Audit & Conseil Réunis
Audit - Expertise comptable - Commissariat aux comptes
Conseil en gestion - Formation - Ressources humaines - Qualité

RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE CENTRE HOSPITALIER REGIONAL KARA-TOMDE (CHR-K/T)

GESTION 2016

Membre
ONECCA
TOGO

Audit & Conseil Réunis
Audit - Expertise comptable - Commissariat aux comptes
Conseil en gestion - Formation - Ressources humaines - Qualité
Membre
ONECCA
TOGO

REPUBLIQUE TOGOLAISE

AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS

RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE CENTRE HOSPITALIER REGIONAL KARA-TOMDE (CHR-K/T)

GESTION 2016

Rédigé par

Le cabinet Audit et Conseil Réunis (A&C Réunis)

Version définitive _ Juin 2018

117, Avenue Nicolas Grunitzky (face Togo Télécom) - 07 B.P: 13121 Lomé - Nyékonakpoè (Togo) - Tél : +228 22 20 99 57
Fax : +228 22 20 26 29 - E-mail : cabinet_acr@yahoo.fr - RCCM N° TOGO-LOME 2006 B 0121 - OE N° 052947D

SOMMAIRE

	Pages
I. OPINION DE L'AUDITEUR	**1-6**
II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION	**7-10**
2.1 Contexte de la mission	8
2.2 Objectif de la mission	9-10
III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE	**11-21**
3.1 Préparation du plan d'audit	12
3.2. Prise de connaissance des AC et planification de l'exécution de la mission	12-15
3.3. Revue qualité des conclusions	15
3.4. Phase d'audit réglementaire	15
3.5. Phase d'audit du cadre institutionnel	16-19
3.6. Phase de revue des procédures de passation des marchés	20-21
3.7. Audit de l'exécution physique des marchés	21
3.8. Phase de restitution des rapports	21
IV. EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES	**22-34**
4.1. Présentation de l'autorité contractante	23
4.2. Evaluation institutionnelle	23-34
V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE	**35-47**
5.1. Statistiques issues de l'échantillon utilisé	36-37
5.2. Commentaires sur les statistiques	37
5.3 Analyse détaillée des procédures de marchés	38-48
VI. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	**49-51**
VII. ANNEXES - *Liste des marchés audités* - *Commentaire de l'audité* - *Réponses de l'auditeur*	

A

Monsieur le Directeur Général
de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)
BP 12 484, Tel : 22 22 50 93/ 22 22 03 03
République Togolaise

RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PASSES PAR CENTRE HOSPITALIER REGIONAL KARA-TOMDE (CHR-K/T) AU TITRE DE L'ANNEE 2016

En exécution de la mission qui nous a été confiée par marché N° 00002/2018/AMI/ARMP/PI/FP, nous avons procédé à l'audit de conformité des procédures de passation, de contrôle et d'exécution des marchés publics exécutés par le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) au titre de l'exercice 2016.
Nous avons effectué notre mission conformément aux normes et procédures convenues dans les termes de référence et dans notre proposition technique d'audit. Ces normes et procédures imposent de programmer et d'effectuer l'audit de manière à avoir l'assurance raisonnable que les marchés ont été passés et exécutés de façon transparente et régulière par référence aux textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise.

Un accent particulier a été mis sur la mise en œuvre des diligences permettant de nous assurer de :
- la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP ;
- la qualité des contrats, incluant les aspects techniques et économiques ;
- l'existence des cas de non-conformité aux procédures avec les règles et principes du CMPDSP.

Ainsi, nos travaux ont été réalisés selon l'approche détaillée dans la méthodologie expliquée au point 2 du présent rapport.

SYNTHESE DE NOS TRAVAUX

Le montant total des marchés passés en 2016 par le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) et qui nous ont été communiqués, s'élève à la somme de **cent trente-trois millions quatre cent quarante-neuf mille neuf cent soixante (133 440 960) FCFA, pour un total de huit (08)** marchés.
L'échantillon est constitué de quatre (04) marchés d'un montant total de **cent douze millions deux cent huit mille cinq cent quatre-vingt (112 208 580) F CFA** représentant **50% en nombre et 84% en valeur** des marchés passés par le CHR K/T. Les statistiques des marchés se présentent comme suit :

Tableau : Synthèse de l'échantillon

Mode de passation de marché	Marchés passés par le CHR Kara-Tomdè		Marchés échantillonnés	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres ouvert	0	0	0	0
Appel d'offres restreint	1	18 135 110	1	18 135 110
Prestation Intellectuelle	0	0	0	0
Entente directe ou Gré à Gré	1	82 216 901	1	82 216 901
Marchés en dessous du seuil	6	33 097 949	2	11 856 569
Total	**8**	**133 449 960**	**4**	**112 208 580**
Pourcentage de l'échantillon			**50%**	**84%**

Au terme de nos travaux, les principaux constats peuvent être résumés comme suit :

1- CONSTATS D'ORDRE GENERAL

Les travaux que nous avons ainsi effectués ont permis de déceler des insuffisances dont voici les plus saillantes :

- **Non actualisation du texte portant désignation de la PRMP du CHR Kara-Tomdè**
  La PRMP du CHR Kara Tomdè a été désignée par la décision N° 28/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014 signée par le Président du Conseil d'Administration. Cette décision est arrivée à expiration le 09 février 2017 et n'a pas été renouvelée jusqu'à l'affectation de la PRMP en décembre 2017.
- **Non renouvellement du mandat des membres de la CPMP et de la CCMP**
  Les mandats des membres de la CPMP et de la CCMP sont arrivés à expiration mais n'ont pas été renouvelés. Toutefois les décisions N° 59 et 60/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition respectivement de la CCMP et de la CPMP sont prises pour intégrer des nouveaux membres à ces commissions suite au départ de certains membres de ces commissions. Rappelons également qu'aucun de ces décisions ne précise la durée du mandat des membres de la CPMP.
- **Manuel de procédures de passation des marchés**
  Le CHR K/T dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières mais dont le volet acquisition n'est pas conforme au CMPDSMP.
- **Défaillances du système d'archivage**
  Le système d'archivage du CHR Kara-Tomdè présente quelques défaillances :
  - les pièces relatives aux marchés passés par le CHR/T ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;
  - Il n'existe pas de local sécurisé servant à l'archivage et à la conservation des documents de passation de marché. La conservation des dossiers relève de la responsabilité de la Point Focal. Les dossiers sont déposés sous une table dans un coin du Secrétariat du Directeur.
- **Mobilité des membres des organes de passation**
  Une trop grande mobilité a été constatée au sein des organes de la passation du CHR, ce qui pose un problème de gestion efficace du processus de passation des marchés dans le temps.
- **Absence d'un plan de formation**
  Le CHR Kara-Tomdè ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne pour satisfaire ses besoins internes de formation en matière de passation de marché. Il se contente des formations de l'ARMP.
- **Non établissement de rapport d'exécution pour chaque marché**
  La PRMP n'établit pas de rapport d'exécution pour chaque marché relevant de sa compétence en violation de l'article 6 alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : ***''La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes.''***
- **Inexistence du registre des offres**
- **Non soumission du PPM à la validation de la CCMP**
  La PRMP n'a pas soumis le PPM à la validation de la CCMP avant son envoie à la DNCMP. Ceci est en violation du premier tiret de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui dispose : ***''A ce titre, la commission de contrôle des marchés publics procède à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant la lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.''***

2- CONSTATS SPÉCIFIQUES AUX PROCÉDURES DE PASSATION, DE CONTROLE ET D'EXÉCUTION DES MARCHÉS EXAMINÉS

Notre revue a porté sur quatre (04) marché dont un (01) passé par entente directe, un (01) par appel d'offres restreint et deux (02) demandes de cotation.

2.1- APPEL D'OFFRES RESTREINT

Un marché a été passé par appel d'offres restreint (AOR) par le CHR Kara-Tomdè, il est relatif à l'acquisition de réactifs et de consommables de laboratoire. Nous avons relevé les constats suivant :

- **La non soumission du DAC à l'avis de la CCMP** en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule : ***''A ce titre, la Commission de Contrôle des Marchés Publics procède à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.''***
- **Le non-respect de l'obligation de publicité.** L'AAOR n'a pas fait objet de publication. Ceci est contraire aux dispositions de l'article 43 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP qui dispose : ***'' Les marchés publics par appel d'offres, dont le montant est supérieur ou égal au seuil réglementaire visé à l'article 5 du présent décret, doivent obligatoirement faire l'objet d'un avis d'appel à la concurrence porté à la connaissance du public par une insertion faite, dans les mêmes termes, dans le journal des marchés publics ou toute publication nationale et/ou internationale ainsi que sous mode électronique, selon un document modèle dont les mentions obligatoires seront fixées par voie réglementaire. Cette obligation concerne également les avis de pré qualification. Les niveaux de seuils des marchés devant faire, selon leur nature, l'importance du coût prévisionnel du marché, ou leur complexité, l'objet de publication à caractère strictement national ou international sont déterminés par voie réglementaire. L'absence de publication de l'avis est sanctionnée par la nullité de la procédure.''*** ;
- **Absence de paraphes du rapport d'évaluation :** les pages du rapport d'évaluation des offres ne sont pas paraphées par les membres de la sous-commission d'analyse des offres ;
- **Absence de preuve de publication :** des résultats de l'évaluation des offres n'ont pas fait objet de publication comme le recommande le décret 2009-277/PR portant CMPDSP en son article 61 ***''Ce procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation …..''*** ;
- **Non approbation des marchés passés par la personne habilité :** les lettres de commandes issues de ce marché sont approuvés par l'Agent Comptable qui n'est pas habilité à approuver ces marchés ;
- **Absence de notification définitive :** l'approbation du marché n'ont pas été notifiée aux titulaires par le CHR ;
- **Non enregistrement des marchés passés :** les titulaires des marchés n'ont pas rempli les formalités d'enregistrement de ces marchés ;
- **Non publication des résultats d'attribution :** il n'est pas publié dans les quinze jours calendaires de l'entrée en vigueur des marchés, un avis d'attribution définitive dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité en violation de l'article 70

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

du décret 2009-277/PR qui dit : ***'' Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.''*** ;

- Absence de délivrance d'un ordre de service avant tout début de commencement ;
- Absence de preuve de l'exécution et du respect du délai d'exécution ;
- Absence de preuve de paiement dans le dossier soumis à notre revue.

2.2- ENTENTE DIRECTE

Le marché par entente directe passé par le CHR Kara-Tomdè est relatif à l'achat de médicaments essentiels et génériques. Nous avons relevé les constats suivant :

- **Dépassement du taux de 10% fixé pour les marchés par entente directe par rapport au total des marchés passés :**
  Le marché par entente directe passé par le CHR Kara-Tomdè représente 62% en valeur du total des marchés passés au cours de l'exercice sous revue, ce qui n'est pas conforme aux dispositions du paragraphe 3 de l'article 36 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP qui stipule que : ***''La direction nationale de contrôle des marchés publics veille à ce que, sur chaque année budgétaire, le montant additionné des marchés de gré à gré passés par chaque autorité contractante ne dépassent pas dix (10) pour cent du montant total des marchés publics passés par ladite autorité.'' Nous n'avons au dossier aucune autorisation de l'ARMP***

- Non justification du recours au gré à gré par l'Autorité Contractante sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP en violation de l'article 36 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui dispose : ***''A l'exception des marchés visés à l'article 37 ci-dessous, les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics sur la base d'un rapport spécial validé par la commission de contrôle de l'autorité contractante, au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'autorité de régulation des marchés publics.''.***
- Absence de preuve d'acceptation du fournisseur/entrepreneur/prestataire de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution du contrat en violation de l'article 38 du décret 2009-277 portant CMP : ***''Sans préjudice de l'application des procédures de contrôle a posteriori, les marchés par entente directe ne peuvent être passés qu'avec des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle des prix spécifiques durant l'exécution des prestations''*** ;
- **Absence de preuve de l'évaluation de la proposition technique et financière du candidat** (art 54 du décret 2009-277 portant CMP) ;
- Absence de preuve de la soumission du rapport d'évaluation à la revue de la CCMP ce qui n'est pas conforme aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics ;
- Absence d'examen juridique et technique du projet de marché par la CCMP contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation de contrôle des marchés publics ;
- Absence de preuve de notification du marché au candidat ; ceci est contraire à l'article 62 du décret 2009-277 portant CMP/PR portant CMPDSP ;
- **Non enregistrement du marché :** le titulaire du marché n'a pas rempli les formalités d'enregistrement du marché ;

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

- Absence de délivrance d'un ordre de service avant tout début de commencement ;
- Absence de preuve de l'exécution et du respect du délai d'exécution ;
- Absence de preuve de réception des produits objets du marché ;
- Absence de preuve de paiement du fournisseur dans le dossier soumis à notre revue.

2.3- COTATIONS

Notre revue a concerné les six marchés en dessous du seuil de passation passés par le CHR. Il s'agit des marchés suivants :

- **Inexistence d'un dossier de demande de cotation :** il n'existe pas de dossier d'appel à concurrence présentant les spécifications techniques requises, les critères d'évaluation et les obligations auxquelles sont assujetties les parties pour le marché N°008/2016/CR/MSPS/CHR-T/F/FP relatif à la Construction de l'incinérateur de type MON FORD ;
- **Absence de l'avis de la commission de contrôle des marchés publics sur le DAC du marché** N°008/2016/CR/MSPS/CHR-T/F/FP relatif Construction de l'incinérateur de type MON FORD en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule : ***''A ce titre, la Commission de Contrôle des Marchés Publics procède à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.''*** Il s'agit des marchés :
- **Absence de paraphe du rapport d'évaluation :** Le rapport d'évaluation du marché CR N° 003/2016/MSPS/CHR K/T relatif à l'acquisition de produits d'entretien fait l'objet d'un document unique non daté, signé par tous les membres de la CPMP mais ses pages ne sont pas paraphées par ces derniers en violation de l'alinéa 3 de l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que : '***' Le rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves''*** ;
- **Absence de preuve de la notification de l'attribution provisoire du marché à l'attributaire** : la correspondance transmettant les résultats de l'évaluation du marché CR N° 003/2016/MSPS/CHR K/T relatif à l'acquisition de produits d'entretien aux soumissionnaires ne portent pas la décharge de ces derniers ;
- **Non transmission pour information de la décision d'attribution** des cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats en violation de l'avant dernier paragraphe de l'article 15 du décret 2011-059/PR portant définition de seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : ***''Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heure à compter de la signature du contrat afférent''*** ;
- **Non publication des résultats d'attribution des demandes de cotation** en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « La personne responsable des marchés publics (PRMP) publie le résultat par voie de presse ou par tout autre moyen » ;
- **Absence de délivrance d'un ordre de service** avant tout début de commencement ;
- **Absence de preuve de l'exécution et du respect du délai d'exécution** ;
- **Absence de preuve de réception des produits objets du marché** ;
- **Absence de preuve de paiement du fournisseur** dans le dossier soumis à notre revue.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

3- SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Nos travaux ont porté sur quatre (04) marchés dont un (01) par appel d'offres restreint, un (01) par entente directe et deux (02) demandes de cotations. Au terme de notre revue, nous avons relevé des irrégularités dans le processus de passation.
Nous avons constaté la passation de marchés hors du contrôle des organes de passation, la défaillance du système d'archivage de CHR, la non soumission de certains dossiers à l'examen de la CCMP, la non approbation des lettre de commande par l'autorité approbatrice habilitée, la non transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans les 48 heures à compter de la signature des lettre de commande pour information.

Au vu des manquements énumérés aux constats d'ordre général et spécifiques, nous estimons que le, système de passation des marchés du CHR Kara-Tomdè n'est pas conforme aux procédures de passation, de contrôle et d'exécution réglementant les marchés publics en République Togolaise.

Lomé, le 1er juin 2018

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

AUDIT ET CONSEIL RÉUNIS
Tél : 22 20 99 57
Lomé - TOGO
A&C REUNIS

KONOU Kosi
Expert-Comptable Diplômé

II- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

II- CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

2.1 CONTEXTE

Depuis quelques années, le Togo s'est engagé dans un vaste programme de réformes au niveau des finances publiques. Parmi ces reformes on note la refonte complète du système de passation des marchés publics pour le hisser au rang des meilleurs pratiques internationalement admises, notamment par sa conformité aux directives qui régissent les marchés publics des Etats membres de l'UEMOA et aux indicateurs de performance de l'OCDE.

En effet, les nouveaux textes ont apporté de nombreuses innovations, notamment la création d'une structure chargée de la régulation des marchés publics, la rationalisation du contrôle à priori, la responsabilisation des structures dépensières et surtout la systématisation du contrôle à postériori.

La structure chargée de la régulation, dénommée Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) intervient sur l'ensemble du secteur des marchés publics à travers des missions d'assistance dans l'élaboration des politiques ou de la conception d'outils de passation des marchés publics, de renforcement des capacités des acteurs de la commande publique, du règlement des différends et du contrôle à postériori, qui sont au cœur même de la fonction de régulation.

En ce qui concerne le contrôle à postériori en particulier, l'ARMP est tenue de faire réaliser, **à la fin de chaque exercice budgétaire**, un audit indépendant en vue de procéder au contrôle et au respect de la réglementation en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés et délégations de service public.

Dans ce cadre, notre cabinet Audit & Conseil Réunis a été retenu à l'issue d'un processus concurrentiel pour mener la mission de la revue indépendante de la conformité des procédures de passation des marchés publics passés par les autorités contractantes au titre de l'exercice 2016.

Le présent rapport présente les résultats de l'audit de conformité des procédures des marchés passés par le **Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T)** au cours de l'exercice 2016.

La revue indépendante devra permettre à l'ARMP d'apprécier le respect de la réglementation en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés et délégations de services publics.

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'audit tels que spécifiés dans les termes de référence, l'approche méthodologique est articulée autour des leviers suivants :

Mobilisation des Ressources avec une équipe composée d'experts de qualité et de renommée :

1. **Appui de proximité du siège :** avec la mobilisation de la logistique et d'experts d'appoint avec des profils dictés par la nature des problèmes posés ;
2. **Planning opérationnel :** Un planning détaillé par phase (incluant la préparation des programmes d'audit) réalisé et suivi avec des outils modernes de gestion ;
3. **Supervision et contrôle :** Tous les livrables sont revus par des managers séniors du siège conformément à nos procédures de revue qualité et de revue indépendante ;
4. **Réactivité et Réponses :** Réponse à toute requête du Client dans un délai au plus tard de 3 jours ouvrables ;
5. **Leadership :** Le Chef de mission assure pleinement la direction des opérations et est responsabilisé pour prendre sur place les décisions de nature à garantir une exécution efficace de la mission sur le terrain. Il est assisté par un Coordonnateur.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

2.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR

La mission a pour objectif principal de vérifier au sein des autorités contractantes ciblées par l'audit, le processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public approuvé pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre2016, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par la règlementation en vigueur sur les marchés publics.

Un jugement devra être dégagé sur la préparation, la gestion et la qualité des prestations des marchés à auditer conformément aux directives communautaires applicables, aux dispositions de la loi, au code des marchés publics et aux autres textes relatifs aux marchés publics, et aux documents types et standards internationaux.

Les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants :

- E**ffectuer un audit** physique, financier et de conformité des marchés passés au titre de l'année 2016 ;
- **Analyser** la performance du système des marchés publics sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité ;
- **Sélectionner et valider** en début de mission et en rapport avec l'ARMP, un échantillon représentatif des marchés approuvés en tenant compte du type, du montant et du mode de passation ;
- **vérifier** la procédure de passation des marchés sur cet échantillon (publicité préalable, dossier d'appel à concurrence, validité de la méthode de passation choisie, couverture budgétaire, rapports d'évaluation des offres, délais de passation, délais de publication des attributions, contenu des contrats signés avec les titulaires des marchés, délais des paiements, respect des délais d'exécution, respect des procédures de réception, taux de décaissement, etc.) , examiner et analyser le respect de certaines dispositions particulièrement importantes du CMPDSP telles que, l'attribution aux soumissionnaires moins-disant qualifiés, le non fractionnement de marchés, les conditions préalables de mise en concurrence, l'approbation des marchés par les autorités compétentes, les éléments constitutifs des cahiers des charges, les cas de résiliation, etc. ;
- **analyser** l'organisation en général et les structures (ressources humaines, procédures, système de suivi et de contrôle, système de classement et d'archivage des dossiers ….) intervenant dans le processus de passation et d'exécution des marchés en particulier, diagnostic approfondi des commissions de passation et de contrôle des marchés et faire des recommandations pour leur renforcement ;
- **faire** des vérifications sur :
  - l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
  - la production des cautions d'avance de démarrage et de garantie de bonne exécution ;
  - l'émission des ordres de service s'agissant des travaux ;
  - la réception par les commissions ad-hoc des travaux et fournitures ;
  - la mise à jour du manuel des procédures de marchés et consultations restreintes s'agissant des établissements publics, agences ;
  - la tenue des registres de marchés côtés et paraphés, mis à jour ;
  - l'application des pénalités de retard prévues ;
- **déterminer** le temps moyen de traitement des dossiers par les CCMP, la CPMP et la DNCMP ;
- **faire** la répartition des marchés audités par rapport à la nationalité des titulaires ;

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

- **donner** les statistiques sur le nombre de dossiers (DAO, Rapport d'évaluation) rejetés par la DNCMP ;
- **s'assurer** de l'exactitude des informations communiquées ;
- **examiner et évaluer** les situations d'attribution des marchés passés par entente directe : nous passerons en revue l'ensemble des marchés passés par entente directe et déduirons en fin de revue, d'une part, les pourcentages en nombre et en valeur des marchés de gré à gré par rapport à l'ensemble des marchés passés par l'autorité contractante et, d'autre part, les pourcentages en nombre et en valeur des marchés de gré à gré non conformes à la réglementation en vigueur ; nous évaluerons aussi dans toute la mesure du possible la compétitivité des prix proposés pour les marchés par entente directe ;
- **se faire** une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés ;
- **évaluer** éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leur application par l'autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité ;
- **proposer** des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements constatés sur la base d'un tableau synoptique des constats avec indication sur les fréquences d'occurrence ;
- **analyser** la récurrence des dysfonctionnements et le degré de mise en œuvre des recommandations des audits précédents ;
- **procéder** à l'audit de l'exécution physique d'un échantillon de marchés à effets durables en vue de s'assurer de la matérialité des prestations et de leur conformité par rapport aux spécifications techniques prescrites et autres dispositions pertinentes du CMPDSP relatives à l'exécution des marchés ;
- **assurer** une formation de trois (3) jours au moins sur les pratiques d'audit en matière de passation de marchés au bénéfice d'une quarantaine de cadres désignés par l'ARMP.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

III- METHODOLOGIE DE LA REVUE

III- METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES

En conformité avec les termes de références de la mission, nous avons développé une approche inter actif et participative en prenant en compte le point de vue de tous les acteurs intervenant dans le processus de passation, de l'exécution et du contrôle des marchés publics. De manière pratique notre démarche a obéit aux étapes suivantes :

- Préparation de la mission avec les personnes en charge de l'audit au sein de l'ARMP ;
- Préparation de la lettre de cadrage appuyée par les documents à collecter auprès de l'ARMP, de la DNCMP et auprès de chaque autorité contractante ;
- Définition de calendrier d'intervention par l'établissement d'un programme précisant les dates d'intervention auprès de chaque autorité contractante ;
- Les lettres de cadrages et les calendriers d'intervention sont transmis à l'ARMP pour être acheminé aux autorités contractantes deux (2) semaines avant le début effectif de la mission ;
- Revue des textes actualisés régissant la passation des marchés au Togo ainsi que les rapports relatifs aux audits précédents (2014 et 2015) ;
- Evaluation de l'organigramme institutionnel de chaque entité à auditer ;
- Revue des procédures de passation et d'exécution des marchés ;
- Elaboration des rapports provisoires ;
- Réception et traitement des autorités sur les projets de rapport ;
- Elaboration des rapports individuels et de synthèse ;
- Contrôle qualité ;
- Transmission des rapports définitifs à l'ARMP.

3.1 PREPARATION DU PLAN D'AUDIT

Au terme de la planification, un plan global a été affiné pour donner un programme de travail adapté, incluant une information précise sur les procédures d'audit et les tests à appliquer durant la mission sur le terrain. Le plan global inclut les propositions de dates pour l'audit, une évaluation intermédiaire des risques d'audit, le niveau proposé de test basé sur les contrôles perçus comme étant mis en place, le degré « d'audit confidence » requis et de matérialité par seuil.
Nos plans ont été conçus afin de nous permettre de conduire les travaux de manière efficace, efficiente et économique, et avec un minimum d'inconvénients pour les audités. Par ailleurs, nous nous sommes assurés :

- que les problèmes potentiels ont été identifiés au plus tôt ;
- qu'une attention particulière a été dévolue aux zones à risques de l'audit ;
- que les travaux d'audit ont été finalisés rapidement et le dossier revu aisément ;
- que le travail a été réparti de manière adéquate entre membres de l'équipe d'audit.

3.2 PRISE DE CONNAISSANCE DES AC ET PLANIFICATION DE L'EXECUTION DE LA MISSION

Pour cerner les obligations et contraintes à la charge des autorités contractantes, un plan de travail a été établi et un accord entre l'autorité contractante et notre équipe sur la date effective de démarrage est convenu. Ensuite, nous avons pris contact avec les personnes responsables (PRMP et point focal) de cette entité sur la disponibilité des personnes à rencontrer. Enfin, nous avons défini les modalités de collaboration et de travail et organisé des entretiens séparés avec les acteurs clés notamment la Personne Responsable des Marchés Publics, les membres de la Commission de Passation des Marchés Publics et les membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics à travers un guide d'entretien conçu à cet effet.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

Ces entretiens ont permis d'apprécier la maîtrise des procédures par nos interlocuteurs et la tenue des documents relatifs à la gestion des marchés publics.

Cette approche nous a permis également de susciter le maximum de coopération de la part des audités ainsi qu'une traçabilité sans faille de nos communications.

Ces rencontres ont été mises à profit pour sensibiliser les responsables de l'AC à auditer sur les objectifs de la revue et formuler des requêtes pour la préparation et la mise à disposition des documents pertinents.

Ainsi avons-nous procédé à la collecte des documents relatifs aux marchés conclus par l'autorité contractante, en occurrence :

- **DOCUMENTS A FOURNIR PAR L'ARMP**
  - la base des marchés publics passés par l'autorité contractante au titre de l'année 2016 ;
  - les rapports de l'audit des marchés publics (rapports de synthèse et rapports individuels) des années 2014 et 2015 ;
  - le rapport de la revue des marchés publics de l'année 2016 ;
  - la base actualisée des contacts (Téléphone et E-mail) des PRMP et des Points focaux des vingt (20) autorités contractantes à auditer ;
  - les statistiques de l'année 2016 ;
  - la version récente du recueil des textes relatifs aux marchés publics et les notes circulaires ;
  - la liste et le recueil des décisions du CRD ;
  - le rapport d'activités 2016 de l'ARMP ;
  - le rapport de la cour des comptes ;
  - les textes relatifs aux finances publiques, notamment le texte portant règlement de la comptabilité publique, la loi relative aux finances publiques et les textes sur la comptabilité matière ;
  - les formations réalisées par l'ARMP au profit des autorités contractantes au titre des années 2014-2015 et 2016 (thèmes développés, dates, les autorités contractantes concernées).

- **DOCUMENTS A FOURNIR PAR LES AUTORITES CONTRACTANTES**
  - **<u>Documents relatifs à la gestion des marchés publics et pour l'échantillonnage</u>**
    - l'organigramme de l'autorité contractante et les textes régissant l'organisation et le fonctionnement de l'Entité (décret de création, statut,…) ;
    - la liste exhaustive des marchés passés au cours de l'année 2016 ;
    - le registre côté et paraphé des marchés publics tenu à jour au 31 décembre 2016 ;
    - la liste des marchés ayant fait l'objet de recours gracieux au cours de l'exercice 2016 ;
    - le plan annuel de passation des marchés validé par la DNCMP au titre de l'année 2016 et preuve de sa publication ;
    - les rapports annuels d'exécution des marchés relevant de la compétence de la PRMP ;
    - les états financiers de l'autorité contractante au titre de l'année 2016 ;
    - la balance générale des comptes au 31 décembre 2016 ;

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

- le grand livre des comptes d'immobilisation et des comptes de charge autre que les frais du personnel (document à donner en version électronique) ;
- le budget approuvé par le conseil d'administration au titre de l'exercice 2016 ;
- l'état ou situation de suivi budgétaire au titre de l'exercice 2016 ;
- les actes de désignation des membres de la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP), ainsi que l'acte de désignation de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;

❖ **Documents relatifs à la revue de conformité des procédures (pour chaque marché retenu pour être étudié)**

▪ **Conformité des procédures de passation des marchés**

- la liste des fournisseurs agréés par l'autorité contractante ;
- le dossier de présélection/pré-qualification/Appel d'offre, consultation pour les marchés sélectionnés et avis de non objection de la CCMP et/ou de la DNCMP ;
- l'avis de présélection, d'appels d'offres, de consultation et leur preuve de publication ;
- les autorisations préalables de la DNCMP sur les des marchés initiés par procédure d'entente directe (gré-à-gré) ou les avenants ;
- les originaux des offres techniques et financières des soumissionnaires ;
- les PV d'ouverture des plis, les rapports d'analyse et PV d'attribution des offres dûment signés par les membres de la Commission de Passation et d'analyse des offres ;
- les avis de non objection de la CCMP et/ou de la DNCMP sur le PV d'attribution provisoire, les preuves de publication et les lettres d'information aux soumissionnaires non retenus ;
- les contrats signés, approuvés et enregistrés ;
- la lettre de notification du marché et publication de l'attribution définitive ;
- l'état récapitulatif des achats effectués par Bon de commande et n'ayant pas fait l'objet de marché ou contrat ;

▪ **Exécution contractuelle, financière et physique**

- les pièces d'engagement de la dépense ;
- les pièces de paiement au titulaire du marché (mandatement) ;
- les preuves de contrôle et de certification du service fait, de livraison ou de réception des biens et travaux ;
- les différentes cautions fournies dans le cadre de l'exécution du marché (avance de démarrage, caution de bonne exécution, retenue de garantie,…….) ;
- les avenants aux contrats ;
- la preuve de réception par la commission habilitée des travaux et fourniture (PV de réception, bordereaux de livraison) ;
- les preuves de calcul des pénalités de retard et des intérêts moratoires ;
- les documents de clôture et de règlement définitif des marchés ;
- le rapport définitif d'exécution de mission (pour les prestations intellectuelles) ;

- **Documents de contrôle d'exécution physique des marchés de travaux**

- les rapports d'avant-projet détaillé ;
- les rapports du bureau de contrôle des travaux de construction d'ouvrage et autres ;
- l'avant – projet détaillé (APD) ;
- le bordereau de prix unitaire (BPU) ;
- le devis quantitatif estimatif (DQE) ;
- l'ensemble du dossier d'exécution fournis par l'entreprise et qui comprend les plans d'exécutions, les résultats des essais géotechniques effectués sur les matériaux, la liste du personnel et du matériel ;
- les contrats (contrat de l'entreprise ayant exécuté les travaux, contrat du bureau de contrôle ; etc…) ;
- l'avance de démarrage/avance de commande ;
- les rapports des bureaux de contrôle ;
- les attachements successifs ;
- les décomptes ;
- les cahiers de réunion de chantier ;
- les cahiers de constats journaliers ;
- les cahiers de réception des travaux ;
- les procès-verbaux de pré visites techniques de site ;
- les procès-verbaux de réception provisoire ;
- les procès-verbaux de réception définitive ;
- les retenue et levée de garantie.

3.3 REVUE QUALITE DES CONCLUSIONS

La revue qualité des conclusions est une obligation déontologique et professionnelle qui exige une revue globale de la démarche ayant abouti aux conclusions pour s'assurer de l'opposabilité et de l'irréfutabilité de notre opinion sur le degré de conformité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics.
Le contrôle qualité est une exigence au Cabinet Audit & Conseil Réunis.
Le dossier de travail ainsi que tous les rapports sont revus par un expert indépendant qui n'a pas participé à la mission.
Son rôle est de s'assurer que l'équipe a réalisé la mission dans le respect des normes internationales reprises dans notre manuel d'exercice professionnel.

3.4 PHASE D'AUDIT REGLEMENTAIRE

La mission a été exécutée selon les normes et procédures convenues dans les termes de référence et dans notre proposition technique. L'exécution est basée sur les textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise qui sont :

- **la loi 2009-013 du 30 juin 2009** relative aux marchés publics et délégations de service public ;
- **le Décret n°2009-277/PR du 11 novembre 2009** portant Code des marchés publics et délégations de service public ;
- **le Décret 2009-295/PR du 30 décembre 2009** portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- **le Décret 2009-296/PR du 30 décembre 2009** modifié par le **Décret 2011-182/PR du 28 décembre 2011** portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ;
- **le Décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009** portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics ;
- **le Décret n°2011-059/PR du 4 mai 2011** portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

3.5 PHASE D'AUDIT DU CADRE INSTITUTIONNEL

A partir des fiches de revue élaborées et tenant compte des dispositions relatives au cadre institutionnel mis en place par le CMPDSP, nous avons procédé à la revue, à l'analyse et à l'évaluation de l'organisation institutionnelle du CHR Kara-Tomdè. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés ;
- Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition ;
- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.

L'évaluation de la capacité institutionnelle a été faite en conformité avec les outils de référence OCDE/CAD qui permettent de noter, sur une échelle de 0-3, les indicateurs de qualité avec un score de 3 représentant la meilleure pratique ou la pratique la plus conforme au CMPDSP. Il s'agit donc d'un outil de référence internationale.

Système de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

Ils sont identifiés à partir de regroupement de critères. Ils ont donc un lien thématique avec les critères qui les composent. Ce sont les critères qui sont notés.
Par ailleurs, les objectifs de qualité associés aux indicateurs de qualité ont permis d'identifier des zones de risques et les axes d'amélioration pour chaque indicateur comme le montre le tableau ci-après :

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

Tableau No 1 : indicateurs de qualité institutionnelle

N°	Indicateurs	Zone de risque	Recommandations
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés. Ces textes sont régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés au niveau de l'autorité contractante.	- respect du CMPDSP pour la prise des textes ; - inexistence ou insuffisance des procédures complémentaires d'acquisition pour les autorités délégataires de service public ; - non renouvellement des mandats par la prise de textes suite à l'expiration légale des mandats.	- actions de sensibilisation des autorités contractantes - augmentation du degré de conformité au CMPDSP
II	Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	- faible capacité des personnes impliquées dans la passation des marchés (étant donné que les personnes ne sont pas des spécialistes en PM mais des agents ayant leur fonction technique) - mauvaise évaluation ou analyse des offres de soumission	- nécessité de formation complémentaire pour la maîtrise des textes.
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	- mauvaise organisation des archives ou inexistence d'une archive : difficulté de traçabilité de l'information, difficulté d'auditer les processus de passation des marchés et donc d'appréciation de la conformité, risque d'audit.	- texte, arrêté sur l'archivage, guide méthodologique des archives, audit des archives et appréciation de la qualité des archives.

L'échelle de notation va de 0 à 3 pour chaque critère :

- une **note de 3** indique la réalisation complète du critère indiqué par l'autorité contractante ou la conformité du système de passation de marché au critère : **(Conforme)** ;
- une **note comprise entre 2 et 3** est attribuée lorsque le système affiche une conformité pas tout à fait satisfaisante et mérite des améliorations dans le domaine qui est évalué : **(Proche de la Conformité)** ;
- une **note comprise entre 1 et 2** (mais inférieur à 2) est attribuée aux aspects où il faut un travail considérable pour mettre le système en conformité avec la norme : (**Loin de la Conformité**) ;
- **Une note comprise entre 0 et 1** (mais inférieur à 1) représente le résiduel indiquant la non-conformité avec le critère proposé : **(Non Conforme)**.

NB : Les notes à attribuer aux sous critères sont des notes entières sans décimale

<u>Etape 2</u> : Agrégation et moyenne des notes des critères

Une moyenne est calculée à partir des notations obtenues par les sous critères de conformité.
Au cas où certains critères ne sont pas applicables ou pertinents pour l'autorité contractante, ils ne sont pas notés et la note de l'indicateur est calculée selon la moyenne des notes des critères effectivement notés.

Les notes attribuées aux indicateurs sont agrégées et une moyenne est donc attribuée à la structure contractante en comparaison de la note optimale qui est de 3.

<u>NB : Les notes moyennes obtenues par les indicateurs sont prises avec les décimales le cas échéant.</u>

<u>Etape 3</u> : Calcul de la note de l'évaluation qualitative :

La note globale de l'évaluation qualitative est obtenue à travers la moyenne des notes des indicateurs retenus. Cette note est comparée à la note de référence qui est de 3 afin d'apprécier l'écart entre la référence et le niveau actuel de la structure auditée.

Les indicateurs et les sous critères

I	**L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés**
a)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).
b)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de passation des marchés publics
c)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics
d)	Il existe un manuel de passation de marchés, conforme au CMPDSP, qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés
e)	Le manuel est régulièrement mis à jour

II	**Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition**
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition.
b)	Le personnel pour exécuter des activités de passation de marchés lorsqu'elles ne possèdent pas les connaissances requises, à recours ou accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances.
c)	Le personnel est régulièrement formé selon un plan de formation adapté aux normes de passation des marchés au plan international. Une stratégie et des capacités de formation durables existent pour fournir une formation, des conseils et une assistance pour le développement des capacités de l'administration

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

III	**Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés**
a)	Mobilité du personnel chargé de la passation et du contrôle des marchés publics : le personnel est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? quelle est la qualité de ce système ?
c)	Les dossiers de soumission reçus de la part des soumissionnaires sont regroupés et scellés/attachés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier dans des armoires de rangement
d)	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)
e)	Existe-t-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?
f)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial côté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?
g)	Comment sont conservées les garanties ?
h)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs pour les consultations restreintes ?
i)	Le registre est mis à jour au moins une fois par an à la suite d'un appel à manifestation sous la responsabilité de la commission de contrôle des marchés publics
j)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP et DNCMP?

Agrégation et moyenne des notations des critères

Indicateurs	**Note**
I- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	
II- Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargées de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	
Total	
Moyenne	

NB. La moyenne est à comparer avec la note optimale 3.

3.6 PHASE DE REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

Méthodologie de l'évaluation de la performance et de l'analyse des risques identifiés

L'évaluation des performances suit le même schéma de notation que celui relatif à la qualité institutionnelle des autorités contractantes. Toutefois, les critères et sous critères d'évaluation des étapes de passation des marchés, sont les dispositions prévues par le CMPDSP pour lesdites étapes. L'échelle de notation est de 0 à 3.

L'analyse de la performance

Pour chaque marché échantillonné, l'évaluation de la performance ou de la conformité des processus de passation de marchés a été effectuée à partir d'une fiche détaillée d'audit de conformité. Pour chaque étape du processus, et chaque sous étape, le contrôle de conformité est effectué par rapport aux dispositions du CMPDSP.

Les notes sont attribuées pour chaque disposition du CMPDSP respectée ou violée. Les notes attribuées vont de 0 à 3 et il est calculé une moyenne pour chaque étape du processus.

Enfin, un tableau synoptique de l'évaluation des performances par rapport à chaque étape du processus de passation est établi avec un graphique de la cartographie des performances (ou de conformité) qui met en exergue :

- les notes moyennes obtenues pour chaque étape ;
- l'écart entre les notes obtenues et la note de référence qui est 3. Sur la cartographie des performances, cet écart représente l'ampleur des efforts restants à faire par l'autorité contractante pour atteindre la conformité de référence pour chaque étape de processus des marchés.

Analyse des risques identifiés

Par analogie, l'atteinte d'un niveau de conformité est associée à un niveau de risque résiduel. En effet, le risque zéro (0) est associé à la note de référence 3. Une note inférieure à la référence implique un niveau de risque conséquent.

Ainsi, les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation de marché constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

Risque résiduel = Note de référence – note de conformité obtenue

Un tableau récapitulatif des risques résiduels avec un graphique de cartographie des risques identifiés est élaboré pour mettre en exergue :

- les notes de risques résiduels obtenues pour chaque étape ;
- le degré d'exposition ou de maîtrise des risques associés aux étapes de passation des marchés.

L'appréciation des risques résiduels est effectuée suivant l'échelle ci-après :

Note de risque	Appréciation	Note de conformité
Entre 0 et 1 (inférieur à 1)	Maîtrise appréciable du risque (risque faible)	Entre 2 et 3
Entre 1 et 2 (inférieur à 2)	Exposition élevée au risque	Entre 1 et 2
Entre 2 et 3	Exposition très élevée au risque	Entre 0 et 1

Evaluation de l'impact des risques résiduels

Pour l'appréciation de l'impact des risques en vue de l'élaboration de la carte des risques, les niveaux d'impact que nous avons retenu sont :

Etapes de passation des marchés	Impact	Note de l'impact
1. Planification – préparation	Moyen	2
2. Ouverture - Evaluation des offres	Elevé	3
3. Signature et approbation du contrat	Moyen	2
4. Exécution - suivi des marchés	Moyen	2

Notre expérience en matière d'audit des marchés nous amène à considérer qu'il n'existe pas un risque d'impact 1. Faible.

3.7 Audit de l'exécution physique des marchés

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

- au contrôle de la matérialité des dépenses effectuées ;
- au diagnostic sur l'état des ouvrages, équipements, fournitures, ou rapports (pour les prestations intellectuelles) par référence à leur prix, à leur description dans le marché et à leur état actuel, compte tenu de leur âge et leurs conditions d'utilisation ;
- à la vérification de la conformité de la réception de la livraison ou de l'achèvement des travaux, biens ou services avec les spécifications du marché et normes techniques ;
- à la vérification de la conformité physique des travaux avec les PV de réception provisoire et définitive ;
- à la vérification de la qualité, la véracité et la sincérité des documents de contrôle par rapport aux constatations physiques pouvant être effectuées sur site ;
- à la vérification de l'état de fonctionnement des ouvrages ;
- à l'identification des dangers éventuels pouvant découler de certains ouvrages ;
- à la prise des photos ;
- Etc…..

3.8 PHASE DE RESTITUTION DES RAPPORTS

Les résultats issus des fiches de collectes ont fait l'objet d'une synthèse écrite avec les notes de conformité obtenues par le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) à chaque étape de la passation. Cette fiche synthétique fait ressortir les insuffisances relevées au cours de la revue. Elle est transmise à l'autorité contractante avec les explications nécessaires pour appréciation et surtout pour recherche de documents complémentaires. A la réception des documents complémentaires, les notes sont corrigées. Ce n'est qu'après cette étape qu'une restitution formelle est organisée et les constats sont expliqués à l'autorité contractante. Cette étape conduit à la phase de rédaction de rapport. Un rapport provisoire puis un rapport définitif est produit pour l'autorité contractante.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

4.1 PRESENTATION DE L'AUTORITE CONTRACTANTE

Le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et d'une autonomie financière aux termes du décret 090-191/PR du 26 décembre 1990 portant organisation des établissements hospitaliers de la République Togolaise. Sous la tutelle du Ministère de la Santé et de la Protection Sociale (MSPS), le CHR Kara-Tomdè est un centre de référence de niveau 1, de soins curatifs, préventifs et promotionnels, de formations et de recherches en sciences de santé. Il a pour mission principale de contribuer à l'amélioration de la santé des différentes couches de la population, en leurs offrant de façon intégrée, continue et durable, des soins de qualité, et à un coût accessible, tout en assurant l'épanouissement de son personnel. Son fonctionnement est assuré par les instances décisionnelles et consultatives. Le Conseil d'Administration est l'instance de délibération qui se prononce sur les grandes décisions engageant la vie de l'institution. Sur le plan managérial, le Directeur et son staff administre et gère l'établissement conformément au statut et règlement intérieur du Centre. Les instances consultatives sont la Commission Médicale Consultative (CMC) le Comité Technique Paritaire (CTP) et le Comité d'Hygiène et de Sécurité Hospitalière (CHSH).

4.2 EVALUATION INSTITUTIONNELLE

4.2.1 Résultats issus de l'évaluation institutionnelle

Conformément à la méthodologie décrite plus haut, il a été procédé à l'évaluation institutionnelle du CHR Kara-Tomdè afin de vérifier la conformité des organes conduisant le processus de passation des marchés publics aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur, de même que l'organisation générale de la fonction passation des marchés. Les indicateurs de qualité ainsi que les critères sont notés par rapport à une échelle référentielle de 0 à 3.
Les résultats issus de cette évaluation, conduite sous forme d'entretien avec les acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics se présentent comme suit :

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
I	**L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés**		**1,17**	
a)	Existence de textes instituant les organes de passation des marchés (PRMP, CPMP et CCMP)	La décision N° 25/14/MS/CHR-KT du 10 février 2014porte création des organes de la passation des marchés que sont la PRMP, la CPMP et la CCMP.	3	Arrêté ministériel
b)	Existence d'un texte désignant la Personne Responsable des Marchés Publics	La PRMP en la personne de ***M BEKETI Batassaminzoué*** a été désignée par décision N° 28/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014 signée par le Président du Conseil d'Administration du CHR. Cette décision est arrivée à expiration le 09 février 2017 et n'a pas été renouvelée jusqu'à l'affectation de la PRMP en décembre 2017.	1	Arrêté ministériel

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
c)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	Les membres de la CPMP sont désignés par la décision N° 27/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014. Par décision N° 10/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015 cette commission a été recomposée. Leur mandat a expiré depuis le 09 février 2016 et le 09 février 2017 pour les nouveaux membres qui ont été ajoutés aux rescapés de la première commission. Ces mandats n'ont pas été renouvelés. Toutefois la décision N° 60/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CPMP est prise pour intégrer d'autres nouveaux membres à la commission suite au départ de certains membres de l'ancienne CPMP.	1	Arrêté ministériel
d)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	Les membres de la CCMP sont désignés par la décision N° 11/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015. Leur mandat a expiré depuis le 09 février 2017. Ce mandat n'a pas été renouvelé. Toutefois la décision N° 59/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CCMP est prise pour intégrer les nouveaux membres à la commission suite au départ de certains membres de l'ancienne CCMP.	1	Arrêté ministériel
e)	Il existe un manuel de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés	Il existe un manuel de procédures administratives, comptables et financières avec un volet consacré aux procédures d'acquisition qui est élaboré depuis 2013. Il n'est pas conforme au CMP	1	Manuel de procédures
f)	Le manuel est régulièrement mis à jour	Le manuel n'a pas encore été actualisé.	0	

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
II	**Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargées de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition**		**2,33**	
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	Les membres des commissions sont désignés sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique des marchés publics	3	Dossiers du personnel chargé de la passation, CCMP, Personnes en charge
b)	Le personnel pour exécuter des activités de passation de marchés lorsqu'il ne possède pas les connaissances requises, à recours ou accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances	Le personnel exécutant les activités de la passation, en cas de besoin sollicité des expertises extérieures. Les cas de sollicitation de la DNCMP pour résoudre des difficultés sur certains dossiers compliqués ou la sollicitation d'un médecin biologiste lors du montage du DAO relatif à l'acquisition d'un équipement de laboratoire (NFS) sont autant d'exemples.	3	Entretiens, contrat de consultant technique
c)	Le personnel est régulièrement formé selon un plan de formation adapté aux normes de passation des marchés au plan international. Une stratégie et des capacités de formation durables existent pour fournir une formation, des conseils et une assistance pour le développement des capacités de l'administration (Formation de l'ARMP ou autres)	Le CHR Kara-Tomdè ne disposant pas d'assez de ressources pour financer des formations sur mesure pour le personnel exécutant la passation des marchés. Ce dernier suit les formations de l'ARMP. Nous relevons l'insuffisance de formation des membres de la CCMP. En effet un seul membre de la CCMP actuelle a suivi les formations de l'ARMP contre trois (03) membres formés dans la CPMP.	1	Plan de formation du personnel de la passation des marchés, liste des formations exécutées ou suivies au cours de l'année, profil des prestataires de services de formation
III	**Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés**		**1,47**	
a)	Mobilité du personnel chargé de la passation et de contrôle des marchés publics : le personnel est-il suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée ?	Le personnel des organes de la passation des marchés du CHR-KT sont trop mobiles. Certains ont été admis au dernier concours de recrutement du personnel de santé et d'autres ont été affectés vers d'autres formations sanitaires. Cette situation n'est pas de nature à permettre une gestion efficace de la passation.	1	Taux de rotation du personnel, dossier du personnel

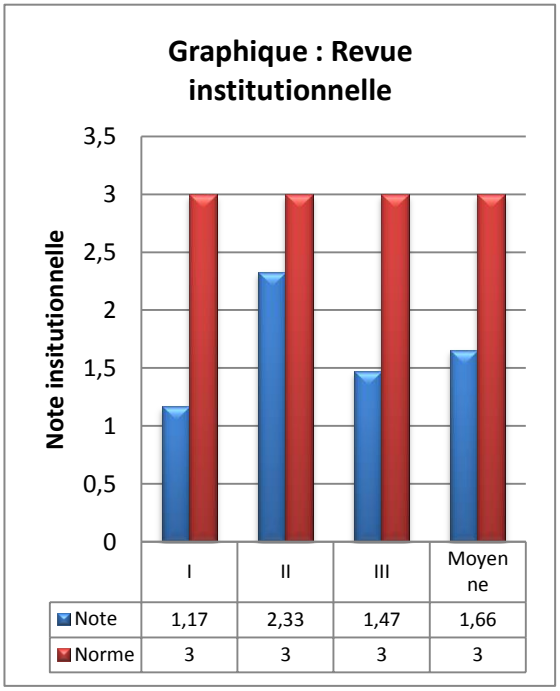
N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? Quelle est la qualité de ce système : - Existence d'une salle aménagée pour l'archivage des documents relatifs à la passation ? - Responsabilisation d'un agent en charge de l'archivage ?	La documentation sur la passation des marchés n'est pas bien tenue. Le classement chronologique des pièces fait défaut et le CHR K/T ne dispose pas d'un local sec, non humide aménagé spécialement pour l'archivage des dossiers de la passation. Les dossiers sont conservés par la PF qui les garde	1	Décrire et apprécier le système, se rendre aux archives
c)	La PRMP établit-elle un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence ?	La PRMP n'a pas produit de rapport d'exécution des marchés relevant de sa compétence.	0	Rapport de la PRMP sur la passation et l'exécution des marchés
d)	La PRMP, au cas échéant, fournit-elle copie de ce rapport à l'ARMP, à la DNCMP et à la Cour des Comptes ?	N/A	-	Correspondance transmettant le rapport aux entités concernées.
e)	La CCMP produit-elle à l'attention de la PRMP un rapport annuel d'activités sur la passation et l'exécution de marchés ?	La CCMP ne produit pas rapport annuel d'activité à l'attention de la PRMP.	0	Rapport d'activités de la CCMP sur la passation des marchés
f)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	Il n'existe pas de dispositif de suivi de l'exécution du PPM	0	Demander le dispositif ou tableau de suivi, entretiens
g)	Les marchés (contrats) sont-ils enregistrés dans un registre spécial par l'autorité contractante ?	Il est tenu un fichier Excel dans lequel sont enregistrés les marchés (contrats) du CHR	3	Registre spécial, N° d'enregistrement
h)	Le registre spécial destiné à l'enregistrement des marchés est-il coté et paraphé ?	N/A	-	
i)	Existe-t-il un registre spécial coté et paraphé destiné à l'enregistrement des offres dans leur ordre d'arrivée ?	Les offres étaient enregistrées dans leur ordre d'arrivée dans un tableau imprimé sur une feuille volante au format A4 en 2026. Un registre, mis à la disposition de la PRMP par l'ARMP en 2017, est actuellement utilisé	1	Registre des offres
j)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans le bureau du DAF du CHR.	1	Garanties et mode de conservation

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
k)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs agréés ?	Il existe un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs agréés.	3	Registre des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires agréés Article (12 du décret 2011-059)
l)	Le registre est-il mis à jour au moins une fois par an à la suite d'un appel à manifestation sous la responsabilité de la commission de contrôle des marchés publics ?	Oui le registre est mis à jour au moins une fois par an. Voir l'AMI publié dans le quotidien national d'information TOGOPRESSE invitant les prestataires/fournisseurs et entrepreneurs à soumettre leurs dossiers en vue de leur enregistrement dans le registre.	3	L'AMI ayant permis la mise à jour/La coupure de presse justifiant sa publication
m)	L'Autorité contractante a-t-elle fait des prévisions budgétaires ?	Oui. Voir budget de l'exercice 2016 mis à notre disposition.	3	Budget
n)	L'autorité contractante a-t-elle fait connaître, au moyen d'un avis général d'appel d'offres, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, fournitures et services, qu'elles entendent passer dans l'année ?	L'avis général de passation de marchés n'a pas été publié par le CHR Kara-Tomdè.	0	Preuve de publication de l'Avis Général de Passation des Marchés (AGPM)
o)	L'autorité contractante a-t-elle élaboré un Plan de Passation des Marchés (PPM) prévoyant les marchés à passer au cours de l'exercice ?	Oui. Le CHR-K/T a établi un PPM qui a été soumis à l'approbation de la DNCMP.	3	PPM
p)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour validation ?	Pas de preuve de la validation du PPM par la CCMP avant son envoi à la DNCMP.	0	PV de la séance validation (Article 9 du décret 2009-297)
q)	Le PPM a-t-il été approuvé par la DNCMP ?	Le PPM est validé par la DNCMP	3	PPM (Article 12 du décret 2009-297)

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Indicateurs de qualité	Indicateurs de qualité	Note	Norme
I- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	I	1,17	3
II : Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	2,33	3
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	1,47	3
Moyenne	**Moyenne**	**1,66**	3
Total		**4,97**	



Commentaire

Au regard de la note moyenne de **1,66** ; le CHR Kara-Tomdè affiche **une conformité institutionnelle loin de la norme de qualité.** Plusieurs insuffisances sont constatées du fait que le CHR Kara-Tomdè ne dispose pas ou ne produit pas certains documents importants en occurrence les rapports d'activités et d'exécution sur la passation, la non actualisation des textes désignant les commissions, etc. Ces insuffisances méritent d'être améliorées.

Le dispositif institutionnel mis en place par le CHR Kara-Tomdè est animé par la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) conformément au décret N°2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics.

4.2.2 Constats sur la capacité et l'implication de ses organes de passation et de contrôle

4.2.2.1 La personne responsable des marches publics (PRMP)

La PRMP du CHR Kara-Tomdè est le Directeur du CHR. Il a été désignée par décision N° 28/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014 signée par le Président du Conseil d'Administration du CHR-KT. Cette décision est arrivée à expiration le 09 février 2017.

Le processus de passation et d'exécution des marchés est conduit sous sa responsabilité, depuis la phase de planification jusqu'à la phase de désignation du titulaire et d'approbation définitive du marché. Elle est habilitée à signer le marché au nom de l'autorité contractante.

Elle est assistée par les services techniques qui assurent, l'exécution des phases de préparation des DAC, d'ouverture et d'évaluation des offres.

La PRMP est également assistée par un Point Focal qui joue le rôle de spécialiste en passation des marchés.

4.2.2.2 Commission de passation des marchés publics

La PRMP est également assistée dans sa mission par la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) désignée par cette dernière sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique des marchés publics.

La CPMP est composée de cinq (05) membres désignés par la décision N° 60/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CPMP du CHR Kara-Tomdè en remplacement de la décision N° 10/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015, elle-même portant recomposition de la décision N° 27/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014.

Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	M BADOHOUN Koffi	Directeur Adjoint chargé des finances	Président de la CPMP
2	Mme AMANA Essoham	Econome/Caissière principale	Membre CPMP
3	M BLANTARE Akparine	Chef Service Magasin/Pharmacie	Membre CPMP
4	M OURO-AKPO Minirou	Chef Service Recouvrement	Membre CPMP
5	M ALOUYA Ataféïnam	Chef Service Facturation	Membre CPMP

La CPMP est chargée des opérations d'ouverture et d'évaluation des offres et des propositions. Aussi avec l'aide des services techniques, du point focal et de la cellule d'appui à la PRMP, participe-t-elle également au processus de planification, d'élaboration des dossiers d'appels à concurrence et des demandes de propositions, et à la réception des ouvrages, fournitures et services. Elle dispose d'un délai maximal de trente (30) jours à compter de l'ouverture des offres ou des propositions pour adopter les recommandations d'attribution provisoire de marché.

4.2.2.2.1. Constats sur la capacité et l'implication de la PRMP et de la CPMP

Quelques défaillances par rapport à la bonne tenue des archives méritent des améliorations**.** Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- ***Non actualisation du texte portant désignation de la PRMP du CHR Kara-Tomdè***
  Nous avons relevé la non actualisation du texte portant désignation de la PRMP du CHR. En effet, la PRMP du CHR Kara Tomdè a été désignée par la décision

N° 28/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014 signée par le Président du Conseil d'Administration du CHR. Cette décision est arrivée à expiration le 09 février 2017 et n'a pas été renouvelée jusqu'à l'affectation de la PRMP en décembre 2017. Il n'existe pas encore de texte désignant l'actuelle PRMP qui prenant fonction au moment de notre l'exécution de notre mission.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè :

- de faire prendre par le Conseil d'Administration, un texte la désignant comme PRMP afin de conférer à son mandat toute sa légitimé et sa légalité ;
- de veiller à l'actualisation de ce texte dès son expiration.

- ***Non renouvellement du mandat des membres de la CPMP***

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances dans la gestion du mandat des membres de la CPMP du CHR Kara-Tomdè. Les membres de la CPMP sont désignés par la décision N° 27/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014. Par décision N° 10/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015 cette commission a été recomposée. Leur mandat a expiré depuis le 09 février 2016 et le 09 février 2017 pour les nouveaux membres qui ont été ajoutés lors de la recomposition de la CPMP. Ces mandats n'ont pas été renouvelés. Toutefois la décision N° 60/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CPMP est prise pour intégrer d'autres nouveaux membres à la commission suite au départ de certains membres de l'ancienne CPMP. Rappelons également qu'aucun de ces décisions ne précise la durée du mandat des membres de la CPMP.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de veiller au respect de l'article 6 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de la passation et de contrôle des marchés publics en procédant au renouvellement systématique du mandat des membres des organes de passation dès leur expiration.

- ***Manuel de procédures de passation des marchés***

A l'issue de notre revue, nous avons constaté l'existence d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières mais dont le volet acquisition n'est pas conforme au CMPDSMP.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de procéder à l'actualisation de ce manuel afin que son volet passation ou acquisition soit conforme aux dispositions du CMPDSP.

- ***Défaillances du système d'archivage***

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances du système d'archivage du CHR Kara-Tomdè:

- les pièces relatives aux marchés passés par le CHR Kara-Tomdè ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;
- Il n'existe pas de local sécurisé servant à l'archivage et à la conservation des documents de passation de marché. La conservation des dossiers relève de la responsabilité de la Point Focal. Les dossiers sont déposés sous une table dans un coin du Secrétariat du Directeur.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de veiller à l'amélioration de la qualité de son système d'archivage en :

- mettant tout en œuvre pour que le Point Focal en charge de la tenue de l'archive sur la passation des marchés puisse disposer de toutes les pièces relatives à chaque marché passé et qu'il puisse assurer un archivage chronologique des pièces dans chaque dossier de marché ;
- dotant le CHR Kara-Tomdè d'un local sec et non humide, bien aménagé pour servir de salle de conservation des dossiers de passation.

- ***Mobilité des membres des organes de passation***

Une trop grande mobilité a été constatée au sein des organes de la passation du CHR, ceci pose un problème de gestion efficace du processus de passation des marchés dans le temps.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP la désignation dans la mesure du possible, de personnes suffisamment stables au sein de son institution afin d'éviter une trop grande mobilité impactant la gestion du processus de passation des marchés dans le temps.

- ***Absence d'un plan de formation***

Nos travaux nous ont permis de constater que le CHR Kara-Tomdè ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne pour satisfaire ses besoins internes de formation en matière de passation de marché. Il se contente des formations de l'ARMP.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP l'élaboration à l'interne d'un plan de formation en matière de passation des marchés en vue de satisfaire les besoins propres au CHR en matière de passation des marchés.

- ***Non établissement de rapport d'exécution pour chaque marché***

La PRMP n'établit pas de rapport d'exécution pour chaque marché relevant de sa compétence en violation de l'article 6 alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : ***''La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes.''***

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè la production d'un rapport d'exécution pour chaque marché exécuté tel qu'exigé par le Code des marchés publics.

- ***Conservation des garanties***

Les garanties des soumissionnaires sont conservées dans un tiroir dans le bureau du DAF, ce qui n'offre pas une sécurité suffisance.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè :

- la mise à disposition du DAF, d'un coffre-fort scellé devant servir à la conservation des garanties jusqu'à la main levée et des offres jusqu'à leur ouverture ;
- ou la conservation provisoire des garanties dans le coffre-fort de l'agent comptable, le temps de trouver une solution durable.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

- ***Non soumission du PPM à la validation de la CCMP***

La PRMP n'a pas soumis le PPM à la validation de la CCMP avant son envoie à la DNCMP. Ceci est en violation du premier tiret de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui dispose : ***''A ce titre, la commission de contrôle des marchés publics procède à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant la lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.''***

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de soumettre le PPM à la revue de la CCMP conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

4.2.2.3 Commission de contrôle des marchés publics

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein du CHR Kara-Tomdè. Les membres de cette commission sont désignés par la personne responsable des marchés publics sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique des marchés publics. Ils sont nommés par la décision N° 59/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CCMP du CHR-K/T en remplacement de la décision N° 11/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015. Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	M ADEWUI Komi	Directeur Adjoint chargé des Ressources Humaines	Président de la CCMP
2	M ADEWUI Esso-Essinam	Agent Comptable	Membre CCMP
3	M KONLAN Benjoa	Gestionnaire des Ressources Humaines	Membre CCMP
4	M AMEGEE Kodjo	Comptable Gestionnaire	Membre CCMP
5	M BOSSISSO Abalo N'doza	Chef Service Ordonnancement	Membre CCMP

La CCMP est chargée du contrôle a priori de la régularité de la procédure de passation des marchés depuis la phase de planification jusqu'à l'attribution du marché, et ce pour les marchés d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire. Elle est normalement composée de cinq (5) membres et ne peut délibérer que si au moins quatre (4) des cinq (5) membres sont présents.

4.2.2.3.1. Constats sur la capacité et l'implication de la CCMP

Lors de nos travaux, nous avons relevé quelques insuffisances organisationnelles qui se présentent comme suit :

- ***Non renouvellement du mandat des membres de la CCMP***

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances dans la gestion du mandat des membres de la CCMP du CHR Kara-Tomdè. Les membres de la CCMP sont désignés par la décision N° 11/2015/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2015. Leur mandat a expiré depuis le 09 février 2017. Ce mandat n'a pas été renouvelé. Toutefois la décision N° 59/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition de la CCMP est prise pour intégrer les nouveaux membres à la commission suite au départ de certains membres de l'ancienne CCMP. Rappelons également qu'aucune de ces décisions ne précise la durée du mandat des membres de la CCMP.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de veiller au respect de l'article 6 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de la passation et de contrôle des marchés publics en procédant au renouvellement systématique du mandat des membres des organes de passation dès leur expiration.

- ***Non établissement de rapport annuel d'activités par la CCMP***

La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) n'a pas établi de rapport annuel d'activités à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation du dernier tiret de l'article 9 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : ***''à ce titre, la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'autorité contractante un rapport annuel d'activités''***.

Recommandation :

Nous recommandons à la CCMP de se conformer à la disposition susvisée.

- ***Non validation du PPM par la CCMP***

Nous avons constaté que Kara-Tomdè la CCMP n'a pas procédé à la validation du Plan de Passation des Marchés (PPM) du CHR avant son envoi à la DNCMP pour approbation en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics .

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de veiller à la soumission du PPM à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP.

- ***Insuffisance de formation et non maitrise des règles de passation***

Nos travaux ont révélé que les membres des organes de contrôle ne sont pas suffisamment formés. En effet, un seul membre de la CCMP a suivi des formations de l'ARMP contre trois (03) membres de la CPMP. En outre, nos entretiens nous amènent à conclure que les membres de la CCMP ne connaissent ni le quorum exigé de la CCMP pour pouvoir délibérer, ni la durée du mandat des commissions.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP l'élaboration à l'interne d'un plan de formation en matière de passation des marchés en vue de satisfaire les besoins propres au CHR en matière de passation des marchés et de renforcer les capacités des membres des organes pour de meilleurs résultats.

V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE

V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE

L'évaluation de la conformité des procédures de passation des marchés a été réalisée sur contrôle de pièces c'est-à-dire des dossiers de passation des marchés. Il a été utilisé la méthodologie d'évaluation expliqué plus haut. Toutefois, les critères et sous critères d'évaluation des étapes de passation des marchés, sont les dispositions prévues par le CMPDSP pour lesdites étapes.

5.1 STATISTIQUES ISSUES DE L'ECHANTILLON UTILISE

Les marchés échantillonnés et audités sont présentés en annexe conformément aux critères énoncés dans les TDR. Les résultats synthétiques issus de l'audit se présentent comme suit :

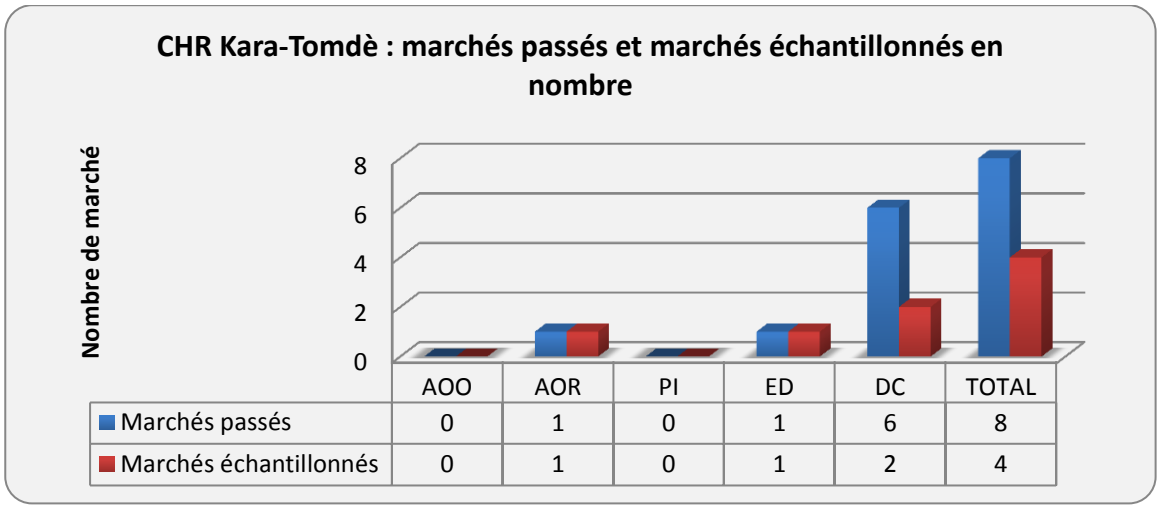
Tableau N°2 : Synthèse de l'échantillon

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés échantillonnés		Marché audités n'ayant pas respectés les procédures			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	%	Montant	%
Appel d'offres ouvert		0		0		0%		0%
Appel d'offres restreint	1	18 135 110	1	18 135 110		0%		0%
Prestation Intellectuelle	0	0	0	0		0%		0%
Entente directe ou Gré à Gré	1	82 216 901	1	82 216 901		0%		0%
Marchés en dessous du seuil	6	33 097 949	2	11 856 569		0%		0%
Total	**8**	**133 449 960**	**4**	**112 208 580**	**0**	**0%**	**0**	**0%**
Pourcentage de l'échantillon			**50%**	**84%**				

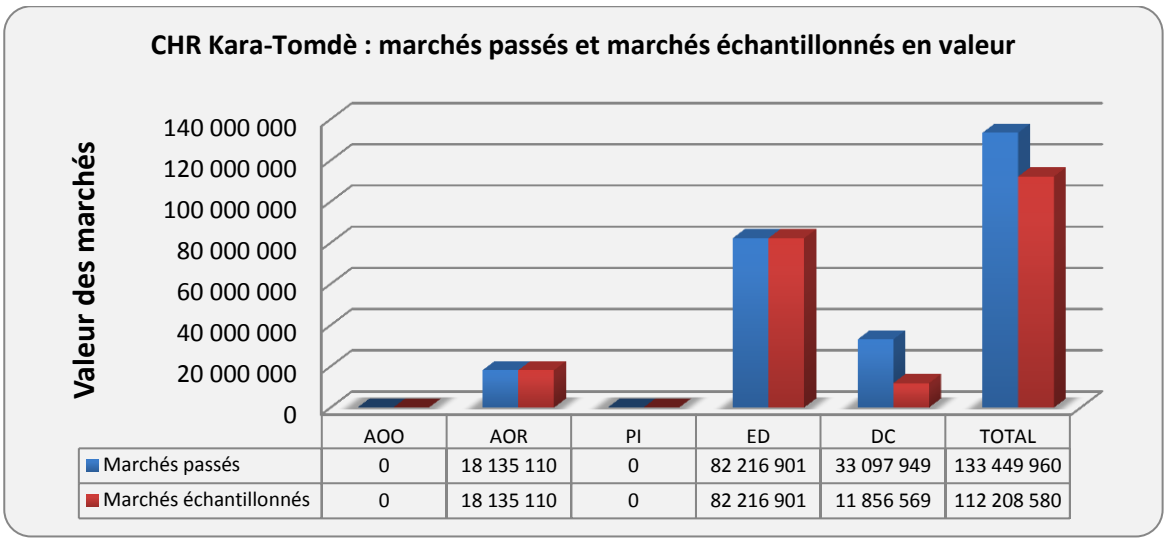
Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	**13%**	**62%**	**25%**	**73%**

STATISTIQUES GLOBALES MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	0	0	0%	0%
Appel d'offres restreint	1	18 135 110	13%	14%
Prestation Intellectuelle	0	0	0%	0%
Entente directe ou Gré à Gré	1	82 216 901	13%	62%
Autres Achats Publics	6	33 097 949	75%	25%
Total	**8**	**133 449 960**	**100%**	**100%**

Graphiques



	AOO	AOR	PI	ED	DC	TOTAL
Marchés passés	0	1	0	1	6	8
Marchés échantillonnés	0	1	0	1	2	4



	AOO	AOR	PI	ED	DC	TOTAL
Marchés passés	0	18 135 110	0	82 216 901	33 097 949	133 449 960
Marchés échantillonnés	0	18 135 110	0	82 216 901	11 856 569	112 208 580

5.2 COMMENTAIRES SUR LES STATISTIQUES

D'après les informations fournies à la mission, il ressort de ce qui précède que le CHR Kara-Tomdè a passé au cours de l'exercice sous revue un total de huit (08) marchés pour une valeur de **cent trente-trois millions quatre cent quarante-neuf mille neuf cent soixante (133 449 960) F CFA.**

- L'un des marchés a été attribué par entente directe pour un montant de **quatre-vingt-deux millions deux cent seize mille neuf cent un (82 216 901) F CFA** représentant 13% en nombre et 62% en valeur du total des marchés passés. Le montant rapproché du montant total des marchés passés au cours de l'exercice dépasse le taux de 10% du total des marchés passés, autorisé par le CMPDSP ;
- Un autre a été attribué à l'issue d'un processus par appel d'offres restreint pour un montant de dix-huit millions cent trente-cinq mille cent dix (18 135 110) F CFA. Il représente 13% en nombre et 14% en valeur du total des marchés passés par le CHR ;
- Les quatre (04) autres marchés ont été passés par la procédure de demande de cotation (Consultation restreinte). Ils représentent 75% en nombre et 25% en valeur du total des marchés. Le CHR n'a pas passé de marché par appel d'offres ouvert ni de marché de prestation intellectuelle.

5.3 ANALYSE DETAILLEE DES PROCEDURES DE MARCHES

5.3.1 Cartographie des performances

A partir de l'audit de conformité des marchés échantillonnés, le tableau synoptique de l'évaluation de la performance par rapport à chaque étape du processus de passation met en exergue :

1. les notes obtenues par le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) sur chaque étape des procédures par rapport à la norme de 3 ;
2. les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation des marchés : ces risques constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

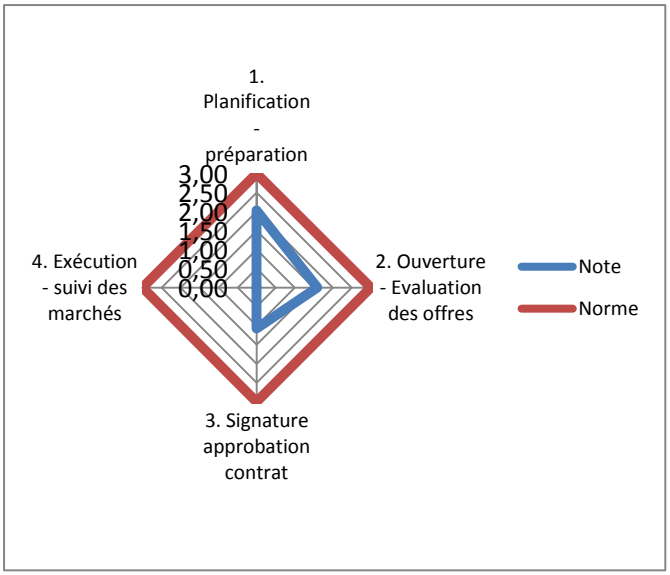
Tableau N°3 : Synthèse de l'évaluation des performances de CHR Kara-Tomdè

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Fiche				moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
		1	2	3	4				
1. Planification des marchés et préparation des dossiers							**2,03**	**3,00**	**0,97**
	Marchés par appel d'offres ouvert					0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint	2				2,00			
	Prestations intellectuelles					0,00			
	Marchés de gré à gré		1,5			1,50			
	Autres achats publics en dessous du seuil			3	2,17	2,59			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres							**1,59**	**3,00**	**1,41**
	Marchés par appel d'offres ouvert					0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint	1,47				1,47			
	Prestations intellectuelles					0,00			
	Marchés de gré à gré		0,86			0,86			
	Autres achats publics en dessous du seuil			2,25	2,63	2,44			
3. Signature et approbation de contrat							**1,07**	**3,00**	**1,93**
	Marchés par appel d'offres ouvert					0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint	1,29				1,29			
	Prestations intellectuelles					0,00			
	Marchés de gré à gré		0,6			0,60			
	Autres achats publics en dessous du seuil			1,15	1,5	1,33			
4. Exécution et suivi des marchés							**0,00**	**3,00**	**3,00**
	Marchés par appel d'offres ouvert					0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint	0				0,00			
	Prestations intellectuelles					0,00			
	Marchés de gré à gré		0			0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil			0	0	0,00			

Tableau N 4: Notes moyennes de performance des étapes de passation des marchés

Etapes de passation des marchés	Note moyenne	Norme
1. Planification - préparation	2,03	3
2. Ouverture - Evaluation des offres	1,59	3
3. Signature approbation contrat	1,07	3
4. Exécution - suivi des marchés	0,00	3

Figure N 4: Cartographie des performances des étapes de passation de marchés



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR K/T) affiche :

- une performance **proche de la conformité** pour l'étape 1. Planification-Préparation ;
- une performance **loin de la conformité** pour l'étape 2. Ouverture-Evaluation des offres et l'étape 3. Signature et Approbation des contrats
- une performance **non conforme** pour l'étape 4. Exécution et suivi des marchés.

Remarque : Les pièces manquantes aux différents dossiers (enregistrement de marché, lettre de commande, avis de la CCMP sur les dossiers, des preuves de publication de l'attribution définitive des marchés, ordre de service de commencent, etc.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau des étapes du processus de passation.

Les notes attribuées ci-dessus sont le reflet des informations que l'auditeur a pu collecter.

Par conséquent d'énormes efforts restent à faire par le CHR Kara-Tomdè pour améliorer la maîtrise de ces étapes.

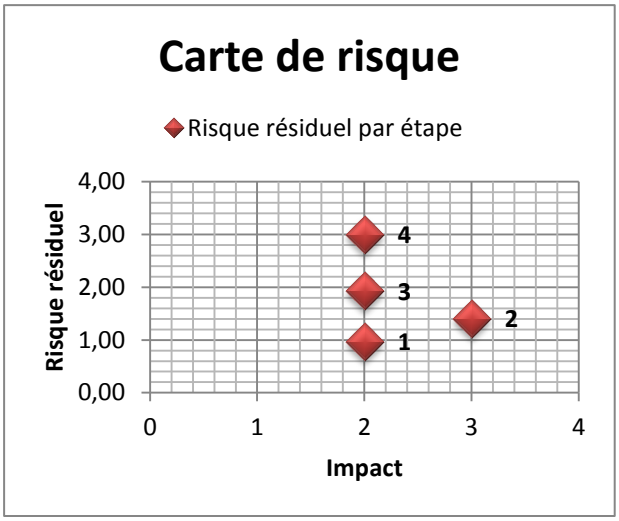
5.3.2 Carte des risques identifiés

Les risques résiduels identifiés à l'issue de la revue de performance, pour les différentes étapes de passation des marchés se présentent comme suit :

Tableau N°5: Risques résiduels par étapes de passation de marchés

Etapes de passation des marchés	Impact	Risque résiduel par étape
1. Planification - préparation	2	0,97
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	1,41
3. Signature approbation contrat	2	1,93
4. Exécution - suivi des marchés	2	3,00

Figure N 5: Cartographie des risques identifiés



Commentaires :

Niveau d'appréciation des risques :

1- **Note comprise entre 0 et 1 : le risque est jugé faible ;**
2- **Note comprise entre 1 et 2 : le risque est jugé moyen ;**
3- **Note comprise entre 2 et 3 : le risque est jugé élevé.**

En corrélation avec les performances, le CHR Kara-Tomdè affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

- une faible exposition aux risques pour l'étape 1. Planification – Préparation (risque inférieur à 1) ;
- une exposition moyenne aux risques pour les étapes 2. Ouverture - Evaluation des offres et l'étape 3. Signature et Approbation des contrats (risque inférieur à 2) ;
- une très forte exposition aux risques pour l'étape 4. Exécution et Suivi (risque égal à 3).

D'énormes efforts d'améliorations sont nécessaires pour assurer la maîtrise de toutes les étapes de passation par le CHR.

5.3.3 Analyse des insuffisances identifiées et recommandations

5.3.3.1 Planification des acquisitions

La passation des marchés a pour point de départ l'élaboration du Plan de Passation des Marchés (PPM).

- **Conformité du PPM avec le budget**

Sur la base des documents qui nous ont été fournis par le CHR Kara-Tomdè, nous avons procédé à la vérification de la conformité entre les éléments entrant dans la conception du PPM avec ceux du budget. Notre revue n'a pas relevé d'anomalies significatives.

- ***Dépassement du taux de 10% fixé pour les marchés par entente directe par rapport au total des marchés passés***

Nos travaux ont montré que le seul marché attribué par entente directe par le CHR Kara-Tomdè représente 62% en valeur du total des marchés passés par le Centre au cours de l'exercice sous revue, ce qui n'est pas conforme aux dispositions de l'article 36 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP qui stipule : *''La direction nationale de contrôle des marchés publics veille à ce que, sur chaque année budgétaire, le montant additionné des marchés de gré à gré passés par chaque autorité contractante ne dépassent pas dix (10) pour cent du montant total des marchés publics passés par ladite autorité.''* ***Aucune preuve d'autorisation de l'ARMP avant l'initiation de la procédure validée par la DNCMP n'est soumise à la mission*** *conformément au même article à son alinéa 4.*

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de CHR Kara-Tomdè de veiller à ce que le montant total des marchés par entente directe passés au cours de l'exercice ne dépasse pas 10% du total des marchés. Au cas échéant, elle doit obtenir la validation de l'ARMP.

- ***Marchés passés hors du contrôle des organes de passation***

Notre analyse du compte administratif gestion 2016 a révélé qu'une partie des marchés du CHR Kara-Tomdè ont été passés hors du contrôle des organes de passation. Il s'agit entre autres des acquisitions de produits pharmaceutiques, des réactifs de laboratoire, de consommables médicaux, produits sanguins…

Le montant de ces marchés s'élève à environ **cent huit million quatre cent quatre-vingt-huit mille huit cent quinze (108 488 815) F CFA.**

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de s'assurer de ce que toutes les acquisitions soient conduites par les organes de passation mis en place au sein de l'hôpital.

5.3.3.2 Conformité de l'élaboration des dossiers d'appel à concurrence et de la publication

Non-conformités relevées

- **Absence de l'avis de la commission de contrôle des marchés publics sur le DAC de deux (02) marchés** en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule : ***''A ce titre, la Commission de Contrôle des Marchés Publics procède à la validation du plan de passation des marchés de l'autorité***

contractante et des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.'' Il s'agit du

- marché CR N°006/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition **de réactifs et consommables de laboratoire** ;
- marché N°008/2016/CR/MSPS/CHR-T/F/FP relatif à la **Construction de l'incinérateur de type MON FORD**.

- **Non-respect de l'obligation de publicité.** Le marché CR N°006/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition de réactifs et consommables de laboratoire attribué pour un montant de 18 135 110 F CFA TTC n'a pas fait objet de publication . Ceci est contraire aux dispositions de l'article 43 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP qui dispose : ***'' Les marchés publics par appel d'offres, dont le montant est supérieur ou égal au seuil réglementaire visé à l'article 5 du présent décret, doivent obligatoirement faire l'objet d'un avis d'appel à la concurrence porté à la connaissance du public par une insertion faite, dans les mêmes termes, dans le journal des marchés publics ou toute publication nationale et/ou internationale ainsi que sous mode électronique, selon un document modèle dont les mentions obligatoires seront fixées par voie réglementaire. Cette obligation concerne également les avis de pré qualification. Les niveaux de seuils des marchés devant faire, selon leur nature, l'importance du coût prévisionnel du marché, ou leur complexité, l'objet de publication à caractère strictement national ou international sont déterminés par voie réglementaire. L'absence de publication de l'avis est sanctionnée par la nullité de la procédure.''***

- **Non justification de la demande de gré à gré sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP :** le marché CR N° 007/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'achat de médicaments essentiels et génériques n'a pas été justifié par l'autorité contractante sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP comme l'exige l'article 36 du décret 2009-277 : ***''A l'exception des marchés visés à l'article 37 ci-dessous, les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics sur la base d'un rapport spécial validé par la commission de contrôle de l'autorité contractante, au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'autorité de régulation des marchés publics.''*** En effet le CHR a procédé à la justification du recours à cette procédure par les correspondances N° 02/2016/MSPS/SG/CHR K-T du 14 janvier 2016 et 04/2016/MSPS/SG/CHR K-T du 15 janvier 2016 mais il n'y a pas eu de séance de travail spécial conduisant à la rédaction d'un rapport spécial validé par la CCMP.

- **Inexistence d'un dossier de demande de cotation :** il n'existe pas de dossier d'appel à concurrence présentant les spécifications techniques requises, les critères d'évaluation et les obligations auxquelles sont assujetties les parties pour le marché N°008/2016/CR/MSPS/CHR-T/F/FP relatif à la Construction de l'incinérateur de type MON FORD.

Conclusion

Le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) affiche une performance **proche de la conformité** pour cette étape. Mais au regard des quelques insuffisances relevées à cette étape, quelques efforts restent à fournir pour parfaire la maîtrise de cette étape.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè :

- la sollicitation de l'avis de la CCMP sur les DAC avant leurs lancement ou avant leur envoi à la DNCMP pour avis si requis ;
- de veiller à la publication d'un avis d'appel d'offres lors de la passation d'un marché dont le montant prévisionnel est supérieur au seuil de passation fixé par voie réglementaire ;
- de veiller à la justification du motif du recours à la procédure de gré à gré sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP ;
- l'élaboration d'un dossier de demande de cotation (avec les spécifications techniques requises, les critères d'évaluation et les obligations auxquelles sont assujetties les parties…) pour tout marché de montant prévisionnel en dessous du seuil de passation et à son archivage.

5.3.3.3 Conformité de l'attribution des marchés (de l'ouverture des offres jusqu'à l'attribution)

Non-conformités relevées :

- **Absence de note de service mettant en place la commission d'évaluation :** il n'existe pas de note de service mettant en place la sous-commission en charge de l'analyse et de l'évaluation des offres des soumissionnaires ;
- **Absence de rapport d'évaluation des offres** pour le marché CR N° 007/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'achat de médicaments essentiels et génériques ;
- **Absence de paraphes du rapport d'évaluation :** les pages du rapport d'évaluation des offres ne sont pas paraphées par les membres de la sous-commission d'analyse des offres. Cela concerne le marché CR N°006/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition de réactifs et de consommables de laboratoire et le marché CR N° 003/2016/MSPS/CHR K/T relatif à l'acquisition de produit d'entretien qui de surcroit n'est pas daté ;
- **Absence de preuve de publication :** nous n'avons pas la preuve de la publication des résultats de l'évaluation des offres du marché CR N°006/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition de réactifs et consommables de laboratoire comme le recommande le décret 2009-277/PR portant CMPDSP en son article 61 ***''Ce procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation …..''*** ;
- **Absence de documentation :** la documentation du marché CR N°006/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition de réactifs et de consommables de laboratoire est incomplète rendant impossible la vérification de certains critères en occurrence le respect du délai de quinze(15) jours ouvrables après publication avant la signature du contrat, la main levée sur les garanties de soumission des soumissionnaires non retenus….

Conclusion

Le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevés**.** Par conséquent d'énormes efforts restent à faire pour parvenir à la maîtrise de cette étape.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè :

- de toujours veiller à la mise en place de la sous-commission d'analyse par une note de service ou une décision ;
- veiller à ce que la Sous-Commission d'Analyse produise toujours un rapport d'évaluation en un document unique paraphé, daté et signé par tous les membres de la Sous-Commission d'Analyse peu importe le mode de passation ;
- de veiller à la publication des résultats de l'évaluation des offres dont le montant prévisionnel est supérieur au seuil de passation conformément aux dispositions de l'article 61 du décret 2009-277 ;
- de veiller à la constitution d'une documentation complète sur chaque marché passé par l'autorité contractante et son archivage systématique ;

5.3.3.4 Conformité de la signature et de l'approbation des marchés (de la signature jusqu'à la notification)

Non-conformités relevées :

- **Non-respect du délai de recours avant la signature des contrats/lettres de commande :** le CHR ne respecte pas les quinze (15) jours ouvrables à compter de la date de publication des résultats de l'évaluation impartis avant la signature des contrats ou lettre commande ;
- **Non approbation des marchés passés par la personne habilité :** les marchés passés par la CHR sont approuvés par l'Agent Comptable ;
- **Absence de notification définitive :** l'approbation des marchés n'ont pas été notifiées aux soumissionnaires par le CHR es marchés passés par la CHR sont approuvés par l'Agent Comptable ;
- **Non enregistrement des marchés passés :** les titulaires des marchés passés par le CHR n'ont pas rempli les formalités d'enregistrement de ces marchés ;
- **Non transmission pour information de la décision d'attribution** des cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats en violation de l'avant dernier paragraphe de l'article 15 du décret 2011-059/PR portant définition de seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : ''Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heure à compter de la signature du contrat afférent'' ;
- **Non publication d'un avis d'attribution définitive :** il n'est pas publié dans les quinze jours calendaires de l'entrée en vigueur des marchés, un avis d'attribution définitive dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité en violation de l'article 70 du décret 2009-277/PR qui dit : ***'' Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.''*** ;

Conclusion

Le Centre Hospitalier Régional Kara-Tomdè (CHR-K/T) affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé**.** Par conséquent d'énormes efforts restent à fournir pour améliorer la maîtrise de cette étape;

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR K/T :

- de s'assurer que les quinze (15) jours ouvrables à compter de la date de publication des résultats d'attribution soient observés avant de procéder à la signature des contrats ou lettres de commande ;
- de veiller à ce que les marchés, quel que soit leur montant, soient approuvés par une personne habilitée avant leur exécution, à peine de nullité ; le marché doit être approuvé par une autorité approbatrice hiérarchiquement supérieur à l'autorité signataire ;
- de veiller à la notification des marchés aux titulaires dans les trois jours suivant son approbation conformément aux dispositions de l'article 69 du CMPDSP ;
- de s'assurer que les titulaires ont procédé aux formalités d'enregistrement de leurs marchés ;
- de transmettre à titre d'information, à la DNCMP et à l'ARMP dans les 48 heures suivant la signature des contrats des marchés de cotation, les décisions de leur attribution ;
- de veille à la publication des avis d'attribution des cotations par voie de presse ou par tout autre moyen (sur le portail des marchés publics par exemple) ;

5.3.3.5 Conformité du suivi et de l'exécution des marchés (ordre de service de commencement jusqu'au paiement)

Non-conformités relevées :

- Absence de l'ordre de service de commencement pour tous les marchés passés ;
- Absence de preuve d'exécution et du respect des délais d'exécution pour tous les marchés ;
- Pas de preuve de réception pour tous les marchés passés par le CHR Kara-Tomdè ;
- Absence de preuve de paiement pour tous les marchés du CHR Kara-Tomdè.

Conclusion

Le Centre Hospitalier Régional d'Kara-Tomdè (CHR-K/T) affiche une performance **non conforme** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevés**.** Par conséquent d'énormes efforts restent à faire pour maîtriser cette étape.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP du CHR KARA-TOMDÈ :

- de produire et d'archiver pour tous les marchés passés, des ordres de service de commencement ainsi que toutes les preuves de réception afin de faciliter l'appréciation des délais d'exécution des prestations ;
- de veiller à ce que les titulaires respectent les délais contractuels d'exécution des marchés et à l'application des pénalités de retard en cas de non-respect ;
- veiller à l'archivage des preuves de paiement des prestataires et fournisseurs avec les autres pièces relatives à la passation des marchés ;

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

5.3.3.6 Statistiques sur les délais et les modes de passation

5.3.3.6.1 Analyse des délais

5.3.3.6.1.1 Rappel sur les délais

Conformément aux dispositions en vigueur :

- La commission de contrôle des marchés publics dispose d'un délai de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de réception d'un dossier pour se prononcer ;
- La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) est automatiquement dessaisi du dossier si elle ne se prononce pas dans un délai de quinze (15) jours à compter de la délivrance de l'accusée de réception. Dans ce cas, son silence vaut accord ou non objection ;
- Dans les procédures ouvertes et restreintes, le délai de réception des candidatures ou des offres ne peut être inférieur à trente (30) jours calendaires pour les marchés supérieurs aux seuils réglementaires, à compter de la publication de l'avis. Ce délai peut être raccourci, après autorisation de la structure de contrôle compétente, en cas d'urgence justifiée ne résultant pas de son fait, sans pour autant être inférieur à quinze (15) jours ;
- La sous-commission d'analyse établit un rapport d'analyse dans le délai prescrit par la personne responsable des marchés publics et rendu public lors de la séance d'ouverture des plis. Dans ce délai, compatible avec le délai de validité des offres, et qui ne peut en aucun cas excéder trente (30) jours calendaires, il doit être procédé à la vérification des pièces administratives, à l'évaluation des offres techniques et financières et à leur classement, suivant des critères édictés par le dossier d'appel d'offres ;
- Les autorités contractantes observent un délai minimum de quinze (15) jours ouvrables à compter de la date de réception de l'ANO de la DNCMP avant de procéder à la signature du marché ou de la délégation et de le soumettre à l'approbation des autorités compétentes ;
- La personne responsable des marchés publics dispose d'un délai de sept (7) jours ouvrables pour la signature du marché ou de la délégation à compter de la date de réception du projet de marché validé par la direction nationale de contrôle des marchés publics et signé par l'attributaire.

5.3.3.6.1.2 Résultats issus de l'analyse des délais

Sur la base des pièces justificatives disponibles, un décompte des délais a été fait au niveau de chaque acteur impliqué dans la chaîne de passation pour les marchés ci-dessus examinés, depuis l'étape de la planification jusqu'à l'étape de la signature du contrat. Le délai moyen mis par chaque acteur est présenté comme suit :

Tableau des délais

N°	Acteurs	Rubriques	Délai réglementaire	Fiches de revue				Délai moyen observé
				1	2	3	4	
Etape Planification, préparation								
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	-	-	2	1	2
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	12	-	NA	NA	**12**
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	-	-	-	-	-
Etape Ouverture et évaluation des offres et publication								
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	4	-	8	1	**4**
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	6	-	3	3	4
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	NA	-	NA	NA	**NA**
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	24	-	29	41	**31**
Etape Signature, approbation et notification du marché								
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	1	-	4	-	3
9	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 j	NA	1	NA	NA	**1**
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après réception du projet de contrat validé.	7 j	5	-	1	2	**3**

5.3.3.6.1.3 Commentaires sur les délais

A la lecture du tableau ci-dessus, il ressort que :

- Hormis le marché relatif à l'acquisition de médicaments essentiels et génériques passé par entente directe et qui nécessitait l'ANO de la DNCMP, les autres marchés du CHR n'atteignent pas le seuil de contrôle à priori de la DNCMP. Pour ce marche CR N° 007/2016/MSPS/CHR-K/T relatif à l'acquisition de médicaments essentiels et génériques, aucun document n'existe pour nous permettre de nous prononcer sur le respect des délais impartis aux différents acteurs de la passation. Seul le délai mis par la DNCMP pour l'examen juridique et technique du projet de marché a été vérifié. La DNCMP a mis un (01) jour pour faire l'examen et donner son ANO pour la signature du contrat. Le délai a été respecté ;
- La CCMP respecte globalement les délais qui lui son impartis pour la revue du DAC, la revue du rapport d'évaluation et l'examen juridique et technique du projet de marché. Les temps observés en moyenne par la CCMP sont respectivement 2 jours, 4 jours et 3 jours ;

- Il n'est pas possible de vérifier le temps accordé aux soumissionnaires pour le dépôt de leurs offres ;
- En moyenne, la sous-commission d'analyse des offres a mis 4 jours pour évaluer les offres ;
- Pour ce qui est du délai minimum de quinze (15) jours ouvrables (à compter de la date de publication du PV d'attribution) à observer avant la signature du contrat, le délai moyen observé est de 31 jours calendaires ;
- Les contrats devant être signés dans un délai réglementaire de sept (07) jours ouvrables à compter de la réception du projet e marché validé le sont dans un délai moyen de tris (03) jours.

Les délais sont donc globalement respectés par tous les acteurs de la passation au vue des informations dont nous disposons. Toutefois, nous notons l'absence de pièces et de documents devant faciliter la détermination des délais moyens observés par chaque acteur.
Nous recommandons donc la documentation des dossiers de marché en prenant soin de formaliser les transmissions et les réceptions de dossiers entre différents acteurs de la passation.

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

VI- SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

VI. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

Une synthèse des recommandations aux insuffisances relevées est présentée dans le tableau comme suit :

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
1	**Non production de rapport annuel d'activités et de rapport d'exécution sur la passation** : Le rapport annuel d'activités de la CCMP sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté relevant de la compétence de la PRMP ne sont pas produits.	Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et transmettre copie à la DNCMP et à l'ARMP et à la Cour des Comptes.	PRMP, CPMP
2	**Non actualisation du texte portant désignation de la PRMP du CHR Kara-Tomdè** Le texte portant désignation de la PRMP du CHR n'a pas été actualisé. En effet, la PRMP du CHR Kara Tomdè a été désignée par la décision N° 28/14/MS/DGS/CHR-KT du 10 février 2014 signée par le Président du Conseil d'Administration du CHR. Cette décision est arrivée à expiration le 09 février 2017 et n'a pas été renouvelée.	Nous recommandons à la PRMP du CHR de saisir le CA pour l'actualisation du texte la désignant.	PRMP/CA
3	**Non renouvellement du mandat des membres de la CPMP et de la CCMP** Les mandats des membres de la CPMP et de la CCMP sont arrivés à expiration mais n'ont pas été renouvelés. Toutefois les décisions N° 59 et 60/2017/MS/DGS/CHR-KT du 25 octobre 2017 portant recomposition respectivement de la CCMP et de la CPMP sont prises pour intégrer des nouveaux membres à ces commissions suite au départ de certains membres de ces commissions. Rappelons également qu'aucun de ces décisions ne précise la durée du mandat des membres de la CPMP.	Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de veiller au respect de l'article 6 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de la passation et de contrôle des marchés publics en procédant au renouvellement systématique du mandat des membres des organes de passation dès leur expiration.	PRMP/CCMP

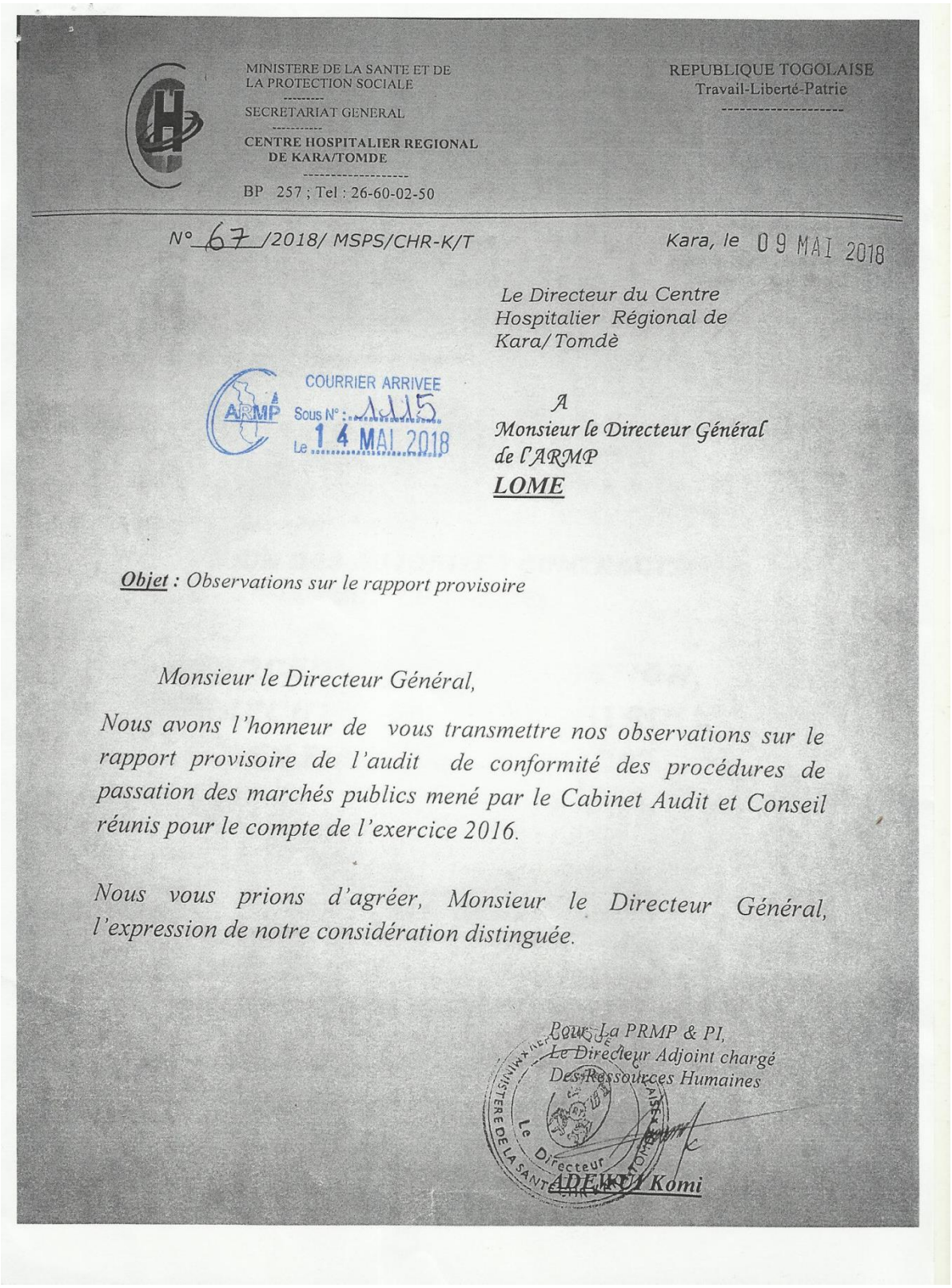
N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
4	**Non soumission du PPM à la validation de la CCMP** La PRMP n'a pas soumis le PPM à la validation de la CCMP avant son envoie à la DNCMP. Ceci est en violation du premier tiret de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics.	Nous recommandons à la PRMP de s'assurer que le PPM en élaboration soit premièrement soumise à la revue de la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour validation.	PRMP/CCMP
5	**Défaillances du système d'archivage** Le système d'archivage du CHR K/T présente quelques défaillances : - Inexistence de pièces constitutives de certains dossiers de passation ; - Non classement chronologique des pièces relatives aux marchés passés par le CHR Kara-Tomdè dans les dossiers de passation ; - Inexistence de local sécurisé, sec et bien aménagé, servant à l'archivage et à la conservation des documents de passation de marché.	Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de veiller à l'amélioration de la qualité de son système d'archivage en : - mettant tout en œuvre pour que le Point Focal en charge de la tenue de l'archive sur la passation des marchés puisse disposer de toutes les pièces relatives à chaque marché passé et qu'il puisse assurer un archivage chronologique des pièces dans chaque dossier de marché; - dotant le CHR Kara-Tomdè d'un local sec et non humide, bien aménagé pour servir de salle de conservation des dossiers de passation.	PRMP/Point Focal
6	**Conduite de processus d'acquisition hors du contrôle des organes de passation** Le processus de passation de certains marchés sont conduits hors du contrôle des organes de passation	Nous recommandons à la PRMP du CHR Kara-Tomdè de s'assurer de ce que toutes les acquisitions soient conduites par les organes de passation mis en place au sein de l'hôpital	PRMP/CPMP/CCMP

VII- ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHES AUDITES

N°	Intitulés des marchés	Montant	Type
	Appel d'offres Ouvert		
	Total Appels d'offre Ouvert	**0**	
	Appel d'Offres Restreint		
1	Acquisition de réactifs et consommables de laboratoire	18 135 110	
	Total Appel d'Offres Restreint	**18 135 110**	
	Prestation Intellectuelle		
	Total Appel d'Offres Restreint	**0**	
	Gré à Gré		
1	Achat de médicaments essentiels et génériques	82 216 901	
	Total Consultations Gré à gré	**82 216 901**	
	Autres Achats Publics en dessous du seuil		
1	Acquisition des produits d'entretien	8 431 041	
2	Construction d'un incinérateur de type Mont Ford	3 425 528	
	Total Autres Achats Publics en dessous du seuil	**11 856 569**	
	TOTAL	**112 208 580**	

ANNEXE 2 : COMMENTAIRES DE L'AUDITE



MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PROTECTION SOCIALE

SECRETARIAT GENERAL

CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE KARA/TOMDE

BP 257 ; Tel : 26-60-02-50

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

N° 67 /2018/ MSPS/CHR-K/T

Kara, le 09 MAI 2018

Le Directeur du Centre Hospitalier Régional de Kara/ Tomdè

COURRIER ARRIVEE
ARMP Sous N° : 1115
Le 14 MAI 2018

A
Monsieur le Directeur Général
de l'ARMP
LOME

Objet : Observations sur le rapport provisoire

Monsieur le Directeur Général,

Nous avons l'honneur de vous transmettre nos observations sur le rapport provisoire de l'audit de conformité des procédures de passation des marchés publics mené par le Cabinet Audit et Conseil réunis pour le compte de l'exercice 2016.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de notre considération distinguée.

Pour La PRMP & PI,
Le Directeur Adjoint chargé
Des Ressources Humaines

Le Directeur

ADEIKU Komi

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA PROTECTION SOCIALE

SECRETARIAT GENERAL

CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE KARA/TOMDE

BP 257 ; Tel : 26-60-02-50

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail-Liberté-Patrie

Tableau : *Observations de la PRMP sur le rapport provisoire*

N°	Rappels des constats	Objection	Observations
	1- CONSTAT D'ORDRE GENERAL		
	Non actualisation du texte portant désignation de la PRMP du CHR Kara-Tomdè	Aucune	La recommandation y relative sera prise en compte
	Non renouvellement du mandat des membres de la CPMP et de la CCMP	Aucune	- L'insuffisance des Ressources Humaines et leur mobilité permanente explique cette situation. - En ce qui concerne la recommandation relative à la durée des mandats des membres des deux (02) commissions, celle formulée par ACR sera prise en compte dans le futur renouvellement des mandats.
	Manuel de procédures de passation des marchés	Aucune	Nous proposons qu'il soit suggéré au Ministère de la Santé une réactualisation du manuel de procédures conformément au CMPDSP et /ou de doter la structure d'un manuel de procédures adapté au CMPDSP.
	Défaillance du système d'archivage	Aucune	Des dispositions seront prises pour améliorer l'archivage en dépit des contraintes infrastructurelles.
	Mobilité des membres des organes de passation	Oui	Cette mobilité est indépendante de la volonté des responsables du CHR, elle est due aux affectations ordonnées par le Ministère de tutelle.
	Absence d'un plan de formation	Aucune	Recommandation prise en compte. Cette insuffisance résulte d'un contexte de difficulté réelle de trésorerie du centre

1

	Non établissement de rapport d'exécution pour chaque marché	Aucune	L'année 2016 marque la deuxième année de mise des procédures de passation des marchés publics au CHR-K/T. Les membres des différents organes de gestion des MP n'étaient pas suffisamment outillés pour le respect de cette disposition du CMP. Nous prenons acte de la recommandation y afférente.
	Inexistence du registre des offres	Aucune	En 2016, il n'existait pas de registre, mais à l'heure actuelle un registre édité par l'ARMP est utilisé
	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés	Oui	Le CHR procède à un A.M.I publié dans Togo-Presse pour constituer un répertoire de fournisseurs. Cependant la plupart des acquisitions sont des demandes de cotation. Nous ignorons que l'avis général concerne également les demandes de cotation
	Non soumission du PPM à la validation de la CCMP	Oui	Le PPM a fait l'objet de validation par la CCMP mais il n'a pas été accompagné d'un PV
2- CONSTATS SPECIFIQUES AUX PROCEDURES DE PASSATION, DE CONTRÔLE ET D'EXECUTION DES MARCHES EXAMINES			
	Non soumission du DAC à l'avis de la CCMP	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Non-respect de l'obligation de publicité	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Absence de paraphe du rapport d'évaluation	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Absence de preuve de publication	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Non approbation des marchés passés par la personne habilitée	Aucune	Cette insuffisance a été remédiée depuis 2017. Les marchés rédigés depuis 2017 ont été approuvés par le Président du CA
	Absence de notification définitive	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Non enregistrement des marchés passés	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Non publication d'un avis d'attribution définitive	Aucune	Recommandation à prendre en compte
2.2- ENTENTE DIRECTE			
	Dépassement du taux de 10%		Ce dépassement a été régulièrement autorisé par la DNCMP. Suite à une demande de dérogation motivée auprès de la DNCMP pour recourir à l'entente

2

Tél : +228 22 20 99 57 (Lomé Togo)
E-mail : acreunis@yahoo.fr
blaise_konou @hotmail.com

			directe, des factures pro-forma ont été validées par l'institution de contrôle ce qui a abouti à la rédaction d'un marché. En effet, la CAMEG étant une structure de l'Etat, elle a toujours accompagnée les hôpitaux dans l'approvisionnement des médicaments génériques. En réalité, compte tenu de l'insuffisance des ressources financières, les bons de commande émis n'ont même pas atteint les 50% du montant du marché signé
	Non justification du recours au gré à gré		Une lettre a été envoyée par la PRMP à la DNCMP après concertation avec les deux (02) commissions : CPMP et CCMP
	Absence d'un observateur indépendant	Oui	La CAMEG étant une structure de l'Etat, à notre avis, le recours à l'entente directe déroge le CHR de ces procédures régulières exigées par le CMP. Par conséquent nous n'avons pas suffisamment d'éléments contrairement à un AOO pour se prononcer sur l'exécution de ces différentes étapes. L'urgence en matière d'achat des médicaments dans les hôpitaux constitue un aspect à considérer.
	Absence de preuve d'acceptation		
	Absence de preuve de l'évaluation		
	Absence de preuve de la soumission		
	Absence de preuve de notification		
	Absence d'examen juridique et technique		
	Non enregistrement du marché	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Absence de délivrance d'un ordre de service		Vu l'urgence devant les ruptures de stock, nous estimons que les bons de commande émis constituent un ordre de service.
	Absence de preuve de l'exécution et du respect du délai d'exécution	Oui	Les acquisitions ont toujours fait l'objet d'une réception en bonne et due forme. Une commission de réception existe. Nous avons toujours conclu des marchés à commande compte tenu de l'insuffisance des ressources. Nous veillons à ce que chaque commande soit livrée et réceptionnée. Les preuves de paiement sont toujours disponibles à l'agence comptable. Les mandats de paiement sont établis et transmis à l'agence comptable selon les règles de la comptabilité publique.
	Absence de preuve de réception des produits objets du marché		
	Absence de preuve de paiement du fournisseur dans le dossier		

3

2.3- COTATIONS			
	Inexistence d'un dossier de demande de cotation	Aucune	Un DAC a été élaboré et l'évaluation des offres a été également faite. L'original du DAC est resté auprès du technicien génie civil, actuellement en formation. Nous n'avons pas réussi à le joindre pour le retrait du DAC. A cet effet, nous vous transmettons le résultat de l'évaluation. Signalons aussi que la lettre de commande existe et l'ouvrage a été réalisé.
	Absence de l'avis de la CCMP sur le DAC du marché	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Absence de paraphe du rapport d'évaluation	Aucune	Recommandation à prendre en compte
	Absence de preuve de la notification de l'attribution provisoire du marché à l'attributaire	Aucune	Constat dû à l'insuffisance de formation des membres des commissions
	Non transmission pour information de la décision d'attribution		
	Non publication d'un avis d'attribution définitive	Oui	Vu l'insuffisance de nos ressources et du fait qu'il s'agit des consultations restreintes, d'autant plus que tous les soumissionnaires ont été informés de l'attribution définitive par courrier
	Absence de délivrance d'un ordre de service		Les bons de commande ont été émis pour la plupart des acquisitions qui sont constitués des marchés de fournitures.
	Absence de preuve de l'exécution et du respect du délai d'exécution		Nous avons pris actes des recommandations relatives à ces différents points
	Absence de preuve de réception des produits objets du marché		
	Absence de preuve de paiement du fournisseur dans le dossier		

4

ANNEXE 3 : REPONSES DE L'AUDITEUR

Lomé le 1er juin 2018

A
Monsieur le Directeur Général
de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics du Togo
(ARMP-TOGO)

Objet : ***Réponse aux observations du CHR-K/T sur notre rapport provisoire de la revue indépendante des procédures de passation des marchés conclus au titre de l'exercice 2016***

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de la lettre N°67/2018/MSPS/CHR-K/T, relative à l'objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver ci-dessous nos réponses relatives aux observations que le Centre Hospitalier Régional de KARA/TOMDE (CHR-K/T) vous avait formulées.

Vous souhaitant bonne réception, veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre parfaite collaboration.

Pour l'auditeur
Audit et Conseil Réunis



KONOU Kosi,
Expert Comptable Diplômé

REPONSES DE L'AUDITEUR SUR LES COMMENTAIRES DE L'AUDITE

Nous prenons acte des précisions apportées et en avons tenu compte dans le cadre du présent rapport définitif.

Toutefois, il convient de rappeler que les documents communiqués au cabinet au cours de nos travaux ont été exploités dans leur globalité. Cependant, les documents évoqués dans votre réponse comme communiqués au cabinet, devraient encore l'être à la suite du rapport provisoire pour permettre le cas échéant de lever certaines insuffisances ou anomalies notées.

117, Avenue Nicolas Grunitzky (face Togo Télécom)
07 B.P: 13121 Lomé - Nyékonakpoè (Togo)
Tél : +228 22 20 99 57 / Illico : +228 234 26 91
E-mail : acreunis@yahoo.fr / blaise_konou@hotmail.