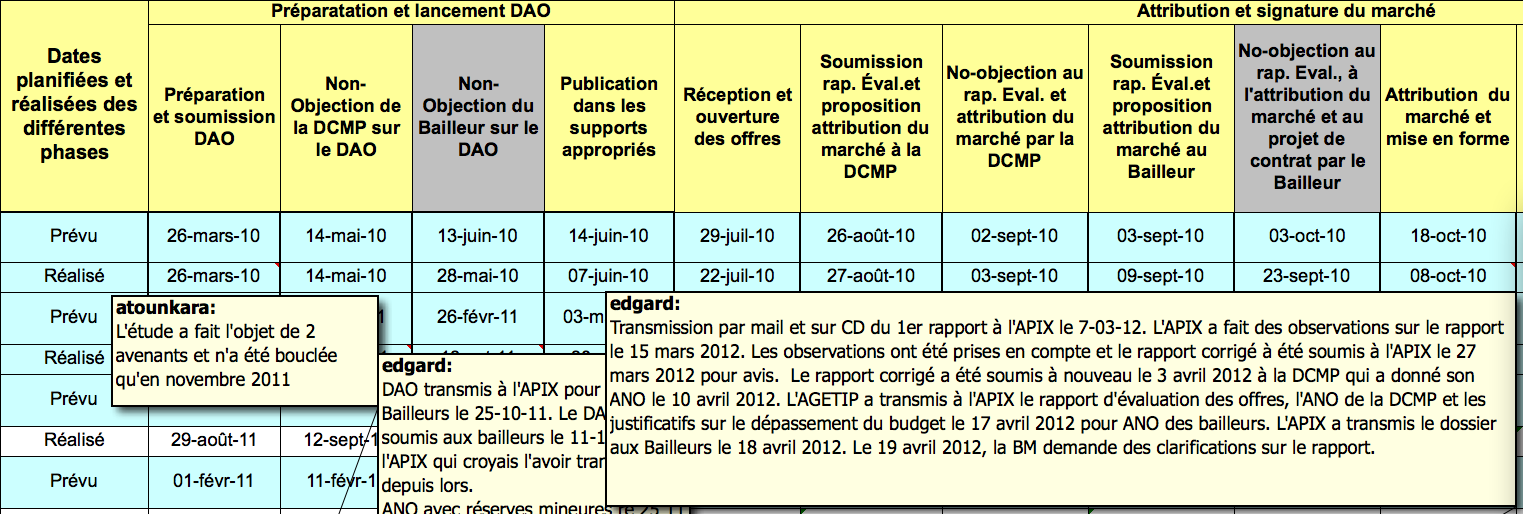
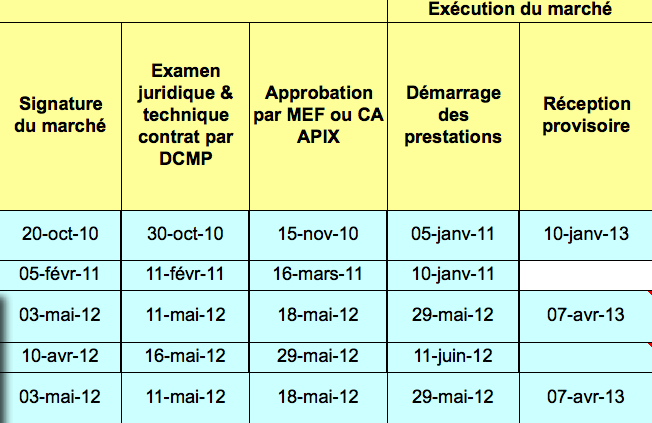
* la convention cadre,
* la convention d'exécution avec en annexe

- le plan de passation des marchés d'entreprises (PPM)

- le plan de passation des contrats de Consultant.(PPM Consultants)

* et les tableaux Excel de suivi mensuel de ces deux plans de passation, dont nous donnons des extraits ci-dessous.

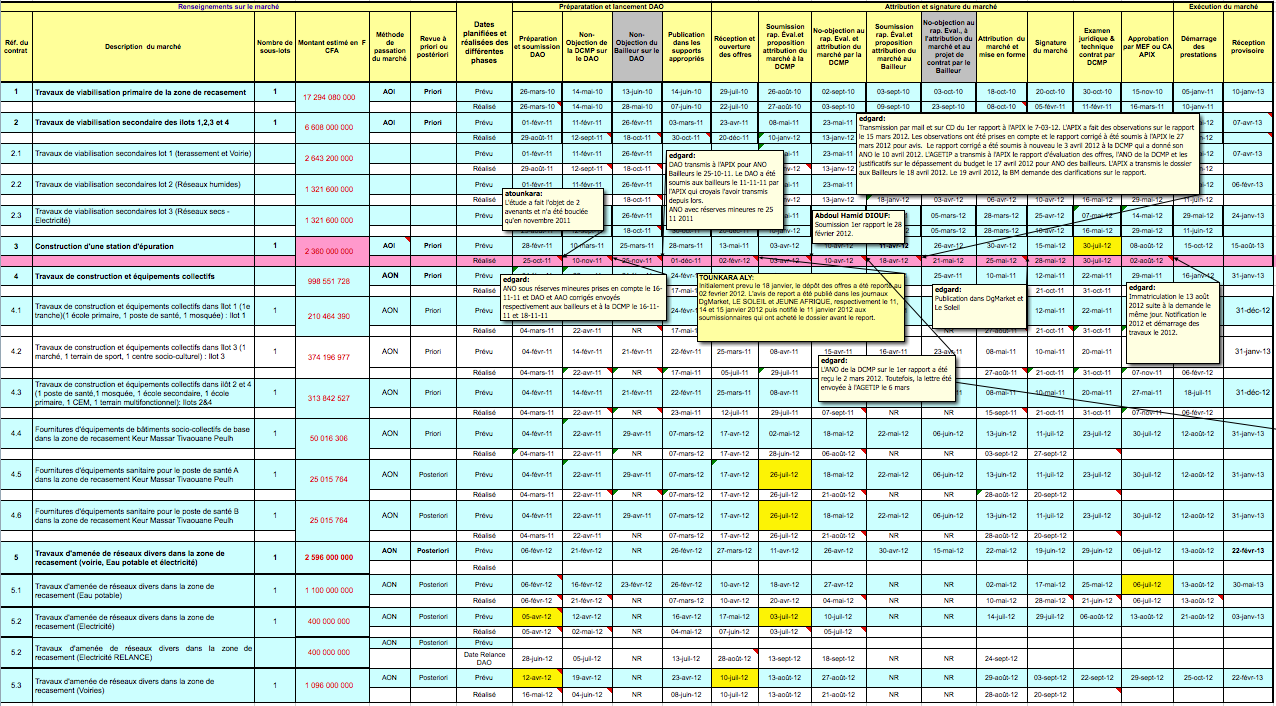




Ce tableau décrit en tête de colonne les différentes étapes du plan de passation des marchés publics, On note dans chaque cellule pour un marché donné (par ex. le marché n¨1) la date d'exécution de chaque étape (par ex : réception et ouverture des offres. C'est donc selon une ligne horizontale qu'est écrit le calendrier de passation d'un marché donné, depuis l'appel d'offres jusqu'à la signature du marché et jusqu'à l'établissement de l'ordre de service de commencer les travaux.

Ce tableau est de plus renseigné par de nombreuses notes, liées chacune à une date et qui apportent des précisions supplémentaires sur le détail de l'action entreprise.

On relève ici que le processus est long puisqu'il nécessite 22 étapes entre la soumission de l'appel d'offre (à la DCMP, aux bailleurs de fonds) et le démarrage des prestations. Comme tous les documents qui concentrent beaucoup d'information sur un format A4 (ici 16 marchés) il est difficile à lire, même sur l'écran d'un ordinateur, et plus encore à l'intérieur d'un rapport (voir ci-dessous).



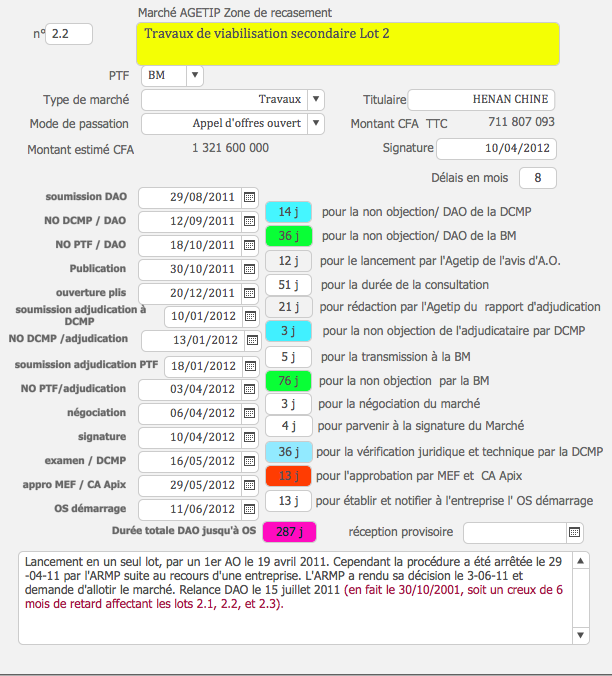
Le Consultant a élaboré deux bases de données (PPM et PP Consultant) qui permettent d'alléger la présentation du traitement, à raison d'un marché par page. Un traitement simple a permis à partir des dates de suivre la durée de chaque étape.

Pour les 17 marchés du PPM nous avons donc 17 feuilles (enregistrements).

Pour les 9 marchés des consultant nous avons 9 feuilles.

On verra tout l'intérêt d'utiliser ces bases de données dans les deux chapitres suivants.

Mais notons dès à présent que la recherche et l'élimination des doublons font partie des fonctions courantes des système de gestion par base de données.



## EVALUATION PLAN DE PASSATION DES MARCHES ET CONTRATS

En moyenne:

* Avis de non objection de la Direction centrale des marchés publics sur les dossiers d'appels d'offres: 32 jours.
* Avis de non objection de la Banque Mondiale sur les dossiers d'appels d'offres: 23 jours.
* Publication dans les supports appropriés: 71 jours après.
* Ouverture des plis: 45 jours.
* Rapport d'adjudication: 33 jours, en moyenne pour rédiger ce rapport.
* Avis de non objection de la Direction centrale des marchés publics sur le choix de l'adjudicataire : 19 jours
* Délai de transfert à la Banque Mondiale: 6 jours.
* Avis de non objection de la Banque Mondiale: 56 jours (sauf si contrôle à posteriori, alors 0 jour).
* Négociation, préparation du marché: 12 jours
* Signatures du Marché: 30 jours.

Soit un total de 330 jours écoulés en moyenne, pour le processus de passation des marchés, qui va de la livraison des dossiers d'appels d'offres par les consultants aux signatures des marchés.

il convient rajouter les tâches suivantes pour aller jusqu'à l'établissement de l'ordre de service de commencer les travaux:

* Examen technique et juridique du marché par le DCMP: 26 jours.
* Signatures par le Ministère de l'économie et des Finances, ainsi que par la Direction Générale de l'Apix: 12 jours.
* Et enfin, rédaction, signification à l'adjudicataire et signatures de l'ordre de service de commencer les travaux: 47 jours.

Donc en moyenne 411 jours pour tout le processus de passation des marchés selon le Code des Marchés Publics.

Les tâches qui demandent le plus de temps sont :

* Non objection de la Banque Mondiale (si contrôle à priori requis): 79 jours.
* sur les DAO: 23 jours
* sur les rapports d'adjudication: 56 jours
* L'obtention des avis de non objections de la DCMP: total moyen 77 jours.
* sur les DAO: 32 jours
* sur les rapports d'adjudication: 19 jours
* l'examen technique et juridique du marché: 26 jours
* l'établissement et les signatures de l'OS de démarrage: moyenne de 47 jours

Mais pour avoir une idée plus complète de la durée qui s'écoule entre le début du programme et les débuts des travaux, il convient de rajouter aussi la durée de réalisation des études qui englobe la durée du processus de passation des contrats de Consultants (en moyenne 614 jours), et les délais d'études qui conduisent à la livraison des dossiers d'appels d'offres.

soit : 411 + 614 + délai d'études = 1055 jours + délai d'études(non communiqués).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **n°** | **DC/ DAO** | **PTF DAO** | **Durée pub** | **ouv. plis** | **adjudicataire** | **NO DCMP** | **Trans BM** | **NO BM** | **négociation** | **signatures** | **DCMP**  **contrôle** | **MEF-Apix** | **OS** | **Durée DAO/OS** | |
| 1 | 49 | 14 | 10 | 45 | 36 | 7 | 6 | 14 | 15 | 120 | 6 | 33 | 0 | 355 |
| 2.1 | 14 | 36 | 12 | 51 | 21 | 3 | 5 | 76 | 3 | 4 | 36 | 13 | 13 | 287 |
| 2.2 | 14 | 36 | 12 | 51 | 21 | 3 | 5 | 76 | 3 | 4 | 36 | 13 | 13 | 287 |
| 2.3 | 14 | 36 | 12 | 51 | 21 | 3 | 5 | 47 | 23 | 13 | 36 | 13 | 13 | 287 |
| 3 | 16 | 15 | 6 | 63 | 61 | 7 | 8 | 33 | 4 | 3 | 63 | 3 | 74 | 356 |
| 4.1 | 49 | 0 | 25 | 44 | 29 | 7 | 0 | 32 | 0 | 45 | 10 | 7 | 91 | 339 |
| 4.2 | 49 | 0 | 25 | 49 | 24 | 5 | 0 | 0 | 24 | 55 | 10 | 7 | 91 | 339 |
| 4.3 | 49 | 0 | 31 | 50 | 17 | 40 | 0 | 0 | 8 | 36 | 10 | 7 | 91 | 339 |
| 4.4 | 49 | 0 | 320 | 41 | 72 | 39 | 0 | 0 | 28 | 24 | 0 | 0 | 0 | 573 |
| 4.5 | 49 | 0 | 320 | 41 | 100 | 26 | 0 | 0 | 7 | 23 | 0 | 0 | 0 | 566 |
| 4.6 | 49 | 0 | 320 | 41 | 9 | 117 | 0 | 0 | 7 | 23 | 0 | 0 | 0 | 566 |
| 5.1 | 15 | 0 | 15 | 34 | 10 | 14 | 0 | 0 | 6 | 18 | 24 | 15 | 38 | 189 |
| 5.2 | 27 | 0 | 2 | 34 | 26 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 91 |
| 5.2 R | 7 | 0 | 8 | 46 | 16 | 5 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 88 |
| 5.3 | 19 | 137 | 4 | 32 | 34 | 8 | 0 | 0 | 7 | 23 | 0 | 0 | 0 | 127 |
| moyenne | **32** | **23** | **71** | **45** | **33** | **19** | **6** | **56** | **12** | **30** | **26** | **12** | **47** | **303** |

La multiplicité des intervenants (entreprise, Agetip, mission de supervision, Apix, PTC, Etat...) complique les démarches administratives et impacte négativement les travaux. Les procédures de passation des marchés sont longues.

|  |  |
| --- | --- |
| **Causes probables des retards:** | **Remèdes possibles** |
| * les transmissions externes * les circuits internes * les allers-retours fréquents entre la DCMP et l'Agetip. * la difficulté à retracer les dossiers * le manque de vision globale * une redondance entre Apix et Agetip * l'embouteillage des dossiers liés au manque de personnel * causes singulières | * le double circuit: informatique et papier * le stockage informatique * la GED * la planification * les ressources humaines en informatique * un logiciel donnant une vue d'ensemble de la progression des documents * un archivage dynamique * meilleur examen des dossiers * mobilisation, efficacité, efficience |

Cependant en y regardant de plus près (grâce aux notes explicatives du tableau de suivi du PPM élaboré par l'Agetip), on réalise que la moitié des retards excessifs sont dûs à une cause singulière plutôt qu'à une lenteur dans le traitement des dossiers.

**Marché n°2: travaux de viabilisation secondaire:**

Lancement en un seul lot, par un 1er AO le 19 avril 2011. Cependant la procédure a été arrêtée le 29-04-11 par l'ARMP suite au recours d'une entreprise. L'ARMP a rendu sa décision le 3-06-11 et demande d'allotir le marché. Relance DAO le 15 juillet 2011 (en fait le 30/10/2001, soit un creux de 6 mois de retard affectant les lots 1, 2, et 3

**Marché n°3: construction d'une station d'épuration**

Une erreur de transmission du rapport d'adjudication a été commise: ce rapport rédigé par l'Agetip (USEP) est parvenu directement à la DCMP, sans transiter par l'Apix. De plus le choix de l'entreprise adjudicataire proposé par l'Agetip n'a été retenu ni par la DCMP, ni par l'Apix.

L'appel d'offres a été relancé ce qui c'est traduit par un retard supplémentaire portant à 326 jours la durée totale de la passation de ce marché.

Attestation d’Acceptabilité Environnementale en attente depuis des mois au Ministère de l'Environnement.

**Marchés n° 4.1.** **- 4.2. - 4.3** Travaux de construction et équipements collectifs dans : Ilot 1, ilot 3, ilots 2 et 4.

- 49 jours pour obtenir l' Avis de Non Objection de la Direction centrale des marchés publics sur le dossier d'appel d'offres.

- 90 jours pour la signification et la signature de l'ordre de service de commencer les travaux.

- Sans oublier 57 jours de perdus pour le lancement initial en un seul lot annulé, puis et le relancement en 3 lots séparés 6 mois après.

**Marchés n° 4.4.** **- 4.5. - 4.6** Fournitures d'équipements sanitaire pour bâtiments socio-collectifs de base, pour les postes de santé A et B dans la zone de recasement Keur Massar Tivaouane Peulh.

- 320 jours écoulés entre la réponse de la BM (qui indique une revue à posteriori) et la publication de l'appel d'offres.

**Marchés n° 5.1**. Travaux d'amenée de réseaux divers dans la zone de recasement (Electricité).

- 91 jours de retard à cause de l'appel d'offres infructueux.

**Diagnostic:**

Il reste des points à améliorer dans la Convention (indicateurs?).

* Le suivi financier doit être plus précis (retards de paiements à cause de documents non fournis par l'entreprise).
* Les relations avec la DI (le payeur final) doivent être assouplies.
* Les factures de l'entreprise sont adressées à l'Agetip, et sont soumise aux vérifications de l'Agetip, de la mission de supervision, de l'Apix, des PTC, de l'Etat pour aboutir aux paiements par la DI. En cas d'erreurs tout le circuit doit être repris ce qui entraîne des retards considérables (plusieurs mois). D'autre part les dossiers reste parfois à l'écart dans les circuits de paiement.

Maintenant la convention spécifique fixe des objectifs. Sont-ils atteints en terme de délais, de coûts, et de qualité?

En terme de délais, la date d'achèvement initial des travaux du programme était initialement évaluée à décembre 2011.L'évaluation actuelle est 2013.

En terme de coûts, le tableau ci-dessous montre qu'il n'y a pas de dépassement financier global.

En terme de qualité: les bureaux de contrôle technique et les bureaux de contrôle qualité ont fourni de bonnes prestations sur l'exécution des bâtiments et la voirie, dont la réalisation est satisfaisante au stade actuel.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **n°** | **Titulaire** | **Montant CFA** | **Montant estimé CFA** | **OS démarrage** | **Délais** | Fin trvx prévue |
| 1 | CSE / CDE | 19 532 277 325 | 17 294 080 000 | 16/03/2011 | 24 | 05/03/13 |
| 2.1 | HENAN CHINE | 1 722 589 488 | 2 643 200 000 | 11/06/2012 | 10 | 07/04/13 |
| 2.2 | HENAN CHINE | 711 807 093 | 1 321 600 000 | 11/06/2012 | 8 | 06/02/13 |
| 2.3 | CSE | 484 732 772 | 1 321 600 000 | 11/06/2012 | 8 | 06/02/13 |
| 3 | SETAPI/EDUINTER/SICS | 3 587 110 434 | 2 360 000 000 | 15/10/2012 | 10 | 11/08/13 |
| 4.1 | EBTP PAPA LO | 182 656 373 | 210 464 390 | 06/02/2012 | 8 | 03/10/12 |
| 4.2 | ETDM | 323 615 000 | 374 196 977 | 06/02/2012 | 10 | 02/12/12 |
| 4.3 | SAHEL BUILDING | 264 893 850 | 313 842 527 | 06/02/2012 | 8 | 03/10/12 |
| 5.1 | SADE | 1 020 051 832 | 1 100 000 000 | 13/08/2012 | 6 | 09/02/13 |
|  |  | **27 829 734 167** | **26 938 983 894** |  |  |  |
| 4.4 | Eqpts de bâtiment socio-collectifs ZR | pas encore attribué | 50 016 306 |  |  |  |
| 4.5 | pas encore attribué | 25 015 764 |  |  |  |
| 4.6 | pas encore attribué | 25 015 764 |  |  |  |
| 5.2 R | Amené électricité | pas encore attribué | 400 000 000 |  |  |  |
| 5.3 | Amené voiries | pas encore attribué | 1 096 000 000 |  |  |  |
|  |  | total | 1 596 047 834 |  |  |  |

## EVALUATION CIRCUIT DE PAIEMENT

## 

Le Consultant n'a pas pu obtenir le relevé détaillé des paiements des factures (aux entreprises, aux consultants, aux missions de supervision) et n'est donc pas en mesure d'effectuer une analyse aussi précise que pour le PPM. Toutefois on nous a signalé des plaintes

de paiement tardifs dûs à des:

- retards de la mission de supervision sur la vérification des factures des entreprises.(à préciser)

- retards sur les paiements entraînés par diverses erreurs.

Les retards sur le paiement des factures d'entreprises sont peut être dûs aussi au fait que les dossiers sont vérifiés au moins 4 fois: mission de supervision, Agetip, Apix, DI, PTF. Il y a donc une certaine redondance entre ces entités. Celle-ci aurait été partiellement résolue par les PTF, mais sans doute pas encore par les agences ou services de l'état.

Mais, de même que lors du plan de passation des marchés, d’autres retards seraient imputables à des erreurs ponctuelles:

Exemple:

L'entreprise Henan Chine dont le marché est resté 4 mois à l'Agetip, car la DI en a refusée la transmission, suite à une erreur sur le RIB du compte à créditer en règlement des travaux. Ainsi la DI a retourné la facture à l'envoyeur (l'Apix qui a retourné à l'Agetip), en précisant le motif de ce refus. Un avenant au marché a été nécessaire pour corriger l'erreur et formuler le RIB exact. Cela a entrainé 3 mois de retard dans le traitement de la facture d'avance de Henan Chine

Autres exemples:

L'entreprise SADE a présenté sa facture d'avance fin août 2012, mais reste 4 mois après (fin décembre) sans aucune nouvelle.

**Circuit de paiement normal:**

Le nombre de marché actuellement en cours: 16 tous signés.

Le Consultant a compris que le circuit de vérification est le suivant:

- émission d'une facture par l'entreprise

- vérification mission de supervision

- vérification USEP Agetip

- vérification cellule des marchés Agetip

- validation par Direction Générale Agetip (signature)

- transmission à la Direction Générale Apix

- vérification cellule des marchés Apix

- transmission à Direction des Investissement

- vérification et suivi des marchés AFD (et BM):

- contrôle de régularité, ordonnancement, demande de paiement, archivage.

- transmission de la demande de paiement à l'AFD et à la BM

- virements directs par le bailleur de fonds sur les comptes des entreprises.

**Entreprise, Agetip, Apix**

Emises par l'entreprise, mais soumises et vérifiées par la mission de supervision, puis par l'Agetip (USEP), les factures parviennent à l'Apix où elles sont à nouveau vérifiées par le service comptable (M. Senghor). Elles sont ensuite adressées à la Direction des Investissements, avec un dossier complet de pièces jointes en justificatifs.

**Direction des investissements**

M. Gueye indique que les contrats sont signés conjointement par l'Apix et par l'Agetip.

Il indique que la DI est l'interface entre l'Apix et les PTF. Celle-ci reçoit en effet pour commencer une copie du contrat (marché), dès signatures. Les personnes suivantes sont en charge, chacune d'un porte feuille, à la DI:

- pour l'AFD: M. Gueye

- pour la Banque Mondiale:

- pour l'Etat du Sénégal:

**Bailleurs de fonds**

**L'agence française de développement**

Le paiement des entreprises est effectué en direct par virement sur leur compte. L'AFD effectue les virements au maximum dans les 15 jours qui suivent la réception de la demande de la DI, accompagnée du dossier des pièces jointes. Il y a 3 circuits de vérification indépendants mais parallèles: ceux de l'AFD, de la BM, et de l'Etat, qui sont finalement les 3 cofinanciers du projet (l'Etat payant la totalité des indemnités de déplacement, et des taxes d'importation).

L'AFD vérifie à la première facturation la conformité des pièces contractuelles. Elle se fait donc adresser ces pièces au format original: contrats, garanties, assurances...etc. Le premier décompte est donc le plus difficile et le plus long.

Toutefois mis à part ces premiers décomptes, les factures donnent lieu à virements rapides par l'AFD à l'entreprise. De plus l'AFD n'a jamais retourné une facture, car si un document manque, on procède par mails pour le réclamer et dans l'attente de l'original on continue le traitement de cette facture, et notamment son enregistrement dans la base de données informatisée de l'AFD.

Cependant, l'AFD qui accomplit des paiements rapidement, malgré sa connaissance de l'ensemble du circuit de paiement, n'a pas la vue sur la durée des vérifications successives, qui cumulées induisent des retards de paiement aux entreprises (probablement plusieurs mois à chaque facture).

L'AFD ne reçoit pas de rapports d'avancement élaboré par l'Apix, mais est destinataire des rapports mensuels d'avancement rédigés par l'Agetip. Elle regrette que le budget de fonctionnement de l' USEP Agetip soit difficile à suivre par manque de pièces justificatives.

Elle souligne la possibilité d'une certaine redondance dans les activités de l'Apix et de l'Agetip, qui en multipliant les intervenants pourrait être à l'origine de l'allongement du circuit de paiement des factures, et de ce fait qui pourrait générer d'éventuels retards de paiement.

**La Banque mondiale**

Là aussi on parle d'une redondance entre l'Apix et l'Agetip, qui ralentirait le traitement des dossiers, marché et décomptes en particulier. Une étape de trop dans le paiement des entreprises, qui se plaignent. Cependant les Accords de Crédits passés entre la BM et l'Apix, citent nommément l'Agetip comme agence d'exécution. Les audits financiers réalisés chez l'Apix chaque trimestre par la BM n'ont pas soulevé de problèmes particuliers. Non plus que les rapports financiers adressés régulièrement par l'APIX à la BM.

Le Consultant propose de réaliser une petite enquête sur quelques factures d'entreprises devrait être faite: temps passés chez chaque intervenant du circuit de paiement pour établir le temps passés chez chaque intervenant du circuit de paiement.

Toutefois, souligne M. Graftieaux, seules deux factures ont pris du retard dans l'attente de pièces manquantes, ou de rectification du RIB (Henan Chine par avenant). Des problèmes peuvent survenir prochainement à cause de l'actualisation nécessaire de la structure des crédits mis en place.

Au niveau de la Banque Mondiale, les dossiers de facturation sont envoyés sous forme électronique à Johannesburg où leur traitement pourrait prendre 4 à 5 jours. Ceci grâce au système PROCYS, qui est une GED utilisée par la BM, et accessible en tout point du monde doté d'une connexion internet.

Il est à noter que les pièces du dossier de paiement sont transmises sous forme informatique par l'internet. Ce qui est probablement le moyen le plus rapide de faire circuler les documents, tout en conservant les dates de leur expédition ou de réception.

Le Consultant demande si l'USEP effectue un suivi des paiements avec les dates de passage chez chaque intervenant.

## EVALUATION ENVIRONNEMENTALE ET LIBERATION DES EMPRISES

Le plan de passation des marchés pour le PIS n'a pas encore démarré.

Il est prévu 3 volets:

1 - Mise hors d'eau 13, 5 milliards CFA

2 - Voiries 3 milliards

3 - Equipements socio-collectifs: 4 milliards

Le contrat 1 sera signé en juin 2013.

Les dossiers de recasement sont traités par l'Apix. La BM finance les indemnités aux PAPs (personnes affectées par le Projet).

**Libération des emprises:**

Les familles déguerpies sont indemnisées au préalable. Les dispositions appliquées sont les dispositions nationales enrichies par celles de la BM.

Les zones empruntée par l'autoroute à Pikine Irrégulier Sud et la zone de recasement (ZR) est initialement constituées de:

- parcelles avec titres fonciers

- parcelles appartenant à l'Etat

- parcelles à statut précaires

un plan d'action et de réinstallation, proposé par l'APIX et validé par un Comité Ad Hoc est mis en œuvre avant le déménagement et donne lieu à indemnité pour les personnes déplacées, payées par le Gouverneur de Dakar. Sont déplacées à la fois les populations sur l'emprise de l'autoroute, mais aussi les populations sur l'emprise de la zone de réinstallation.

Sur la base d'une enquête parcellaire, une conciliation est recherchée avec chaque famille. Malgré des difficultés d'identification (personne sans papiers, disparue, polygame... et autres), un accord a toujours pu être trouvé jusqu'à présent, sans recours au tribunal, mais au prix de procédures et négociations parfois longues. Un accord de conciliation est alors signé. L'indemnité, versée à la famille avant son déménagement, est évaluée en tenant compte de la valeur du terrain (pour les parcelles avec titre foncier), des biens perdus (par exemple des bâtiments toujours évalués à l'état neuf), des pertes d'exploitation (pour les activités commerciales).

En cas de refus de conciliation, un arrêté d'expropriation est pris sur la base d'un décret de travaux d'intérêt public.

**Montage initial:**

Conditions financières de recasement: les populations déplacées investissait leur indemnité de départ dans l'achat du terrain (une parcelle de 150 m2 dans la ZR) et de la maison construite dessus par le projet (indemnisation en nature).

Ainsi dans le cadre de la restructuration urbaine de PIS, les déguerpis seront indemnisés. Par contre ceux qui restent bénéficieront d'une régularisation foncière.

Cependant ce montage, contesté par beaucoup (les réinstallés ne voulant pas forcément une maison sur plan type) a été abandonné pour une autre stratégie:

**Montage actuel:**

La zone étant entièrement viabilisée et les équipements sociaux construits, les parcelles (150 m2) sont proposées à la vente au prix de 2 500 000 CFA. Les acquéreurs construiront alors leur maison selon le plan qui leur convient. Le prix de cession de la parcelle est réduit à 1 250 000 CFA pour les personnes qui ont touchée une indemnité inférieure à 5 000 000 CFA pour leur déménagement.

Et la cession de la parcelle est gratuite pour les personnes vulnérables.

Aucune transaction commerciale n'est autorisée sur ces parcelles de recasement pendant une durée de 5 ans après son acquisition.

L'APIX apportera ensuite son assistance pour l'obtention du permis de construire et d'un titre foncier.

Actuellement 2000 parcelles sont viabilisées, et il existe une réserve foncière de 25 hectares.

La Banque Mondiale demande que les populations à déguerpir soient indemnisées avant de quitter leurs parcelles.

La Banque Mondiale pose comme condition préalable l'arrêt des déchargement d'ordure à M'Beubeus car cette décharge est trop proche (2 km) de la zone de recasement de Tivaouane Peulh. Le Gouvernement a voulu saisir l'occasion de refondre le monde des concessionnaires pour l'enlèvement, le tri et le stockage des ordures ménagères de Pikine. Du temps a été perdu à la création société concessionnaires nouvelles (Soprosen) puis à leur dissolution.

Un centre d'enfouissement technique (CET) a été construit à Sindia. Un centre de tri préalable a été construit à Mbao (le tri sera effectué à la main, et cette activité, fournira de l'emploi réservé aux déguerpis de Pikine) Ces deux installations satisfont aux normes les plus récentes. Elles ont été terminées voici environ un an. Tout

était donc prêt, pour cesser les décharges à M'beubeus et les effectuer à Mbao (pour le tri) puis à Sindia (pour la décharge). Mais les populations locales s'y sont opposées, parfois violemment (4 camions de transport des ordures, modernes et isothermes ont été brulés) et on a dû finalement revenir au statu-quo c'est à dire à la décharge de M'beubeus. Donc les installations neuves ne peuvent pour l'instant être utilisées, la décharge ancienne continue à être utilisée et les conditions préalables de recasement dans la ZR ne peuvent être satisfaites. Finalement les personnes à déguerpir ont quitté leurs parcelles sans indemnité car la Banque Mondiale en diffère le paiement (OPK 12).

Face à toutes ces difficultés, l'Apix travaille à présent sur un autre scénario qui découple l'attribution des indemnités par la Banque Mondiale, de l'arrêt des déchargement des ordures à M'beubeus au profit d'un tri-déchargement à Mbao-Sindia. Un rapport d'étude a été présenté dans ce sens à la Banque Mondiale: "étude sur l'habitabilité de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl avec une fermeture progressive de la décharge de M'beubeus. Ce rapport fait état d'une enquête de santé publique qui indique que l'état sanitaire de populations établies depuis longtemps entre la décharge de M'beubeus et la ZR n'a pas été spécifiquement affecté par la pollution. Ce rapport a été validé par les PTF.

D'autre part au niveau de la ZR, il est prévue la construction d'une station d'épuration des eaux usées. Les études ont été menées avec la participation du Ministère des Eaux et Forêts, et du Ministère de l'Environnement qui aurait donné son accord d'acceptabilité environnementale.

Le plan Diaxay entreprend maintenant de rassurer les populations (et notamment les maraichers) pour faciliter la libération des emprises de la zone de recasement de Tivaouane Peuhl. Mais ces populations ne souhaitent pas vendre leurs parcelles au prix proposés par l'Etat (l'Apix). Elles préfèrent les prix courants du marché, deux fois plus élevés. Elles ont parfois interdits aux travailleurs des entreprises de viabilisation d'accéder aux terrains de la ZR. Tout cela a ralenti le rythme des indemnisations, et de plus interdit l'accès à la ZR (fin 201) aux personnes déguerpis, qui ont du s'installer dans des emménagements provisoires.

En fait un Groupe Opérationnel présidé par le Gouverneur de Dakar, est en charge de la libération de ces emprises, et de l'attribution des parcelles aux personnes déplacées.

La complexité de ces difficultés démobilisent les fonctionnaires en charge. Finalement puisque la ZR dépend du Département de Rufisque, c'est une "Commission de recouvrement et d'évaluation des impenses" qui va négocier les indemnités avec les déguerpis. Cette commission regroupe des agnets des eaux et forêts, de l'élevage, de l'urbanisme et du cadastre.

Aujourd'hui la zone du corridor (terrassement de l'autoroute) a entièrement été évacuée: soit 2000 familles expropriées, sans indemnités: elles ne pourront les toucher qu'après installation effectives dans la ZR. or actuellement aucune famille ne peut s'installer dans la ZR, car les travaux d'aménagement ne sont pas terminés:

1 - Viabilisation primaire: 65 % (tranches ferme et conditionnelle);

2 - Viabilisation secondaire : 5 % (entreprise chinoise faible);

3 - Equipement socio-collectifs : 34 %

4 - Amené des eaux : 0%

5 - Station de traitement : 0%

6 - Electricité : 0%

7 - Maisons : lot supprimé (?) . Date de démarrage de l'auto-construction: décembre 2012.

Les livraisons (partielles: il manque les voies d'accès) des lots 1 et 3 (il y a en tout 4 lots) sont annoncées par l'Agetip pour février 2013 avec les voiries et l'électricité. Des visites de chantier sont actuellement en cours avec les concessionnaires (eau, électricité...etc.) pour faire le point des travaux restants.

Il faut noter que ce sont les meilleurs aménagements de ZR initiés par l'Etat depuis l'indépendance.

Une ONG est en charge de l'affectation des parcelles aux familles déplacées. Cette remise suppose un important travail d'enquête préalable, et actuellement environ 600 parcelles (sur 2000) ont été attribuées à des personnes clairement identifiée comme bénéficiaires du programme. Ceux-ci ont choisi leur parcelle, et le Gouverneur de Dakar qui préside le Groupe Opérationnel signalé plus haut, procède à leur attribution au prix de 2500 CFA/m2 (soit la moitié du prix spéculatif) avec délivrance d'un titre foncier. Lorsq'ils pourront accéder à leur parcelle, les bénéficiaires auront le choix de construire selon leurs propres plan ou selon le plan courant initialement prévu.

Cependant il devient manifeste que beaucoup de familles ne veulent pas vivre sur la ZR, et préféreraient revendre leur par celle au double du prix qu'elles ont versés. Voilà pourquoi une clause interdisant toute revente avant 5 ans leur est imposée.

Finalement on retiendra:

La proposition du Gouvernement d'obtenir l'approbation des PTF pour une "libération sociale des emprises" sur le tracé de l'autoroute (versement aux familles déguerpis de 3 à 6 mois de loyer, et de leur indemnité de déguerpissement pour un recasement provisoire, dans l'attente de pouvoir intégrer la ZR). A noter qu'un suivi de ces recasements provisoires (le plus souvent dans le même quartier de Pikine, à proximité de l'autoroute) est réalisé par une ONG.

Actuellement il n'y a pas de changement dans le ramassage des ordures et leur transport à la décharge de M’beubeus qui est utilisée comme avant le projet. Ce fait bloque pour le moment le paiement des indemnités par la Banque Mondiale aux familles déplacées et recasées provisoirement, car le site de la ZR de Tivaouane Peuhl n'est pas encore disponible.

Le CET (centre d'enfouissement technique) de Sindia est terminé depuis un an mais ne peut être utilisé car les populations s'y opposent. Une médiation par l'intermédiaire d'autorités religieuse est en cours.

Le centre de tri de Mbao est terminé depuis un an mais n'est pas utilisé puisque les ordures après tri ne peuvent pas être transportées à Sindia.

Cependant une phase test, qui a été interrompue par les populations au bout d'un mois, a pu démontrer le bon fonctionnement de ces installations et des camions de transport des ordures hermétiquement clos du concessionnaire italien.

L'avancement du projet, est donc actuellement bloqué et ne pourra reprendre qu'après acceptation par la Banque Mondiale du découplage entre la réinstallation des déplacés sur leur parcelle à l'intérieur de la ZR, et la fermeture de la zone de déchargement des ordures de M’beubeus.

Trois ONG ont travaillé sur cette partie du projet, mais leur contrat sont arrivés à expiration en mars 2012.

Deux d'entre elles étaient en charge de la libération des emprises: aide à la constitution des dossiers de déménagement, enquêtes de proximité visant à bien identifier les bénéficiaires...etc.

La troisième ONG étaient en charge du suivi des réinstallations (provisoires?).

A l'issue de cette réunion, notre mission de suivi-évaluation a demandé un rendez vous avec le responsable de l'Unité de Veille Environnementale.

## EVALUATION DE LA COMMUNICATION

# 

# CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Pour mener à bien un tel programme sans doute faut-il écrire une charte, puis un business plan, qui comprendra:

- des accords de prêts ou convention de financement entre les bailleurs de fonds et l'état du Sénégal.

- des conventions entre l'Apix, maître d'ouvrage désigné par l'état et l'Agetip agence d'exécution désignée par arrété ministériel.

- un plan d'exécution du programme (PAD)

- des contrats avec des consultants qui vont effectuer les avant projets, sommaires et définitifs, et les dossiers d'appels d'offres ou de consultation d'entreprises.

- des plans de passations de marchés d'entreprises

- des contrats de supervision avec des bureau d'études spécialisés dans la des travaux.

**2.3.1. La gestion de projet**

Un projet est un ensemble particulier de travaux et d'actions qui concourent tous à la réalisation d'un objectif unique et mesurable. Un objectif est dit unique si, lorsqu'il a été atteint une fois, il est atteint définitivement. Un objectif est dit mesurable s'il est possible de déterminer à chaque instant s'il a été atteint ou s'il n'est pas atteint. Un objectif est le résultat d'un projet, cependant un projet est défini par son objectif. Un facteur important d'échec de projet est que l'objectif ait mal été défini.

***Les objectifs***

Bien que l'on sache à priori ce que l'on veut obtenir lorsqu'on lance un projet, il n'est pas toujours facile d'en définir les objectifs avec une grande précision: plutôt qu'un cahier des charges détaillé, qui constitue une base idéale, on représente souvent un cadre global à l'intérieur duquel le projet trouve sa justification. Malgré la difficulté que l'on peut éprouver à affiner cette démarche initiale, il est bien évident qu'on doit s'efforcer d'exprimer aussi clairement que possible les objectifs du projet dès qu'il prend forme, afin de pouvoir harmoniser les points de vue de toutes les personnes concernées, et notamment éviter les malentendus entre les acteurs du projet et leurs responsables hiérarchiques.

Pour cela, on démultiplie la recherche selon trois axes principaux:

 **les objectifs de conformité**, qui expriment la finalité générale du projet en fonction de spécifications techniques et d'un niveau de qualité déterminé. Cela nous mène à considérer les contraintes à respecter, imposées ou choisies telles que les normes techniques, clauses juridiques, ou encore satisfaction des participants, qui délimitent le projet de l'extérieur et qu'il faut s'efforcer de recenser exhaustivement.

 **les objectifs économiques**, correspondant d'une part au coût de réalisation du projet lui-même, d'autre part aux conditions d'exploitation du résultat (produits et charges prévisibles). Ils doivent être formulés de manière à permettre des calculs précis, tels que le taux de rentabilité interne ou le retour sur investissement.

 **les objectifs de délai**, qui indiquent non seulement la durée totale de réalisation du projet, mais également les échéances intermédiaires, souvent primordiales pour la réussite de l'opération.

Une fois les objectifs définis, il faut penser à pouvoir évaluer la réussite du projet, ce qui conduit à rechercher et attribuer au moins un indicateur à chaque objectif identifié si l'on veut disposer des repères indispensables à une bonne gestion.

**Identification de la complexité**

Un projet est complexe par nature, c'est à dire qu'il comporte en lui des aspects qui nous échappent, que nous avons du mal à comprendre et à maîtriser. On peut imputer ce fait à deux raisons principales :

 **la multiplicité des intervenants**, la réalisation du projet fera appel à de nombreuses personnes physiques ou morales, d'où un problème de coordination souvent considérable. Il s'agit de gérer à la fois un aspect technique (ordonnancement efficace des diverses interventions) et un aspect psychologique (harmonisation des relations entre tous les participants), avec une incidence très forte sur la réussite de l'ensemble. On peut dire que la complexité de la situation est ressentie comme une fonction exponentielle du nombre des intervenants.

 **la part d'inconnu**: aucun projet ne ressemble en totalité à un autre, et un incident imprévisible peut toujours se produire, remettant en cause le déroulement des opérations, obligeant à réviser des hypothèses de travail, qui peuvent perturber gravement l'exécution.

**2.3.2. Le rôle de l'Agetip (USEP).**

L'USEP doit permettre d'atteindre les objectifs déterminés. Elle doit fournir un travail très important, soit la gestion de l'ensemble du projet ceci dans les délais, les limites budgétaires données, et en assurant une qualité irréprochable tout au long de la réalisation des travaux.

La notion de gestion de projet a été exposée dans le chapitre précédent. Le contrôle de cette gestion présuppose que toutes les phases importantes ont été définies clairement et sans équivoque.

La gestion évolutive des trois critères de base que sont le temps, la qualité et le coût, détermine la réussite globale d'une opération de construction. Elle permet encore d'assister et de conseiller en permanence le maître d'ouvrage et ses décideurs.

Pour ceci sont nécessaires un objectif clairement défini, une série d'actions et de processus résumés ci-dessous.[[1]](#footnote-0)

 Définition des tâches, leur durée, leurs relations, l'affectation des ressources (par l'Apix au titre de la convention spécifique d'exécution), aux différentes tâches, à la préparation des contrats (selon le code des marchés publics), la rédaction du manuel "assurance qualité" dans les domaines techniques et administratifs.

 Suivi continu de l'évolution du projet au niveau des délais, qualité et coûts.

 Périodiquement, des rapports intermédiaires présenteront toutes les informations relatives à l'évolution du projet. Ces rapports comprenant des tableaux et des diagrammes explicites permettent à tout responsable de connaître à un temps donné, d'une part l'avancement du projet au niveau des délais, de la qualité et des coûts, d'autre part la situation finale probable.

 La rédaction d'un document final décrivant les travaux relatifs au projet, et les vérifications finales.

**2.3.3. Mise en place des outils de gestion du projet et de coordination des composantes**

L'Agetip ayant été chargée d'assurer la gestion du projet a pour principales responsabilités :

 Assurer la coordination et le contrôle des prestations de tous les intervenants du projet,

 Jouer un rôle par la notification de toutes les décisions requises à la bonne marche des études et travaux,

 Suivre l'avancement des études et travaux et s'assurer du respect des calendriers d'exécution contractuels,

 Gérer le budget du projet et proposer à l'Apix les règlements liés à l'exécution du projet.

Pour lui permettre de réaliser les obligations évoquées ci-dessus, l'USEP en mettra en place des outils nécessaires à la bonne gestion du projet.

L'USEP convoquera l'organisation de réunions de coordination nécessaires et préparera le cadre des rapports périodiques de suivi de l'avancement de chacune des tâches prévues.

Etant donné que le programme comprend des études à réaliser, l'objectif de l'USEP sera de s'assurer que toutes les améliorations possibles soient faites dans l'intérêt du projet, avec un minimum de dérangement dans la planification des travaux.

La multiplicité des intervenants et le nombre de marchés d'études et de travaux à gérer constituent un facteur de risque important pour le succès du projet. Il est donc essentiel que l'USEP définisse clairement - et dès que possible - le rôle et les responsabilités précises de chacun des intervenants ainsi que les procédures de coordination. Ce travail nécessitera une analyse par le Consultant : des Termes de Référence, des contrats et des accords de financement de chacun des acteurs du projet (administrations, APIX, consultants, entreprises, bailleurs de fonds) et de circulation de l'information entre eux.

***Tableau  : ANALYSE DES PARTIES PRENANTES***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Concernés :***  ***Individus***  ***Groupes***  ***Institutions*** | ***Attentes***  ***Intérêts*** | ***Craintes***  ***Faiblesses*** | ***Potentialités***  ***Humaines***  ***Logistiques***  ***Expériences*** | ***Conclusions***  ***pour***  ***l’évaluation***  ***« que peut-on utiliser ? »*** |
| **BENEFICIAIRES DIRECTS**   * *MEF (DDI)*   *Interface entre Apix et PTF.*  *Gestion des portefeuilles BM, AFD, Etat*   * *MAITRE D’OUVRAGE (APIX)*   *Agence de promotion des investissements et des grands travaux.*  *Interface avec DDI et PTF*  *Contrôle technique et administratif des Conventions avec l'Agetip.*   * *MAITRE D’OUVRAGE DELEGUE (AGETIP).* | *Application des accords de prêt.*  *Ordonnancement des paiements aux prestataires.*  *.*  *Définition programme*  *Signataire des Accords de crédits.*  *Réunions coordination avec les PTF.*  *Gestion programme.*  *Validation des rapports d'étude et d'avancement des chantiers sur la ZR.*  *Ecriture des contrats et marchés.*  *Réceptions provisoires et définitives.*  *Validation décomptes et factures.*  *Interface aves l'Apix.* | *Disponibilités des fonds.*  *Retour des dossiers si non conformes.*  *Pas de vue en amont ou en aval des circuits documentaires (pas de GED)*  *Déploiement process documentaires retardé à cause des multiples intervenants et du manque de GED. Il en résulte des coûts de recasement provisoire élevés des PAPs. Et des retards de paiement aux prestataires.*  *Erreurs ou retards de l'Agetip dans le PPM; et le PPConsultants.*  *Manque de GED. Dossiers difficiles à retracer.* | *Trois fonctionnaires très expérimentés.*  *Traitement rapide et suivi des dossiers bien rodés sur Excel.*  *Archivage au Ministère.*  *Grande expérience de la promotion des investissements et des Grands Travaux (créée en 2000).*  *Certifiée ISO 9001 2008.*  *Equipe de Management du Projet opérationnelle depuis 2009.*  *Usage confirmé des TIC.* | *Des indicateurs issus du tableau (demande officielle nécessaire).*  *Des indicateurs de gestion du projet.*  *- durée du circuit du PPM*  *- durée du circuit du PPConsultants*  *- Temps nécessaire à l'Apix, la DCMP, la BM pour formuler leurs ANO.*  *- Réunions spécifiques déclenchée par l'Apix..* |
| **BENEFICIAIRES INDIRECTS**   * ***MAITRE D’ŒUVRE***   *USEP: Unité de suivi et d'exécution du programme. Interface avec Agetip.*  *Fournit à l'Apix une équipe de terrain compétente (niveau métier) et pertinente avec les 2 conventions.*   * ***MAITRE D’ŒUVRE DELEGUE***   *Missions de supervision: suivi et contrôle des travaux et décomptes.* | *Lettre de mission.*  *Forte délégation de signature de la DG Agetip.*  *Collaboration/contrôle des 5 missions de supervision.*  *Approbation des plans et études d'exécution.*  *Vérification de conformités aux contrats des qualités et quantités des matériaux et travaux.* |  |  | *Des indicateurs sur la passation des marchés et contrats*  *Sur l'avancement physique des travaux, ou des prestations de supervisions* |
| **INTERVENANTS DIRECTS**   * ***AGETIP*** * ***ENTREPRISES*** * ***SOUS TRAITANTS*** | *Gestion de l'USEP.*  *Réception des études et travaux.*  *Interface avec l'Apix.*  *Contrats, cahier des charges, métrés, décomptes, règlements rapides.*  *Concessionnaires: eau, assainissement, électricité.* |  |  | *Des indicateurs sur l'avancement financier des contrats et marchés.*  *Des indicateurs sur le personnel et le matériel au chantier.*  *Nb de visites de chantier des concessionnaires.* |
| **INTERVENANTS INDIRECTS**   * ***SOUS TRAITANTS*** * ***COLLECTIVITES LOCALES*** * ***POPULATIONS*** |  |  |  |  |

***2.3.3.1 Coordination et gestion de l’information***

La gestion de l'information et des documents d'un projet important comme celui-ci est une des conditions essentielles à son succès. Le projet va induire de grandes quantités de courriers, plans, contrats, budgets, calendriers, ordres de service, etc. l'USEP organisera la gestion de ces informations en utilisant des systèmes informatisés du type « banque de données » qui ont notamment été développés sur d'autres projets.

***Pour le courrier***

Toute correspondance sera enregistrée dans une banque de données réservée à cet usage. Elle sera référencée, sa date enregistrée, l'expéditeur ou le destinataire identifié et l'objet de la correspondance résumé par emploi d'une série de mots clés.

Ce système permettra de conserver les informations brutes, ainsi que de retrouver rapidement et complètement l'ensemble des correspondances traitant d'un problème donné.

***Pour les documents contractuels***

Le projet va générer un nombre important de documents contractuels de toute nature tels que des ordres de service, procès verbaux de réunions, notifications, etc. Ces documents concerneront chacune des composantes du projet. L'APIX assistée par le Consultant, sera en charge de l'organisation de l'archivage de l'ensemble de ces documents pour chacune des composantes en utilisant préférentiellement un système informatisé.

Par ailleurs, de nombreux rapports seront également préparés par les différents intervenants du projet : rapports d'avancement, rapport de présentation de variantes, rapports trimestriels et annuels, ... Ces rapports devront également être analysés puis archivés selon un système analogue à celui des documents contractuels. La définition, le contenu et la circulation des rapports d'avancement préparés par chacun des intervenants devront être analysés par l'USEP pour en assurer la cohérence et éviter des omissions.

Il est très important de mettre en place dès le début un système permettant d'assurer que l'approbation des documents par les autorités et les Bailleurs de Fonds soit faite dans les meilleurs délais.,

L'Agetip en concertation avec l'USEP, et en titrant les enseignements des plans de passation des marchés établira une liste des documents (type et nombre) qui nécessitent l'approbation ou non objection des Autorités et/ou des BdF[[2]](#footnote-1). Pour chaque document, l'USEP notera le degré d'information et les approbations exigées par les Autorités et les BdF. En fonction de la nature des documents, les différentes administrations et les BdF pourraient demander :

 d'être informées de l'émission du document

 d'avoir copie du document

 d'approuver le document (ou de non objecter)

Ces listes seront préparées en étroite coopération avec les Autorités concernées et les BdF.

Examen des documents

Dans le but de raccourcir les délais d'approbation des documents, l'USEP examinera et avalisera les différents documents, avant de les soumettre aux autorités et institutions financières.

Procédures d'approbation et planning

Afin de prévoir le temps nécessaire pour l'approbation complète des documents, l'USEP préparera un planning pour l'approbation de chaque document. Ce planning prendra en considération :

 Les dates d'émission des documents

 Le temps nécessaire pour l'examen des documents par l'USEP

 Le temps nécessaire aux autorités et institutions financières pour approuver les documents

Sur la base de ce planning, l'USEP sera en mesure de planifier, si nécessaire, des missions des experts pour l'examen des documents.

Ce planning permettra également d'anticiper des retards dans la mise en œuvre du projet. Dans ce cas, le l'USEP pourra proposer les mesures appropriées pour réduire le retard prévisible, notamment par l'émission de documents intermédiaires pour accélérer l'examen des documents.

***Pour la diffusion de l’information***

Le Consultant estime bénéfique une mise à disposition aussi large que possible de l'information concernant le projet. Parmi les moyens pourront être cités :

 création d'un site Internet qui permettrait l'accès rapide et complet à ces informations, aussi bien à partir de chaque point des chantiers, que de chaque entité administrative, des différents bureaux des entreprises, consultants et bailleurs de fonds.

 mise en œuvre d'une plateforme informatique d'échanges des informations entre les différents acteurs de chaque composante du projet. L'objectif sera de faciliter le transfert des documents et des contacts en lien avec n'importe quelle composante du projet.

Puisque l'APIX est le point de passage obligatoire de tout ce qui vient du terrain (de l' USEP Agetip) et qui va vers l'Etat (DCNP, DI et PTF - à travers les Accords de crédit -), puis qui retourne au terrain, l'APIX est le lieu privilégié pour l'installation d'un superviseur du courrier, doté d'un logiciel de gestion électronique documentaire (GED), d'un scanner, et d'une connexion internet à haut débit. Informaticien, spécialiste en système de gestion par bases de données (SGBD), il sera le secrétaire de la communication interne du projet, vers qui tout converge.

Le but n'est pas de remettre en cause le circuit des documents papiers, mais d'en fournir une vue d'ensemble complète. On réalise que chaque intervenant recevant un courrier, en connaît l'émetteur et sait à qui l'envoyer après traitement. Il est donc à même d'enregistrer les détails (les métadonnées) de ce courrier, dans son ordinateur. Mais au delà de cette proximité immédiate, il reste sans information sur le circuit global de ce courrier (avant et après son passage dans son propre bureau). Ceci ne lui donne pas la possibilité de suivre lui-même, en devenir, les documents qu'il vient de traiter. Il n'a pas une vue globale du projet et ne peut donc pas suivre, et alerter si nécessaire, les intervenants situés après lui dans la chaîne de traitement.

Deux améliorations sont attendues de la présente proposition du Consultant, de doubler le circuit des documents papier par un circuit précurseur, dans lequel les documents progressent d'un ordinateur à l'autre par l'internet.

Ainsi chacun gardera en mémoire les documents passés par son ordinateur, sans avoir à les saisir (mais simplement à les transférer de son gestionnaire de mails, vers un répertoire dédié). Les courriers - à l'arrivée, au départ - seront stockés sous forme de fichiers numériques sans avoir à être scannés au préalable. Sous ce format, ils seront accessibles à la recherche, au tri, au regroupement...etc.

Et surtout ces courriers parviennent instantanément à leur destinataires, qui peuvent sans tarder commencer leur traitement: entrée dans la base de données de la lettre et des pièces jointes, consultation électronique d'expert - si nécessaire - projet de lettre de réponse soumise à la signature du Directeur. Puis expédition de la réponse par mail au maillon suivant de la chaîne de traitement (au spécialiste qui va traiter le dossier).

Nous appelons ce circuit précurseur car il précède le cheminement classique du courrier papier. Avec un décalage de quelques jours le circuit précurseur (informel) sera confirmé par le circuit classique (officiel).[[3]](#footnote-2).

Cependant nous restons malgré ces avantages notoires avec une vue tronquée du projet. Nous ne le voyons que par une lucarne alors que nous souhaiterions avoir accès à l'ensemble du paysage.

Pour cela, le Consultant propose que chaque mail du circuit précurseur, quelque soit son auteur, soit mis en copie, avec ces pièces jointes, au Secrétariat Documentaire (SDoc) du projet.

Ainsi le regroupement de toutes les correspondances du projet sera effectif.

Pour s'y retrouver, le Secrétaire Documentaire du projet devra utiliser un logiciel de Gestion Electronique Documentaire (GED configuré spécifiquement pour décrire un circuit du projet. La tâche quotidienne du SDoc sera d'entrée tous les courriers (arrivée, départ) et leurs pièces jointes. Grâce aux fonctions de recherche et de présentation de la GED, il sera à même de vérifier la progression des documents (c.a.d. l'avancement du travail) tout au long de la chaîne de traitement. Et de s'informer si, parfois, un dossier restait bloqué.

Pour généraliser l'accès à la vue globale du projet, le SDoc devra transmettre un rapport hebdomadaire, sous forme d'un fichier "runtime" à chaque intervenant. Ce fichier "runtime" fournira à chaque édition hebdomadaire l'ensemble des courriers, consultable par les fonctions de recherche habituelles de la GED.

A la fin du projet, il sera la **mémoire du projet.**

.

**ANNEXES**

Guide d'entretien **avec l'APIX et l'AGETIP**

**1 - Convention cadre n° APIX/AGETIP/01/2009 relative à la réalisation de l'autoroute à péage Dakar Diamniadio, signée à Dakar le 23 mars 2009**

***Questions sur le management:***

***Interlocuteur: Coordonnateur des grands travaux***

1. *L'APIX a t elle remplie pleinement son rôle, à savoir:*

*- la définition des programmes*

*- La mise à disposition de l'AGETIP de tous les documents techniques des projets qui pourraient lui être confiés*

*- l'approbation des rapports d'études*

*- le financement du coût des études, supervisions et travaux. Mise à disposition à temps*

*A votre avis la présente convention s'inscrit-elle correctement dans les statuts de l'APIX ?*

1. *Comment l'APIX a-t-elle vérifié de manière continue la bonne exécution des activités de l'AGETIP dans le cadre du projet de recasement de Keur Massar /Tivaouane Peulh?*
2. *Cohérence entre le Code des Marchés Publics et les procédures des PTF.*
3. *Au delà de l’APIX, l’AGETIP et la DDI, les Collectivités Locales et les populations bénéficiaires, quelles sont les parties prenantes au programme?*
4. *Existe-t-il un Comité de pilotage PTF- APIX - AGETIP. Fréquence des réunions.*
5. *L'APIX a t elle reçu régulièrement les rapports de l'AGETIP et dans quelles délais?*
6. *A-t-elle validé les documents clés du projet?*
7. *Fournir copie des accords de crédit signés avec les PTF, ainsi que les manuels de procédures. Ces accords de crédits ont-ils donnés lieux à versements réguliers des PTF?*
8. *L'APIX a-t - elle reçu de l'AGETIP, et archivé les copies de tous les contrats, marchés et autres document pertinents (avenants éventuels et justificatifs). L'APIX utilise-t-elle une gestion électronique documentaire, adossée à une base de données des documents dématérialisés, et partagée en réseau entre les différents intervenants dotés de privilèges d'accès personnels?*
9. *L'APIX a-t - elle reçu de l'AGETIP, en temps utile, les rapports trimestriels et annuels. Ont-ils été jugés conformes aux "obligations de rapports"cités dans la présente Convention?*
10. *L'APIX peut-elle dire que l'AGETIP a bien respecté les règles relatives à la tenue des comptes (vis à vis des accords de financement et de la convention spécifique).*
11. *Un représentant de l'APIX a-t-il régulièrement participé, en tant qu'observateur, aux commissions des marchés. Sa présence a-t-elle pu perturber les débats? Les convocations arrivent-elles en temps voulus, par courrier administratif, fax, mails ou verbalement ?*
12. *L'AGETIP a-t-elle régulièrement transmis à l'APIX, pour avis et observations, les études techniques et les DAO (Délai de réponse 15 jours). Les réponses ont-elles été régulières?*
13. *Les représentants de l'APIX ont-ils visité les chantiers et /ou assisté aux réunions hebdomadaires de chantiers?*
14. *Les représentants de l'APIX ont-ils participé aux réceptions provisoires des travaux. Ont-ils consigné leurs observations éventuelles sur les PV de réception?*
15. *Les comptes de l'AGETIP ont-ils été vérifiés annuellement, par des audits externes, selon des termes de référence établis par l'APIX et endossés par les PTF?*
16. *L'APIX a-t-il établi les termes de référence des auditeurs évaluateurs du projet, à mi-parcours et à fin de projets? Ceux-ci ont-ils été soumis à l'approbation des PTF?*
17. *La Convention Cadre a-t-elle été approuvée par les Bailleurs de Fonds? A-t-elle été amendée une ou plusieurs fois par consentement mutuel, et dans ce cas a-t-elle été soumise à nouveau à l'approbation des Bailleurs de fonds?*
18. *Des litiges sont-ils survenus dans l'application de la Convention Cadre?*
19. *A-t-il été fait appel à l'arbitrage du Comite de Règlement des Différents, placé auprès de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics au Sénégal?*
20. *le plan de passation des marchés (PPM) joint à l'Annexe 2 a-t-il été respecté?*
21. *Selon vous existe-t-il des goulots d'étranglement à l'origine de lenteurs dans les procédures?*
22. *Nécessité de réviser la présente convention?*

***Question sur les paiements:***

***Interlocuteur: service des paiements***

1. *Remise des conventions de financement BM et AFD et les manuels de procédures?*
2. *Ces conventions ont-elles été suivies, actualisées et présentées en cohérence avec leur format initial?*
3. *Circuits documenté des métrés, décomptes, factures ou notes d'honoraires.*
4. *L’APIX a-t-elle alimenté à temps le compte bancaire AGETIP, réservé exclusivement aux opérations sous Convention Spécifiques avec les ressources financières prévues? Les imputations à partir du budget national 2009, ont elles été prolongées par les budgets suivants.*
5. *Le relevé de ces virements est-il disponible?*
6. *Compte tenu de l'urgence, la totalité du financement a-t-elle été mise à disposition par l'APIX à l'AGETIP 30 jours après la signature de la convention spécifique ?*
7. *Les virements sur le compte réservé aux honoraires de l'AGETIP, ont-ils été effectués à temps*
8. *La vérification de ces honoraires (ne pouvant excéder 5% des travaux et contrôles) par Responsable Administratif et Financier de l'APIX est-elle disponible?*
9. *Selon vous existe-t-il des goulots d'étranglement à l'origine de lenteurs dans les procédures?*

**2 - Convention d'exécution spécifique APIX/AGETIP/02/2009 relative à :**

* **la finalisation des études et à la passation des Marchés de supervision et de travaux pour la zone de recasement de Keur Massar /Tivaouane Peulh.**
* **au recrutement de firmes pour les études de restructuration de Pikine Irrégulier Sud**

***Questions sur le management:***

***Interlocuteur: Secrétaire Général***

1. *L'AGETIP a t elle remplie pleinement son rôle, à savoir:*

***Pour la gestion globale du Projet:*** *recrutement de l'équipe de suivi et de coordination chargée de:*

1. *Sélection de consultants et bureaux d'études pour les études complémentaires;*
2. *Supervision des études complémentaires;*
3. *Lancement des appels d'offres;*
4. *Sélection des bureaux d'études pour le suivi et le contrôle des travaux;*
5. *Sélection des entreprises;*
6. *Sélection d'un consultant pour le recrutement de l'équipe de projet;*
7. *Signature, gestion des contrats et paiements des cabinets;*
8. *Tenue de la comptabilité des ressources mises à la disposition de l'AGETIP pour le financement des prestations.*
9. *Préparation des états financiers sur l'utilisation de toutes les ressources mises à la disposition de l'AGETIP.*
10. *Classement de tous les documents liés aux procédures de sélection des consultants.*
11. *Coordination des volets techniques, environnemental, et communication (en particulier vers les bénéficiaires, vulnérables).*

***Pour la restructuration de Pikine irrégulier***

***-*** *Sélection de firmes pour les études de restructuration.*

1. *L'AGETIP a-t-elle reçu le financement sur l'exercice 2009 du budget de l'Etat, avec un versement unique de l'APIX, 30 jours après la signature de la présente Convention?*

*L'AGETIP a-t-elle ouvert dans une banque commerciale:*

* *un compte exclusivement réservé aux opérations prévues dans la présente Convention, intitulé : Compte AGETIP/APIX ZONE DE RECASEMENT N°K0094 01001 000002201128 30,*
* *un compte exclusivement réservé au fonctionnement de l'AGETIP lié à l'exécution de sa mission de maître d'ouvrage délégué ou d'Agence d'exécution?*
  + - * *Ce compte de fonctionnement a-t-il été régulièrement alimenté par l'APIX au fur et à mesure des prestations réellement effectuées par l'AGETIP dans le cadre de cette Convention?*

1. *L'AGETIP a-t-elle respecté les délais du Plan de Passation des Marchés ?*
2. *L'APIX a-t-elle effectuée toutes les démarches administratives relatives à la mise en place du financement du projet par le Ministère de l'Economie et des Finances?*
3. *Les échanges de documents se sont ils bien effectués entre l'APIX et l'AGETIP?*
4. *Fréquence des réunions de coordinations obligatoire. Participants?*
5. *Des séances de travail supplémentaires ont-elles eu lieu sur convocation de l'APIX ou de l'AGETIP, entre l 'AGETIP, les maîtres d'œuvre (qui sont ils ?) et les consultants? Les PV de ces séances ont-ils été régulièrement transmis à l'AGETIP, dans les 72 heures?*
6. *L'AGETIP a-t-elle régulièrement transmis ces rapports détaillés, et illustrés trimestriels à l'APIX, aux plans administratifs, techniques et financier de l'état d'avancement des prestations ainsi qu'un rapport final?*
7. *Les fonds destinés au projet (et versés en 2009?) ont-ils été uniquement employés sur les opérations approuvées par l'APIX? Celle-ci a-t-elle exercé son droit de contrôle conventionnel sur l'exécution financière du projet en rapport avec l'état d'avancement du projet?*
8. *Les comptes de l'AGETIP ont-ils été vérifiés annuellement, par des audits externes, selon des termes de référence établis par l'APIX et endossés par les PTF et conformément aux accords de financement du projet DDTH ?*
9. *A votre avis la présente convention s'inscrit -elle correctement dans les statuts de l'APIX ?*
10. *Selon vous existe-t-il des goulots d'étranglement à l'origine de lenteurs dans les procédures d'exécution: compatibilité conventions de financement, manuel d'exécution des PTF, code des marchés publics du Sénégal. Si tel était le cas, comment selon vous pourrait-on y remédier?*
11. *Relations AGETIP / Entreprises dans le cadre de l'exécution du projet.*
12. *L'APIX utilise-t-elle une gestion électronique documentaire, adossée à une base de données des documents dématérialisés, et partagée en réseau entre les différents intervenants dotés de privilèges d'accès personnels?*

***Questions sur l'annexe 2à la présente Convention Spécifique:***

*programme de passation des marchés (PPM) renseignant sur les contrats d'études et de supervision ainsi que sur les Marchés de travaux:*

***Interlocuteur: service passation des contrats et marchés.***

1. *Le Consultant souhaiterait une Version Excel pour l'analyse du plan de passation des marchés.*
2. *Dates planifiées et/ou dates réalisées ?*
3. *Planning des réalisations actuelles. Planning des réalisations futures actualisées.*
4. *Signification des abréviations.*
5. *Fourniture d'un dossier complet pour un contrat et pour 1 marché.*
6. *Selon vous existe-t-il des goulots d'étranglement à l'origine de lenteurs dans les procédures d'exécution: conventions de financement, manuel d'exécution des PTF, code des marchés publics du Sénégal. Si tel était le cas, comment selon vous pourrait-on y remédier?*

**3 - LIBERATION DES EMPRISES**

**Mise à disposition des terrains: l'engagement des communes**

1. *La zone de recasement est-elle cadastrée. Combien de parcelles?*
2. *Les terrains sont-ils mis à disposition du projet par les communes et dans ce cas quels sont les délais d'acquisition des terrains par celles-ci?*
3. *Combien de communes sont elles en possession d'un titre foncier?*
4. *Les prix de vente par les propriétaires privés sont-ils conclus à l'amiable avec les communes?*
5. *Procédures d'occupation temporaires et d'expropriation: l'APIX assiste-t-elle les communes dans l'élaboration des dossiers:*

*- Les levés topographiques, les plans parcellaires, les plans de situation, les états parcellaires des propriétés touchées par le projet?*

*- Les PV d'enquêtes parcellaires et les certificats fonciers.*

*- La rédaction par les Communes du projet de décret d'expropriation.*

*- La signature du décret par le Préfet.*

*- L'obtention du titre foncier*

1. *La maîtrise du foncier peut-elle être une cause de retard dans le déroulement du projet?*

***4 - SERVICE COMMUNICATION(AGETIP)***

***Ce service coordonne:***

*- La réalisation des plans de communication avec les populations.*

*- Etant donné le caractère vulnérable de celles-ci, un grand soin est accordé à la communication avec les populations à recaser et avec les communes d'accueil.*

1. *Existe-t-il dans chaque commune un Comité Local de Suivi?*
2. *Une Convention est-elle passée avec chaque commune à propos d'activités participatives?*
3. *Quels sont les objectifs, les thèmes et les intervenants de cette communication?*
4. *Quelle a été le rôle de l’APIX dans la communication pour ce projet*

***5 - SERVICE ENVIRONNEMENT***

***Ce service coordonne:***

*- la réalisation des Etudes d'Impact Environnementale !EIE)*

*- leur acceptabilité par la Commission Nationale des Etudes d'Impact Environnementales (CNEIE),*

*- l'écriture des Cahiers des Charges Environnementales (CCE)*

1. *Ces cahiers des charges sont-ils pris en compte dans les marchés confiés aux entreprises ?*
2. *Les EIE peuvent elles être la cause de retard fréquents dans le déroulement du programme?*
3. *Notamment l'acceptabilité par la CNEIE, qui peut nécessiter plusieurs aller retour des dossiers d'études entre la CNEIE et l'entreprise.*
4. *Le règlement des remboursements à la CNEIE (ou au trésor public) par les entreprises est-il de nature à accroître ces retards?*

***6 - PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS:***

1. *L'application de deux manuels de procédures (BM et AFD) et du code des marchés publics au Sénégal a-t-elle posé des difficultés?*
2. *Quel est le type d'appui porté par les Conventions de financement: ponctuel ou budgétaire?*
3. *Un Comité de Suivi et de Coordination(CSC) a-t-il été créé? Ses réunions sont-elles annuelles ou semestrielles, voire trimestrielles?*
4. *Les conventions APIX/AGETIP ont-elles facilité le déroulement du programme.*
5. *Les conventions APIX/AGETIP ont elles été modifiées par avenant.*

1. *(Le périmètre "Qualité", de l'Apix, se met en place et s'étend progressivement au sein des activités de ses activités. Il ne prend pas encore en compte la qualité technique, mais des procédures spécifiques sont à l'étude, en vue d'y intégrer en particulier la Direction Générale des Grands Travaux et ses objectifs).* [↑](#footnote-ref-0)
2. Il parait nécessaire de réduire le nombre des Avis de Non Objection...aussi bien pour les marchés et contrats à venir, que pour le règlement des factures des prestataires. L'idéal serait que la DCMP, et les BdF procèdent à des ANO à posteriori. [↑](#footnote-ref-1)
3. *Il existe aussi des méthodes de validation numérique qui autorisent les transmissions officielles par mail. Il est aussi possible de concevoir un Système de Gestion par Base de Données (SGBD) en réseau intra et extranet, à laquelle chacun des éléments de la chaîne de traitement pourrait, en lieu, date et place réservés, déposer ses contribution.* [↑](#footnote-ref-2)