



# Audit & Conseil Réunis

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

RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION  
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE CENTRE  
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA (CHU-KARA)

**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 LE CENTRE  
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA (CHU-KARA)**

---

**GESTION 2016**

*Rédigé par*

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

*Version définitive \_ Juin 2018*

## SOMMAIRE

	Pages
<b>I. OPINION DE L'AUDITEUR .....</b>	<b>1-6</b>
<b>II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION .....</b>	<b>7-10</b>
2.1 Contexte de la mission .....	8
2.2 Objectif de la mission .....	9-10
<b>III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>11-20</b>
3.1 Préparation du plan d'audit .....	12
3.2. Prise de connaissance des AC et planification de l'exécution de la mission .....	12-15
3.3. Revue qualité des conclusions .....	15-
3.4. Phase d'audit réglementaire .....	15
3.5. Phase d'audit du cadre institutionnel .....	15-18
3.6. Phase de revue des procédures de passation des marchés .....	19-20
3.7. Audit de l'exécution physique des marchés .....	20
3.8. Phase de restitution des rapports .....	20
<b>IV. EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES .....</b>	<b>21-29</b>
4.1. Présentation de l'autorité contractante .....	22
4.2. Evaluation institutionnelle .....	22-29
<b>V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>30-42</b>
5.1. Statistiques issues de l'échantillon utilisé .....	31-32
5.2. Commentaires sur les statistiques .....	32
5.3 Analyse détaillée des procédures de marchés .....	33-42
<b>VI. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>43-45</b>
<b>VII. ANNEXES .....</b>	
- 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 LE CENTRE  
HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA (CHU - KARA) AU TITRE DE L'ANNEE  
2016**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par marché N° 00002/2018/AMI/ARMP/PI/FP, nous avons procédé à l'audit de conformité des procédures de passation, de contrôle et d'exécution des marchés publics exécutés par le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA au titre de l'exercice 2016.

Nous avons effectué notre mission conformément aux normes et procédures convenues dans les termes de référence et dans notre proposition technique d'audit. Ces normes et procédures imposent de programmer et d'effectuer l'audit de manière à avoir l'assurance raisonnable que les marchés ont été passés et exécutés de façon transparente et régulière par référence aux textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise.

Un accent particulier a été mis sur la mise en œuvre des diligences permettant de nous assurer de :

- la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP ;
- la qualité des contrats, incluant les aspects techniques et économiques ;
- l'existence des cas de non-conformité aux procédures avec les règles et principes du CMPDSP.

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

**SYNTHESE DE NOS TRAVAUX**

Le montant total des marchés passés en 2016 par le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE de KARA (CHU-KARA) et qui nous ont été communiqués, s'élève à la somme de **deux cent trente-cinq millions cent deux mille huit cent sept (235 102 807) FCFA, pour un total de 13** marchés.

L'échantillon est constitué de 7 marchés d'un montant total de cent quatre-vingt-quatre millions quatre cent quatre-vingt-douze mille cent quarante-et-un **(184 492 141) F CFA** représentant 54% en nombre et 78% en valeur des marchés passés. Les statistiques des marchés du CHU-KARA se présentent comme suit :

**Tableau : Synthèse de l'échantillon**

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Entente Directe ou Gré à gré	2	143 660 062	2	143 660 062
Cotation	11	91 442 745	5	40 832 079
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>235 102 807</b>	<b>7</b>	<b>184 492 141</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>54%</b>	<b>78%</b>

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 :

- Le CHU KARA **ne dispose pas dans son plan de formation** un volet sur la passation des marchés d'où l'inexistence en interne des formations sur la passation des marchés. Ainsi il y a une insuffisance de formation pour les membres des deux commissions ;
- **La PRMP ne soumet pas 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 » ;
- **Le défaut d'établissement de rapport annuel d'activités par la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)** à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation de l'article 9 alinéa 7 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : « la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'Autorité contractante un rapport annuel d'activités » ;
- **L'absence d'établissement par la PRMP d'un 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 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. » et de l'article 1er dernier alinéa du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 ;
- **Le CHU-KARA ne dispose pas de local sécurisé pour servir à l'archivage** et à la conservation des documents de passation de marché. Par ailleurs, les pièces ne sont pas toujours classées dans l'ordre chronologique ;
- **Il n'existe pas un dispositif de suivi de l'exécution** des contrats ;
- **L'absence d'autorisation de la DNCMP sur les demandes de gré à gré** en violation de l'Article 36 du décret 2009-277 al.1 portant CMP qui stipule : « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la DNCMP sur la base d'un rapport validé par la CCMP au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'ARMP » ;
- **Il n'est pas demandé aux fournisseurs en ce qui concerne les deux (2) marchés passés par entente directes** de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution du contrat en violation de l'Article 38 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « les marchés par entente directe ne peuvent être passés qu'avec des entrepreneurs , fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution des prestations » ;
- **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... » ;
  - **Le défaut d'établissement d'un procès-verbal de la séance d'ouverture** contresigné par les représentants désignés de l'autorité contractante pour tous les marchés en violation de l'Article 54 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule « . les renseignements ainsi que la relation des éventuels incidents survenus lors de l'ouverture des plis ou les éventuelles protestations ou observations des soumissionnaires, sont consignés dans le procès-verbal de la séance d'ouverture, auquel est jointe la liste signée des personnes présentes. Le procès-verbal est contresigné par les représentants de l'autorité contractante présents et l'observateur indépendant, qui y joint ses observations » ;
  - **Le défaut de publication de l'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. » ;
  - **Les marchés dont les budgets estimatifs sont inférieurs à F CFA 3 000 000 sont conclus suivant un mode de passation dénommé «Demande de Renseignements et de Prix (DRP)»** qui n'est prévu par aucun des textes de la réglementation actuelle des marchés publics.

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

### 2.1- ENTENTE DIRECTE (Gré à Gré)

Notre revue a porté sur deux (02) marchés passés par entente directe. Le premier marché relatif est à l'acquisition de médicament subdivisé en 4 lots: lot 1: Marché N°00516/2016/ED/CHU KARA/F/BA ; lot 2: Marché N°00517/2016/ED/CHU KARA/F/BA ; lot3: Marché N°00515/2016/ED/CHU KARA/F/BA ; lot4: Marché N°...../2016/ED/CHU KARA/F/BA

Le second marché est relatif à l'achat de carburant et lubrifiant subdivisé en 2 lots.

#### Constats:

- **Absence d'autorisation de la DNCMP sur la demande de gré à gré** pour le marché relatif à l'achat de carburant : Une dérogation était demandée depuis 2014 à la DNCMP pour passer les marchés de carburant par entente directe auprès de la société SHELL TOGO devenu TCHESSI-OIL SARL. Et c'est sur cette base que le CHU KARA achète ces carburants ;
- **le rapport d'analyse n'est pas produit en un document unique** paraphé par tous les membres ayant fait l'évaluation pour le marché relatif à **l'acquisition de médicament** en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 3 « Le

- rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves. » ;
- **Absence de contrat** du lot 4 de la CAMEG pour le marché relatif à l'acquisition de médicament ;
  - **La signature du marché des lots 1, 2 et 3** du marché d'acquisition de médicament par la **PRMP précède celui des titulaires** en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « 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. » ;
  - Le lot1 et le lot2 du marché relatif à l'acquisition de médicament sont approuvés avant d'inviter le titulaire à la signature du marché ;
  - Le lot1 et le lot2 du marché relatif à l'achat de carburant et lubrifiant ne sont pas approuvés en violation de l'Article 18 de la loi 2009-013 relative aux MPDSP qui stipule : « Les marchés publics, selon la qualité de l'autorité contractante, sont transmis pour approbation à une autorité approbatrice qui est obligatoirement distincte de l'. » et selon l'Article 68 alinéas 5 du décret 2009-277 portant CMP les marchés qui ne sont pas approuvés sont nuls et de nul effet ;
  - Absence de notification définitive des 4 lots pour le marché relatif à l'acquisition de médicament en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution. » ;
  - Absence des ordres de service de commencement des deux marchés de gré à gré ;
  - Pour le marché de médicament La procédure de gré à gré qui est censée être une procédure allégée est allée jusqu'à plus de 8 mois (début de la procédure 21/01/2016 ; signature et approbation du marché 10/08/2016). Or les médicaments sont destinés à la vente.

## 2.2-COTATION

### Constat s:

- **Absence de dossier de demande de cotation pour** le marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau en violation de l'Article 12 du décret 2011-059 qui stipule dans son alinéa 4 que « Les demandes de cotation sont préparées par l'autorité contractante sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP). Elles doivent préciser les spécifications techniques requises par l'autorité contractante, les critères d'évaluation, les obligations auxquelles sont assujetties les parties et les modalités d'exécution des prestations » ;
- **La CCMP n'a pas revue les dossiers de cotation en violation** de l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 2 que « la CCMP procède à la validation du plan de passation de marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offre avant le lancement de l'appel à concurrence et la publication correspondante » : il s'agit de :
  - marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau et le
  - marché N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques.
- **Le rapport d'analyse ne fait pas l'objet d'un document** unique paraphé et signé de tous les membres chargés de l'évaluation des offres en violation de l'Article 56 du décret 2009-

277 portant CMP qui stipule dans son alinéa :« Le rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves » Il s'agit de:

- Marché N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques ;
  - DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative livraison de lait PEAK ;
  - le marché relatif aux travaux de construction de fosses septiques et puisards ; et
  - Marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires a la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA.
- **Le rapport d'analyse n'est pas soumis à l'appréciation de la CCMP** comme prévu au PPM en ce qui concerne la DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative **LIVRAISON DE LAIT PEAK** en violation de l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 2 : « la CCMP procède à la validation du rapport d'analyse comparative des offres ou propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvés par la commission de passation des marchés »
- L'attribution provisoire n'a pas été notifiée au soumissionnaire retenu pour le marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du **CHU-KARA** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP
- **Les soumissionnaires non retenus n'ont pas été informés par écrit du motif de rejet de leurs offres** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 :« 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 remises dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la réception de sa demande écrite. » Il s'agit de :
- Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau et
  - N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires a la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA
- **Absence de l'avis de la CCMP sur les projets de contrat ou de la lettre de commande** en violation à l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 5 :« la CCMP procède à un examen juridique et technique du dossier du marché avant de le valider et, au besoin, propose toute modification de nature à garantir la conformité du marché avec le dossier d'appel d'offres et la réglementation en vigueur. ». Il s'agit de :
- Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau ;
  - Marché N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques ;
  - DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative livraison de lait PEAK et
  - le marché relatif aux travaux de construction de fosses septiques et puisards
- **Absence des ordres de service de commencement** pour les marchés :
- Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau ;
  - DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative livraison de lait PEAK ;
  - Marché relatif aux travaux de construction de fosses septiques et puisards

- Marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA
- Le marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du **CHU-KARA n'est pas enregistré par le titulaire** ;
- **Absence de la lettre de commande** pour la DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative livraison de lait PEAK.

### 3- SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Nos travaux ont porté sur huit (07) marchés dont deux (02) marchés par entente directe, cinq (05) passés par cotation.

Au terme de l'examen de ces marchés, nous avons noté que le CHU-KARA ne soumet pas les projets de contrat ou de lettre de commande des marchés de cotation à la revue de l'organe interne habilité (CCMP) à contrôler ces marchés.

Nous avons également noté l'absence de publication des résultats d'attribution provisoire pour tous les marchés passés, l'absence de rapport d'attribution des marchés de cotation aux dossiers.

Ainsi, au vu des manquements énumérés aux constats d'ordre général et spécifiques, nous estimons que pour ce qui est de l'échantillon traité, le CHU-KARA ne s'est pas conformée pour l'essentiel, aux procédures de passation et d'exécution édictées par la réglementation générale des marchés publics en vigueur en République Togolaise.

Lomé, le 1<sup>er</sup> juin 2018

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

**KONOÛ Kosi**  
**Expert-Comptable Diplômé**



## II- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

II- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

## **II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION**

### **2.1. CONTEXTE**

Depuis quelques années, le Togo s'est engagé dans un vaste programme de réformes au niveau des finances publiques. Parmi ces 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 le **CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA** au cours de l'exercice 2016.

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

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

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

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

## 2.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR

La mission a pour objectif principal de vérifier au sein des autorités contractantes ciblées par l'audit, le processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public approuvé pour la période allant du 1er janvier au 31 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, montant et mode 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 montant et en nombre 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 montant et en nombre 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 dans les marchés par entente directe ;
- **se faire** une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés ;
- **évaluer** éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leur application par l'autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité ;
- **proposer** des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements constatés sur la base d'un tableau synoptique des constats avec indication sur les fréquences d'occurrence ;
- **analyser** la récurrence des dysfonctionnements et le degré de mise en œuvre des recommandations des audits précédents ;
- **procéder** à l'audit de l'exécution physique d'un échantillon de marchés à effets durables en vue de s'assurer de la matérialité des prestations et de leur conformité par rapport aux spécifications techniques prescrites et autres dispositions pertinentes du CMPDSP relatives à l'exécution des marchés ;
- **assurer** une formation de trois (3) jours au moins sur les pratiques d'audit en matière de passation de marchés au bénéfice d'une quarantaine de cadres désignés par l'ARMP.

### 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 public. De manière pratique notre démarche a obéit aux étapes suivantes :

- Préparation de la mission avec les personnes en charge de l'audit au sein de l'ARMP ;
- Préparation de la lettre de cadrage appuyée par les documents à collecter auprès de l'ARMP 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 de procédure 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, de synthèse ;
- Contrôle de qualité ;
- Transmission des rapports finaux 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 ces autorités contractantes 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 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 et la commission de contrôle des marchés publics, 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 de fournisseurs/prestataires agréées 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 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, d'analyse et 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 ou de la DNCMP sur le PV d'attribution provisoire, publication et des 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 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 à Audit et 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 délégation 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 du CHU -KARA. 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 No 1** : indicateurs de qualité institutionnelle

N°	Indicateurs	Zone de risque	Recommandations
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés. Ces textes sont régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés au niveau de l'autorité contractante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- respect du CMPDSP pour la prise des textes ;</li> <li>- inexistence ou insuffisance des procédures complémentaires d'acquisition pour les autorités déléguées de service public</li> <li>- non renouvellement des mandats par la prise de textes suite à l'expiration légale des mandats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- actions de sensibilisation des autorités contractantes</li> <li>- augmentation du degré de conformité au CMPDSP</li> </ul>
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"> <li>- 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)</li> <li>- mauvaise évaluation ou analyse des offres de soumission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de formation complémentaire pour la maîtrise des textes.</li> </ul>
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- texte, arrêté sur l'archivage, guide méthodologique des archives, audit des archives et appréciation de la qualité des archives.</li> </ul>

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**

<b>I</b>	<b>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</b>
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

<b>II</b>	<b>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</b>
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	
<b>Total</b>	
<b>Moyenne</b>	

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

### **3.6. PHASE DE REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

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

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

#### **L'analyse de la performance**

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

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

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

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

#### **Analyse des risques identifiés**

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

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

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

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 approbation 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 CHU K 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**

Le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA est un établissement public à caractère administratif doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière au terme du décret N°2000/O49/PR du 16 décembre 2000. A ce titre il est sous la tutelle du ministère de la santé et de la protection sociale et dispose de ses propres organes de gestion. Il est administré par un conseil d'administration présidé par le maire de la ville de Kara. Il est dirigé par un médecin de santé publique aidé dans ses tâches par deux directeurs adjoints tous gestionnaires de services de santé.

### **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 CHU-KARA 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 :

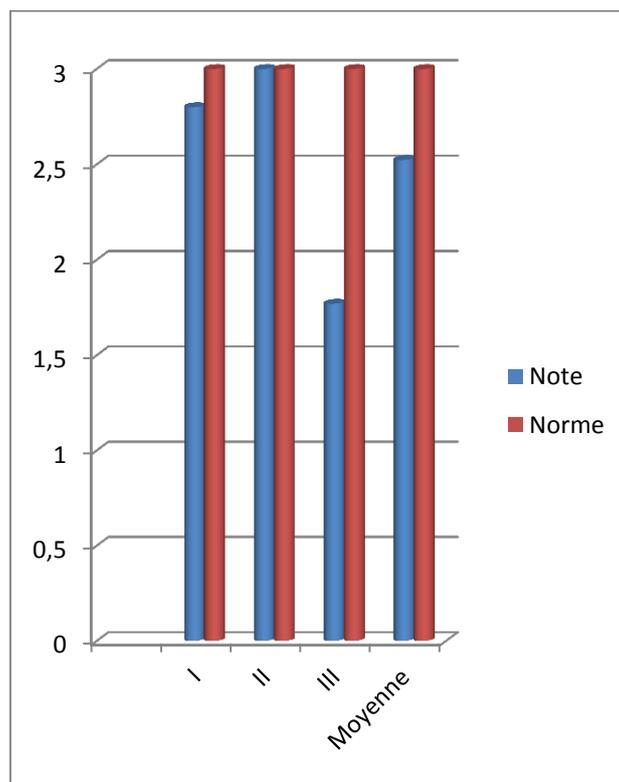
N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés		2,8	
a)	Existence de textes instituant les organes de passation des marchés (PRMP, CPMP et CCMP)	OUI CPMP : décision N°417/2013/D-CHU/K CCMP : décision N418/2013/D-CHU/K du 09 août 2013	3	Arrêté ministériel
b)	Existence d'un texte désignant la Personne Responsable des Marchés Publics	OUI Décision N°01/2014/CA/CHU-K du 20 février 2014	3	Arrêté ministériel
c)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	OUI Décision N°006/2017/D-CHU/K du 31 janvier 2017	3	Arrêté ministériel
d)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	OUI Décision N°007/2017/D-CHU/K du 31 janvier 2017	3	Arrêté ministériel
e)	Il existe un manuel de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés.	Oui mais il n'est pas actualisé	2	Manuel de procédures
f)	Le manuel est régulièrement mis à jour	NA	-	

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
<b>II</b>	<b>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</b>		<b>3</b>	
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition.	OUI Financier, comptable, RH, Médecin, pharmacien	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.	OUI	3	Entretiens, contrat de consultant technique
c)	Le personnel est régulièrement formé selon un plan de formation adapté aux normes de passation des marchés au plan international. Une stratégie et des capacités de formation durables existent pour fournir une formation, des conseils et une assistance pour le développement des capacités de l'administration (Formation de l'ARMP ou autres).	Formations reçues est celles organisées par l'ARMP. Pas de plan de formation en matière de passation de marché public.	3	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
<b>III</b>	<b>Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés</b>		<b>1,77</b>	
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 est-il suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée.	3	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 ? - ...	Pas de salle d'archivage : les dossiers se trouvent dans le bureau d'un chef de personnel. Il existe un point focal en charge de l'archivage (décision N°008/2017/D-CHU/K du 02 février 2017). Le classement des dossiers (courriers, différents rapports...) est assuré dans des chemises à sangle et dont l'extérieur porte l'intitulé du marché. Les pièces et documents ne sont pas toutes classés de façon chronologique dans les sous chemises.	2	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 ?	NON	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 ?	NA	-	Correspondance transmettant le rapport aux entités concernées.

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
e)	La CCMP produit-elle à l'attention de la PRMP un rapport annuel d'activités sur la passation et l'exécution de marchés ?	NON	0	Rapport d'activités de la CCMP sur la passation des marchés
f)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	NON	0	Demander le dispositif ou tableau de suivi, entretiens
g)	Existe-t-il un registre spécial coté et paraphé destiné à l'enregistrement des offres dans leur ordre d'arrivée ?	OUI	3	Registre des offres
h)	Comment sont conservées les garanties ?	NA		Garanties et mode de conservation
i)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs agréés ?	OUI	3	Registre des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires agréés Article (12 du décret 2011-059)
j)	Le registre est-il mis à jour au moins une fois par an à la suite d'un appel à manifestation sous la responsabilité de la commission de contrôle des marchés publics ?	OUI	3	L'AMI ayant permis la mise à jour/La coupure de presse justifiant sa publication
k)	L'Autorité contractante a-t-elle fait des prévisions budgétaires ?	OUI	3	Budget
l)	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 ?	NON	0	Preuve de publication de l'Avis Général de Passation des Marchés (AGPM)
m)	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	3	PPM
n)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour validation ?	NON	0	PV de la séance validation (Article 9 du décret 2009-297)
o)	Le PPM a-t-il été approuvé par la DNCMP ?	OUI	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	2,8	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	3	3
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	III	1,77	3
<b>Moyenne</b>	<b>Moyenne</b>	<b>2,52</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>		<b>7,57</b>	



### Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,52** ; CHU-KARA affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que **CHU-KARA ne dispose pas ou ne produit pas certains documents importants en occurrence les rapports d'activités et d'exécution sur la passation**. Ces insuffisances méritent d'être améliorées

Le dispositif institutionnel mis en place par CHU-KARA est animé par la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) conformément au décret N°2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Il s'agit pour ses différents acteurs de s'y impliquer activement.

#### **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**

La PRMP du CHU KARA est désignée par Décision N°01/2014/CA/CHU-K du 20 février 2014 portant nomination de la PRMP. Il est le Directeur Général du CHU-KARA.

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 du marché définitif. 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, des demandes de cotation, des TDR et les rapports d'évaluation des offres.

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

##### **4.2.2.2- Commission de passation des marchés publics**

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

La CPMP est composée de cinq (5) membres permanents désignés par Décision N°006/2017/D-CHU/K du 31 janvier 2017 portant nomination des membres de la CPMP du CHU KARA.

Il s'agit de :

N°	Nom et prénoms	Fonction	Poste dans la CPMP
1	HOUME Kokou	Directeur adjoint chargé des finances	Membre CPMP
2	ABDOULAYE Abdoukadir	Chef travaux	Membre CPMP
3	FOLY-YSSOUH F. Carlos	Chef des services financiers	Membre CPMP
4	AYOKAWARE Ayekinan	Econome	Membre CPMP
5	MABA Dètèma Wenkouda	Chef service laboratoire et pharmacie	Membre CPMP

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

#### **4.2.2.2.1.- Prise en compte des recommandations des audits antérieurs**

#### **4.2.2.2.2. 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 du CHU KARA:

- les pièces relatives à la passation de certains marchés ne sont pas centralisées au niveau de la cellule d'appui à la PRMP ;
- les pièces relatives aux marchés passés par le CHU KARA ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;
- il n'existe pas de local sécurisé pour servir à l'archivage et à la conservation des documents de passation de marché.

#### **Recommandations :**

Nous recommandons à la PRMP du CHU-KARA de veiller à l'amélioration de la qualité de son système d'archivage en :

- prenant les dispositions nécessaires pour pouvoir centraliser tous les dossiers relatifs à la passation des marchés au niveau de la cellule d'appui à la PRMP ;
- mettant tout en œuvre afin que les dossiers des marchés renferment toutes les pièces y relatives.

##### **➤ Absence d'un plan de formation**

Nos travaux nous ont permis de constater que le CHU-KARA ne dispose pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne pour satisfaire ses besoins internes de formation en matière de passation de marché.

#### **Recommandation :**

Nous recommandons à la PRMP l'élaboration d'un plan de formation interne en matière de passation des marchés publics en vue de la recherche des moyens nécessaire à leur satisfaction.

##### **➤ Non établissement de rapport d'exécution pour chaque marché**

La PRMP n'établit pas de rapport d'exécution pour chaque marché 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 d'établir 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**

Le CHU-KARA 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 exécuté dans l'année.

- **Le montant additionnel des marchés d'entente directe passés dépasse les 10% du montant total des marchés passés** : le pourcentage de l'ensemble des marchés gré à gré est de 61% sans toutefois avoir l'autorisation de l'ARMP comme le prévoit l'article 36 du CMPSDP : « Dans l'hypothèse où une autorité contractante solliciterait auprès de la direction nationale de contrôle des marchés publics une autorisation de passer un marché de gré à gré, alors que le seuil des dix (10) pour cent serait franchi, la décision favorable de cette direction sera soumise, avant l'initiation de la procédure, à l'autorité de régulation qui doit la valider »;

#### **Recommandation** :

Nous recommandons au CHU-KARA de limiter les ED au maximum à 10% du montant global des marchés passés sur l'exercice.

- ***Défaut de publication d'un avis général de passation de marché publique***

La PRMP ne publie pas 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 publier un avis général de passation des marchés (AGPM),

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

La PRMP ne soumet pas 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 »

#### **Recommandation** :

Nous recommandons à la PRMP de faire valider le PPM par la CCMP avant l'ANO de la DNCMP

- ***Non approbation des marchés de cotation*** :

Tous les marchés de cotation signé par la PRMP ne sont pas approuvés en violation de l'article 68 du décret 2009-277 portant CMP alinéas 5 qui stipule : « Tout marché qui n'est pas approuvé est nuls et de nul effet ».

#### **Recommandation** :

Nous recommandons le CHU-KARA de faire approuver tous les marchés de cotation par la personne habilitée.

- ***Non enregistrement du marché par le titulaire***

Tous les marchés de cotation ne sont pas enregistrés conformément à l'article 69 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « les marchés après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution ».

#### **Recommandation** :

Nous recommandons la PRMP de faire enregistrer tous les marchés par leurs titulaires.

### 4.2.2.3 Commission de contrôle des marchés publics (CCMP)

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein de l'hôpital. Les membres de cette commission sont désignés par la personne responsable des marchés publics sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique des marchés publics. Ils sont nommés par la décision N°007/2017/D-CHU/K du 31 janvier 2017 portant nomination des membres de la CCMP de CHU-K. Il s'agit de :

N°	Nom et prénoms	Fonction	Poste dans la CCMP
1	DONOU Komla	Service facturation	Membre CCMP
2	ADANI Komlan Baninlé	Agent comptable	Membre CCMP
3	DOSSOUVI Tame gnon	Médecin chirurgien	Membre CCMP
4	KOLA M.	Directeur adjoint chargé du personnel	Président CCMP
5	NOMME Essodina	Comptable	Secrétaire CCMP

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

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

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

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

La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) n'a pas établi le rapport annuel d'activités à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation de l'article 9 alinéa 7 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : « la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'autorité contractante un rapport annuel d'activités ».

**Recommandation :**

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

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

Nous avons constaté que le Plan de Passation des Marchés (PPM) du CHU-KARA n'a pas été soumis à la validation de la CCMP 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.

➤ ***Non implication de la CCMP dans le processus de passation des dossiers relevant du seuil de compétence de la DNCMP***

Nos travaux ont montré que la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) du CHU-KARA n'est pas impliquée dans le processus de passation des dossiers relevant du seuil de compétence de la DNCMP.

**Recommandation :**

Nous recommandons à la PRMP du CHU-KARA de veiller à la soumission systématique de tous les dossiers à la CCMP, même ceux relevant du seuil de compétence de 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 CMPDSP pour lesdites étapes.

### 5.1 STATISTIQUES ISSUES DE L'ECHANTILLON UTILISE

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

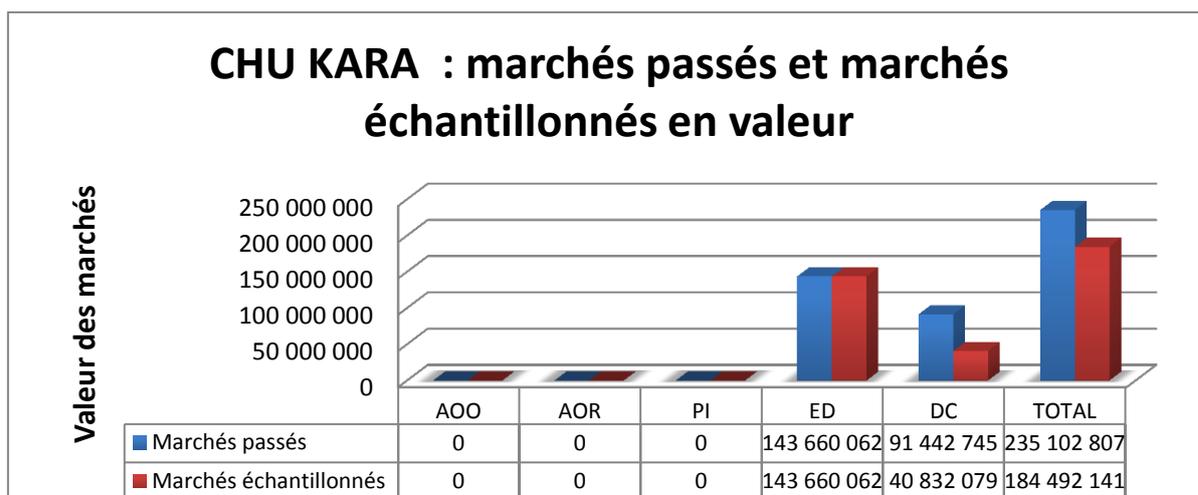
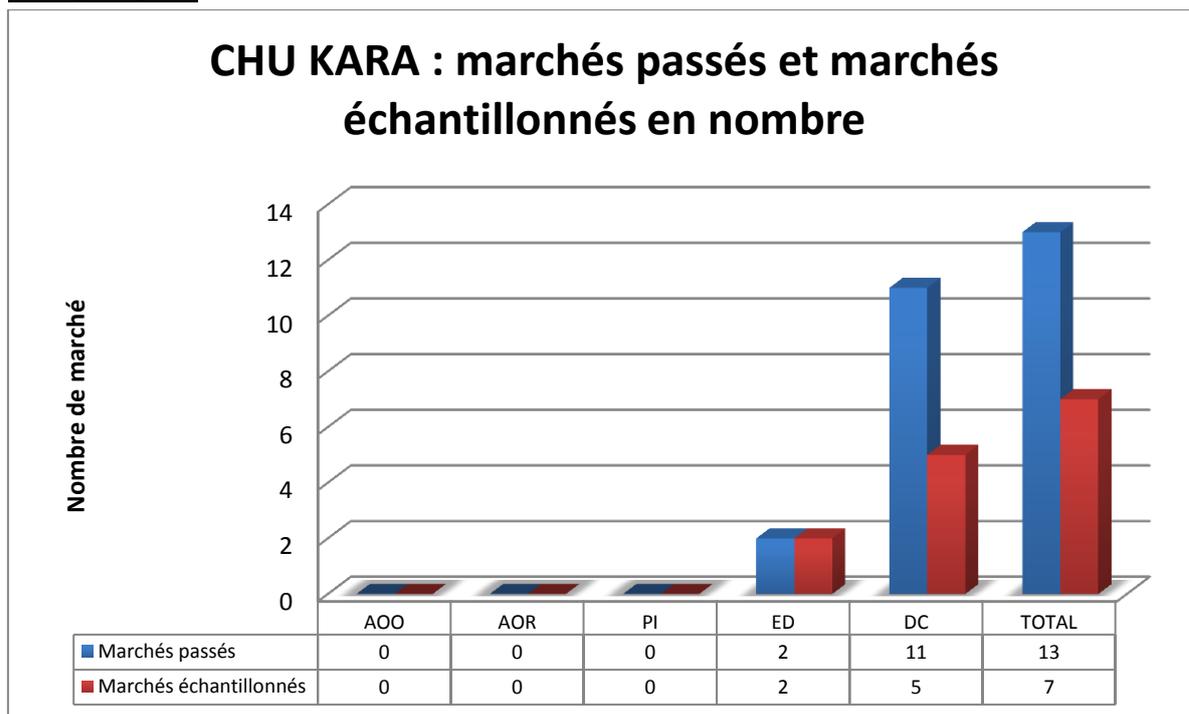
**Tableau N°2 : Synthèse de l'échantillon**

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités		Marché audités n'ayant pas respecté les procédures			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	%	Montant	%
Appel d'offres					0	0%		0%
Consultation restreinte	0	0	0	0	0	0%	0	0%
Entente directe ou Gré à Gré	2	143 660 062	2	143 660 062	1	50%	18 000 000	13%
Cotation	11	91442745	5	40 832 079				
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>235 102 807</b>	<b>7</b>	<b>184 492 141</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>18000000</b>	<b>10%</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>54%</b>	<b>78%</b>				

<b>Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>
--	--	-------------	-------------

STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres	0	0	0%	0%
Consultation restreinte		0	0%	0%
Entente directe ou Gré à Gré	2	143 660 062	15%	61%
Cotation	11	91 442 745	85%	39%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>235 102 807</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Graphiques



## 5.2 COMMENTAIRES SUR LES STATISTIQUES

1. A l'issue de l'audit des marchés échantillonnés et au regard des pièces existantes au dossier, nous avons trouvé un (01) marchés d'entente directe ayant violé le CMPDSP ;
2. Il y a eu deux (02) marchés passés par entente directe et représentent 61% du mont global des marchés passés ;
3. Il y a eu un marché qui a fait objets de litige ou de recours ;
4. Les deux marchés d'entente directe passés pour une valeur de 143 660 062 FCFA sont audités ;
5. Onze marchés par cotation pour une valeur de 91 442 745 FCFA sont passés. Cinq marchés pour une valeur de 40 832 079 FCFA sont audités.

### 5.3.- ANALYSE DETAILLEE DES PROCEDURES DE MARCHES

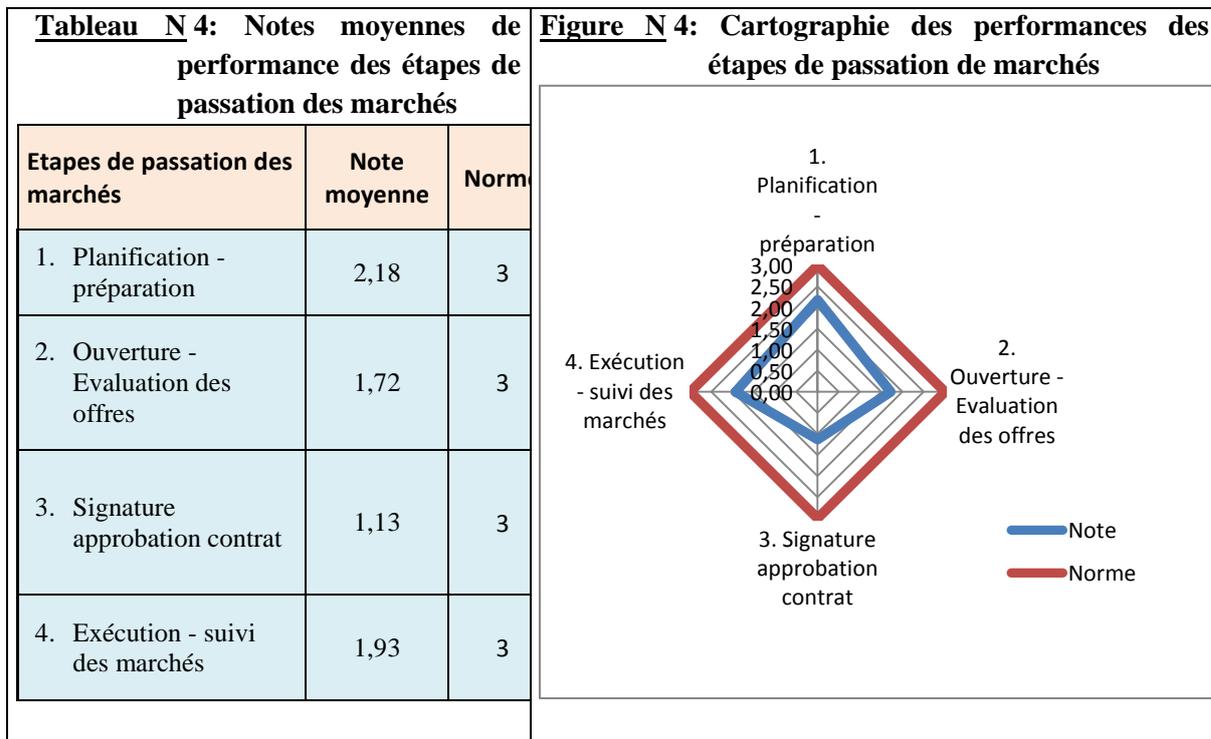
#### 5.3.1- Cartographie des performances

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

1. les notes obtenues par le CHU KARA 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 CHU KARA**

Process de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Notes	moyenne partielle	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque : (c) = (b)-(a)
<b>1. Planification des marchés et préparation des dossiers</b>				<b>2,18</b>	<b>3,00</b>	<b>0,82</b>
	Marchés de gré à gré	2,33-2,14-	2,24			
	Cotation	3-1,6-1,83-1,83-2,4	2,13			
<b>2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres</b>				<b>1,72</b>	<b>3,00</b>	<b>1,28</b>
	Marchés de gré à gré	2,33-1,5-	1,92			
	Cotation	2,14-0-2-1,25-2,25-	1,53			
<b>3. Signature et approbation de contrat</b>				<b>1,13</b>	<b>3,00</b>	<b>1,87</b>
	Marchés de gré à gré	1,2-1,13-	1,17			
	Cotation	1,2-1-1,5-0,25-1,5-	1,09			
<b>4. Exécution et suivi des marchés</b>				<b>1,93</b>	<b>3,00</b>	<b>1,08</b>
	Marchés de gré à gré	2,25-0,75-	1,50			
	Cotation	2,25-2,25-3-2,25-2-	2,35			



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le CHU KARA affiche :

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

**Remarque :** Les pièces manquantes aux différents dossiers (enregistrement de marché, lettre de commande, avis de la CCMP sur les dossiers, des preuves de publication de l'attribution définitive des marchés, ordre de service de commencement, etc.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau de l'étape 2, 3 et 4.

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

Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de ces étapes.

### 5.3.2.- Cartographie 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 :

<b>Tableau N°5: Risques résiduels par étapes de passation de marchés</b>			<b>Figure N 5: Cartographie des risques identifiés</b>
Etapes de passation des marchés	Impact	Etapes de passation des marchés	
1. Planification - préparation	2	0,82	
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	1,28	
3. Signature approbation contrat	2	1,87	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,08	

#### Commentaires :

Niveau d'appréciation des risques :

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

En corrélation avec les performances, CHU-KARA affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

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

Quelques améliorations sont encore nécessaires pour assurer la maîtrise de toutes les étapes.

### 5.3.3- Analyse des insuffisances identifiées et recommandations

#### 5.3.3.1- Planification des acquisitions

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

➤ **Conformité du PPM avec le budget :**

Sur la base des documents qui nous ont été fournis par le CHU K, 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 :**

Un rapprochement du PPM avec les marchés exécutés au cours de la période sous revue a permis de remarquer que tous les marchés exécutés sont prévus au PPM.

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

##### Non-conformités relevées

- **La CCMP n'a pas validé le rapport spécial justifiant la demande de gré à gré** pour le marché relatif à l'acquisition de médicaments et consommables médicaux en violation de l'Article 36 du décret 2009-277 al.1 portant CMP qui stipule que « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la DNCMP sur la base d'un rapport validé par la CCMP au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'ARMP » ;
- Absence de l'autorisation de la DNCMP sur la demande de gré à gré pour le marché relatif à l'acquisition du carburant et lubrifiants ; Une dérogation était demandée depuis 2014 à la DNCMP pour passer les marchés de carburant par entente directe auprès de la société SHELL TOGO devenu TCHESSI-OIL SARL ;
- **Il n'est pas demandé aux fournisseurs en ce qui concerne les deux (2) marchés de gré à gré** de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution du contrat en violation de l'Article 38 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « les marchés par entente directe ne peuvent être passés qu'avec des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution des prestations » ;
- **Absence de dossier de demande de cotation** pour le marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau en violation de l'Article 12 du décret 2011-059 qui stipule dans son alinéa 4 que « Les demandes de cotation sont préparées par l'autorité contractante sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP). Elles doivent préciser les spécifications techniques requises par l'autorité contractante, les critères d'évaluation, les obligations auxquelles sont assujetties les parties et les modalités d'exécution des prestations » ;
- **Absence de l'avis de la commission de contrôle des marchés publics sur le dossier de cotation** en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule. Il s'agit de :
  - **Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau ;**
  - **Marché N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques.**

## Conclusion

Le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA affiche une performance **proche de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### Recommandations :

- Nous recommandons au CHU K que toute justification de demande de gré à gré soit fait sur la base d'un rapport validé par la CCMP au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'ARMP ;
- Nous recommandons au CHU K de toujours soumettre le titulaire du marché de gré à gré à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution du contrat ;
- Nous recommandons au CHU K de préparer les demandes de cotation sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) ;
- Nous recommandons au CHU K de soumettre à la validation de la CCMP les dossiers de cotation.

### 5.3.3.2- 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 :

- **Absence de PV de la séance d'ouverture contresigné par les représentants désignés de l'autorité contractante** pour tous les marchés audités en violation de l'Article 54 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule « les renseignements ainsi que la relation des éventuels incidents survenus lors de l'ouverture des plis ou les éventuelles protestations ou observations des soumissionnaires, sont consignés dans le procès-verbal de la séance d'ouverture, auquel est jointe la liste signée des personnes présentes. Le procès-verbal est contresigné par les représentants de l'autorité contractante présents et l'observateur indépendant, qui y joint ses observations. » ;
- **Absence du rapport d'évaluation en un document unique paraphé par tous les membres ayant fait l'évaluation** en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 3 « Le rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves. ». Il s'agit de :
  - marché relatif est à l'acquisition de médicament ;
  - N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques ;
  - DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative LIVRAISON DE LAIT PEAK ;
  - le marché relatif aux travaux de construction de fosses septiques et puisards ;
  - Marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires a la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA.
- **Absence de l'avis de la CCMP sur les résultats d'attribution provisoire** pour la DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative **LIVRAISON DE LAIT PEAK** en violation de l'article en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule que « la CCMP procède à la validation du rapport d'analyse

- comparative des offres ou propositions et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvés par la commission de passation des marchés » ;
- **Absence de notification de l'attribution provisoire aux soumissionnaires retenus** pour le marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la **fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires a la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 1 que « L'attribution est notifiée au soumissionnaire retenu. » ;
  - **Absence d'information par écrit du motif de rejet des offres des soumissionnaires non retenus** en violation de l'article 69 du CMPDSP qui stipule « les soumissionnaires sont informés du rejet de leur offre et leur caution leur est restituée ». Il s'agit des marchés :
    - N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K **relatif aux Imprimés de bureau** ;
    - N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires a la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du **CHU-KARA**.
  - **Absence de l'avis de la CCMP sur les projets de contrat ou de la lettre de commande** pour les marchés :
    - **Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K relatif aux Imprimés de bureau** ;
    - **Marché N°03/MAR 2016/D-CHU/K relatif à l'Acquisition de fournitures informatiques** ;
    - **DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative LIVRAISON DE LAIT PEAK** ;
    - **Marché relatif aux TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE FOSSES SEPTIQUES ET PUISARDS** ;
    - **Marché d'achat de carburant et lubrifiant.**

### **Conclusion :**

CHU-KARA affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### **Recommandations :**

- Nous recommandons au CHU-KARA de produire un rapport d'analyse des offres en un document unique paraphé, daté et signé de tous les membres chargés de l'évaluation des offres ;
- Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis les résultats d'attribution des marchés à la CCMP pour validation ;
- Nous recommandons à la PRMP d'information par écrit tous les soumissionnaires non retenus, du motif de rejet des offres.
- Nous recommandons au CHU-KARA de veiller au respect des dispositions des articles 2 et 17 de la Loi N°2009-013 relative aux marchés publics et délégations de service public et de ses textes d'application notamment le Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public en ses articles 54, 61 et 70 en publiant les résultats des attributions provisoire et définitive.

### 5.3.3.3- Conformité de la signature et de l'approbation des marchés (de la signature jusqu'à la notification)

- **Absence de contrat du lot 4 de la CAMEG** pour le marché relatif à l'acquisition de médicament ;
- **La signature du marché des lots 1, 2 et 3 du marché d'acquisition de médicament par la PRMP précède celui des titulaires** en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « 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. » ;
- **Le lot1 et le lot2 du marché d'acquisition de médicament sont approuvés avant d'inviter le titulaire à la signature du marché ;**
- **Le lot1 et le lot2 du marché relatif à l'achat de carburant et lubrifiant ne sont pas approuvés** en violation de l'Article 18 de la loi 2009-013 relative aux MPDSP qui stipule : « Les marchés publics, selon la qualité de l'autorité contractante, sont transmis pour approbation à une autorité approbatrice qui est obligatoirement distincte de l'. » et selon l'Article 68 alinéas 5 du décret 2009-277 portant CMP les marchés qui ne sont pas approuvés sont nuls et de nul effet ;
- **Absence de notification définitive des 4 lots** pour le marché relatif à l'acquisition de médicament en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution. »
- Le marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du **CHU-KARA n'est pas enregistré par le titulaire**
- Absence de la lettre de commande pour la DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA relative livraison de lait **PEAK**
- **Non transmission pour information de la décision d'attribution** de toutes les cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats ; en violation de l'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... »
- **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 ».

#### Conclusion :

Le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### **Recommandations :**

- Nous recommandons au CHU-KARA de toujours signé, quel que soit le montant, un contrat /lettre de commande avec les titulaires ;
- Nous recommandons à la PRMP de transmettre les dossiers de cotation, les résultats d'attribution et les projets de marché à l'approbation de la CCMP ;
- Nous recommandons au CHU-KARA de faire enregistrer les marchés de cotation par les titulaires ;
- Nous recommandons au CHU-KARA de faire approuver tout marché de cotation conformément au code des marchés publics ;
- Nous recommandons au CHU-KARA de transmettre pour information, la décision d'attribution de toutes les cotations à la DNCMP et à l'ARMP ;
- Nous recommandons au CHU-KARA de procéder à la publication des résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation par voie de presse ou par tout autre moyen ;
- Nous recommandons au CHU-KARA d'attribuer les marchés dans le délai de validité des offres.

### **5.3.3.4- Conformité du suivi et exécution des marchés (ordre de service de commencement jusqu'au paiement)**

- Absence de l'ordre de service de commencement pour les marchés : il s'agit de :
  - **Marché N° 005/MAR 2016/PRMP-CHU/K** relatif aux imprimés de bureau ;
  - **DRP-N°001/2016/MS/CHU KARA** relative livraison de lait **PEAK** ;
  - **Marché** relatif aux travaux de construction de fosses septiques et puisards ;
  - **Marché N°012/2016/CR/CHU KARA/F/BA** relatif à la fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation de l'ensemble des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du **CHU-KARA** ;
  - **marché** relatif à l'achat de carburant et lubrifiant en 2 lots ;
  - **marché** relatif est à l'acquisition de médicament subdivisé en 4 lots.

### **Conclusion :**

Le CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE KARA affiche une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### **Recommandations :**

- Nous recommandons au CHU-KARA 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 ;
- Nous recommandons à la PRMP du CHU-KARA que d toutes les preuves de paiement soient archivées dans chaque dossier de marché.

### **5.3.3.5. Statistiques sur les délais et les modes de passation**

#### **5.3.3.5.1. Analyse des délais**

##### **5.3.3.5.1.1 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.

##### **5.3.3.5.1.2 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 :

N°	Acteurs	Rubriques	Délai réglementaire	Délai moyen observée
<b>Etape Planification, préparation</b>				
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	n/a
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	<b>8 jours</b>
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	<b>28 jours</b>
<b>Etape Ouverture et évaluation des offres et publication</b>				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	<b>20 jours</b>
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	<b>8 jours</b>
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	<b>53jours</b>
<b>Etape Signature, approbation et notification du marché</b>				
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 j	<b>11 jours</b>
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	<b>6 jours</b>

### 5.3.3.5.1.3 Commentaires sur les délais

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

- ❖ L'intervention de la commission de contrôle (CCMP) dans la procédure de passation des marchés n'était pas prévue au PPM.

## 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	<b>Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés :</b> 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.	Nous recommandons à CHU-KARA 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.	PRMP, CPMP
2	<b>Insuffisance du dispositif d'archivage :</b> Le dispositif d'archivage et de classement mis en place pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant. Les pièces relatives à la passation des marchés ne sont pas toutes centralisées au niveau de la PRMP	Nous recommandons à CHU-KARA d'améliorer le système d'archivage au sein de la PRMP pour rendre aisé l'obtention des pièces relatives aux marchés passés; Nous recommandons que les dossiers de marché soient centralisés au niveau de la PRMP et non émiettés au niveau des comptables pour faciliter la recherche et le contrôle en cas de besoin.	PRMP, CPMP
3	<b>Non- implication de la CCMP à partir d'un certain seuil :</b> Les marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR	Nous recommandons à CHU-KARA de faire respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR et de soumettre à l'avis de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics tous marchés même relevant du domaine de compétence de la DNCMP.	PRMP, CPMP, CCMP
4	<b>Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation :</b> Les rapports d'activités annuels sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté ne sont pas produits, respectivement par la CCMP et la PRMP.	. Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et transmettre copie à la DNCMP et à l'ARMP et à la Cour des Comptes.	PRMP, CPMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
5	<b>Non justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP :</b> tous les 5 marchés passés par entente directe sont concernés.	Nous recommandons à CHU-KARA de procéder à la <b>justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP</b> en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP).	PRMP, CPMP, CCMP
6	<b>Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré.</b>	Nous recommandons à CHU-KARA d'introduire une clause de contrôle des prix dans les marchés de gré à gré conformément aux textes réglementaires.	PRMP, CPMP
7	<b>Défaut d'établissement d'un procès-verbal de la séance d'ouverture contresigné par les représentants désignés de l'autorité contractante :</b> pour tous les marchés audités, un tableau d'ouverture des plis sur une seule feuille a été mis à notre disposition en daté signé par les membres de la CPMP en violation de l'Article 54 du décret 2009-277 portant CMP.	Nous recommandons au CHU-KARA d'établir un PV de séance d'ouverture des offres auquel est jointe la liste signée des personnes présentes et dans lequel est consigné les renseignements ainsi que des éventuels incidents survenus lors de l'ouverture des plis ou les éventuelles protestations ou observations des soumissionnaires,	PRMP, CPMP
8	<b>Absence de transmission des décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation à l'ARMP et à la DNCMP :</b> pour tous les marchés de demande de cotation audités, les décision d'attribution 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	Nous recommandons au CHU-KARA de procéder à la transmission des décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation à l'ARMP et à la DNCMP	
9	<b>Défaut de publication des résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation :</b> tous les marchés passés par demande de cotation les résultats d'attribution 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	Nous recommandons à la PRMP de publier les résultats d'attribution par voie de Presse ou par tout autre moyen	PRMP

## VII- ANNEXES

**ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHES AUDITES**

	Liste des marchés	Montant	Observations
	<b>Gré à Gré</b>		
1	ACQUISITION DES MEDICAMENTS	125 660 062	F
2	CARBURANT ET LUBRIFIANT	18 000 000	F
	<b>Total Consultations Gré à gré</b>	<b>143 660 062</b>	
	<b>Cotation</b>		
1	Imprimés de bureau	8 680 928	F
2	Acquisition de fournitures informatiques	2 371 800	F
3	LIVRAISON DE LAIT PEAK	1 886 112	F
4	TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE FOSSES SEPTIQUES ET PUISARDS	3 262 751	T
5	Fourniture et pose des équipements et travaux connexes nécessaires à la réhabilitation des installations frigorifiques de la chambre froide de la morgue du CHU-KARA	24 630 488	F
	<b>Total cotation</b>	<b>40 832 079</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>184 492 141</b>	

**ANNEXE 2 : COMMENTAIRES DE L'AUDITE**

MINISTERE DE LA SANTE ET DE  
LA PROTECTION SOCIALE

-----  
SECRETERIAT GENERAL  
-----

**CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE  
DE KARA**



N° 036/2018/MSPS/SG/CHU/K.

REPUBLIQUE TOGOLAISE  
Travail – Liberté – Patrie  
-----

Kara, le 14 mai 2018

Le Directeur



COURRIER ARRIVEE

Sous N° : 136  
Le 15 MAT 2018

A

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

**Objet** : observations du CHU Kara sur le rapport de  
la revue indépendante des marchés 2016

Monsieur le Directeur général,

J'accuse réception du rapport provisoire sur la revue indépendante de la conformité des  
procédures de passation des marchés publics passés par le CHU Kara au cours de la gestion  
2016.

J'ai l'honneur de vous soumettre en pièce jointe les observations du CHU Kara sur ce rapport en  
réponse à votre correspondance n° 0645/ARMP/DG/DSD du 09 avril 2018 parvenu au CHU  
Kara le 16 avril 2018.

Je vous remercie et vous prie de trouver ici, Monsieur le Directeur régional, l'expression de ma  
considération distinguée.

Ci-joint :

Observation du CHU Kara sur le rapport d'audit des marchés publics 2016.



MINISTERE DE LA SANTE ET DE  
 LA PROTECTION SOCIALE

-----  
 SECRETERIAT GENERAL

-----  
**CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE  
 DE KARA**



N° 035 /2018/MSPS/SG/CHU/K.

REPUBLIQUE TOGOLAISE  
 Travail – Liberté – Patrie

**OBSERVATIONS DU CHU KARA  
 SUR LE RAPPORT D'AUDIT DES MARCHES PUBLICS 2016**

Constats du cabinet	Observations du CHU Kara
<b>CONSTATS GENERAUX</b>	
Le CHU Kara ne dispose pas dans son plan de formation d'un volet pour la formation en interne sur la procédure de passation de marché	<b>La direction du CHU Kara se demande qui devrait financer cette formation ?</b> Mais en attendant d'en savoir plus, la direction a proposé que soient formés les nouveaux membres afin que tous les membres puissent avoir un minimum de renseignements
La PRMP ne soumet pas le PPM à la validation de la CCMP	noté
Le défaut d'établissement de rapport annuel d'activités par la CCMP	noté
L'absence d'établissement par la d'un rapport d'exécution pour chaque marché.	le CHU Kara ne dispose pas du canevas indiqué pour ce rapport.
la PRMP ne dispose pas de local sécurisé pour l'archivage des dossiers	Des réflexions sont en cours pour corriger ce manquement. Aussi la secrétaire de la PRMP devrait-elle être formée dans le processus de classement chronologique des dossiers.
Il n'existe pas un dispositif de suivi de l'exécution des contrats	Le point focal de la cellule d'appui à la PRMP serait désormais chargé de le faire sur la demande du Directeur.
L'absence d'autorisation de la DNCMP sur les demandes de gré à gré	noté
Il n'est pas demandé aux fournisseurs de se soumettre à un contrôle de prix spécifiques durant l'exécution du contrat.	La direction se demande comment cela devrait se faire conformément au CMPDSP ??

Les résultats des attributions relatifs aux demandes de cotations n'ont pas été publiés	La direction a estimé que la publication dans le quotidien national TOGO presse est très couteuse. <b>Et le CHU ne peut supporter ces charges au regard des difficultés financières, du nombre de dossiers et aussi des montants relativement petits pour la plupart de ces marchés.</b> A ce propos, la direction sollicite de la part de l'ARMP une autorisation pour publier les résultats sur son site officiel. Il faut ajouter que l'agent qui a été envoyé en formation pour le SIGMAP a été muté dans un autre établissement.
Les décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation n'ont pas été transmises à l'ARMP et à la DNCMP	noté
Le défaut d'établissement de procès-verbal de la séance d'ouverture	C'était dû à une ignorance de l'existence et du remplissage du canevas type. mais que ce défaut est corrigé à partir de 2018, après la formation de février portant sur l'évaluation et l'attribution des offres de MP.
Le défaut de publication de l'avis général de passation des marchés (AGPM)	Ce manquement sera tout simplement corrigé en 2019 au moment de la publication de l'appel à manifestation d'intérêt.
Les marchés dont les budgets estimatifs sont inférieurs à trois millions de FCFA sont conclus suivant un mode de passation dénommé DRP (Demande de Renseignement de Prix) ce qui n'est prévu par aucun texte de la réglementation actuelle des marchés publics	il faut souligner que les DRP figurent bel et bien dans le PPM validé par la DNCMP.
<b>CONSTATS SPECIFIQUES_ GRE A GRE</b>	
absence d'autorisation de la DNCMP sur la demande de gré à gré pour le marché relatif à l'achat de carburant	noté
Le rapport d'analyse n'est pas produit en un document unique paraphé par tous les membres ayant fait l'évaluation pour le marché relatif à l'acquisition des médicaments	noté
Les projets de lettre de commande de 2016 ne sont pas transmis à la CCMP pour avis avant leur signature pour le marché relatif à l'achat de carburant et lubrifiant	noté

Absence de contrat du lot 4 de la CAMEG pour le marché relatif à l'acquisition de médicaments	noté
La signature du marché des lots 1.2 et 3 du marché d'acquisition de médicaments par la PRMP précède celui des titulaires	noté
Le lot 1 et le lot 2 du marché relatif à l'acquisition de médicaments sont approuvés avant d'inviter le titulaire à la signature du marché	noté
Le lot 1 et le lot 2 du marché relatif à l'achat de carburant et lubrifiant ne sont pas approuvés	Noté
Absence de notification définitive des quatre lots pour le marché relatif à l'acquisition de médicaments	Noté
Absence des ordres de services de commencement des deux marchés de gré à gré	Noté
Pour le marché de médicament, la procédure de gré à gré qui est censée être une procédure allégée est allée jusqu'à plus de huit mois	Noté
<b>CONSTATS SPECIFIQUES_ cotation</b>	
Absence de dossier de demande de cotation pour le marché relatif aux imprimés de bureaux	Probablement un problème d'archivage, car le fichier et le dossier existent.
La CCMP n'a pas revue les dossiers de cotation	Noté que c'est les DRP et les AOO qui ne sont pas soumis à la CCMP selon le PPM validé
Le rapport d'analyse n'est pas soumis à l'appréciation de la CCMP	En réalité le PPM validé n'a pas prévu le contrôle de la CCMP pour les DRP.
L'attribution provisoire n'a pas été notifiée au soumissionnaire retenu pour le marché de la morgue	noté
Les soumissionnaires non retenus n'ont pas été informés par écrit du motif de rejet de leurs offres	noté
Absence de l'avis de la CCMP sur les projets de contrats ou de la lettre de commande	Il faut souligner que le formulaire fait partie intégrante du dossier soumis à la revue de la CCMP avant l'invitation à soumissionner. Et la CCMP a souvent donné des avis sur son contenu.
Absence des ordres de service de commencement	noté

Le marché relatif à la réhabilitation de la morgue n'est pas enregistré par le titulaire	La direction se demande s'il y a des seuils pour enregistrer les marchés? Et quand cet enregistrement devrait se faire ? avant ou après la signature de contrat) en sachant que cela incombe à l'attributaire.
Absence de lettre de commande pour le marché de lait Peak	noté

En général, la direction du CHU tient à faire un certains nombre d'observations :

- Le cabinet d'audit aurait dû en principe échanger de ces constats avec les différentes commissions et la PRMP avant de déposer son rapport à l'ARMP. Ce qui n'a pas été fait.
- A la page 15 rubrique 3.5, on note que le rapport porte sur Togo cellulaire et non sur le CHU Kara. Et donc la PRMP ne se retrouve pas dans la suite du document.
- Il n'existe pas de personnel dédié exclusivement aux marchés publics au CHU Kara compte tenu de l'effectif réduit du personnel cadre. Il serait vraiment difficile de suivre à la lettre tout les processus de passation des marchés publics d'un bout à l'autre tout en permettant à chaque membre d'être efficace à son poste. Il y a un effort que chaque agent fait pour se rendre disponible pour les marchés publics et cet effort devrait être salué et encouragé.
- Le rapport des auditeurs ne tient pas compte des réalités de l'hôpital par rapport à son fonctionnement et du niveau de connaissance des agents dans les procédures de passation des marchés publics en 2016. Car jusque là, quelques uns seulement avaient été formés sur le montage de dossiers d'appel à concurrence. A cela, il faut ajouter la mobilité fréquente des agents qui est source de perturbations pour les commissions.  
Il existe un souci majeur qui réside dans le temps que prend l'application intégrale des procédures de passation des marchés publics pour l'acquisition des denrées sensibles telles que les réactifs de laboratoires et les médicaments.

Fait à Kara le 14 mai 2018

Le Directeur



## ANNEXE 3 : REPONSES DE L'AUDITEUR

Lomé le 1<sup>er</sup> juin 2018

**A**

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

**Objet : Réponse aux observations du CHU-KARA 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°036/2018/MSPS/SG/CHU/K, relative à l'objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver ci-dessous nos réponses relatives aux observations que le Centre Hospitalier Universitaire de KARA (CHU-K) 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**



### **REPOSES 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.

Proposition Financière

pour la réalisation de l'audit financier et organisationnel urbain des villes de Tsévié, Kpalimé et Atakpamé



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](mailto:acreunis@yahoo.fr) / [blaise\\_konou@hotmail.com](mailto:blaise_konou@hotmail.com)