



# 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  
MINISTRE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE  
LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU  
TOURISME (MCIPSPT)**

**GESTION 2016**

Membre  
ONECCA  
TOGO

REPUBLIQUE TOGOLAISE

AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS

**RAPPORT DE LA REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION  
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE MINISTERE  
DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA  
PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME  
(MCIPSPT)**

**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>1-8</b>
<b>II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION .....</b>	<b>9-12</b>
II.1 Contexte de la mission .....	10
II.2 Objectif de la mission .....	11-12
<b>III. METHODOLOGIE DE LA REVUE .....</b>	<b>13-23</b>
3.1. Préparation du plan d'audit .....	14
3.2. Prise de connaissances des Autorités Contractantes et planification de la mission .....	14-17
3.3. Revue de la qualité des conclusions .....	17
3.4. Phase d'Audit réglementaire .....	18
3.5. Phase d'audit du cadre institutionnel .....	18-21
3.6. Phase de revue des procédures de passation des marchés .....	22-23
3.7. Audit de l'exécution physique des marchés .....	23
3.8. Phase de restitution des rapports .....	23
<b>IV. EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES .....</b>	<b>24-32</b>
4.1. Présentation de l'Autorité Contractante .....	25
4.2. Evaluation Institutionnelle .....	25-32
<b>V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>33-48</b>
5.1. Statistiques issues de l'échantillon utilisé.....	34-35
5.2. Commentaires sur les statistiques .....	35
5.3. Analyse détaillée des procédures de marchés .....	36-48
<b>VI. REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE .....</b>	<b>49</b>
6.1. Travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions centrale et de la Kara au Togo	50-52
6.2. Reconstruction du marché de Kara	53-56
<b>VII. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>57-61</b>
<b>VIII. ANNEXES</b>	<b>62</b>
- Liste des marchés audités	
- Contenu du Dossier des Travaux exécutés (DTE)	
- Commentaire de l'audit	
- Réponse de l'auditeur	

*Æ*

**Monsieur le Directeur Général**  
de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics  
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 MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME (MCIPSPT) 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 MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME 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 MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME (MCIPSPT) et qui nous ont été communiqués, s'élève à la somme quatre milliards huit cent soixante-neuf millions cinquante-neuf mille sept cent quatre-vingt-quatorze (**4 869 053 794**) FCFA, pour un total de 23 marchés.

L'échantillon est constitué de 14 marchés d'un montant total de quatre milliards sept cent quatre-vingt-deux millions deux cent trente-cinq mille deux cent quatre (**4 782 235 204**) F CFA représentant 61% en nombre et 98% en valeur des marchés passés. Les statistiques des marchés du MCIPSPA se présentent comme suit :

**Tableau : Synthèse de l'échantillon**

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres	4	4 596 476 130	4	4 596 476 130
Consultation restreinte	1	26 550 000	1	26 550 000
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0	0
Prestation intellectuelle	4	99 616 000	3	82286000
Cotation	14	146 411 664	6	76923074
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>4 869 053 794</b>	<b>14</b>	<b>4 782 235 204</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>61%</b>	<b>98%</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 MCIPSP 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 »
- 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 MCIPSP 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
- 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 résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation n'ont pas été publiés, en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « La personne responsable des marchés publics (PRMP) publie le résultat par voie de presse ou par tout autre moyen ».
- Les décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation n'ont pas été transmises à l'ARMP et à la DNCMP, en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent..»

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

### **2.1-APPEL D'OFFRES OUVERT (AOO)**

Notre revue a porté sur deux (04) marchés passés par appel d'offres ouvert.

#### **Constats :**

- Non respect du délai d'évaluation des offres par la commission chargée de l'évaluation des offres en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP « 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. » Il s'agit de :
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO,
  - Marché relatif à la RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA.
- Défaut de publication du PV d'attribution provisoire des offres en violation de l'Article 61 du décret 2009-277 portant CMP « le procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics. » Et concerne :
  - Le marché relatif à la location de stands en panel ,
  - Le marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.
- 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 que « 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.» Il s'agit de :
  - Marché relatif à la location de stands en panel ,
  - Marché relatif à la Fourniture de 5 véhicules pickup 4x4 double cabine avec bâche climatisé d'origine et 5 motos hommes munie chacune de 2 casques, d'1 antivol et d'1 raglan.
- Les projets de marché ne sont pas transmis ni à la DNCMP pour avis avant leur signature en violation de l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 5 que « la CCMP procède à un examen juridique et technique du dossier de marché avant de le valider et, au besoin, propose toute modification de nature à garantir la conformité du marché avec le DAO et la réglementation en vigueur » ; Il s'agit de :
  - Marché relatif à la location de stands en panel ,
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.
- **Non-respect du délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution**, avant la signature du contrat pour le marché relatif à la **RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA** dont le délai est de 4 jours en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP alinéa 3 « les autorités contractantes observent un délai minimum de

quinze (15) jours ouvrables après la publication visée à l'article précédent, avant de procéder à la signature du marché ou de la délégation et de le soumettre à l'approbation des autorités compétentes. » ;

- **Absence de contrat du marché relatif à la location** de stands en panel en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP « Une fois la procédure de sélection jugée conforme par la direction nationale de contrôle des marchés publics, le marché ou la délégation est signé par le représentant de l'autorité contractante et l'attributaire. » ;
- les signatures du titulaire, de la PRMP et l'approbation du Ministre n'ont pas été datées pour les 2 lots du marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO ;
- **Le marché signé et approuvé du lot 2 du marché** relatif aux **travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA** au TOGO mis à la disposition de la mission n'a pas été enregistré par le titulaire du marché en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP alinéa 1 « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution. » ;
- **La signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables** à compter de la date de réception du projet de marché validé par la DNCMP n'est pas respecté pour le marché relatif à **la Fourniture de 5 véhicules pickup 4x4 double cabine avec bâche climatisé d'origine et 5 motos hommes munie chacune de 2 casques, d'1 antivol et d'1 raglan** en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP « 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 »
- **Absence de notification définitive du marché** relatif à la **location de stands en panel**, 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 » ;
- **Défaut de publication de l'avis d'attribution définitive** en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2 « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité. » Il s'agit de :
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO
- **Absence des ordres de service de commencement** pour :
  - Le marché relatif à la location de stands en panel,
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO,
  - Le marché relatif à la Fourniture de 5 véhicules pickup 4x4 double cabine avec bâche climatisé d'origine et 5 motos hommes munie chacune de 2 casques, d'1 antivol et d'1 raglan.
- **Absence de preuve de réception** pour :
  - Le marché relatif à la location de stands en panel,
  - Le marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.

## 2.2-APPEL D'OFFRES RESTREINT

Notre revue a porté sur un (01) marché passé par appel d'offres restreint, il s'agit du marché N° 00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la FOURNITURE DE VEHICULES 4x4 A LA CELLULE D'EXECUTION DU PARMCO.

Constats :

- **L'analyse des offres a pris 50 jours au lieu d'un maximum de 30 jours** en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP « 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. »
- Absence de l'ordre de service de commencement

## 2.3-PRESTATION INTELLECTUELLE

Notre revue a porté sur trois (03) marchés passés par Avis d'Appel à Manifestation d'intérêt

### Constats

- **Le délai de réception des offres de l'avis à manifestation d'intérêt était seulement de 7 jours** au lieu de 30jrs pour le Marché N°00366/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAP A; Formation des membres de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo en violation de l'Article 44 du décret 2009-277 portant CMP 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 » ;
- **Défaut de publication du procès-verbal d'attribution provisoire** du marché pour les trois (3) marchés de prestations intellectuelles audités en violation de l'Article 61 du décret 2009-277 portant CMP « le procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics. »
- **Le marché N°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA** relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de MICROFINANCE (IMF) n'a **pas été enregistré** en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP alinéa 1 « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution. » ;
- **Défaut de Publication avis d'attribution définitive** dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité pour les trois (3) marchés de prestations intellectuelles audités en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2 « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité. » ;
- Absence des ordres de service de commencement pour les trois (3) marchés de prestations intellectuelles audités.

## **2.4-COTATION**

Notre revue a porté sur six (06) marchés passés par demande de cotation.

### **Constats**

- Le titre consultation restreinte donné au dossier n'est pas approprié pour ces marchés, il s'agit de :
  - Les grandes décorations,
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires,
  - Marché de Rénovation des armoires électriques.
- **Absence du budget et du PPM du CETEF**, impossibilité de vérifier la prévision des marchés au budget et au PPM de tous les marchés de cotation audités en violation de l'Article 14 du décret 2009-277 portant CMP « Les marchés à passer par les autorités contractantes doivent avoir été préalablement inscrits dans les plans prévisionnels initiaux ou révisés, qu'elles ont élaborés, à peine de nullité, sous réserve de l'appréciation de la direction nationale des marchés publics » ;
- **Inexistence d'un dossier de demande de cotation** avec les spécifications techniques requises en violation de l'Article 12 du décret 2011-059 alinéa 4 « 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 ». il s'agit de :
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie,
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping,
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets,
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires.
- **Absence d'un procès-verbal de la séance d'ouverture contresigné** par les représentants désignés de l'autorité contractante en violation de l'Article 54 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que « Ces 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. » Il s'agit de :
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie,
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping,
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets,
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires.

- **Absence de rapport d'analyse des offres** 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. » et concerne :
  - Marché relatif aux grandes décorations,
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires,
  - Marché de Rénovation des armoires électriques.
- **Le rapport d'analyse n'est pas paraphé 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 3 que « Le rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves » Il s'agit de:
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie,
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping,
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets.
- **L'attribution provisoire n'a pas été notifiée au soumissionnaire** retenu 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. » et concerne :
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie,
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping,
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets.
- **Les soumissionnaires non retenus n'ont pas été informés par écrit du motif de rejet** de leurs offres pour tous les marchés de cotation audités en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « 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. » ;
- **Absence de l'avis de la CCMP sur les projets de contrat ou** de la lettre de commande pour tous les marchés de cotation audités en violation à l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 5 que « 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. » ;
- **Signature non datée de l'attributaire et de l'autorité contractante** pour les six (6) marchés de cotation audités ;
- Le marché relatif aux grandes décorations n'a pas été immatriculé ;
- Absence des ordres de service de commencement pour les marchés pour toutes les cotations audités ;
- Absence de procès-verbal de réception pour :
  - Marché relatif aux grandes décorations,
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires
  - Marché de Rénovation des armoires électriques
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie
- Absence de preuve de paiement pour le marché relatif aux grandes décorations.

### **3- SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS**

Nos travaux ont porté sur quatorze (14) marchés dont quatre (04) marchés par Appel d'Offres Ouvert, Un (01) par Appel d'Offres Restreint, trois (03) par Prestations Intellectuelles et six (06) passés par cotation.

Au terme de l'examen de ces marchés, nous avons noté que le MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME 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 MCIPSPT 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

**KONOU Kosi**  
**Expert-Comptable Diplômé**



## II- CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

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

### **II.1. Contexte**

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

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

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 posteriori, qui sont au cœur même de la fonction de régulation.

En ce qui concerne le contrôle à posteriori 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 MCIPSPT au cours de l'exercice 2016.

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

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

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

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

## **II.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR**

La mission a pour objectif principal de vérifier au sein des autorités contractantes ciblées par l'audit, le processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public 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 Préparation 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'exécution 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 agréés par l'autorité contractante ;
- le dossier de présélection/pré-qualification/Appel d'offre, consultation pour les marchés sélectionnés et avis de non objection de la CCMP 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 qualité 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 réglementaire**

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 l'évaluation de l'organisation institutionnelle du MCIPSPT. 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 délégataires 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

<b>III</b>	<b>Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés</b>
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

<b>Indicateurs</b>	<b>Note</b>
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 procédures de passation des marchés**

#### **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 :

<b>Note de risque</b>	<b>Appréciation</b>	<b>Note de conformité</b>
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'exécution physique des marchés

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

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

### 3.8. Phase de restitution des rapports

Les résultats issus des fiches de collectes ont fait l'objet d'une synthèse écrite avec les notes de conformité obtenues par le FONDS NATIONAL DE LA FINANCE INCLUSIVE 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 MCICPSP est un département ministériel restructuré depuis 2012 par décret n° 2012-006/PR du 07 mars 2012 portant organisation des départements ministériels a restructuré le Ministère chargé du commerce et de la promotion du secteur privé. Sa mission est de mettre en place un dispositif juridique, institutionnel et opérationnel permettant aux activités de distribution, d'importation, de répondre aux besoins des consommateurs et de contribuer à la compétitivité des entreprises et à la réduction de la pauvreté.

### **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 MCIPSP 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 :

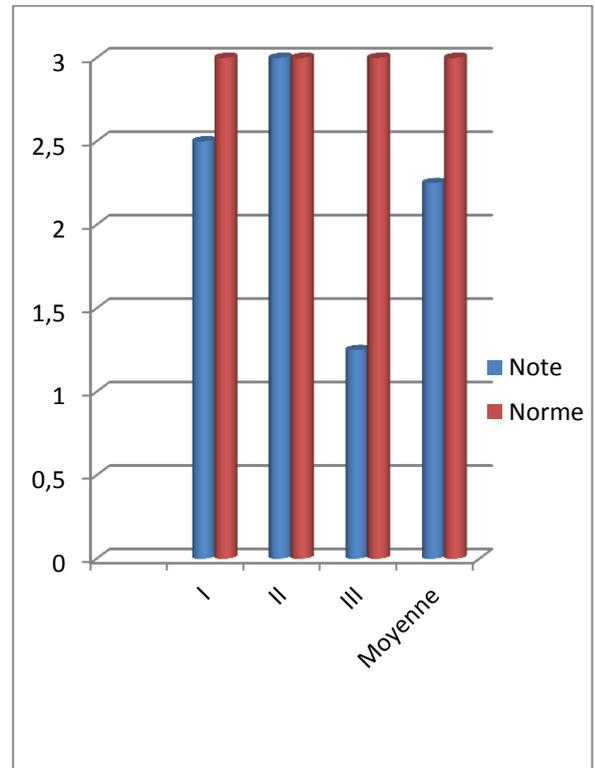
N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
I	<b>L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés</b>		<b>2,5</b>	
a)	Existence de textes instituant les organes de passation des marchés (PRMP, CPMP et CCMP).	Arrêté N°007/MCPSP/CAB du 28 février 2011 portant création, attribution de la CPMP. Arrêté N°008/MCPSP/CAB du 28 février 2011 portant création, attribution de la CCMP.	3	Arrêté ministériel
b)	Existence d'un texte désignant la Personne Responsable des Marchés Publics.	Arrêté N°011/MCPSP/SG/DAAF du 07 avril 2014 portant nomination de la PRMP. Le mandat de la PRMP n'est pas renouvelé.	2	Arrêté ministériel
c)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de passation des marchés publics.	Arrêté N°013/MCPSP/SG/DAAF du 07 avril 2014 portant nomination de la CPMP. Le mandat de cette commission n'est pas renouvelé en 2016.	2	Arrêté ministériel
d)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics .	Arrêté N°012/MCPSP/SG/DAAF du 07 avril 2014 portant nomination de la CCMP. Le mandat de cette commission n'est pas renouvelé en 2016.	2	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.	NA		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 Ils sont des juristes, financiers, comptables, etc.	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)	Les acteurs de passation des marchés ont suivi les formations que l'ARMP a organisées. l'AC n'a pas de plan de formation en marché public. Elle n'a pas fourni à la mission la liste des formations exécutées ou suivies depuis leur désignation.	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>1,25</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 ?	OUI 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 ? - ...	Il n'existe pas une salle aménagée pour l'archivage des documents relatifs à la passation des marchés. Les documents n'étaient pas centralisés au niveau de la PRMP. Chaque département et projet ont gardé leurs documents. Il existe un point focal en charge de l'archivage.	1	Décrire et apprécier le système, se rendre aux archives
c)	La PRMP établit-elle un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence ?	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-t-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 spécial, N° d'enregistrement
h)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs agréés ?	NON FOURNI	0	Registre des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires agréés Article (12 du décret 2011-059 )
i)	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 ?	NA		L'AMI ayant permis la mise à jour/La coupure de presse justifiant sa publication
j)	L'Autorité contractante a-t-elle fait des prévisions budgétaires ?	OUI	3	Budget
k)	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 ?	Avis général de passation des marchés non fourni	0	Preuve de publication de l'Avis Général de Passation des Marchés (AGPM)
l)	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 mais le PPM du centre togolais des expositions et foires (CETEF) n'est pas fourni	2	PPM
m)	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)
n)	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	2,5	3
II. Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	3	3
III. L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	III	1,25	3
<b>Moyenne</b>	<b>Moyenne</b>	<b>2,25</b>	3
<b>Total</b>		<b>6,75</b>	



### Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,25** ; MCIPSP affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que MCIPSP 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 le MCIPSP 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 MARCHES PUBLICS**

La PRMP du MCIPSP est désignée par Arrêté N°011/MCPSP/SG/DAAF portant nomination de la PRMP du 07 avril 2014. Il est administrateur civil au ministère du commerce et de la promotion du secteur privé.

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, des 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 Arrêté N°013/MCPSP/SG/DAAF du 07 avril 2014 portant nomination des membres de la CPMP du MCIPSP. Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION	DIRECTION/ DEPARTEMENT
1	PREY Matchazima	Directeur des affaires administratives et financières	Président CPMP	DAAF
2	ATEKPE Makiliwè	Chef section litige et contentieux	Membre CPMP	SG
3	EKUE-AMEGNRAN Ayélé Mona	Chef division recherche et promotion de l'investissement	Rapporteur	Direction de la promotion du secteur privée
4	AKATA Yaovi Kamy	Comptable gestionnaire	Membre CPMP	CETEF
	ABE Talime	Directeur du Commerce Intérieur et de la Concurrence	Membre CPMP	DCIC

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 MCIPSPT:

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

La PRMP ne saisit pas la CCMP pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP.

#### **Recommandation**

Que la PRMP saisisse la CCMP afin d'obtenir sa validation sur le PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

###### ***➤ 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 MCIPSP 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.

➤ ***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 nul et de nul effet ».

**Recommandation**

Nous recommandons le MCIPSP 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

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein du ministère. 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 Arrêté N°012/MCPSP/SG/DAAF du 07 avril 2014 portant nomination de la CCMP au MCIPSP. Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION	DIRECTION/ DEPARTEMENT
1	DOUTI Lamboni	Attaché de cabinet	Président CCMP	MCIPSP
2	DJADJOU E. Apélé	Chef division planification	Membre CCMP	SG
3	AFAWOUBO Afi A.	Directrice cordi. Et métrologue L.	Membre CCMP	DCML
4	ANIDOU Bidèma	Comptable	Rapporteur	DAAF
5	BARARMNA BoukpeSSI			

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.- Prise en compte des recommandations des audits antérieurs

##### 4.2.2.3.2. 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 validation du PPM par la CCMP*

Nous avons constaté que le Plan de Passation des Marchés (PPM) du MCIPSP 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 MCIPSP 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 MCIPSP 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'échantillon utilisé

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 :

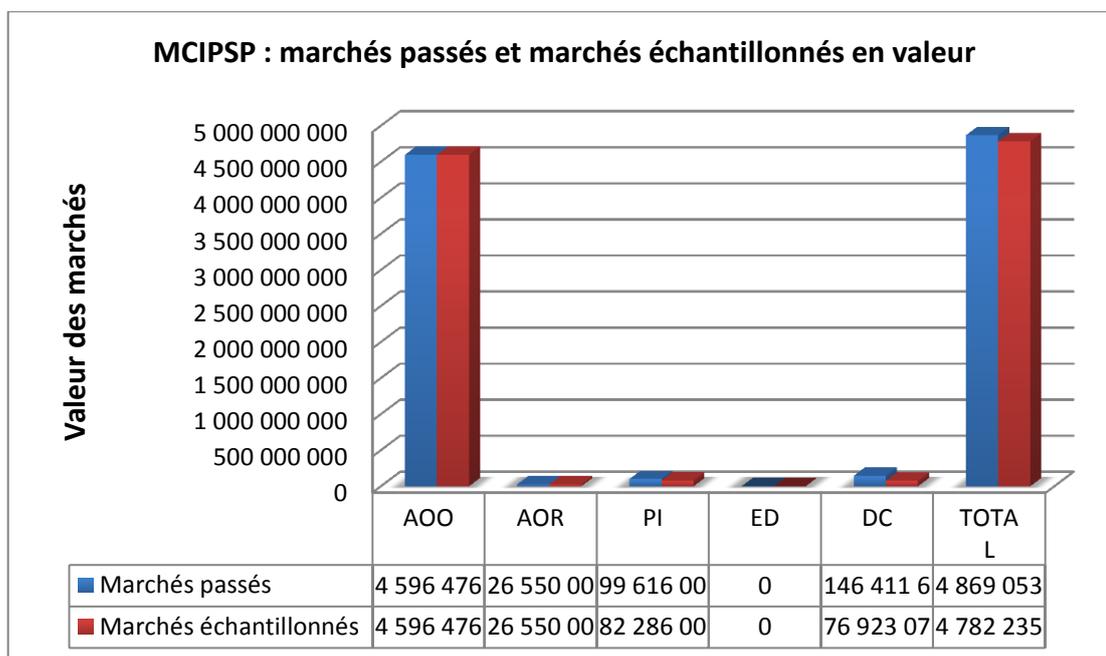
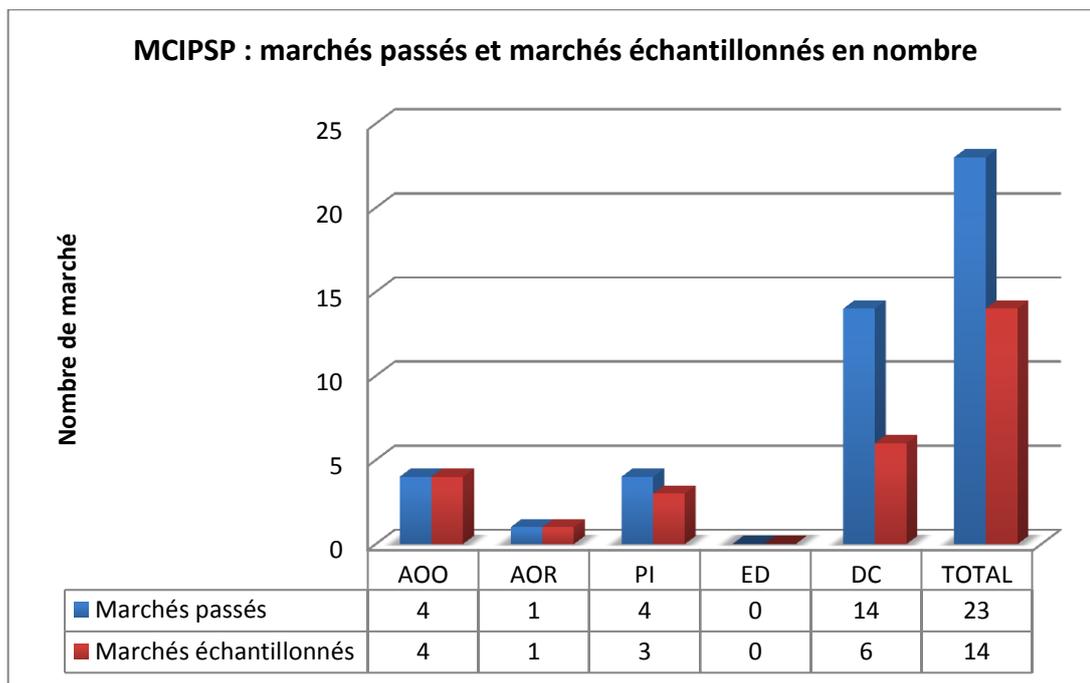
**Tableau N°2 : Synthèse de l'échantillon**

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	4	4 596 476 130	4	4 596 476 130	0	0%		0%
Consultation restreinte	1	26 550 000	1	26 550 000	0	0%	0	0%
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0	0	0	0%	0	0%
Prestation intellectuelle	4	99 616 000	3	82286000				
Cotation	14	146 411 664	6	76923074				
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>4 869 053 794</b>	<b>14</b>	<b>4 782 235 204</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>61%</b>	<b>98%</b>				

<b>Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>
--	--	-----------	-----------

STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres	4	4 596 476 130	17%	94%
Consultation restreinte	1	26 550 000	4%	1%
Entente directe ou Gré à Gré	0	0	0%	0%
Prestation intellectuelle	4	99 616 000	17%	2%
Cotation	14	146 411 664	61%	3%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>4 869 053 794</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 deux (02) marchés de cotation ayant violé le CMPDSP ;
2. Il n'y a pas eu de marchés passés par entente directe ;
3. Il y a eu un marché qui a fait objets de litige ou de recours.

### 5.3. Analyse détaillée des procédures de marchés

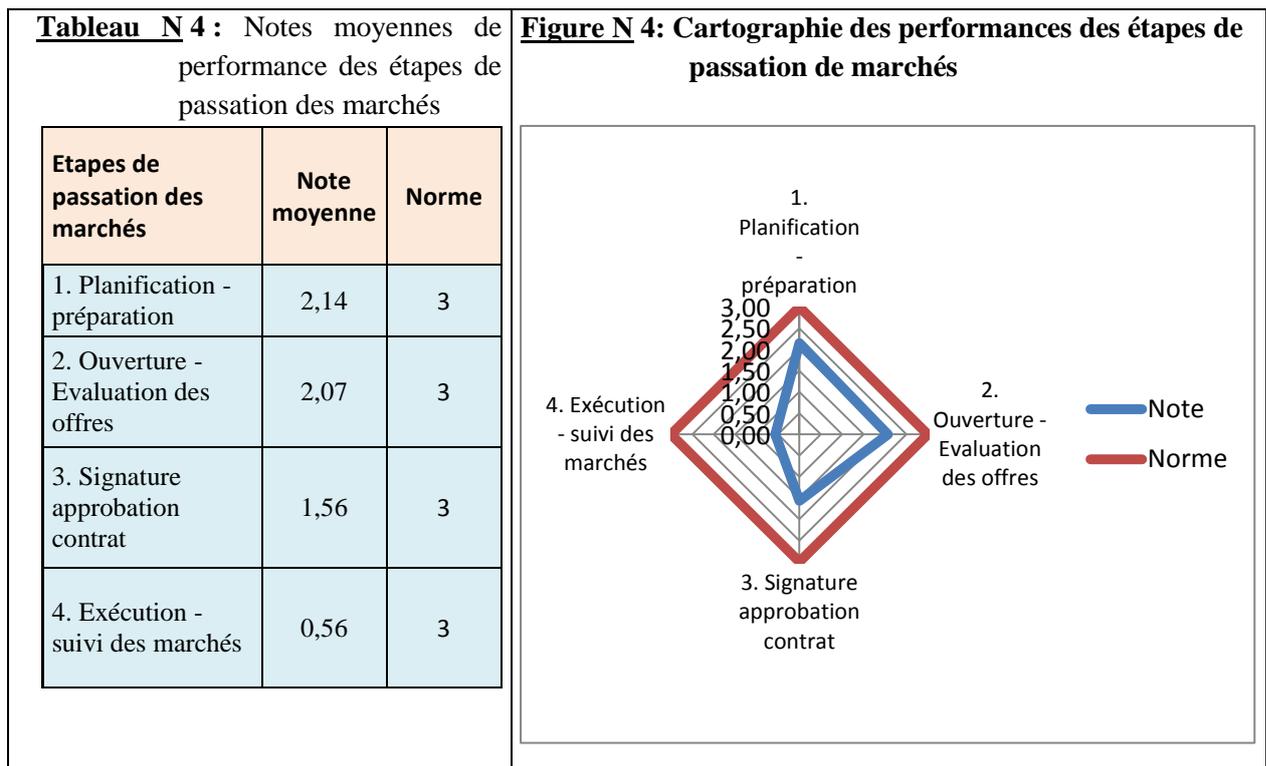
#### 5.3.1- Cartographie des performances

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 :

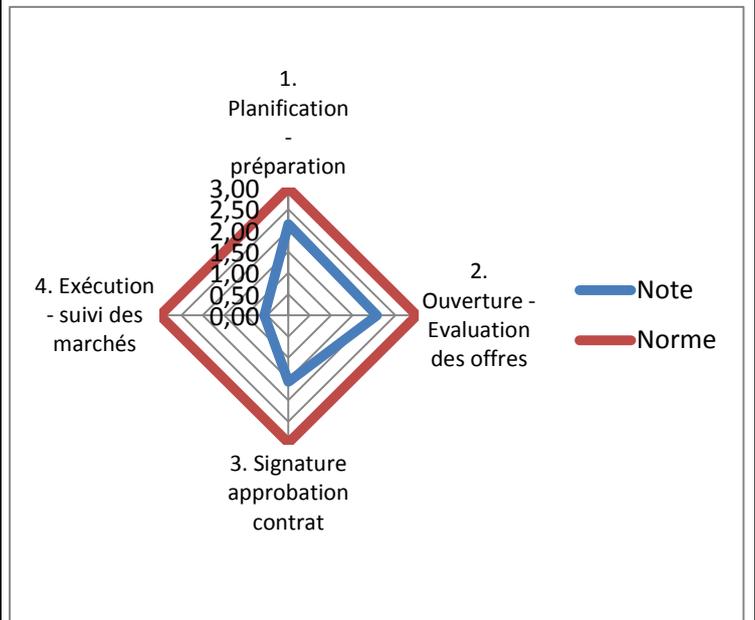
1. les notes obtenues par le MCIPSP sur chaque étape des procédures par rapport à la norme de 3.
2. les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation des marchés : ces risques constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

**Tableau N°3 Synthèse de l'évaluation des performances de MCIPSP**

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>2,14</b>	<b>3,00</b>	<b>0,86</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	1,8-3-3-2,57-	2,59			
	Marchés par appel d'offres restreint	2,33-	2,33			
	Prestation Intellectuelle	1,67-2,6-2,5-	2,26			
	Marchés de gré à gré					
	Cotation	1,8-1,2-1,8-0,6-0,6-2,4-	1,4			
<b>2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres</b>				<b>2,07</b>	<b>3,00</b>	<b>0,93</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	0,85-1,43-2,36--2,4-	1,76			
	Marchés par appel d'offres restreint	2,57-	2,57			
	Prestation Intellectuelle	2,38-2,41-2,63-	2,47			
	Marchés de gré à gré					
	Cotation	1,57-1-1,71-0,75-1,14-2,63-	1,47			
<b>3. Signature et approbation de contrat</b>				<b>1,56</b>	<b>3,00</b>	<b>1,44</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	0-1,75-1,43--2,63-	1,4525			
	Marchés par appel d'offres restreint	1,88-	1,88			
	Prestation Intellectuelle	1,5-2-1,5-	1,67			
	Marchés de gré à gré					
	Cotation	1,5-1,5-1,5-0,75-0,75-1,5-	1,25			
<b>4. Exécution et suivi des marchés</b>				<b>0,56</b>	<b>3,00</b>	<b>2,44</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	0,75-0-1,5--0,75-	0,75			
	Marchés par appel d'offres restreint		0,75			
	Prestation Intellectuelle	0-0,75-0-	0,25			
	Marchés de gré à gré					
	Cotation	0-0-0,75-1,5-0,75-0-	0,50			



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



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

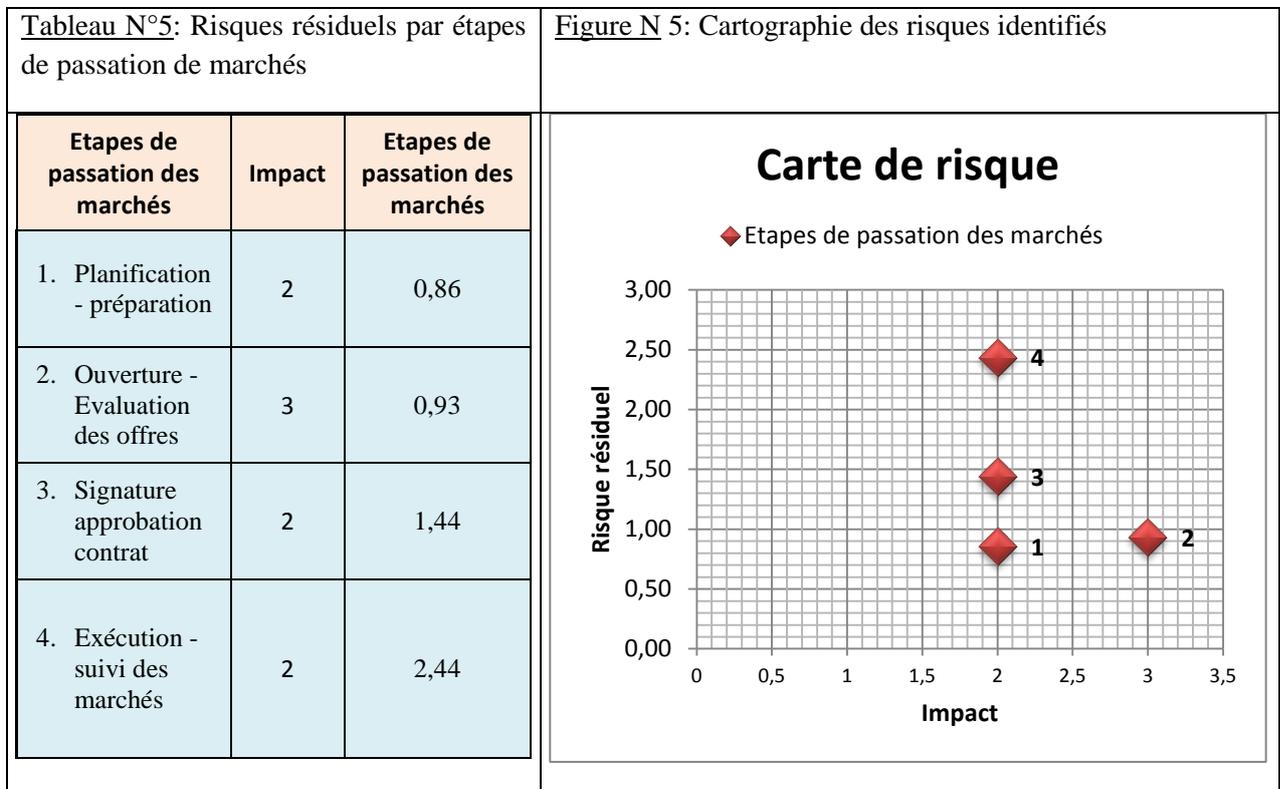
- ✚ une performance **proche la conformité** pour l'étape 1. Planification-Préparation et l'étape 2. Ouverture-Evaluation des offres;
- ✚ une performance **loin de la conformité** pour, l'étape de 3. Signature et Approbation des contrats.
- ✚ une performance **non conforme** pour l'étape 4. Exécution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

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



#### 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, MCIPSP affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

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

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 MCIPSP, 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 par le ministère et PARMCO sont prévus au PPM ;
- Absence du budget et du PPM du CETEF, ne nous permet pas de vérifier la prévision des marchés au budget et au PPM de tous les marchés de cotation audités (voir annexe).

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

Non-conformités relevées :

➤ **Inexistence d'un dossier de demande de cotation** avec les spécifications techniques requises en violation de l'Article 12 du décret 2011-059 alinéa 4 qui stipule « 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 ». Il s'agit de :

- Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;
- Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
- Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets ;
- CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires.

➤ **Absence des lettres d'invitations adressées aux candidats et comportant leur décharge** pour les marchés de demande de cotation.

➤ **Le délai de réception des offres de l'avis à manifestation d'intérêt était seulement de 7 jours** au lieu de 30 jours pour le Marché N°00366/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA; **Formation des membres de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo** en violation de l'Article 44 du décret 2009-277 portant CMP 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 ».

### **Conclusion**

Le MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE 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 MCIPSPT de veiller à la prévision des marchés à exécuter au budget et au PPM et que l'exhaustivité des différents budgets du ministère soit centralisé et archivé ;
- Nous recommandons au MCIPSPT l'utilisation du titre demande cotation au lieu de consultation retenue pour les marchés de cotation ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de préparer sur la base de document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) les dossiers de demande de cotation et que ces dossiers soient archivés ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de procéder à l'archivage des lettres d'invitation adressées aux candidats et comportant leur décharge pour les marchés de demande de cotation ;
- Nous recommandons à la PRMP le respect du délai de réception des candidatures ou des offres qui ne peut être inférieur à trente (30) jours calendaires pour les marchés supérieurs aux seuils réglementaires, à compter de la publication de l'avis.

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

#### Non-conformités relevées :

Nos travaux nous ont permis de constater :

- **Absence d'un procès-verbal de la séance d'ouverture contresigné par les représentants désignés de l'autorité contractante** en violation de l'Article 54 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que « 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. » Il s'agit de :
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets ;
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires.
  - Marché de Location de stands en panel
- **Absence de rapport d'analyse des offres** 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. » et concerne :
  - Marché relatif aux grandes décorations
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires
  - Marché de Rénovation des armoires électriques
  - du marché relatif à la Location de stands en panel
- **Non respect du délai d'évaluation des offres par la commission** chargée de l'évaluation des offres en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP « 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. » il s'agit de :
  - Marché relatif à la RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA (délai 50 jours)Ces situations impactent sur le respect de délais prévu, au plan de passation des marchés et la conclusion des contrats.
- **Le rapport d'analyse n'est pas paraphé 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 3 que « Le rapport d'analyse fait l'objet d'un document unique, paraphé et signé de tous les membres de la sous-commission, qui peuvent y mentionner leurs réserves » Il s'agit de:
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;

- Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
- Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets.
- **Défaut de publication du PV d'attribution provisoire des offres** en violation de l'Article 61 du décret 2009-277 portant CMP « le procès-verbal est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics. ». Ce manquement concerne :
  - Le marché relatif à la location de stands en panel ;
  - Le marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.
- **L'attribution provisoire n'a pas été notifiée au soumissionnaire** retenu en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa : « L'attribution est notifiée au soumissionnaire retenu avant tout commencement des travaux. » Ce manquement concerne :
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets.
- **Les projets de marché ne sont pas transmis à la DNCMP** pour avis avant leurs signatures en violation de l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 5 que « la CCMP procède à un examen juridique et technique du dossier de marché avant de le valider et, au besoin, propose toute modification de nature à garantir la conformité du marché avec le DAO et la réglementation en vigueur » ; Il s'agit de :
  - Marché relatif à la location de stands en panel ,
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.
- **Le projet de contrat ou de lettre de commande n'est pas transmis à la CCMP** pour avis avant la signature en violation de l'Article 9 du décret 2009-297 qui stipule dans son alinéa 5 que « la CCMP procède à un examen juridique et technique du dossier de marché avant de le valider et, au besoin, propose toute modification de nature à garantir la conformité du marché avec le DAO et la réglementation en vigueur » il s'agit de :
  - Marché relatif aux grandes décorations ;
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires ;
  - Marché de Rénovation des armoires électriques ;
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets.
- **Non-respect du délai minimum de 15 jours** après publication du procès-verbal d'attribution, avant la signature du contrat pour le marché relatif à la RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA dont le délai **est de 4 jours** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant

CMP alinéa 3 « les autorités contractantes observent un délai minimum de quinze (15) jours ouvrables après la publication visée à l'article précédent, avant de procéder à la signature du marché ou de la délégation et de le soumettre à l'approbation des autorités compétentes. »

### **Conclusion**

MCIPSP 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 MCIPSPT à chaque séance d'ouverture des offres de produire un procès-verbal de la séance d'ouverture contresigné par les représentants désignés de l'autorité contractante et que ces PV soient archivés ;
- Nous recommandons au MCIPSPT 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 au MCIPSPT de respecter le délai d'évaluation des offres par la commission chargée de l'évaluation des offres qui est 30 jours ;
- Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis les résultats d'attribution des marchés ainsi que les projets de contrat ou de lettre de commande à la CCMP pour validation ;
- Nous recommandons au MCIPSPT 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 ;
- Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis à la DNCMP les projets de marché avant leur signature ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de veiller au respect du délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution, avant la signature du contrat.

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

##### **Non-conformités relevées :**

Nos travaux nous ont permis de constater :

- **Absence de contrat du marché** relatif à la location de stands en panel en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP « Une fois la procédure de sélection jugée conforme par la direction nationale de contrôle des marchés publics, le marché ou la délégation est signé par le représentant de l'autorité contractante et l'attributaire. » ;
- **les signatures du titulaire, de la PRMP et l'approbation du Ministre** n'ont pas été datées pour les 2 lots du marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO ;
- **Le marché n'est pas enregistré par le titulaire** du marché en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP alinéa 1 « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution. »  
Il s'agit de :

- Le marché signé et approuvé du lot 2 du marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO ;
  - marché N°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de MICROFINANCE (IMF) ;
  - Le marché relatif aux grandes décorations.
- **La signature du marché par la PRMP dans un délai** de sept (07) jours ouvrables à compter de la date de réception du projet de marché validé par la DNCMP n'est pas respecté pour le marché relatif à la **Fourniture de 5 véhicules pickup 4x4 double cabine avec bâche climatisé d'origine et 5 motos hommes munie chacune de 2 casques, d'1antivol et d'1 raglan** en violation de l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP « 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 » ;
- **Absence de notification définitive**, 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 » et concerne :
- le marché relatif à la location de stands en panel ;
- **Défaut de publication de l'avis d'attribution définitive** en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2 « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité. » Il s'agit de :
- Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO ;
  - N°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA; recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de MICROFINANCE (IMF) ;
  - marché N°01009/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAP A relatif à la Prestation d'un cabinet de communication pour PARMCO.
- **Signature non datée de l'attributaire** et de l'autorité contractante pour les six (6) marchés de cotation audités.

### **Conclusion**

Le MCIPSPT 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 MCIPSPT 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 MCIPSPT de faire enregistrer les marchés par les titulaires ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de toujours veiller à ce que les dates de signature des contrats soient mentionnées ;

- Nous recommandons au MCIPSPT de transmettre pour information, la décision d'attribution de toutes les cotations à la DNCMP et à l'ARMP ;
- Nous recommandons au MCIPSPT 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 MCIPSPT d'attribuer les marchés dans le délai de validité des offres
- Nous recommandons au MCIPSPT de veiller à ce que les marchés signés et approuvés soient enregistrés par les titulaire du marché et archivés ;
- Nous recommandons à la PRMP de respecter un délai de sept (07) jours ouvrables à compter de la date de réception du projet de marché validé par la DNCMP avant la signature du contrat ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de procéder à la de notification définitive des marchés aux attributaires et que cette notification soit matérialisée ;
- Nous recommandons au MCIPSPT de procéder à la publication de l'avis d'attribution définitive dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.

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

#### Non-conformités relevées :

Nos travaux nous ont permis de constater :

- **Absence des ordres de service de commencement** pour :
  - Le marché relatif à la location de stands en panel ;
  - Marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO ;
  - Le marché relatif à la Fourniture de 5 véhicules pickup 4x4 double cabine avec bâche climatisé d'origine et 5 motos hommes munie chacune de 2 casques, d'1 antiviol et d'1 raglan ;
  - marché N° N°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la FOURNITURE DE VEHICULES 4x4 A LA CELLULE D'EXECUTION DU PARMCO ;
  - Marché relatif aux grandes décorations ;
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires ;
  - Marché de Rénovation des armoires électriques ;
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie ;
  - Marché N°0006/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture de Tee-shirts, Polos, Casquettes, Sacs shopping ;
  - Marché N°0004/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Confection de bracelets tickets ;
  - Marché N°00366/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA; relatif à la formation des membres de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo ;
  - N°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA; relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de MICROFINANCE (IMF) ;
  - marché N°01009/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif à la Prestation d'un cabinet de communication pour PARMCO.

- **Absence de procès-verbal de réception** pour :
  - Marché relatif aux grandes décorations
  - CR N°0005/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif à la Fourniture des divers imprimés publicitaires
  - Marché de Rénovation des armoires électriques
  - Marché N°0001/MCIPSPT/PRMP/CETEF/2016 relatif aux Travaux de maçonnerie
  - Le marché relatif à la location de stands en panel
  - Le marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO
  
- **Absence de preuve de paiement** pour :
  - le marché relatif aux grandes décorations,
  - le marché relatif à la location de stands en panel,
  - le marché relatif aux travaux de construction de magasins de stockage de céréales dans les régions CENTRALE et DE LA KARA au TOGO.

### **Conclusion**

Le MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE, DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET DU TOURISME affiche une performance **non 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 MCIPSPT 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 MCIPSPT que toutes les preuves de paiement soient archivées dans chaque dossier de marché.

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

#### **5.3.3.6.1. Analyse des délais**

##### **5.3.3.6.1.1 Rappel sur les délais**

Conformément aux dispositions en vigueur :

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

### 5.3.3.6.1.2 Résultats issus de l'analyse des délais

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

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	4jours
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>24 jours</b>
<b>Etape Ouverture et évaluation des offres et publication</b>				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	<b>32 jours</b>
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	6 jours
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	<b>6 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	NA

### 5.3.3.6.1.3 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- REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE

## VI- REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE

Afin de vérifier la réalité des prestations nous avons constitué un échantillon de marché sur la base de l'échantillonnage des marchés devant faire l'objet de conformité duquel sont extraits les marchés à effets non traçables (prestation de service, travaux de consultant, fourniture fongibles à consommation immédiates) pour analyser l'exécution physique des obligations des titulaires par rapport au terme des contrats correspondants.

Une visite des travaux, a permis d'inspecter tous les travaux effectivement réalisés par les entreprises en charge des travaux. Elle a permis également de vérifier l'état d'achèvement, la conformité des ouvrages réalisés et permet aussi de juger du caractère précis et complet des devis descriptifs et de devis quantitatifs.

L'audit physique a porté sur deux (02) marchés relatif au :

- **TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE MAGASINS DE STOCKAGE DE CEREALES DANS LES REGIONS CENTRALE ET DE LA KARA AU TOGO ;**
- **RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA.**

### 6.1- TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE MAGASINS DE STOCKAGE DE CEREALES DANS LES REGIONS CENTRALE ET DE LA KARA AU TOGO.

Intitulé du DAO	<b>TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE MAGASINS DE STOCKAGE DE CEREALES DANS LES REGIONS CENTRALE ET DE LA KARA AU TOGO</b>
Référence du DAO	AO N°0002/2016/MCIPST/SG/PRMP/DCIC du 07/06/16
Mode de passation	<b>AOO</b>
Intitulé des lots	
o Lot 1	Travaux de construction de magasin de stockage de céréales dans la région Centrale
o Lot 2	Travaux de construction de magasin de stockage de céréales dans la région de la Kara
Référence du marché/des lots	
o Lot 1	Marché N°01/PS/2016/AOO/MCIPSPT/T/BG
o Lot 2	Marché N°02/PS/2016/AOO/MCIPSPT/T/BG
Montant des lots	
o Lot 1	20 099 298 TTC
o Lot 2	20 726 590 TTC
Montant global	<b>40 825 888 .</b>
Entreprises/sociétés attributaires	
o Lot 1	ETS TCHAMIE & FILS
o Lot 2	GT BTP SARL
Nationalité des attributaires	Togolaises
Financement	Accord EIF – TIER2 –TGO 001, Gestion 2016
Date de publication de l'AAO ou du DAC	07/04/16
Date limite de dépôt des offres	25/05/15
Date d'ouverture des plis	25/05/15
Nombre d'offres reçues	15
Date de signature du contrat	
Date d'Approbation	
Date de notification provisoire	
Date ordre de service de commencer	
Date de démarrage effectif	
Délai d'exécution	4 mois pour les 2 lots
Date de réception (provisoire)	

Les constats qui en découlent sont :

### **6.1.1 Conformité du processus de l'exécution (constitution des pièces nécessaires au démarrage, existence et conformité des documents de l'exécution)**

#### **Constats**

- Absence de preuve de la constitution des pièces nécessaires au démarrage des travaux ;
- Manque de détails sur les spécifications et les prescriptions techniques dans le DAO. Ce manquement peut avoir un impact sur les matériaux à utiliser pour la réalisation des travaux ;
- Le contrôle des travaux a été fait par le maître d'ouvrage lui-même.

#### **Recommandations**

- Le dossier d'exécution des travaux doit être obligatoirement fourni par l'entreprise et approuvé par la structure de contrôle avant le démarrage des travaux ;
- Le paiement de l'avance de démarrages doit être conditionné par la fourniture du dossier d'exécution des travaux ainsi que les résultats de formulation de béton ;
- Les exigences du DAO obligeront les entreprises à faire un bon prix et à exécuter des ouvrages de qualité irréprochable ;
- solliciter l'appui des services techniques de l'Etat (MIT) ou des consultants pour finaliser les prescriptions techniques avant le DAO ;
- Fédérer les synergies pour un suivi et contrôle rapproché des travaux ;
- Confier le suivi et le contrôle au bureau de contrôle ;
- Produire et respecter le plan de maintenance et d'entretien des ouvrages. Ceci permet de pérenniser l'ouvrage et d'éviter les dégradations très poussées dans le temps.

### **6.1.2. Conformité des biens acquis (quantités et spécifications)**

#### **Constats**

- Les ouvrages sont exécutés et réceptionnés mais non exploités,
- Les manquements observés sont du niveau de finition et d'emploi de certains matériaux.

*Quelques images des travaux :*

### **LOT 1 (à Tchamba)**



**Vue d'ensemble du bâtiment (côté Sud)**



**Vue d'ensemble du bâtiment (côté Sud-Ouest)**

### **LOT 2 (à Kara)**



**Vue de l'intérieur du bâtiment**



**Vue d'ensemble du bâtiment**

### **Recommandations**

- Le dossier d'exécution des travaux doit être obligatoirement fourni par l'entreprise et approuvé par la structure de contrôle avant le démarrage des travaux ;
- Pour les prochains DAO, le maître d'ouvrage doit fournir plus de détails sur les spécifications techniques des travaux à exécuter ; de même que sur la définition des prix ;
- L'entreprise doit produire impérativement en cette fin, le dossier des travaux exécutés dont le contenu se trouve annexe ;
- Un plan de sécurité incendie doit être envisagé et mis sur place.

## 6.2- RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA

Intitulé du DAO	RECONSTRUCTION DU MARCHE DE KARA
Référence du DAO	AOOI N° 01/MCIPSPT/PRMP/DPSP/PARMCO du 17/03/2016
Mode de passation	AOOI
Intitulé des lots	
○ Lot 1	GROS ŒUVRES, PLOMBERIE SANITAIRE ET SECOND-ŒUVRES ARCHITECTES
○ Lot 2	<b>ELECTRICITE COURANTS FORTS ; ELECTRICITE COURANTS FAIBLES ; VENTILATION MECANIQUE CONTROLE (VMC) ; CLIMATISATION ; APPAREILS ELEVATEURS/ ASCENSSEURS</b>
Référence du marché/des lots	
○ Lot 1	N°00508/2016/AOO/MCIPSPT-PARMOC/T/BAD-BIE
○ Lot 2	N°00509/2016/AOO/MCIPSPT-PARMCO/T/BAD-BIE
Montant des lots	
○ Lot 1	3 483 137 856 FCFA TTC
○ Lot 2	926 545 814 FCFA TTC
Montant global	
○ Prévisions : <b>F CFA TTC</b>	4 880 000 000 FCFA TTC
○ Réalisations : <b>F CFA TTC</b>	4 409 683 690 FCFA TTC
○ Ecart : <b>F CFA TTC</b>	470 316 330 FCFA TTC
Entreprises/sociétés attributaires	
○ Lot 1	SOSAF
○ Lot 2	AFRICAINNE DES TRAVAUX ET FOURNITURES (ADTF)
Nationalité de l'attributaire	
○ Lot 1	BURKINA FASO
○ Lot 2	TOGOLAISE
Financement	BAD : 53,35% BIE : 46,65%
Date d'ouverture des plis	02/05/2016
Date de signature du contrat	05/08/2016
Date d'Approbation	10/08/2016
Date ordre de service de commencer	07/07/2017
Date de démarrage effectif	Pas de preuves
Délai d'exécution	18 mois
Date de réception (provisoire)	Pas de preuves

### **6.2.1. Conformité du processus de l'exécution (constitution des pièces nécessaires au démarrage, existence et conformité des documents de l'exécution)**

#### **Constats**

- Retard considérable dans l'exécution des travaux ;
- L'entreprise n'a pas fournis les causes réelles de son retard dans l'exécution des travaux ;
- Changement fréquent du personnel d'encadrement entrainant une instabilité profonde dans l'organisation des travaux.

#### **Recommandations**

- Le maitre d'ouvrage doit signifier par écrit (avec accusé de réception) à l'entreprise son retard dans l'exécution des travaux. Il doit rappeler à l'entreprise, les conséquences susceptibles de ce retard suivant les clauses du contrat. Ceci boostera l'entreprise à prendre des dispositions pour rattraper le retard tout en exécutant les travaux dans les règles de l'art.
- Le maitre d'ouvrage et le contrôle doivent exiger de l'entreprise :
  - o Un planning actualisé détaillé avec les résultats escompté semaine par semaine,
  - o Exiger une mobilisation optimale en ressource personnel d'encadrement et d'exécution.

### **6.2.2 Conformité des biens acquis (quantités et spécifications)**

#### **Constats**

- Les travaux sont en cours d'exécution avec un retard considérable et une grande inquiétude sur la qualité de finition des travaux ;
- Impression que le Directeur de l'entreprise ignore le contexte et la portée du projet ;
- Les manquements observés sont du niveau des mises en œuvre.

**Quelques images des travaux :**



**Vue d'ensemble du bâtiment**



**Coffrage dalle R+2**



**Ragréages des poutres**



**Présences des bavures sur les poutres**



**Qualité de finition à revoir**



**Coffrage et coulage du béton à soigner**



**Qualité de finition à revoir**



**Coffrage dalle R+2**



**Façade principale : travaux en cours avec un retard considérable**



**Travaux en cours avec un retard considérable**

### **Recommandations**

- Le maître d'ouvrage doit signifier par écrit (avec accusé de réception) à l'entreprise son retard dans l'exécution des travaux. Il doit rappeler à l'entreprise, les conséquences susceptibles de ce retard suivant les clauses du contrat. Ceci boostera l'entreprise à prendre des dispositions pour rattraper le retard tout en exécutant les travaux dans les règles de l'art ;
- Le premier responsable de l'entreprise doit être convoqué pour l'instruire de nouveau sur le contexte et la portée du projet ;
- L'entreprise doit proposer une organisation efficace pour consommer tant bien que mal le retard préjudiciable ;
- Nécessité d'un suivi rapproché et rigoureux ;
- L'entreprise doit produire impérativement le dossier des travaux exécutés dont le contenu est en annexe.

## VII- SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

## VII. 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 au MCIPSPT 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 centralisées au niveau de la PRMP mais plutôt conservées par les directions techniques.	Nous recommandons au MCIPSPT 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 émettés au niveau du comptable 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 au MCIPSPT 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
5	Défaut de prévision au budget des marchés :	Nous recommandons au MCIPSPT de veiller à la prévision des marchés à exécuter au budget et au PPM et que l'exhaustivité des différents budgets du ministère soit centralisé et archivé	PRMP, CPMP, CCMP
6	<b>Inexistence d'un dossier de demande de cotation avec les spécifications techniques requises</b> en violation de l'Article 12 du décret 2011-059 alinéa 4	Nous recommandons au MCIPSPT de préparer sur la base de document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) les dossiers de demande de cotation et que ces dossiers soient archivés	PRMP, CPMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
7	<b>Absence de preuve de publication du DAO</b> en violation de l'Article 43 du décret 2009-277 portant CMP.	Nous recommandons à la PRMP de procéder à la publication du DAO.	PRMP
8	<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 MCIPSPT 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
9	<b>Absence de rapport d'analyse des offres et des paraphes dans les rapports d'analyse des offres fournis</b> en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa.	Nous recommandons au MCIPSPT 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.	PRMP, CPMP
10	<b>Non respect du délai d'évaluation des offres par la commission chargée de l'évaluation des offres</b> en violation de l'Article 56 du décret 2009-277 portant CMP.	Nous recommandons au MCIPSPT de respecter le délai d'évaluation des offres par la commission chargée de l'évaluation des offres qui est 30 jours.	PRMP, CPMP
11	<b>Défaut de publication du PV d'attribution provisoire des offres et l'avis d'attribution définitive</b> en violation de l'Article 61 du décret 2009-277 portant CMP.	Nous recommandons au MCIPSPT 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.	PRMP, CPMP
12	<b>L'attribution provisoire n'a pas été notifiée au soumissionnaire retenu</b> en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP son alinéa 1.	Nous recommandons à la PRMP de procéder à la notification de marché au soumissionnaire retenu.	PRMP
13	<b>Les soumissionnaires non retenus n'ont pas été informés par écrit du motif de rejet de leurs offres</b> en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP son alinéa 2.	Nous recommandons à la PRMP l'information par écrit tous les soumissionnaires non retenus, du motif de rejet des offres.	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
14	<b>Les projets de marché ne sont pas transmis ni à la DNCMP pour avis avant leur signature</b> en violation de l'Article 9 du décret 2009-297.	Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis à la DNCMP les projets de marché avant leur signature.	PRMP
15	<b>Le projet de contrat ou de lettre de commande n'est pas transmis à la CCMP pour avis avant la signature ainsi que les résultats d'attribution des marchés</b> en violation de l'Article 9 du décret 2009-297.	Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis les résultats d'attribution des marchés ainsi que les projets de contrat ou de lettre de commande à la CCMP pour validation.	PRMP, CPMP
16	<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 décisions 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 MCIPSPT de procéder à la transmission des décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation à l'ARMP et à la DNCMP.	PRMP, CPMP
17	<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 par voie de Presse ou par tout autre moyen.	PRMP
18	Les signatures des attributaires, de l'autorité contractante (PRMP) et de l'autorité approbatrice ne sont pas dans la plupart des marchés signés datées.	Nous recommandons au MCIPSPT de toujours veiller à ce que les dates de signature des contrats soient mentionnées.	
19	Le marché n'est pas enregistré par le titulaire du marché en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP alinéa 1.	Nous recommandons au MCIPSPT de veiller à ce que les marchés signés et approuvés soient enregistrés par le titulaire du marché et archivés.	
20	Absence de notification définitive, en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP.	Nous recommandons au MCIPSPT de procéder à la de notification définitive des marchés aux attributaires et que cette notification soit matérialisée.	

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
21	Défaut de publication de l'avis d'attribution définitive en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2.	Nous recommandons au MCIPSPT de procéder à la publication de l'avis d'attribution définitive dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.	
22	Marché non signé par la PRMP mais par le Directeur du CETEF.	Nous recommandons à la PRMP que pour chaque marché de toujours procéder à la signature et non procéder à l'approbation.	
23	Absence des ordres de service de commencement et de procès-verbal de réception.	Nous recommandons au MCIPSPT 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.	
24	Absence de preuve de paiement.	Nous recommandons à la PRMP du MCIPSPT que d toutes les preuves de paiement soient archivées dans chaque dossier de marché.	

## VIII- ANNEXES

**ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHES AUDITES**

Liste des marchés	Montant	Observations
<b>Appel d'offres ouvert</b>		
Travaux de reconstruction du marché de Kara (AOOI N°001/MCIPSPT)	4 409 683 670	T
Fourniture de véhicule et de motos	112 926 572	F
Travaux de construction de magasin de stockage de céréales dans les régions centrale et de la Kara au Togo	40 825 888	T
Location de stands en panel	33 040 000	F
<b>Total Appels d'offre ouvert</b>	<b>4 596 476 130</b>	
<b>Appels d'offres restreints</b>		
Fourniture de véhicule 4X4 à la cellule d'exécution du PARMCO	26 550 000	F
<b>Total Appels d'offres restreints</b>	<b>26 550 000</b>	
<b>Gré à Gré</b>		
<b>Total Consultations Gré à gré</b>	<b>0</b>	
<b>Prestation intellectuelle (PI)</b>		
Formation de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo	34 920 000	PI
Formation des agents des institutions de microfinance	13 696 000	PI
Prestation d'un cabinet de communication pour PARMCO	33 670 000	PI
<b>Total Prestation intellectuelle (PI)</b>	<b>82 286 000</b>	
<b>Cotation</b>		
Confection de bracelets tickets	14 950 000	F
Fourniture de Tee-Shirt, Polos, casquettes, sacs shopping	14 499 486	F
Travaux de maçonnerie	9 974 000	T
les grandes décorations	10 000 000	T
Rénovation des armoires électriques	12 999 588	T
Fourniture des divers imprimés publicitaires	14 500 000	F
<b>Total Cotation</b>	<b>76 923 074</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>4 782 235 204</b>	

## **ANNEXE 2 : CONTENU DU DOSSIER DES TRAVAUX EXECUTES (DTE)**

Le dossier des travaux exécutés d'infrastructure permet de comprendre rapidement le projet.

Il contient :

- Une présentation sommaire de l'opération
- Une présentation des fonctionnalités de l'ouvrage, de ses contraintes principales et de la consistance des travaux
- Le rappel des principales modifications techniques et fonctionnelles du marché intervenues lors de la phase "construction". (extraits des comptes rendus de chantier qui mentionnent les modifications ou incidents intervenus en cours de travaux)
- Le rapport final du contrôleur technique

### **Les diagnostics et sondages préliminaires à une opération d'infrastructure (à intégrer ultérieurement dans le DCO/6)**

Ce dossier comprend l'ensemble des diagnostics et sondages préalables réalisés en amont de l'opération d'infrastructure

Il regroupe notamment :

- Les diagnostics techniques immobiliers avant travaux
- Les Etudes géotechniques
- Les levés topographiques

### **Dossier de Construction de l'Ouvrage (DCO)**

#### **DCO/1 : Plans conformes à l'exécution**

Ces plans à fournir par l'exécutant des travaux doivent être les documents de derniers indices permettant la construction de l'ouvrage. La liste minimale des plans exigés est définie comme suit :

#### **Plans du gros œuvre et du génie civil**

- Fondations
- Structure (coffrage et ferrailage)
- Pour les bâtiments :
  - Charpente
  - Plan de chaque niveau précisant la nature des planchers et les charges admissibles

#### **Plans des réseaux intérieurs**

Concernant la totalité des réseaux, et présentés sur fond de plan d'architecte, ils préciseront :

- Le cheminement des réseaux
- La nature et caractéristiques dimensionnelles des réseaux (dimensions, matériaux, calorifuges...)
- L'implantation des équipements et ouvrages de production, raccordements sur réseaux extérieurs, organes d'isolement...

#### **DCO/2 : Plans d'atlas**

Le plan d'atlas est un document transversal relatif à un ouvrage de génie civil ou un bâtiment, établi dans un format facilement reproductible (A4 ou A3).

#### **Plans de bâtiments**

Il s'agit du plan d'architecte conforme à exécution et complété de données permettant la gestion patrimoniale du bien (surfaces, utilisation des locaux, numérotation) :

- les vues en plans de chaque niveau y compris les sous-sols et les vides sanitaires,
- les élévations de toutes les façades et pignons,
- les coupes du bâtiment (au moins une coupe transversale et une coupe longitudinale),
- les toitures terrasses

### **Ouvrages de génie civil**

Les plans d'atlas des ouvrages de génie civil apporte une vue descriptive des éléments constitutifs de l'ouvrage. Ils comprennent :

- Une vue isométrique générale de l'ouvrage
- Une vue en plan générale de l'ouvrage
- Un plan d'implantation par rapport aux ouvrages environnants.
- Un plan indiquant les surcharges admissibles

### **DCO/3 : Plans topographiques et de récolements**

### **DCO/4 : Nomenclature des équipements**

Le tableau de nomenclature doit permettre d'inventorier tous les équipements importants de l'ouvrage afin de disposer d'informations probantes pour toutes les opérations de maintenance et de contrôles.

Cette nomenclature doit notamment comporter les éléments suivants :

- Désignation de l'équipement
- Localisation
- Marque
- Référence
- Constructeur
- Caractéristiques principales (puissance, débit...)

### **DCO/5 : Dossier de sécurité incendie**

Ce dossier comprend :

- Une fiche où figurera tout matériau mis en œuvre devant répondre à des exigences particulières en matière de sécurité incendie. Cette fiche se présentera sous la forme d'un tableau où figureront les renseignements suivants :
  - Nom du Matériau
  - Local concerné
  - Partie du local concernée
  - Référence du PV de conformité
  - Degré Coupe-Feu
- La liste des équipements spécifiques mis en œuvre pour satisfaire aux impératifs de sécurité incendie (porte-coupe-feu par exemple) avec référence et localisation dans l'ensemble immobilier
- L'ensemble des PV de conformité des matériaux mis en place
- Chaque entrepreneur devant se conformer à des exigences en matière de sécurité incendie remplira une fiche de ce type.

### **DCO/6 : Diagnostics, sondages et études diverses**

### **Dossier de Fonctionnement de l'Ouvrage (DFO)**

#### **DFO/1 : Notes de calcul**

#### **DFO/2 : Essais de fonctionnement**

Ce document rassemble les procès-verbaux de tous les essais et contrôles réalisés sur les ouvrages.

Le dossier des essais comprend une première page indiquant les ouvrages ayant fait l'objet des essais.

Chaque essai devra comporter les informations suivantes :

- référence aux plans nécessaires au repérage des parties d'ouvrage concernées
- référence au mode opératoire utilisé (DTU, NF, CCTG,...) avec indication des articles des textes de référence
- indication de chaque essai et vérification effectués ; les résultats seront consignés en faisant apparaître tous les paramètres mesurés et les états de situation contrôlés. En

regard seront portés les valeurs et résultats spécifiés par les documents généraux ou particuliers du marché

- chaque P.V. sera daté et mentionnera les noms et visas des personnes ayant participé aux épreuves, ainsi que le nom des organismes de contrôle éventuels

### **DFO/3 : Notices de fonctionnement**

Ces notices devront permettre aux services utilisateurs et chargés de la maintenance des installations de connaître leur fonctionnement général, et la conduite à tenir dans les diverses situations normales ou anormales pouvant intervenir.

### **DFO/4 : Carnet sanitaire des réseaux et installations d'eau potable**

### **DFO/5 : Synthèse d'étude thermique**

### **Dossier de Maintenance de l'Ouvrage (DMO) / Notices et gammes de maintenance**

Ces notices ont pour but de donner tous les renseignements techniques nécessaires pour assurer les maintenances préventive et corrective.

#### **Contenu attendu des notices de maintenance**

##### **Généralités**

Il sera établi une notice par équipement. Les différentes notices seront clairement séparées afin d'être rapidement identifiables.

Chaque notice comportera tout ou partie des éléments suivants :

- Une page de garde où figurera en particulier le nom de l'équipement concerné et la référence constructeur
- Les schémas de l'installation (par exemple les schémas électriques...)
- Les conditions de garantie du matériel par le fabricant et/ou l'installateur
- La gamme de maintenance présentée sous forme de tableau conformément au modèle figurant ci-dessous, où figureront les éléments suivants :
  - Nature de l'opération de maintenance (Graissage, Réglage, Remplacement de pièces...)
  - périodicité de l'intervention :
    - M: mensuelle
    - T : trimestrielle
    - S : semestrielle
    - A : annuelle
    - X : à déterminer par une annotation dans la colonne "Observations".
  - Observations et référence éventuelle à une procédure explicitée

##### **Procédures particulières**

En cas de mode opératoire particulier, on établira une fiche procédure où figureront les renseignements suivants :

- titre et numéro d'identification de la procédure
- description détaillée de la procédure avec schémas (insister sur les précautions à prendre afin d'effectuer en toute sécurité l'intervention)
- fiche de démontage-remontage avec schémas
- données numériques éventuellement nécessaires à l'exécution de réglages mécaniques ou électriques : tolérances, jeux, couples de serrage, cotes à respecter...
- liste des contrôles et essais à effectuer : succession des opérations, dispositions à prendre si les performances exigées ne sont pas atteintes.

### **ANNEXE 3 : COMMENTAIRES DE L'AUDITE**

MINISTERE DU COMMERCE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	REPUBLIQUE TOGOLAISE Travail – Liberté – Patrie
PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES PUBLICS	
DIRECTION DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVE	
PROJET D'APPUI A LA RECONSTRUCTION DES MARCHES ET AUX COMMERCANTS DE KARA ET DE LOME	COURRIER ARRIVEE Sous N° : 1049 Le 03 MAI 2018
N° 0794/MCPS/PRMP/DPSP/PARMCO/ZY/HA	Lomé, le 03 MAI 2018
	<b>La Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)</b> A Monsieur le Directeur Général de l'ARMP LOME
<b>Objet</b> : Rapport de la revue indépendante de la conformité des procédures de passation des marchés publics du MCIPSPT du Cabinet ACR	
Monsieur le Directeur Général,	
J'ai l'honneur de soumettre à votre appréciation pour dispositions à prendre, les éléments de réponses des non-conformités relevées sur les procédures de passation des marchés publics du Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé en 2016 en ce qui concerne le Projet d'Appui à la Reconstruction des Marchés et aux Commerçants de Kara et de Lomé.	
Il s'agit de :	
<b>5.3.3.2 : Conformité de l'élaboration des dossiers d'appel à concurrence et de la publication</b>	
<b>Défaut de publication</b>	
2 <sup>ème</sup> puce : <u>Reconstruction du marché de Kara</u> : l'avis particulier de passation de marchés des travaux de reconstruction du marché de Kara a été publié aussi bien dans 03 parutions de "Togo-Presse" dont une copie est jointe en annexe, que sur le site de la Banque Africaine de Développement et le UNDB ;	
1	

3<sup>ème</sup> puce : Marché n°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : Par courrier n°0885/MEF/DNCMP/DAF du 31 mars 2015, dont copie est jointe en annexe, la DNCMP a autorisé le changement du mode d'acquisition (appel d'offres par la consultation restreinte). Il n'y a donc plus lieu de publier un appel d'offres dans ce cadre.

4<sup>ème</sup> puce : Marché n°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de Microfinance (IMF) : Cet avis à manifestation a été publié dans deux parutions de "Togo-Press" dont une copie est jointe en annexe.

### **5.3.3.2 : Conformité de l'attribution des marchés**

#### **Défaut de publication du PV d'attribution provisoire des offres**

3<sup>ème</sup> puce : Marché n°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : Par courrier n°0110/MCIPSPT/PRMP/PARMCO du 29 janvier 2016, le résultat d'attribution provisoire a été transmis à la DNCMP pour publication sur son portail web et dans le journal des marchés publics, ce qui fut fait. Au même titre les courriers sont envoyés aux cinq (05) soumissionnaires. Les copies de ces correspondances sont jointes en annexes.

5<sup>ème</sup> puce : Marché n°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de Microfinance (IMF) : le PV n'a pas été publié, toutefois par courrier n°139/MCPS/PRMP/PARMCO du 16 juin 2016, dont copie est ci-jointe, le résultat du PV d'attribution provisoire a été notifié à tous les consultants.

#### **Les soumissionnaires non retenus n'ont pas été informés par écrit du motif de rejet de leurs offres**

3<sup>ème</sup> puce : Marché n°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : les courriers sont envoyés aux cinq (05) soumissionnaires dont les copies de ces correspondances sont jointes en annexes.

#### **Projet de contrat ou lettre de commande n'est pas transmis à la CCMP pour avis**

1<sup>ère</sup> puce : Marché n°00366/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif à la formation des membres de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo : la procédure a été conduite sous la supervision du CCPM jusqu'à l'attribution provisoire à un montant supérieur au seuil de contrôle du CCPM. Le projet de marché a été ainsi soumis à l'avis de la DNCMP par courrier n°086/MCOSPSPT/PRMP/PARMCO du 25 avril 2016. Par lettre n°1346/MEFPD/DNCMP/DRMP du 04 mai 2016, la DNCMP a donné suite favorable. Les deux (02) correspondances sont jointes en annexe.

#### **5.3.3.4 : Conformité de la signature et de l'approbation des marchés**

##### **Le marché n'est pas enregistré par le titulaire**

2<sup>ème</sup> puce : Marché n°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : le marché a été bel et bien enregistré ci-joint les trois premières pages du contrat.

3<sup>ème</sup> puce : Marché n°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de Microfinance (IMF) : Ce marché n'a pas été enregistré étant donné que le montant prévisionnel inscrit au PPM est inférieur à 15 000 000 f.cfa, soit 13 519 000 f.cfa. Le montant d'attribution a été de 13 696 000 f.cfa.

##### **Défaut de publication de l'avis d'attribution définitive**

2<sup>ème</sup> : Marché relatif à la reconstruction du marché de Kara : publication du PV d'attribution définitive dans Togo- Presse (copie de la presse est jointe), et dans le journal des marchés publics.

3<sup>ème</sup> puce : Marché n°00078/2016/CR/MCIPSPT-PARMCO/F/BAD relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : publication du PV d'attribution définitive dans Togo- Presse (copie de la presse est jointe), et dans le journal des marchés publics.

6<sup>ème</sup> puce : marché n°01009/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif à la prestation d'un cabinet de communication : publication du PV d'attribution définitive dans le journal des marchés publics (ci-joint copie du mail)

### 5.3.3.5 : Conformité du suivi et exécution des marchés

#### Absence de procès-verbal de réception

7<sup>ème</sup> puce : Reconstruction du marché de Kara : les travaux sont en cours et par conséquent les réceptions provisoire et définitive ne peuvent pas être émises.

8<sup>ème</sup> puce : Marché n°0011/2016/AMI/MCIPSPT-PARMCO/PI/BAD-FAPA relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de Microfinance (IMF) : Le PV de réception définitive des rapports a été joint en annexe.

#### Absence de preuve de paiement

4<sup>ème</sup> puce : Reconstruction du marché de Kara : les travaux sont en cours et les preuves de paiement des décomptes des travaux exécutés sont jointes en annexe.

6<sup>ème</sup> puce : Marché relatif à la fourniture de véhicules 4x4 à la Cellule d'Exécution du PARMCO : preuve de paiement est jointe en annexe.

7<sup>ème</sup> puce : Marché relatif à la formation des membres de l'association des femmes chefs d'entreprise du Togo : preuve de paiement est jointe en annexe.

8<sup>ème</sup> puce : Marché relatif au recrutement d'un cabinet pour la formation des agents de crédit des institutions de Microfinance (IMF) : preuve de paiement est jointe en annexe.

9<sup>ème</sup> puce : Marché relatif à la prestation d'un cabinet de communication : preuve de paiement est jointe en annexe.

Veuillez agréer, Monsieur la PRMP, l'assurance de ma considération distinguée.

  
BAMANA Baroma Magolémiéna

## **ANNEXE 4 : 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 MCIPSPT  
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°0794/MCPSP/PRMP/DPSP/PARMCO/ZY/HA,  
relative à l'objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver ci-dessous nos réponses relatives aux observations que le  
Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme  
(MCIPSPT) vous avait formulées.

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

**Pour l'auditeur  
Audit et Conseil Réunis**

**KONOU Kosi,  
Expert Comptable Diplômé**



## REponses DE L'AUDITEUR

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

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



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