



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 LA
NOUVELLE SOCIETE COTONNIERE DU TOGO
(NSCT)**

GESTION 2016

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 LA NOUVELLE
SOCIETE COTONNIERE DU TOGO (NSCT)**

GESTION 2016

Rédigé par

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

Version définitive _ Juin 2018

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	15-16
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	22-32
4.1. Présentation de l'autorité contractante	23
4.2. Evaluation institutionnelle	23-32
V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE	33-45
5.1. Statistiques issues de l'échantillon utilisé	34-35
5.2. Commentaires sur les statistiques	35
5.3 Analyse détaillée des procédures de marchés	36-44
VI. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	45-49
VII. ANNEXES	
- Liste des marchés audités	
- Commentaires de l'audit	
- Réponses de l'auditeur.	

Æ

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 LA NOUVELLE SOCIETE COTONNIERE DU TOGO (NSCT) 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 la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) 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 la Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) et qui nous ont été communiqués, s'élève à la somme de **dix milliards cinq cent quarante-trois millions six cent quarante mille deux cent quatre-vingt-dix-sept (10 543 640 297) FCFA, pour un total de sept (15) marchés.**

L'échantillon est constitué de huit (08) **marchés** d'un montant total de **dix milliards cent cinquante millions quatre cent quarante-trois mille trois cent vingt et un (10 150 443 321) F CFA** représentant **53% en nombre et 96% en valeur** des marchés passés. Les statistiques des marchés de la NSCT se présentent comme suit :

Tableau 1 : Synthèse de l'échantillon

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés échantillonnés	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres ouvert	6	10 186 983 478	3	9 878 658 455
Appel d'offres restreint	0	0	0	0
Prestation Intellectuelle	0	0	0	0
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0	0
Marchés en dessous du seuil	9	356 656 819	5	271 784 866
Total	15	10 543 640 297	8	10 150 443 321
Pourcentage de l'échantillon			53%	96%

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 :

➤ *Défaillances du système d'archivage*

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances du système d'archivage de la NSCT :

- Inexistence de pièces constitutives de certains dossiers de passation ;
- Non classement chronologique des pièces relatives aux marchés passés par la NSCT 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.

➤ *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.

➤ *Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés*

L'absence de publication d'un avis général de passation de marchés publics, en violation des dispositions de l'article 15 du Décret 2009-277/PR du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : « les autorités contractantes font 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 et dont les montants égalent ou dépassent les seuils de passation des marchés publics.».

➤ *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 envoi à la DNCMP en violation de l'article 9 du décret N°2009-297/PR qui dispose «la CCMP procède à la validation du plan de passation de marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant et lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante ».

➤ *Non soumission des dossiers d'appel à concurrence à la validation de la CCMP*

Les dossiers d'appel à concurrence ne sont pas soumis à la validation préalable de la CCMP conformément à l'article 9 et à l'article 12 du décret 2009-297.

➤ *Non soumission de rapport d'évaluation des offres à la validation de la CCMP*

La revue de certains dossiers nous a permis de constater que certains rapports d'évaluation des offres ne sont pas soumis au contrôle a priori de la CCMP pour s'assurer de la régularité du processus de passation des marchés publics et délégations de service public, conformément à l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Au terme de cet article, la CCMP doit valider le rapport d'analyse des offres ou propositions d'attribution et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvés par la commission de passation des marchés.

Mérite de préciser qu'aucun texte mis à notre disposition ou à notre connaissance ne précise le seuil de compétence de validation à priori de la CCMP avant transmission à la DNCMP.

➤ ***Défaut de publication des résultats de l'attribution provisoire***

Les résultats de l'évaluation des offres et l'attribution provisoire ne sont pas publiés conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public.

➤ ***Absence de notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires***

La non notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires non retenus du motif de rejet de leurs offres, comme le dispose l'article 62 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : « l'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire. Tout soumissionnaire écarté peut demander une copie du procès-verbal d'attribution et toute autre information pertinente qui lui seront remis dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la réception de sa demande écrite. ».

➤ ***Absence de notification définitive des marchés avant tout commencement***

Le défaut de notification définitive des marchés avant tout commencement d'exécution afin de s'assurer également du respect des trois jours calendaires suivant la date d'approbation, conformément à l'article 69 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement. . ».

➤ ***Les résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation n'ont pas été publiés***, 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 ».

➤ ***Les décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation n'ont pas été transmises à l'ARMP et à la DNCMP***, 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 : « 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 heures à compter de la signature du contrat afférent... ».

2- CONSTATS SPECIFIQUES AUX PROCEDURES DE PASSATION, DE CONTROLE ET D'EXECUTION DES MARCHES EXAMINES

Notre revue a porté sur trois (03) marchés passés par appel d'offres ouvert et cinq (05) marchés de cotation.

Pour ces marchés, en plus des constats d'ordre général, les anomalies suivantes ont été relevées

- Non-respect de la procédure du mode de passation du marché. Le marché relatif à la **fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton** prévu au PPM en mode d'appel d'offres ouvert pour un montant de **100 000 000 FCFA** est passé par la NSCT en mode de consultation restreinte (demande de cotation) pour un montant de **173 708 466 FCFA** sans autorisation préalable de la DNCMP. Aucune preuve de ce changement de mode n'est fournie à la mission. De plus le dossier de consultation n'est pas validé par la DNCMP.
- **Absence de dossier de demande de cotation** au dossier Article 12 du décret 2011-059 **Fabrication de palettes en bois.**
- **Absence de l'avis de la CCMP sur le dossier de demande de cotation** en violation de l'article 9 du décret 2009-297 qui stipule que la CCMP doit validé les dossiers de demande de cotation :
 - **Fabrication de palettes en bois ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;**
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton.**
- **Non-respect du délai d'évaluation des offres :** pour ce marché relatif à la **fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage** l'évaluation a pris **84 jours** en violation à l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que l'évaluation des offres ne peut en aucun cas excéder trente (30) jours calendaires.
- **L'absence de la preuve de publication du procès-verbal d'attribution** de marché après validation de la DNCMP conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « Le procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics ». Ce manquement concerne les marchés relatifs à :
 - **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;**
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton ;**
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines et transports.**
- **Non validation du projet de marché par la DNCMP** en violation de l'article 3 du décret 2009-295 qui stipule : « la DNCMP procède à un examen juridique et technique du dossier de marché » Sont concernés, les marchés relatifs à :
 - **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage ;**
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines et transports ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta.**

- L'absence de l'avis de la DNCMP sur le rapport d'évaluation ; Le marché relatif à la **fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines et transports** était prévu en mode de demande de cotation au PPM ; après évaluation, le montant à l'attribution atteint le seuil de contrôle de la DNCMP ; donc les résultats de l'attribution et le projet de contrat lui doivent être soumis pour validation.
- L'absence de la décision nommant la sous-commission d'analyse des offres pour le marché relatif à la **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta en violation de l'article 56 du décret 2009-277** portant CMPDSP qui dispose : « Les copies des offres reçues sont confiées à une sous-commission d'analyse désignée par la personne responsable des marchés publics, pour évaluation et classement ».
- Non-respect du délai de 07 jours ouvrables entre la date de réception du projet de marché validé et la signature du marché par la PRMP en violation de l'article 67 du décret 2009-277 portant CMP : Pour le marché relatif à la **Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017** ce délai est de 15 jours.
- Non-respect du délai de trois (03) jours calendaires entre l'approbation et la notification de l'approbation au titulaire en violation de l'article 69 du décret 2009-277 : Pour le marché relatif à la **Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017** ce délai est de 25 jours.
- Absence de notification définitive du marché au titulaire :
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;**
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines et transports.**
- Non enregistrement des marchés : le marché relatif à la *Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta n'est pas enregistré par le titulaire de marché.*
- Absence de **lettre de commande** au dossier pour le marché relatif à la **Fabrication de palettes en bois.**
- **Retard dans l'exécution du marché.** sans aucune preuve de pénalité pour les marchés relatifs à la :
 - Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017, le Lot 2 a accusé **154 jours** de retard et le lot 3 a accusé **46 jours** de retard ;
 - Fabrication de palettes en bois a accusé un retard de **49 jours.**
- **L'absence des PV de réception pour les marchés relatifs à :**
 - Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage (lots 3 et 5) ;
 - Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;
 - Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton
 - Fabrication de palettes en bois ;
 - Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines **et transports.**
- **Inexistence d'un ordre de service de démarrage** pour les marchés relatifs à :
 - Fabrication de palettes en bois ;
 - Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimés usines et transports.
- **Absence de preuve de paiement** pour le marché relatif à la **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage.**

3- SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Nos travaux ont porté sur trois (08) marchés dont deux (03) marchés par appel d'offres ouvert et cinq (05) marchés passés en dessous du seuil.

Au terme de l'examen de ces marchés, nous avons noté certaines insuffisances quant à la conduite du processus de passation des marchés passés par NSCT au titre de l'exercice 2016. Il s'agit notamment des insuffisances concernant la validation des dossiers d'appel à concurrence et des rapports d'évaluation par la DNCMP, le respect des délais d'évaluation des offres, absence de dossier de demande de cotation.

Nous avons également noté l'absence de publication des résultats d'attribution provisoire des marchés passés, l'absence de l'avis de la CCMP et de la DNCMP sur les projets de marché, absence de lettre de commande, de PV de réception et de paiement au dossier.

Ainsi, au vu des manquements énumérés aux constats d'ordre général et spécifiques, nous estimons que pour ce qui est de l'échantillon traité, la NSCT présente un système de passation et d'exécution des marchés publics **jugé peu satisfaisant**.

Lomé, le 1^{er} juin 2018

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

KONOU Kosi
Expert-Comptable Diplômé



II- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

II- CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

II-1 CONTEXTE

Depuis quelques années, le Togo s'est engagé dans un vaste programme de réformes au niveau des finances publiques. Parmi ces réformes on note la refonte complète du système de passation des marchés publics pour le hisser au rang des meilleures 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 **la Nouvelle Société Cotonnière du Togo du Togo (NSCT)** 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 seniors 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.

II-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 approuvés pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par la réglementation 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 :

- **Effectuer 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 :
 - o l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
 - o la production des cautions d'avance de démarrage et de garantie de bonne exécution ;
 - o l'émission des ordres de service s'agissant des travaux ;
 - o la réception par les commissions ad-hoc des travaux et fournitures ;
 - o la mise à jour du manuel des procédures de marchés et consultations restreintes s'agissant des établissements publics, agences ;
 - o la tenue des registres de marchés côtés et paraphés, mis à jour ;
 - o 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 ;
- **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 ;
- **Evaluer** 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.

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 obéi 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 confiance » 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.

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**

❖ **Documents relatifs à la gestion des marchés publics et pour l'échantillonnage**

- 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 ;

- 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.

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 de NSCT. 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 :

Tableau N° 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessité de formation complémentaire pour la maîtrise des textes.
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Etape 2 : 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.

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

Etape 3 : 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

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.

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.

$$\text{Risque résiduel} = \text{Note de référence} - \text{note de conformité obtenue}$$

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'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES

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 la Nouvelle Société Cotonnière du Togo du Togo (NSCT) 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.

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

La Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) a été créée par décret le 23 janvier 2009 suite à la dissolution de la SOTOCO, puis reconstituée le 29 mars 2009 par l'Assemblée Générale constitutive. Elle a un statut d'économie mixte avec, un capital de 2 milliards de francs CFA constitué à 60% par l'Etat togolais et à 40% par celui de la Fédération Nationale des Groupements de Producteurs de Coton (FNGPC). Ses responsabilités lui confèrent trois métiers essentiels :

- le soutien à la production ;
- l'égrenage, et ;
- la commercialisation des produits finis.

La NSCT est organisée en une Direction Générale dirigée par un Directeur Général.

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 NSCT 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		2,5	
a)	Existence de textes instituant les organes de passation des marchés (PRMP, CPMP et CCMP)	Les décisions N°02/NSCT/CA/2010 en date du 13 décembre 2010 et N°04/NSCT/CA/2010 du 13 décembre 2010 portent respectivement création de la CCMP et de la CPMP.	3	Décision du CA
b)	Existence d'un texte désignant la Personne Responsable des Marchés Publics	Décisions N°01/2013/NSCT/CA en date du 28 novembre 2013 et N°089/2017/NSCT/CA en date du 08 décembre 2017 portant respectivement renouvellement et nomination de la PRMP.	3	Décision du CA

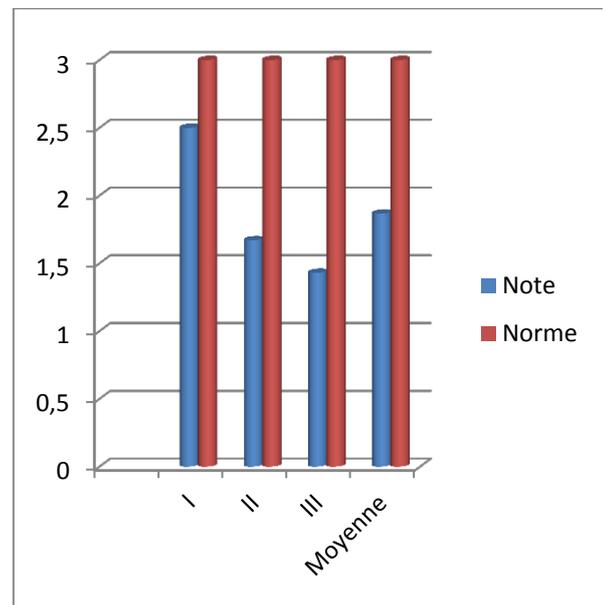
N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
c)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	Décision N°02/2016/NSCT/CA en date du 10 juin 2016 portant renouvellement des membres de la CPMP. Il existe au sein de la NSCT une cellule d'appui à la PRMP qui travaille en synergie avec la CPMP	3	Décision du CA
d)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	Décision N°04/2016/NSCT/CA en date du 10 juin portant renouvellement des membres de la CCMP.	3	Décision du CA
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 dont les procédures de mise à jour sont lancées pour tenir compte des nouvelles dispositions en matière de passation des marchés publics.	3	Manuel de procédures
f)	Le manuel est régulièrement mis à jour	Le processus de mise à jour est lancé	0	
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		1,67	
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	La CPMP est composée du Directeur administratif et financier, du Chef service suivi opérationnel, du Directeur Industriel, du Chef service magasin général et du CPFET/AOPC. La CCMP est composée du Conseiller du DG, du Secrétaire général technique, du Directeur du soutien à la Production, du Chef service assurance et patrimoine.	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, manque par moment de compétence dans le montage, la définition des critères d'évaluation ou l'étude et surtout l'appréciation des caractéristiques de certains dossiers.	0	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)	Un système de planification des formations est institué au sein de la NSCT depuis 2017. A date le personnel participe régulièrement aux formations organisées par l'ARMP.	2	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

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés		1,43	
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 est mobile. A date, parmi les 5 membres, une personne est affectée du siège et n'est pas encore remplacée.	2	Taux de rotation du personnel, dossier du personnel
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 la NSCT ne dispose pas d'un local sec, non humide aménagé spécialement pour l'archivage des dossiers de la passation. Le PF est responsable de l'archivage et de la conservation des dossiers.	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 puis ce que le rapport de la PRMP n'est pas produit	-	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 de 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)	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 ?	N/A	-	Registre des offres
j)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans le bureau du DAF dans un tiroir.	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 aménagé par domaine d'activité.	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 ?	Le répertoire mis à notre disposition est celui édicté le 20 janvier 2015.	1	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 ?	Pas de publication d'un avis général de passation de marchés par la NSCT.	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. La NSCT 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 ?	Le PPM n'a pas été soumis à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP car la lettre de validation du PPM n'est pas mise à notre disposition.	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 le 20/01/2016	3	PPM (Article 12 du décret 2009-297)

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	2,5	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	1,67	3
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	1,43	3
Moyenne	Moyenne	1,87	3
Total		5,6	



Commentaire

Au regard de la note moyenne de **1,86**; la NSCT affiche **une conformité institutionnelle loin de la conformité. Certaines insuffisances sont constatées du fait de l'organisation de la fonction de passation des marchés publics à la NSCT. L'organisation du système d'archivage de la NSCT mérite d'être revue entièrement. Ces insuffisances méritent d'être améliorées.**

Le dispositif institutionnel mis en place par la NSCT est animé par la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) qui est le Directeur Général, 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. Les textes régissant l'institutionnalisation et la nomination des membres de ces différents organes ne sont pas fournis à la mission.

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 Marchés Publics (PRMP)

La PRMP NSCT est le Directeur Général nommé suivant les décisions N°01/2013/NSCT/CA en date du 28 novembre 2013 et N°089/2017/NSCT/CA en date du 08 décembre 2017 portant respectivement renouvellement et nomination de la PRMP.

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 DAO, 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 (CPMP)

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°02/2016/NSCT/CA en date du 10 juin 2016 portant renouvellement des membres de la CPMP. Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	M. TCHALIM Comlan	Chef service magasin Général	Présidente CPMP
2	AHARH Apeta A	Directeur administratif et financier	Membre CPMP
4	M. AMEGBE Kovi S.	Directeur industriel	Membre CPMP
4	M. LABO Ibrahim	CPFET/AOPC	Membre CPMP
5	M. Lantame WAGBE	Chef service suivi évaluation	Membre CPMP

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 :

➤ **Défaillances du système d'archivage**

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances du système d'archivage de la NSCT :

- les pièces constitutives de certains dossiers de passation sont inexistantes ;
- les pièces relatives aux marchés passés par la NSCT 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.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP de la NSCT 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 la NSCT d'un local sec et non humide, bien aménagé pour servir de salle de conservation des dossiers de passation.

➤ ***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 de la NSCT la production d'un rapport d'exécution pour chaque marché exécuté tel qu'exigé par le Code des marchés publics.

➤ ***Inexistence d'un dispositif de suivi de l'exécution des contrats***

La NSCT n'a pas mis en place un dispositif de suivi de l'exécution des contrats.

Recommandation

Nous recommandons à la PRMP de mettre en place un dispositif de suivi de l'exécution des contrats de tous les marchés exécutés dans l'année.

➤ ***Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés***

La PRM de NSCT n'a pas procédé en début d'année, à la publication d'un avis général de passation des marchés (AGPM), en violation de l'article 15, alinéa 1 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : ***'Les autorités contractantes font 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 et dont les montants égalent ou dépassent les seuils de passation des marchés publics.'***

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de la NSCT la publication en début d'année d'un avis général de passation des marchés informant les potentiels candidats sur les caractéristiques essentiels des marchés d'un montant supérieur au seuil qu'elle entend passer au cours de l'année.

➤ ***Non soumission de rapport d'évaluation des offres à la validation de la CCMP***

La revue de certains dossiers nous a permis de constater que certains rapports d'évaluation des offres ne sont pas soumis au contrôle a priori de la CCMP pour s'assurer de la régularité du processus de passation des marchés publics et délégations de service public, conformément à l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Au terme de cet article, la CCMP doit valider le rapport d'analyse des offres ou propositions d'attribution et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvés par la commission de passation des marchés. Mérite de préciser qu'aucun texte mis à notre disposition ou à notre connaissance ne précise le seuil de compétence de validation a priori de la CCMP avant transmission à la DNCMP.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de soumettre les rapports d'évaluation à l'avis de la CCMP avant transmission à la DNCMP.

➤ ***Défaut de publication des résultats de l'évaluation et de l'attribution provisoire***

Les résultats de l'évaluation des offres et l'attribution provisoire ne sont pas publiés conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de faire publier les résultats de l'évaluation et l'attribution provisoire dans le journal officiel.

➤ ***Absence de notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires***

La non notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires non retenus du motif de rejet de leurs offres, comme le dispose l'article 62 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : « l'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire. Tout soumissionnaire écarté peut demander une copie du procès-verbal d'attribution et toute autre information pertinente qui lui seront remis dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la réception de sa demande écrite. » ;

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de notifier les résultats de l'attribution provisoire des marchés à tous les soumissions pour les tenir informés du motif de rejet de certaines conformément aux dispositions susvisées.

➤ ***Absence de notification définitive des marchés avant tout commencement***

Le défaut de notification définitive des marchés avant tout commencement d'exécution afin de s'assurer également du respect des trois jours calendaires suivant la date d'approbation, conformément à l'article 69 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement. .. ».

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de procéder à la notification définitive des marchés avant tout commencement d'exécution.

➤ ***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 envoi 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 le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.”***

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de la NSCT 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 CONTROLE DES MARCHES PUBLICS

La décision portant création de la commission de contrôle des marchés publics de NSCT n'a pas été fournie à la mission. La composition des membres est fixée par décision N°04/2016/NSCT/CA en date du 10 juin 2016 portant renouvellement des membres de la CCMP. Elle est composée de 4 membres présentés comme suit :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	M. Boziroh TCHIDAH	Conseiller spécial du DG	Membre CCMP
2	M. Yao AMECY	Secrétaire Général Technique	Membre CCMP
4	M. Agbélenko ADJANOR	Directeur du soutien à la production	Membre CCMP
4	Mme Assoulian TCHAMSI	Chef service assurance et patrimoine	Membre CCMP

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 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 en produisant un rapport annuel de contrôle sur l'ensemble des activités de contrôle effectuées dans le cadre de la passation des marchés publics.

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

Nous avons constaté que la NSCT n'a pas procédé à la validation du Plan de Passation des Marchés (PPM) 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.

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 Code des marchés publics et délégations de service public 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 :

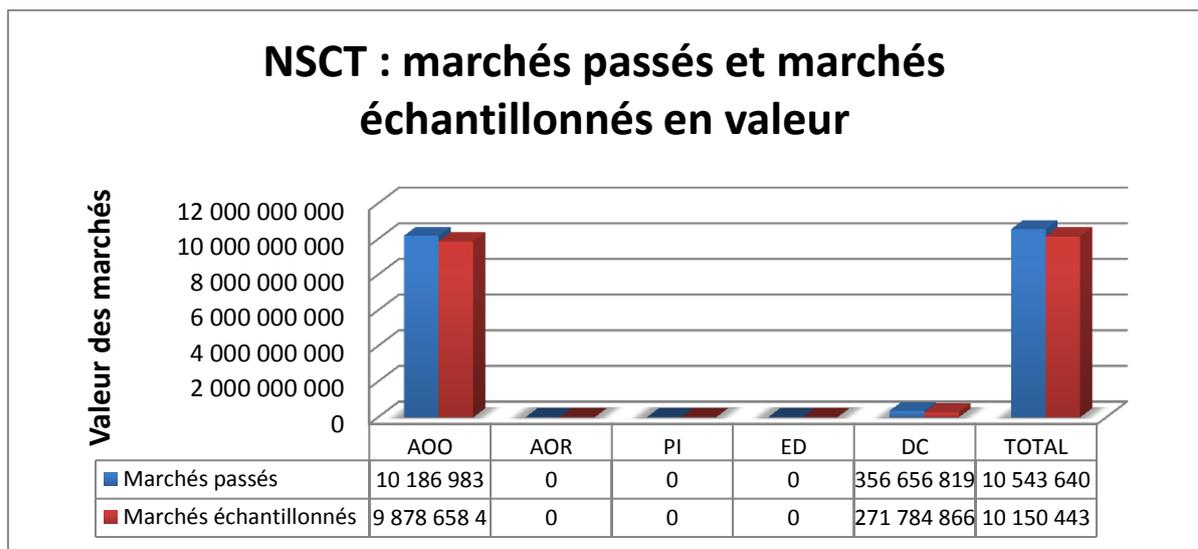
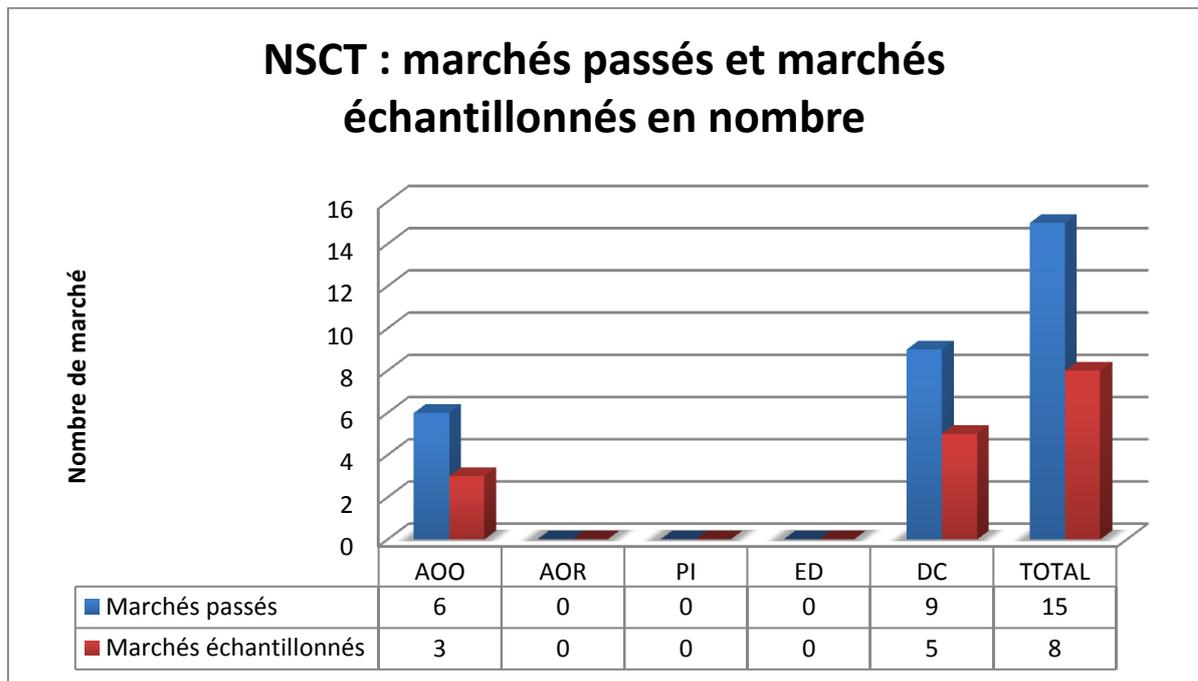
Tableau N°2 : Synthèse de l'échantillon

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	6	10 186 983 478	3	9 878 658 455		0%		0%
Appel d'offres restreint	0	0	0	0		0%		0%
Prestation Intellectuelle	0	0	0	0		0%		0%
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0	0		0%		0%
Marchés en dessous du seuil	9	356 656 819	5	271 784 866		0%		0%
Total	15	10 543 640 297	8	10 150 443 321	0	0%	0	0%
Pourcentage de l'échantillon			53%	96%				

Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	0%	0%	0%	0%
---	----	----	----	----

STATISTIQUES GLOBALES MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	6	10 186 983 478	40%	97%
Appel d'offres restreint	0	0	0%	0%
Prestation Intellectuelle	0	0	0%	0%
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0%	0%
Autres Achats Publics	9	356 656 819	60%	3%
Total	15	10 543 640 297	100%	100%

Graphiques



5.2 COMMENTAIRES SUR LES STATISTIQUES

D'après les informations fournies à la mission, il ressort de ce qui précède que la NSCT a passé au cours de l'exercice sous revue un total de quinze (15) marchés pour une valeur de **dix milliards cinq cent quarante-trois millions six cent quarante mille deux cent quatre-vingt-dix-sept (10 543 640 297) F CFA.**

Parmi les quinze (15) marchés, nous avons échantillonné huit (08) de montant total **dix milliards cent cinquante millions quatre cent quarante-trois mille trois cent vingt et un (10 150 443 321) FCFA.**

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 :

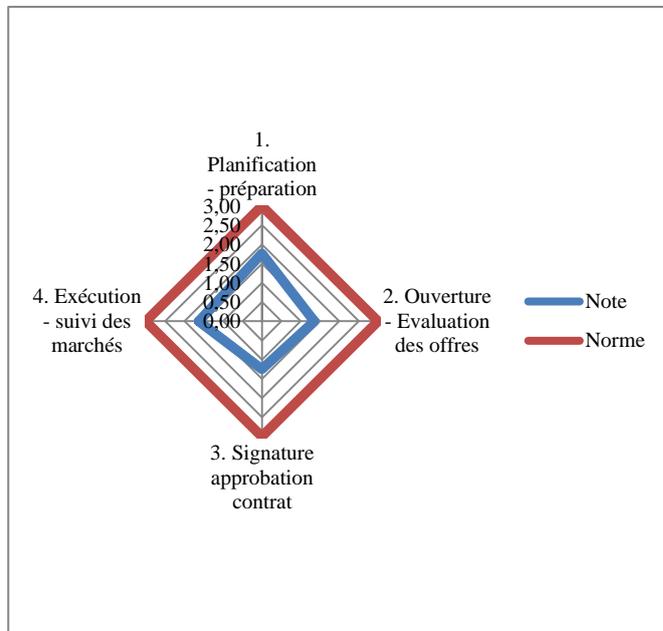
1. les notes obtenues par la NSCT sur chaque étape des procédures par rapport à la norme de 3 ;
2. les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation des marchés : ces risques constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

Tableau N°3 : Synthèse de l'évaluation des performances de la NSCT

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Fiche 1								Moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
		1	2	3	4	5	6	7	8				
1. Planification des marchés et préparation des dossiers											1,76	3,00	1,24
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,57	2,25	1,5						2,11			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Prestations intellectuelles									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				1,8	2	1,5	1,8	0	1,42			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres											1,35	3,00	1,65
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,18	1,53	1,4						1,70			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Prestations intellectuelles									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0,88	1,69	1,59	0,86	0	1,00			
3. Signature et approbation de contrat											1,24	3,00	1,76
	Marchés par appel d'offres ouvert	1,88	2	1,71						1,86			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Prestations intellectuelles									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0	0,75	3	0	0	0,63			
4. Exécution et suivi des marchés											1,63	3,00	1,37
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,67	1	1						1,56			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Prestations intellectuelles									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				1	3	2	2,25	2	1,71			

Etapas de passation des marchés	Note moyenne	Norme
1. Planification – préparation	1,76	3
2. Ouverture - Evaluation des offres	1,35	3
3. Signature approbation contrat	1,24	3
4. Exécution - suivi des marchés	1,63	3

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



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, la NSCT affiche :

✚ une performance **loin de la conformité** pour toutes les étapes de la passation.

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°6: Risques résiduels par étapes de passation de marchés			Figure N 6: Cartographie des risques identifiés
Etapes de passation des marchés	Impact	Risque résiduel par étape	
1. Planification – préparation	2	1,24	<p>Carte de risque</p> <p>◆ Risque résiduel par étape</p>
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	1,65	
3. Signature approbation contrat	2	1,76	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,37	

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, la NSCT affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

- ✚ une exposition moyenne aux risques pour toutes les étapes.

D'énormes efforts d'améliorations sont nécessaires pour assurer la maîtrise des risques de toutes les étapes de passation par la NSCT notamment le système d'archivage et le respect du mode de passation.

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 la NSCT, 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'anomalie significative.

➤ **Non inscription de marchés au PPM :**

Nous avons procédé à la vérification de l'ensemble des marchés échantillonnés sur le PPM. Cette vérification a révélé que le marché CR N° 003/2016/NSCT/DG/PRMP relatif à la fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta n'est pas prévu au PPM validé le 20 janvier 2016 par la DNCMP. Ce marché est plutôt inscrit dans le PPM révisé soumis par lettre N°217/2016/NSCT/DG/PRMP en date du 22 juin 2016 par la NSCT. Nous n'avons pas obtenu l'avis de la DNCMP sur ce PPM révisé. Il en ressort que le PPM révisé n'est pas validé par la DNCMP.

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

Non-conformités relevées

Nos travaux nous ont permis de constater :

- Non-respect de la procédure du mode de passation du marché. Le marché relatif à la **fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton** prévu au PPM en mode d'appel d'offres ouvert pour un montant de **100 000 000 FCFA** est passé par la NSCT en mode de consultation restreinte(demande de cotation) pour un montant de **173 708 466 FCFA** sans autorisation préalable de la DNCMP. Aucune preuve de ce changement de mode n'est fournie à la mission. De plus le dossier de consultation n'est pas validé par la DNCMP.
- **Absence de dossier de demande de cotation** au dossier Article 12 du décret 2011-059 **Fabrication de palettes en bois.**
- **Absence de l'avis de la CCMP sur le dossier de demande** de cotation en violation de l'article 9 du décret 2009-297 qui stipule que la CCMP doit validé les dossiers de demande de cotation :
 - **Fabrication de palettes en bois ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;**
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton.**

Conclusion :

La Nouvelle Société Cotonnière du Togo du Togo (NSCT) affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevés. Par conséquent des efforts restent à fournir pour améliorer le processus de planification des biens et services acquis.

Recommandation :

Nous recommandons à la PRMP de la NSCT la sollicitation de l'avis de la CCMP sur tous les dossiers d'appel à concurrence avant leur lancement ou avant leur envoi à la DNCMP pour avis si requis.

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

Non-conformités relevées

Nos travaux nous ont permis de constater :

- **Non-respect du délai d'évaluation des offres** : pour ce marché relatif à la **fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage** l'évaluation a pris **84 jours** en violation à l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que l'évaluation des offres ne peut en aucun cas excéder trente (30) jours calendaires ;
- **L'absence de la preuve de publication du procès-verbal d'attribution** de marché après validation de la DNCMP conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « Le procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics » Ce manquement concerne les marchés relatifs à :
 - **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage** ;
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta** ;
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton** ;
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports.**
- **Non validation du projet de marché par la DNCMP** en violation de l'article 3 du décret 2009-295 qui stipule : « la DNCMP procède à un examen juridique et technique du dossier de marché » Sont concernés, les marchés relatifs à :
 - **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage**
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta**
- **L'absence de l'avis de la DNCMP sur le rapport d'évaluation** ; Le marché relatif à la **fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports** était prévu en mode de demande de cotation au PPM ; après évaluation, le montant à l'attribution atteint le seuil de contrôle de la DNCMP ; donc les résultats de l'attribution et le projet de contrat lui doivent être soumis pour validation ;
- **L'absence de la décision nommant la sous-commission d'analyse des offres** pour le marché relatif à la **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta en violation de l'article 56 du** décret 2009-277 portant CMPDSP qui dispose : « Les copies des offres reçues sont confiées à une sous-commission d'analyse désignée par la personne responsable des marchés publics, pour évaluation et classement » ;
- **Absence de preuve de l'information par écrit des soumissionnaires non retenus du motif de rejet de leurs offres** en violation de l'article 62 du qui stipule : « L'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire » :
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta** ;
 - **Fabrication de palettes en bois** ;
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports.**

- **Absence de l'avis de la CCMP sur les résultats d'attribution provisoire** en violation de l'article 9 du décret 2009-297 pour le marché relatif à la **Fabrication de palettes en bois**

Conclusion

La Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) 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.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP de la NSCT :

- de veiller à la formalisation des membres de la sous-commission d'évaluation des offres sur la base d'une note de service. La Sous-Commission d'Analyse doit produire à la fin de ses travaux, un rapport d'évaluation en un document unique paraphé, daté et signé par tous les membres de la Sous-Commission d'Analyse ;
- de veiller au respect du délai de 30 jours calendaires prévus pour l'évaluation des offres ;
- de faire publier les résultats de l'évaluation et de l'attribution provisoire n'est pas dans le dossier fourni à la mission conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant CMP ;
- de toujours soumettre le rapport d'évaluation des offres à la revue de la CCMP pour ANO conformément aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297 ;
- de veiller à la notification de l'attribution du marché aux soumissionnaires et veiller à ce que ces derniers déchargent les copies des correspondances de notification qui doivent être archivées ;
- de veiller à l'information par écrit des soumissionnaires non retenus du motif du rejet de leurs offres et à l'archivage des correspondances d'information.

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

- **Non-respect du délai de 07 jours ouvrables entre la date** de réception du projet de marché validé et la signature du marché par la PRMP en violation de l'article 67 du décret 2009-277 portant CMP : Pour le marché relatif à la **Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017** ce délai est de 15 jours.
- **Non-respect du délai de trois (03) jours calendaires entre l'approbation** et la notification de l'approbation au titulaire en violation de l'article 69 du décret 2009-277 : Pour le marché relatif à la **Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017** ce délai est de 25 jours.
- **Défaut de publication d'un avis d'attribution définitive du marché en** violation de l'article 70 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « 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 » ce manquement concerne tous les marchés passés par la NSCT.
- **Absence de notification définitive du marché au titulaire :**
 - **Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton ;**
 - **Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;**
 - **Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports.**

- **Non transmission de la décision d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP** pour information pour toutes les cotations auditées en violation de l'article 15 du décret 2011-059.
- **Non publication des résultats d'attribution** par voie de presse ou par tout autre moyen en violation de l'article 15 du décret 2011-059 pour toutes les cotations.
- **Non enregistrement des marchés** : le marché relatif à la *Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta n'est pas enregistré par le titulaire de marché.*
- **Absence de lettre de commande au dossier** pour le marché relatif à la **Fabrication de palettes en bois.**

Conclusion :

La NSCT 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 de NSCT :

- de procéder à la notification définitive du marché au titulaire par l'AC avant tout commencement d'exécution conformément à l'article 69 du décret 2009-277 portant CMP
- de s'assurer que les quinze (15)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 s'assurer que les titulaires ont procédé aux formalités d'enregistrement de leurs marchés ;
- de veiller 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)

Les anomalies suivantes ont été relevées :

- **Retard dans l'exécution du marché.** sans aucune preuve de pénalité pour le marché relatif à la :
 - Fourniture d'engrais, coton Campagne 2016-2017, le Lot 2 a accusé **154 jours** de retard et le lot 3 a accusé **46 jours** de retard,
 - Fabrication de palettes en bois a accusé un retard de **49 jours.**
- **L'absence des PV de réception pour les marchés relatifs à :**
 - Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage (lots 3 et 5) ;
 - Fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta ;
 - Fourniture d'emballages de protection des balles de coton fibre et graines de coton
 - Fabrication de palettes en bois ;
 - Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines **et transports.**
- **Inexistence d'un ordre de service de démarrage** pour les marché relatifs à :
 - Fabrication de palettes en bois ;
 - Fourniture de documents de commercialisation, gestion coton graine, imprimes usines et transports.

- **Absence de preuve de paiement** pour le marché relatif à la **Fourniture des insecticides et herbicides des cotonniers et herbicidage.**

Conclusion :

La Nouvelle Société Cotonnière du Togo du Togo (NSCT) affiche aussi 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 améliorer la maîtrise de cette étape.

Recommandations :

Nous recommandons à la PRMP de NSCT :

- de produire et d'archiver tous les 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 la production et à l'archivage des PV de réception afin de s'assurer du respect des délais d'exécution ;
- veiller à l'archivage des preuves de paiement des prestataires et fournisseurs avec les autres pièces relatives à la passation des marchés dans chaque dossier de marché concerné ;
- de mettre en place un système permettant de libérer la retenue de la garantie de moitié à la réception provisoire des travaux conformément à l'article 95 du décret 2009-277 portant code des marchés publics.

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	Délai moyen observée
Etape Planification, préparation				
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	4 jours
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	8 jours
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	28 jours
Etape Ouverture et évaluation des offres et publication				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	20 jours
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	n/a
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	8 jours
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	44 jours
Etape Signature, approbation et notification du marché				
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen du projet de marché par la DNCMP	15 j	8 jours
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	n/a

5.3.3.6.1.3 Commentaires sur les délais

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

- ❖ Du fait de l'absence de certains documents dans les dossiers fournis, en occurrence les correspondances de saisine de la CCMP, il n'est pas possible de déterminer les délais moyens mis par les différents acteurs de la passation pour le traitement des dossiers aux différentes étapes du processus.

VI- SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

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	<p><i>Inexistence de texte instituant la Personne responsable des marchés publics :</i></p> <p>Au cours notre revue des documents demandés, nous avons relevé la non fourniture par le Point Focal du teste institutionnalisant la Personne responsable des marchés publics.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de la NSCT de faire prendre par le Conseil d'Administration, un texte instituant la PRMP afin de conférer à cette fonction toute sa légitimité et sa légalité et le communiquer à la mission.</p>	PRMP
2	<p><i>Défaillances du système d'archivage / Quelques défaillances du système d'archivage de la NSCT :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de pièces constitutives de certains dossiers de passation ; - Non classement chronologique des pièces relatives aux marchés passés par la NSCT 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. 	<p>Nous recommandons à la PRMP de la NSCT de veiller à l'amélioration de la qualité de son système d'archivage en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 la NSCT d'un local sec et non humide, bien aménagé pour servir de salle de conservation des dossiers de passation. 	PRMP/Point Focal
3	<p><i>Non établissement de rapport d'exécution pour chaque marché :</i></p> <p>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.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de la NSCT la production d'un rapport d'exécution pour chaque marché exécuté tel qu'exigé par l'article 6 alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public.</p>	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
4	<p>Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics.</p>	<p>Nous recommandons à NSCT d'établir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.</p>	PRMP, CPMP
5	<p>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.</p>	<p>Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP.</p> <p>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.</p>	PRMP, CPMP
6	<p>Non soumission du PPM à la validation de la CCMP :</p> <p>La PRMP n'a pas soumis le PPM à la validation de la CCMP avant son envoi 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.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de la NSCT 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</p>	PRMP/CCMP
7	<p>Inexistence d'un dispositif de suivi de l'exécution des contrats :</p> <p>La NSCT n'a pas mis en place un dispositif de suivi de l'exécution des contrats.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de mettre en place un dispositif de suivi de l'exécution des contrats de tous les marchés exécutés dans l'année.</p>	PRMP/CPMP/ PF

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
8	<p><i>Non soumission de rapport d'évaluation des offres à la validation de la CCMP :</i></p> <p>La revue de certains dossiers nous a permis de constater que certains rapports d'évaluation des offres ne sont pas soumis au contrôle à priori de la CCMP pour s'assurer de la régularité du processus de passation des marchés publics et délégations de service public, conformément à l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de soumettre les rapports d'évaluation à l'avis de la CCMP avant transmission à la DNCMP conformément à l'article 9 du décret 2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Au terme de cet article, la CCMP doit valider le rapport d'analyse des offres ou propositions d'attribution et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvés par la commission de passation des marchés. Mérite de préciser qu'aucun texte mis à notre disposition ou à notre connaissance ne précise le seuil de compétence de validation à priori de la CCMP avant transmission à la DNCMP.</p>	PRMP
9	<p><i>Défaut de publication des résultats de l'évaluation et de l'attribution provisoire</i></p> <p>Les résultats de l'évaluation des offres et l'attribution provisoire ne sont pas publiés conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de faire publier les résultats de l'évaluation et l'attribution provisoire dans le journal officiel conformément à l'article 61 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public.</p>	PRMP
10	<p><i>Absence de notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires</i></p> <p>La non notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires non retenus du motif de rejet de leurs offres, comme le dispose l'article 62 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de notifier les résultats de l'attribution provisoire des marchés à tous les soumissions pour les tenir informés du motif de rejet de certaines conformément aux dispositions susvisées.</p>	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
11	<p><i>Absence de notification définitive des marchés avant tout commencement</i></p> <p>Le défaut de notification définitive des marchés avant tout commencement d'exécution afin de s'assurer également du respect des trois jours calendaires suivant la date d'approbation, conformément à l'article 69 du décret 2009-277 portant code des marchés publics et délégations de service public.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de procéder à la notification définitive des marchés avant tout commencement d'exécution.</p>	PRMP
12	<p><i>Non inscription de marchés au PPM</i></p> <p>Nous avons procédé à la vérification de l'ensemble des marchés échantillonnés sur le PPM. Cette vérification a révélé que le marché CR N° 003/2016/NSCT/DG/PRMP relatif à la fourniture de pièces pour usine d'égrenage de Blitta n'est pas prévu au PPM validé le 20 janvier 2016 par la DNCMP. Ce marché est plutôt inscrit dans le PPM révisé soumis par lettre N°217/2016/NSCT/DG/PRMP en date du 22 juin 2016 par la NSCT. Nous n'avons pas obtenu l'avis de la DNCMP sur ce PPM révisé. Il en ressort que le PPM révisé n'est pas validé par la DNCMP</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de fournir à la mission l'avis de non objection de la DNCMP sur le PPM révisé ; au cas contraire, nous recommandons à la PRMP d'assurer une bonne planification de ses achats et d'obtenir l'avis de non objection sur le PPM soumis à la DNCMP avant l'exécution de tout marché.</p>	PRMP

VII- ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHES AUDITES

N°	Intitulés des marchés	Montant	Type	
	Appel d'offres Ouvert			
1	Fourniture d'emballages pour usines d'égrenage (toiles et sacs PP, sacs de jutes, ficelles, encre et solvant industriel)	Lot1 : fournitures de 237 tonnes de fil d'acier phosphaté de diamètre 3,66 mm pour la fabrication des liens rapides.	123 832 500	FOURNITURE
		Lot2 : fournitures de 113 tonnes de fil d'acier galvanisé de diamètre 3.66 mm pour la fabrication des liens rapides.	70 625 000	FOURNITURE
		Lot 3 : Fournitures de sept cent soixante-cinq mille (765 000) mètres de toile polypropylène et quarante-cinq mille (45 000) chaussettes en polypropylène.	229 950 000	FOURNITURE
		Lot 5 : Fournitures d'un million deux cent cinquante mille (1 250 000) sacs en polypropylènes tissé pour conditionnement des graines de coton.	162 500 000	FOURNITURE
2	Fourniture des engrais NPKSB et Urée pour la campagne 2016-2017	Lot 1 : Fourniture de huit mille cinq cents (8 500) tonnes d'engrais NPKSB 12-20-18-5-1.	2 879 150 000	FOURNITURE
		Lot 2 : Fourniture de huit mille cinq cents (8 500) tonnes d'engrais NPKSB 12-20-18-5-1.	2 560 899 125	FOURNITURE
		Lot 3 : Fourniture de cinq mille cent (5 100) tonnes d'engrais Urée 46%.	1 312 932 525	FOURNITURE
3	Fourniture des insecticides et herbicides pour la campagne 2016-2017	Lot 1 : Fournitures de cinquante mille (50 000) litres de produits binaires archaricides à dose élevée VIZIR C92 EC.	239 424 305	FOURNITURE
		Lot 2 Fournitures de 50000 litres de produits binaires archaricides à dose réduite.	198 400 000	FOURNITURE
		Lot 3 : Fournitures de 25 000 litres de produits binaires aphicide CALLIFAN EXTRA pour traiter une superficie totale de 100 000 hectares.	239 750 000	FOURNITURE
		Lot 4 : Fournitures de 26 000 litres de produits insecticides alternatifs au pyréthrinoides TIHAN 175 O-TEQ.	856 180 000	FOURNITURE
		Lot5 : Fournitures de 150 000 litres d'herbicide total	215 775 000	FOURNITURE
		Lot6 : Fourniture de 120000 litres d'herbicides prélevée coton CALLIFOR.	789 240 000	FOURNITURE
	Total Appels d'offre Ouvert	9 878 658 455		

Autres Achats Publics en dessous du seuil				
1	Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines	Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines, lot 1	2 398 940	FOURNITURE
		Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines, lot 2	2 398 940	FOURNITURE
		Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines, lot 3	2 398 940	FOURNITURE
		Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines lot 4	2 398 940	FOURNITURE
		Fourniture et installation de pompes station gas-oil pour usines, lot 5	2 398 940	FOURNITURE
2	Fourniture de documents de commercialisation et de gestion coton graine (imprimés usines et transports 2016-2017 et 2017-2018)	Lot 1 : Fourniture de documents de commercialisation coton graine	49 046 700	FOURNITURE
		Lot 2 : Fourniture de documents de gestion de la commercialisation coton graine	4 323 650	FOURNITURE
		Lot 3 : Fourniture de documents de gestion des activités usines et transports	3 672 750	FOURNITURE
3	Fourniture de pièces de rechange pour la réhabilitation de l'usine de Blitta	Lot 1 : Fourniture d'un lot de pièces détachées pour nettoyeur fibre	45 587 587	FOURNITURE
		Lot 2 : Fourniture d'un lot de pièces électriques	106 182 992	FOURNITURE
		Lot 3 : Fourniture d'un lot de pièces détachées pour égreneuse	21 937 887	FOURNITURE
4	Fourniture de palettes en bois dur pour les usines Dapaong (500), Kara (300), Talo (600), Notsè (200)	Fabrication de 200 palettes	2 750 000	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 839 375	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 406 250	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 406 250	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 406 250	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 406 250	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 406 250	FOURNITURE
		Fabrication de 175 palettes	2 839 375	FOURNITURE
5	Fourniture de produits de marquage	Fourniture d'un lot de produits de marquage des balles de coton fibre	8 578 600	FOURNITURE
Total Autres Achats Publics en dessous du seuil			271 784 866	
TOTAL			10 150 443 321	

ANNEXE 2 : COMMENTAIRES DE L'AUDITE

NOUVELLE SOCIETE COTONNIERE DU TOGO
NSCT
DIRECTION GENERALE

REPUBLIQUE TOGOLAISE
Travail - Liberté - Patrie

N° 702 /2018/NSCT/DG

Atakpamé, le **03 MAI 2018**



À

**Monsieur le Directeur Général
de l'Autorité de Régulation des
Marchés Publics (ARMP)**

Lomé

Objet : *Observations sur le rapport provisoire
de l'audit des marchés passés en 2016*

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de votre lettre N° 00661/ARMP/DG/DSD du 10 avril 2018 relative à la mission de revue de la conformité des procédures de passation et d'exécution des marchés passés au titre de l'exercice budgétaire 2016 et vous en remercions.

Nous profitons de l'occasion pour saluer la sollicitude de l'ARMP

à travers son accompagnement sans faille dans la passation des marchés publics de notre structure.

Nous vous prions de trouver ci-joint, nos observations sur le rapport provisoire cité en objet.

Vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre considération distinguée.

LE DIRECTEUR GENERAL

Nana NANFAMÉ

PJ : Observations et amendements sur le rapport provisoire

Siège Social : ATAKPAME face à la Cathédrale NDT B.P. 219 Tél. (228) 24 40 01 53 Fax (228) 24 40 00 33
Email : nsct_dgat@togo-imet.com ou approx_nsct@yahoo.fr

**OBSERVATIONS ET AMENDEMENTS SUR LE RAPPORT PROVISOIRE
DE L'AUDIT DES MARCHES PASSES EN 2016**

1. Constats d'ordre général :

- Inexistence de texte instituant la Personne Responsable des Marchés Publics

Le Directeur Général de la NSCT ayant pris fonction le 04 juillet 2016 n'a été nommé PRMP que le 08 décembre 2017 par décision n°089/2017/NSCT/CA. Ce qui explique l'inexistence de texte l'instituant pour la période que couvre l'audit, et aussi le non renouvellement et l'incomplétude des Commissions de Passation et de Contrôle des Marchés Publics suite au départ à la retraite de certains membres.

- Non soumission des dossiers d'appel à concurrence à la validation de la CCMP

Tous les dossiers de Consultation Restreinte sont soumis à la validation de la CCMP. Pour les dossiers d'Appel d'Offres, nous allons nous conformer au code des Marchés Publics. OK

- Non soumission des rapports d'évaluation à la validation de la CCMP

Tous les rapports relatifs aux Consultations Restreintes sont soumis à la validation de la CCMP. Pour les dossiers d'Appel d'Offres, nous allons nous conformer au code des marchés publics. OK

- Défaut de publication des résultats de l'attribution provisoire

Les résultats de l'évaluation des offres et l'attribution provisoire relatifs aux Appels d'Offres sont publiés mais ceux relatifs aux consultations restreintes et demandes de cotations ne le sont pas. Nous allons y remédier. OK

- Absence de notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires

Les attributions provisoires ont été notifiées par mails et par courriers physiques sans accusé de réception. Cette défaillance est d'ailleurs déjà corrigée. OK

2-Constats spécifiques

En ce qui concerne les constats spécifiques aux procédures de passation d'exécution et de contrôle des marchés examinés, nous prenons bonne note des

Page 2 sur 3

*Siège Social : ATAKPAME face à la Cathédrale NDT B.P. 219 Tél. (228) 24 40 01 53 Fax (228) 24 40 00 33
Email : nsct_dgat@togo-imet.com ou approx_nsct@yahoo.fr*

7 08

observations, et vous rassurons que des dispositions sont prises par la Direction Générale pour y remédier. u fl

Au nombre de ces dispositions nous pouvons citer :

- La série de formations des agents intervenant dans le processus de passation et d'exécution des marchés publics qui s'est tenue à l'ARMP,
- Le recrutement d'un personnel d'appui à la PRMP,
- La nomination des membres des deux (02) commissions.

PJ : -**Décision de nomination de la Personne Responsable des Marchés Publics**

-**Décision de nomination des commissions de Passation et de Contrôle des Marchés Publics.**

Page 3 sur 3

Siège Social : ATAKPAME face à la Cathédrale NDT B.P. 219 Tél. (228) 24 40 01 53 Fax (228) 24 40 00 33
Email : nsct_dgat@togo-imet.com ou approx_nsct@yahoo.fr

ANNEXE 3 : REPONSES DE L'AUDITEUR

Lomé le 1^{er} juin 2018

A

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

**Objet : Réponse aux observations de la NSCT
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°702/2018/NSCT/DG, relative à l'objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver ci-dessous nos réponses relatives aux observations que le Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) 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.



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.com