



# Audit & Conseil Réunis

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

**RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION  
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LA SOCIETE  
NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO (SNPT)**

**GESTION 2016**

Membre  
ONECCA  
TOGO

REPUBLIQUE TOGOLAISE

AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS

**RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION DES  
MARCHES PASSES PAR LA SOCIETE NOUVELLE DES  
PHOSPHATES DU TOGO (SNPT)**

**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>1-4</b>
<b>II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION .....</b>	<b>5-8</b>
2.1 Contexte de la mission .....	6
2.2 Objectif de la mission .....	7-8
<b>III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>9-19</b>
3.1 Préparation du plan d'audit .....	10
3.2. Prise de connaissance des AC et planification de l'exécution de la mission .....	10-13
3.3. Revue qualité des conclusions .....	13
3.4. Phase d'audit réglementaire .....	13
3.5. Phase d'audit du cadre institutionnel .....	14-16
3.6. Phase de revue des procédures de passation des marchés .....	17-18
3.7. Audit de l'exécution physique des marchés .....	18
3.8. Phase de restitution des rapports .....	18
<b>IV. EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES .....</b>	<b>19-29</b>
4.1. Présentation de l'autorité contractante .....	20
4.2. Evaluation institutionnelle .....	20-29
<b>V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....</b>	<b>30-41</b>
5.1. Statistiques issues de l'échantillon utilisé .....	31-32
5.2. Commentaires sur les statistiques .....	32
5.3 Analyse détaillée des procédures de marchés .....	33-41
<b>VI. REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE .....</b>	<b>42</b>
6.1 Conformité du processus de l'exécution (constitution des pièces nécessaires au démarrage, existence et conformité des documents de l'exécution) .....	<b>44</b>
6.2. Conformité des biens acquis (quantités et spécifications) .....	<b>45-47</b>
<b>VII. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>48-50</b>
<b>VIII. ANNEXES .....</b>	<b>51</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste des marchés audités</li> <li>- Commentaire de l'audit</li> <li>- Réponse de l'auditeur</li> </ul>	

*Æ*

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

**RAPPORT SUR LA REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DES  
PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PASSES PAR LA SOCIÉTÉ  
NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO (SNPT) AU TITRE DE L'ANNEE 2016**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par marché N°00002./2018/AMI/ARMP/PI/FP, nous avons procédé à l'audit de conformité des procédures de passation, de contrôle et d'exécution des marchés publics exécutés par la SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO 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 SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO(SNPT) et qui nous ont été communiqués, s'élève à la somme de **un milliard quarante-sept millions six cent soixante-dix-huit mille sept cent seize (1 047 678 716) FCFA, pour un total de douze (12) marchés.**

L'échantillon est constitué de 6 marchés d'un montant total de **neuf cent dix-neuf millions huit cent quatre-vingt-dix-sept mille trois cent sept (919 897 307) F CFA** représentant 50% en nombre et 88% en valeur des marchés passés. Les statistiques des marchés de la SNPT 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	3	103 819 572	1	32 103 441
Consultation restreinte	2	708 333 609	2	708 333 609
Entente directe ou Gré à Gré	5	229 213 145	2	175 055 040
Cotation	2	6 312 390	1	4 405 217
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>1 047 678 716</b>	<b>6</b>	<b>919 897 307</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>50%</b>	<b>88%</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 :

- **SNPT ne dispose pas un plan de formation en interne** adapté aux normes de passation des marchés au plan international permettant au personnel une formation régulière sur les stratégie de passation des marchés ;
- **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 stipule «la CCMP procède à la validation du plan de passation de marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant et lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante » ;
- **Le défaut d'établissement de rapport annuel d'activités par la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)** à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation de l'article 9 alinéa 7 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : « la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'Autorité contractante un rapport annuel d'activités » ;
- **L'absence d'établissement par la PRMP d'un rapport d'exécution pour chaque marché** relevant de sa compétence, en violation de l'article 6, alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 qui dispose : « La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes. » et de l'article 1er dernier alinéa du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 ;
- **Le montant additionnel des marchés d'entente directe passés dépasse les 10% du montant total des marchés passés** : le pourcentage de l'ensemble des marchés gré à gré est de 22% sans toutefois avoir l'autorisation de l'ARMP comme le prévoit l'article 36 du CMPSDP : « Dans l'hypothèse où une autorité contractante solliciterait auprès de la direction nationale de contrôle des marchés publics une autorisation de passer un marché de gré à gré, alors que le seuil des dix (10) pour cent serait franchi, la décision favorable de cette direction sera soumise, avant l'initiation de la procédure, à l'autorité de régulation qui doit la valider » ;
- **Absence de l'ANO de la CCMP sur le projet de contrat/lettre de commande** pour tous les marchés ;
- **Non inscription de certains marchés au PPM** ;
- **Absence de preuve informant par écrit les soumissionnaires non retenus du motif de rejet de leur offre** pour tous les marchés en violation de l'article 62 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « L'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire » ;
- **Absence 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

Notre revue a porté sur six (6) marchés dont un marché d'appel d'offres ouvert, deux appels d'offres restreint, deux ententes directes et une cotation. Nous avons noté dans les dossiers :

### - 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 certains marchés exécutés ne sont pas prévus au PPM en violation de l'article 14 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule « 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 » Nous n'avons aucune preuve de la DNCMP autorisant l'exécution de ces marchés.

Les marchés concernés sont ceux relatifs à :

- o L'apport de main-d'œuvre pour la manipulation des aiguillages et pour le contrôle et entretien des rames de wagon minéraliers à l'Usine de Kpémé (N°16011/SNPT/DG/PRMP/CPMP) ;
  - o Gardiennage de l'ensemble des installations de l'Usine (Kpémé) (N° 00658 /2016/ED/SNPT/SC/FP) ;
  - o Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine (Siège Nord et Siège Kpogamé), du Carreau des Mines et de la Cité résidentielle de la SNPT à Hahotoé (N° 00657 /2016/ED/SNPT/SC/FP) ;
  - o Tous les travaux attribués aux collectivités à savoir : Surveillance des têtes motrices et stations retour des convoyeurs, nettoyage des convoyeurs et engins, nettoyage des convoyeurs et engins, Apport de main-d'œuvre pour les travaux d'exploitation et d'entretien de la Laverie ;
- L'absence de l'ANO de la CCMP sur le dossier de demande de cotation pour le marché relatif aux **Travaux de réfection complète des logements d'astreinte K15 et K16 de la cité résidentielle de SNPT Kpémé** 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 ;
  - Non-respect du délai de 30 jours d'analyse des offres par la sous-commission d'évaluation conformément à l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP. L'analyse des offres du marché relatif aux **Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé** (CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-

USINE/2015) a pris 66 jours tandis que celui relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT l'analyse des offres a duré 8 mois** ;

- Absence de l'ANO de la CCMP sur le projet de contrat pour le marché relatif aux :
  - o Travaux de réfection complète des logements d'astreinte K15 et K16 de la cité résidentielle de SNPT Kpémé ;
  - o Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine n'est pas joint .
  
- **Défaut d'enregistrement des contrats** : le contrat du marché relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine** de la SNPT n'est pas enregistré par le titulaire en violation de l'article 69 du CMP qui stipule : « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution » ;
  
- **L'absence de l'ordre de service de commencement** dans les marchés ci-après :
  - o Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015,
  - o Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine,
  - o Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT.
  
- **Absence de preuve de réception et des preuves de paiement** pour tous les marchés audités excepté celui relatif aux Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015.

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

Nos travaux ont porté sur six (06) marchés passés dont un (01) par appel d'offres ouvert, deux (02) par appel d'offres restreint, deux (02) par entente directe et (01) par cotation.

Au terme de l'examen de ces marchés, nous avons noté que la CCMP ne valide que les résultats d'attribution provisoire ; de plus les contrats des cotations ne sont pas enregistrés.

Nous avons également noté l'absence de certaines pièces au dossier à l'instar de : PV de réception, preuve de paiement.

Ainsi, sous réserve de quelques manquements énumérés aux constats d'ordre général et spécifiques, nous estimons que pour ce qui est de l'échantillon traité, SNPT présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé peu satisfaisant.

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 dépensières et surtout la systématisation du contrôle à postériori.

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

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

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

Le présent rapport présente les résultats de l'audit de conformité des procédures des marchés passés par le **SOCIETE NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO** au cours de l'exercice 2016.

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

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

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

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

## **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 2016 ;
- 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 2014-2016 et 2016 (thèmes développés, dates, les autorités contractantes concernées).

➤ **DOCUMENTS A FOURNIR PAR LES AUTORITES CONTRACTANTES**

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

- l'organigramme de l'autorité contractante et les textes régissant l'organisation et le fonctionnement de l'Entité (décret de création, statut,...) ;
- la liste exhaustive des marchés passés au cours de l'année 2016 ;
- le registre côté paraphé des marchés publics tenu à jour au 31 décembre 2016 ;
- la liste des marchés ayant fait l'objet de recours gracieux au cours de l'exercice 2016 ;
- le plan annuel de passation des marchés validé par la DNCMP au titre de l'année 2016 et preuve de sa publication ;
- les rapports annuels d'exécution des marchés relevant de la compétence de la PRMP ;
- les états financiers de l'autorité contractante au titre de l'année 2016 ;
- la balance générale des comptes au 31 décembre 2016 ;
- le grand livre des comptes d'immobilisation et des comptes de charge autre que les frais du personnel (document à donner en version électronique) ;

- le budget approuvé par le conseil d'administration au titre de l'exercice 2016 ;
- l'état ou situation de suivi budgétaire au titre de l'exercice 2016 ;
- les actes de désignation des membres de la commission de passation des marchés et la commission de contrôle des marchés publics, ainsi que l'acte de désignation de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;

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

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

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

▪ **Exécution contractuelle, financière et physique**

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

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

- les rapports d'avant-projet détaillé ;
- les rapports du bureau de contrôle des travaux de construction d'ouvrage et autres ;
- l'avant – projet détaillé (APD) ;
- le bordereau de prix unitaire (BPU) ;
- le devis quantitatif estimatif (DQE) ;

- l'ensemble du dossier d'exécution fournis par l'entreprise et qui comprend les plans d'exécutions, les résultats des essais géotechniques effectués sur les matériaux, la liste du personnel et du matériel ;
- les contrats (contrat de l'entreprise ayant exécuté les travaux, contrat du bureau de contrôle ; etc...) ;
- l'avance de démarrage/avance de commande ;
- les rapports des bureaux de contrôle ;
- les attachements successifs ;
- les décomptes ;
- les cahiers de réunion de chantier ;
- les cahiers de constats journaliers ;
- les cahiers de réception des travaux ;
- les procès-verbaux de pré visites techniques de site ;
- les procès-verbaux de réception provisoire ;
- les procès-verbaux de réception définitive ;
- les retenue et levée de garantie.

### **3.3- Revue 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 au cabinet 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 de la SNPT. 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.

#### Systeme de notation

##### Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

Ils sont identifiés à partir de regroupement de critères. Ils ont donc un lien thématique avec les critères qui les composent. Ce sont les critères qui sont notés.

Par ailleurs, les objectifs de qualité associés aux indicateurs de qualité ont permis d'identifier des zones de risques et les axes d'amélioration pour chaque indicateur comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau N° 1 : indicateurs de qualité institutionnelle**

N°	Indicateurs	Zone de risque	Recommandations
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés. Ces textes sont régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés au niveau de l'autorité contractante.	<ul style="list-style-type: none"> <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

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

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

### **3.6. Phase de revue des 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 :

<b>Etapes de passation des marchés</b>	<b>Impact</b>	<b>Note de l'impact</b>
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 SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO à chaque étape de la passation. Cette fiche synthétique fait ressortir les insuffisances relevées au cours de la revue. Elle est transmise à l'autorité contractante avec les explications nécessaires pour appréciation et surtout pour recherche de documents complémentaires. A la réception des documents complémentaires, les notes sont corrigées. Ce n'est qu'après cette étape qu'une restitution formelle est organisée et les constats sont expliqués à l'autorité contractante. Cette étape conduit à la phase de rédaction de rapport ; un rapport provisoire puis un rapport définitif est produit pour l'autorité contractante.

## IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

## **IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES**

### **4.1. PRESENTATION DE L'AUTORITE CONTRACTANTE**

La SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO est une société d'Etat à caractère commerciale et de GIE, régie par l'Acte Uniforme de l'OHADA. Elle est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière au terme du décret N°2007-049/PR du 14 mai 2007 portant création de la société nouvelle des phosphates du Togo. A ce titre il est placé sous la tutelle du ministre chargé des mines et dispose de ses propres organes de gestion.

La SNPT a pour objet l'extraction, le traitement et la commercialisation du phosphate du Togo. A ce titre, elle est habilitée à procéder :

- au développement de la production et à la valorisation du phosphate en produits élaborés destinés à être utilisés en tant que matières semi-finies pour la fabrication de produits industriels divers, notamment les engrais, les détergents et les adjuvants aux aliments;
- à la réalisation de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à son activité,

La SNPT est dotée d'un conseil de surveillance qui nomme et révoque les administrateurs. La SNPT est gérée par un directeur général nommé et révoqué par le conseil d'administration qui fixe ses attributions et émoluments.

### **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 de la SNPT 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 :

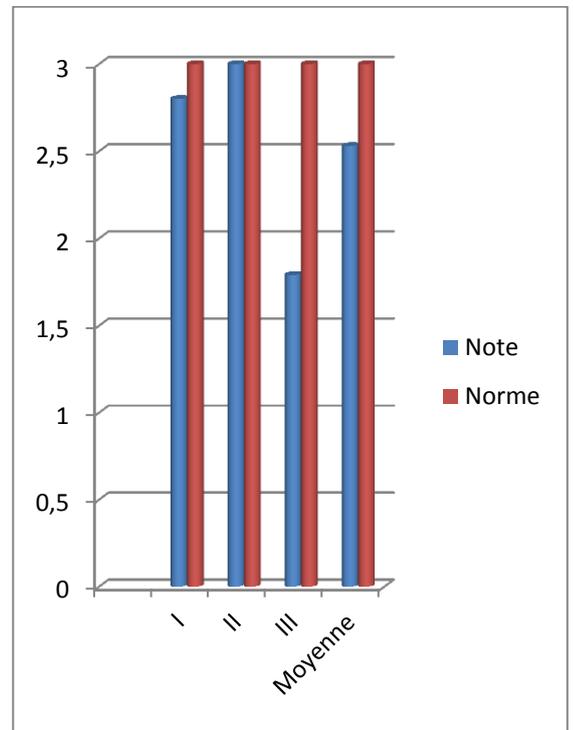
N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
I	<b>L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés</b>		<b>2,8</b>	
a)	Existence de textes instituant les organes de passation des marchés (PRMP, CPMP et CCMP).	OUI Décision N005/PCA/SNPT/NOV/2011 du 14 novembre 2011 portant création d'une CCMP au sein de la SNPT. La décision instituant la CPMP n'est pas communiqué à la mission.	3	Arrêté ministériel
b)	Existence d'un texte désignant la Personne Responsable des Marchés Publics.	oui Décision N°004/PCA/SNPT/DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant nomination de la PRMP à la SNPT.	3	Arrêté ministériel
c)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	N°005/PCA/ DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant création d'une CPMP à la SNPT Le rapporteur est admis à la retraite et n'est pas encore remplacé. Il est en même temps le point focal. Le mandat des membres de la CPMP n'est pas renouvelé. La Décision de leur nomination prend fin le 30 décembre 2018.	3	Arrêté ministériel

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
d)	Existence d'un texte désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics.	N°006/PCA/ DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant création d'une CPMP à la SNPT.	3	Arrêté ministériel
e)	Il existe un manuel de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés.	Il existe un manuel de passation de marché énonçant les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés. Ce manuel ne tient pas en compte tous les processus définis dans le code. Les textes utilisés pour la passation des marchés sont ceux édictés par l'ARMP.	2	Manuel de procédures
f)	Le manuel est régulièrement mis à jour.	NA		
<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 les acteurs de la passation des marchés publics sont des financiers, comptables, juriste, 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 lorsque cela est jugé utile	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 formations suivies par les personnes en charge des marchés sont celles organisées uniquement par l'ARMP. Cependant, le personnel éprouve des difficultés pour élaborer le PPM, la manifestation d'intérêt, évaluation des offres techniques et financières, montage d'un DAO, technique de contrôle d'un DAO. Il souhaite un renforcement de capacité par une formation au sein de l'entreprise.	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>1,76</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 ?	Tous les membres des commissions sont stables sauf le rapport de la CCMP qui est admis à la retraite.	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 existe un local aménagé pour la conservation des documents relatifs à la passation mais il manque des armoires de rangement Il existe un point focal qui est admis à la retraite et n'est pas encore remplacé. Les pièces relatives aux étapes et processus de passation des marchés ne sont pas contenues de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises marquées comme telles.	3	Décrire et apprécier le système, se rendre aux archives

N°	Indicateurs de qualité	Constats/Commentaires	Notation	Source de Vérification
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.
e)	La CCMP produit-elle à l'attention de la PRMP un rapport annuel d'activités sur la passation et l'exécution de marchés ?	NON	0	Rapport d'activités de la CCMP sur la passation des marchés
f)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	NON	0	Demander le dispositif ou tableau de suivi, entretiens
g)	Existe-t-il un registre spécial coté et paraphé destiné à l'enregistrement des offres dans leur ordre d'arrivée ?	Il existe un imprimé servant à l'enregistrement des offres dans leur ordre d'arrivée	2	Registre des offres
h)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs agréés ?	OUI	3	Registre des entrepreneurs, fournisseurs et prestataires agréés Article (12 du décret 2011-059 )
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 ?	OUI	3	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 ?	NON	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	3	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	2,8	3
II. Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	3	3
III. L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	1,79	3
	<b>Moyenne</b>	<b>2,53</b>	3
	<b>Total</b>	<b>7,59</b>	



### Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,53** ; SNPT affiche une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que SNPT 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 SNPT 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 de SNPT est désignée par Décision N°004/PCA/SNPT/DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant nomination de la PRMP à la SNPT. Il est le Directeur Général de SNPT.

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 dossiers de cotation, des TDR et 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. Ce point focale est admis à la retraite depuis décembre 2017 et n'est pas encore remplacé.

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

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

La CPMP est composée de cinq (5) membres permanents désignés par décision N°005/PCA/DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant nomination des membres de la CPMP du SNPT.

Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	REDA Kambi	DGA chargé de la fabrication	Président CPMP
2	BLILA Tikwiudé	Chef service C.G et S. budgétaire	Vice –président CPMP
3	DAVON Kodzo	Chef cellule approvisionnement	Membre CPMP
4	OURO-GNAO Gnandi	Chef section bureau d'études minières	Membre CPMP
	TOMBEGOU S. Fahamba		ADMIS A LA RETRAITE

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. 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*

##### **Constats**

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

- 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 SNPT ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;
- Il n'existe pas d'armoires de rangement pour servir à l'archivage et à la conservation des documents de passation de marché dans le local aménagé.

##### **Recommandations**

Nous recommandons à la PRMP de SNPT 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 ;
- Disposant dans le local dédié à l'archivage de l'armoire de rangement pour une meilleure conservation des documents.

➤ *Absence d'un plan de formation*

##### **Constat**

Nos travaux nous ont permis de constater que la société SNPT 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. Les commissions ont des difficultés à élaborer le PPM, la manifestation d'intérêt, à évaluer des offres techniques et financières, à monter les DAO ou à les contrôler.

##### **Recommandation**

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

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

##### **Constat**

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 stipule : « 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***

**Constat**

Le SNPT 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***

**Constat**

La PRM 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 SNPT 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.

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

**Constat**

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***

**Constat**

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

**Recommandation**

Nous recommandons le SNPT de faire approuver tous les marchés de cotation par une autorité approbatrice.

- **Le montant additionnel des marchés d'entente directe passés dépasse les 10% du montant total des marchés passés** : le pourcentage de l'ensemble des marchés gré à gré est de 22% sans toutefois avoir l'autorisation de l'ARMP comme le prévoit l'article 36 du CMPSDP : « Dans l'hypothèse où une autorité contractante solliciterait auprès de la direction nationale de contrôle des marchés publics une autorisation de passer un marché de gré à gré, alors que le seuil des dix (10) pour cent serait franchi, la décision favorable de cette direction sera soumise, avant l'initiation de la procédure, à l'autorité de régulation qui doit la valider ».

### **Recommandation**

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

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

### **Constat**

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 à 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 de la société. 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 décision N°006/PCA/ DEC/2015 du 30 décembre 2015 portant nomination des membres de la CCMP à la SNPT. Il s'agit de :

N°	NOM & PRENOMS	FONCTION AU SEIN DE L'AUTORITE	FONCTION EN MATIERE DE PASSATION
1	BOYODI S. Ani	Chef section ateliers centraux	Membre CCMP
2	SINFEYA Sylvie	Chef service juridique	Rapporteur
3	YANNA Kasseg'han	Directeur administratif financier et comptable	Vice-président
	GBENGBERTANE Banimpo		
	D'ALMEIDA A. Kudzo		

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

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

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

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

##### **Constat**

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

##### **Recommandation**

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

- *Non validation du PPM par la CCMP*

##### **Constat**

Nous avons constaté que le Plan de Passation des Marchés (PPM) de SNPT 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*

##### **Constat**

Nos travaux ont montré que la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) de la SNPT 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 de SNPT 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 :

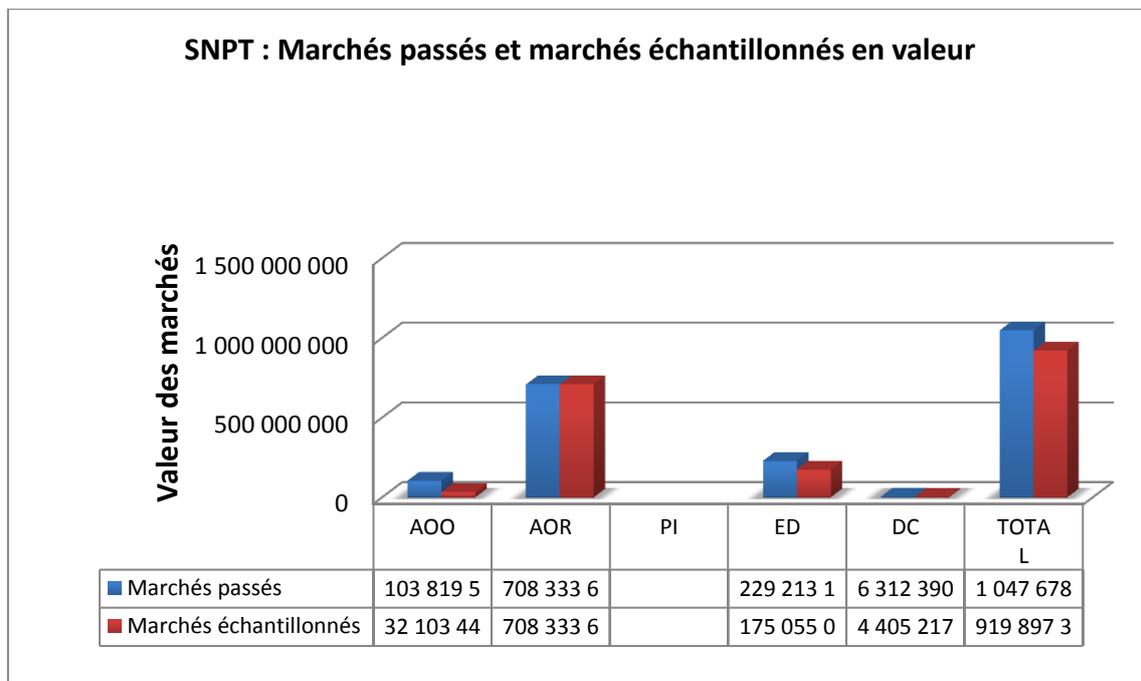
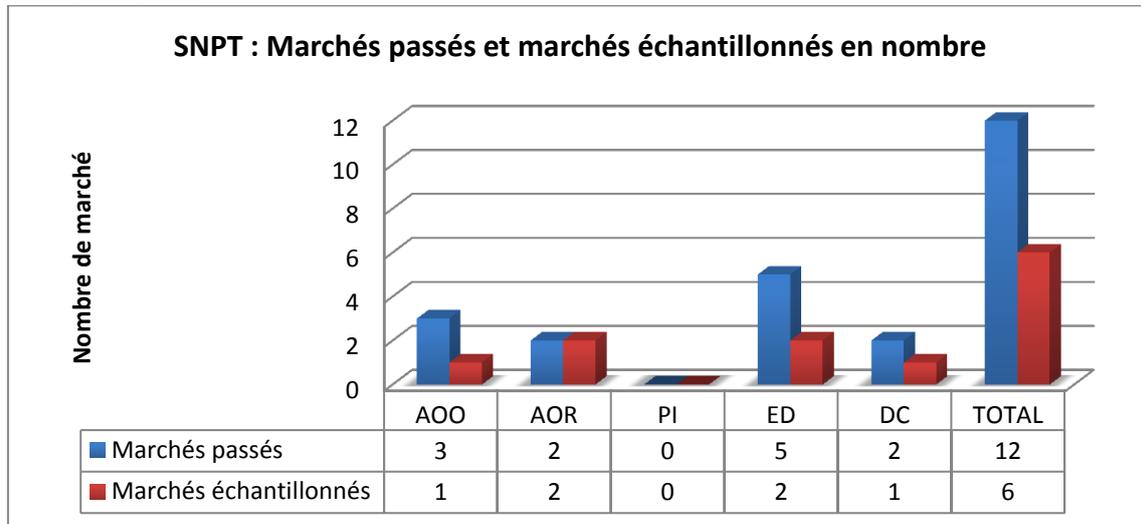
**Tableau N°2 : Synthèse de l'échantillon**

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	3	103 819 572	1	32 103 441	0	0%		0%
Consultation restreinte	2	708 333 609	2	708 333 609	0	0%	0	0%
Entente directe ou Gré à Gré	5	229 213 145	2	175 055 040	0	0%	0	0%
Cotation	2	6 312 390	1	4405217	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>1 047 678 716</b>	<b>6</b>	<b>919 897 307</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>50%</b>	<b>88%</b>				

<b>Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré</b>	<b>42%</b>	<b>22%</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>
--	------------	------------	------------	------------

STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres	3	103 819 572	25%	10%
Consultation restreinte	2	708 333 609	17%	68%
Entente directe ou Gré à Gré	5	229 213 145	42%	22%
Cotation	2	6 312 390	17%	1%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>1 041 366 326</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 n'avons pas trouvé un (01) marché ayant violé le CMPDSP<sup>2</sup> ;
2. Il y a eu cinq (05) marchés passés par entente directe : ce sont les marchés relatifs aux renouvellements de contrats avec les collectivités. Ces marchés représentent 22% du montant total des marchés passés par la SNPT ;
3. Il n'y a pas eu un marché qui a fait objets de litige ou de recours.

### 5.3.- Analyse détaillée des procédures de marchés

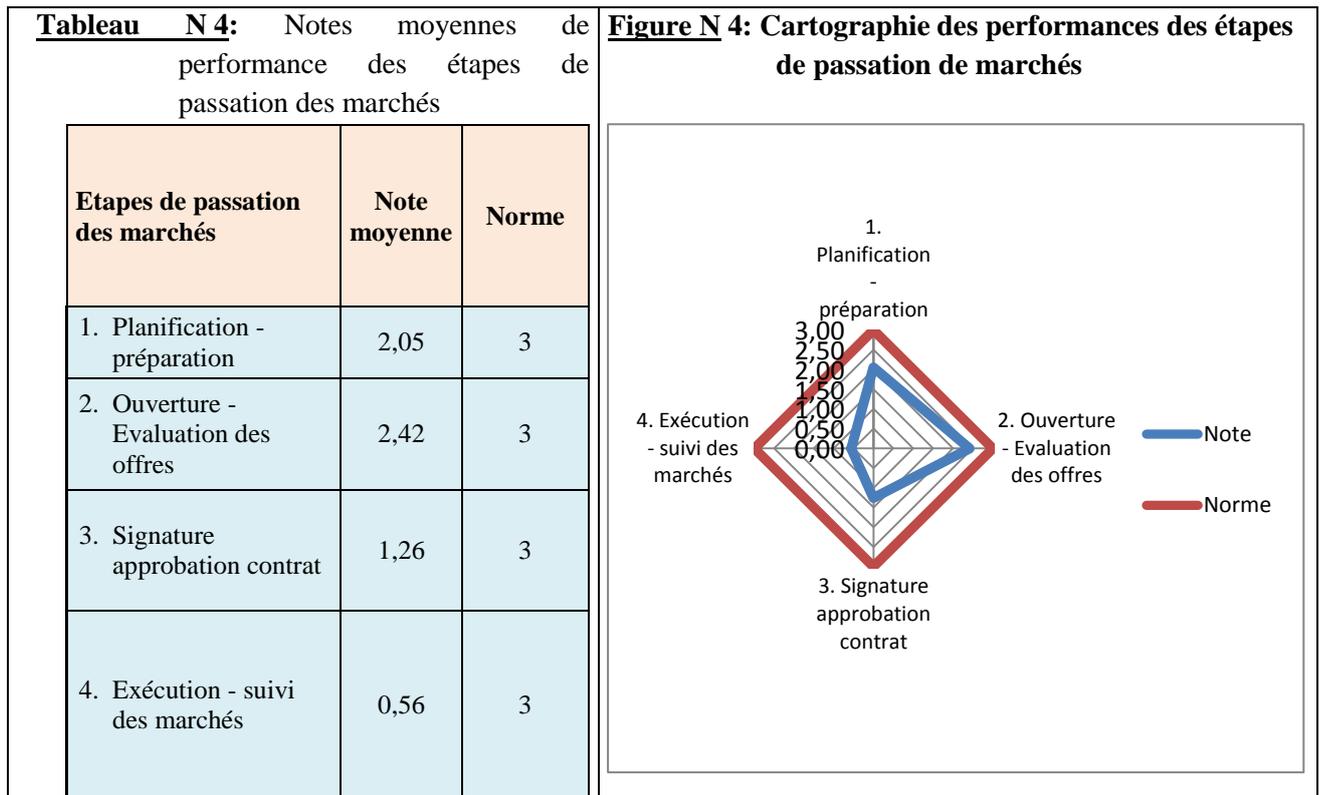
#### 5.3.1- Cartographie des performances

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 SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO 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 SNPT**

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>2,05</b>	<b>3,00</b>	<b>0,95</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,4-	2,40			
	Marchés par appel d'offres restreint	2,14-2,4-	2,27			
	Marchés de gré à gré	1,14-1,14	1,14			
	Cotation	2,4-	2,4			
<b>2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres</b>				<b>2,42</b>	<b>3,00</b>	<b>0,58</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,92-	2,76			
	Marchés par appel d'offres restreint	2,14-2,36	2,255			
	Marchés de gré à gré	3-3-				
	Cotation	2,25-	2,25			
<b>3. Signature et approbation de contrat</b>				<b>1,26</b>	<b>3,00</b>	<b>1,74</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	1,13-	1,29			
	Marchés par appel d'offres restreint	2,63-2,14	2,39			
	Marchés de gré à gré	0,6-0,6	0,6			
	Cotation	0,75-	0,75			
<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-	0			
	Marchés par appel d'offres restreint	0,75-2,25-	1,5			
	Marchés de gré à gré	0-0-	0			
	Cotation	0,75-	0,75			



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO affiche :

- ✚ une performance **proche de 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, PV de réception, preuve de paiement.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau de toute 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.

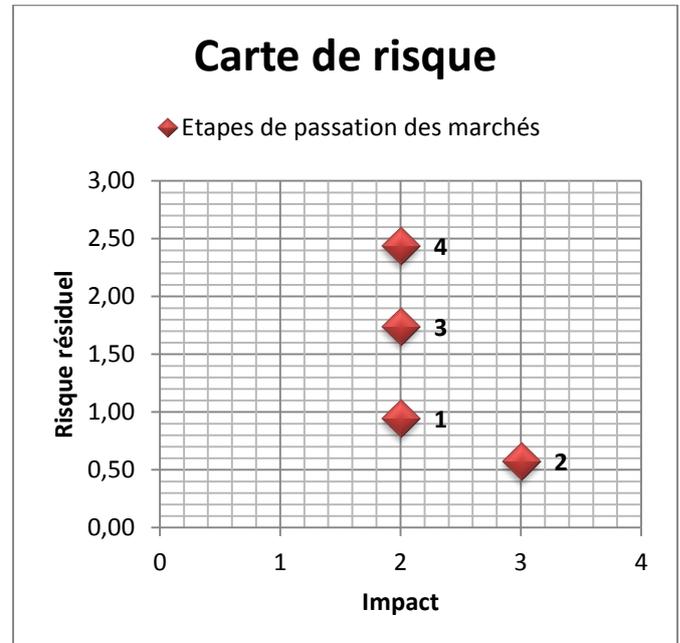
### 5.3.2.- Cartographie des risques identifiés

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

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

Etapes de passation des marchés	Impact	Etapes de passation des marchés
1. Planification - préparation	2	0,95
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	0,58
3. Signature approbation contrat	2	1,74
4. Exécution - suivi des marchés	2	2,44

Figure N 5: Cartographie des risques identifiés



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

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

Quelques améliorations sont nécessaires pour assurer la maîtrise de toutes ces 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 la société SNPT, nous avons procédé à la vérification de la conformité entre les éléments entrant dans la conception du PPM avec ceux du budget. Nous n'avons pas pu identifier les marchés dans le budget communiqué à la mission. Les libellés des marchés inscrits au PPM ne correspondent à aucune ligne budgétaire.

➤ **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 certains marchés exécutés ne sont pas prévus au PPM en violation de l'article 14 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule « 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 » Nous n'avons aucune preuve de la DNCMP autorisant l'exécution de ces marchés.

Les marchés concernés sont ceux relatifs à :

- L'apport de main-d'œuvre pour la manipulation des aiguillages et pour le contrôle et entretien des rames de wagon minéraliers à l'Usine de Kpémé (N°16011/SNPT/DG/PRMP/CPMP) ;
- Gardiennage de l'ensemble des installations de l'Usine (Kpémé) (N° 00658 /2016/ED/SNPT/SC/FP) ;
- Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine (Siège Nord et Siège Kpogamé), du Carreau des Mines et de la Cité résidentielle de la SNPT à Hahotoé (N° 00657 /2016/ED/SNPT/SC/FP) ;
- Tous les travaux attribués aux collectivités à savoir : Surveillance des têtes motrices et stations retour des convoyeurs, nettoyage des convoyeurs et engins, nettoyage des convoyeurs et engins, Apport de main-d'œuvre pour les travaux d'exploitation et d'entretien de la verie.

#### **Recommandations**

- Nous recommandons à la SNPT d'élaborer le PPM conformément aux lignes budgétaires ;
- Nous recommandons la SNPT d'inscrire tous les marchés au PPM à peine de nullité.

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

#### Non-conformités relevées.

Nos travaux nous ont permis de constater :

- **L'absence de l'ANO de la CCMP** sur le dossier de demande de cotation pour le marché relatif aux **Travaux de réfection complète des logements d'astreinte K15 et K16 de la cité résidentielle de SNPT Kpémé** 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 ;
- **Absence de publication de l'avis d'Appel d'Offres Restreint** pour tous les marchés passés par AOR conformément à l'article 23 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que la décision de l'appel d'offres restreint doit faire l'objet d'une publication ;

#### Conclusion

SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO 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 à la PRMP de soumettre tous les dossiers de cotation à la validation de la CCMP ;
- Nous recommandons à la PRMP de se conformer aux dispositions de l'article 36 du code des marchés publics qui demande de ne pas affranchir le seuil de 10% des marchés passés ;
- Nous recommandons à la PRMP de publier l'avis d'Appel d'Offres Restreint dans la presse ou dans un journal de large diffusion.

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

Non-conformités relevées :

- **Absence de décision de nomination de la sous-commission chargée de l'évaluation des offres** pour le marché relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT en violation de** l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule « Les copies des offres reçues sont confiées à une sous-commission d'analyse désignée par la personne responsable des marchés publics, pour évaluation et classement » ;
- **Non-respect du délai de 30 jours d'analyse des offres par la sous-commission d'évaluation** conformément à Article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « La sous-commission d'analyse établit un rapport d'analyse dans le délai prescrit par la personne responsable des marchés publics et ne peut en aucun cas excéder trente (30) jours calendaires » L'évaluation des offres du marché relatif aux **Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé** (CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015) a pris **66 jours** tandis que celui relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine** de la SNPT a pris **8mois** . Cette situation ne favorise pas le respect du délai de passation prévu au PPM ;
- **Défaut de paraphe de rapport d'évaluation** en violation de l'article 56 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule: « 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 ». le rapport d'analyse du marché relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT** et celui relatif aux **Travaux de réfection complète**

- des logements d'astreinte K15 et K16 de la cité résidentielle** de SNPT Kpémé ne sont pas paraphés ;
- **Absence de notification des résultats de l'attribution provisoire aux soumissionnaires non retenus** les informant du motif de rejet de leur offres pour le marché relatif **Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT** en violation de l'article 62 du CMP qui stipule « L'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire » ;
  - **Absence de l'ANO de la CCMP sur le projet** de contrat pour le marché relatif aux Travaux de réfection complète des logements d'astreinte K15 et K16 de la cité résidentielle de SNPT Kpémé.

### **Conclusion**

SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO 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.

### **Recommandation**

- Nous recommandons à la PRMP de faire respecter les 30 jours d'analyse des offres par la sous-commission d'évaluation ;
- Nous recommandons à la PRMP de désigner formellement la sous-commission chargée de l'évaluation des offres ;
- Nous recommandons à la PRMP de soumettre pour avis les projets de contrat à la CCMP pour validation ;
- Nous recommandons à la PRMP d'information par écrit tous les soumissionnaires non retenus, du motif de rejet des offres ;
- Nous recommandons à la PRMP de désigner formellement la sous-commission chargée de l'évaluation des offres.

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

- Absence de contrat au dossier : la SNPT n'a pas établi un contrat pour le marché relatif au **Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine n'est pas joint** ;
- **Défaut d'enregistrement des contrats** : le contrat du marché relatif aux **Travaux de construction de la clôture du carreau mine** de la SNPT n'est pas **enregistré** par le titulaire en violation de l'article 69 du CMP qui stipule : « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution » ;
- **Défaut de publication d'un avis d'attribution définitive** dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité pour tous les marchés en violation de Article 70 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule : « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité » ;

- **Absence de note de restitution des garanties de bonne exécution** au dossier **pour tous les marchés** en violation de l'article 91 du CMPDSP qui dispose : « La garantie de bonne exécution est libérée dans le délai d'un mois suivant l'expiration du délai de garantie et en tout état de cause, et si le marché ne comporte pas un tel délai, immédiatement suivant la réception des travaux, fournitures ou services ».

### Conclusion

SOCIETE NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO affiche une performance **loin de la conforme** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent des efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### Recommandations

- Nous recommandons à la SNPT de toujours signé, quel que soit le montant, un contrat /lettre de commande avec les titulaires ;
- Nous recommandons à la SNPT de faire enregistrer les marchés par les titulaires ;
- Nous recommandons que les avis d'attribution définitifs soient publiés par voie de presse ou par tout autre moyen ;
- Nous recommandons à la PRMP de restituer les **garanties de bonne exécution une fois que le titulaire la demande.**

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

- Nous notons l'**absence de l'ordre de service de commencement** dans les marchés ci-après :
  - o Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015 ;
  - o Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine ;
  - o Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT.
- **Absence de preuve de réception et des preuves de paiement** pour tous les marchés audités excepté celui relatif aux Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015.

### Conclusion

SOCIÉTÉ NOUVELLE DES PHOSPHATES DU TOGO affiche une performance **non conforme** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevé. Par conséquent beaucoup efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

### Recommandations

- Nous recommandons à la SNPT 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 de la SNPT 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	n/a
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	<b>13 jours</b>
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	<b>33 jours</b>
<b>Etape Ouverture et évaluation des offres et publication</b>				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	<b>8 mois</b>
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	8 jours
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	<b>10 jours</b>
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	<b>26 jours</b>
<b>Etape Signature, approbation et notification du marché</b>				
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen projet du marché par la DNCMP	15 j	<b>8 jours</b>
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	<b>2 jours</b>

### 5.3.3.6.1. 3 Commentaires sur les délais

Nous avons constaté que :

- ❖ L'intervention de la commission de contrôle (CCMP) dans la procédure de passation des marchés pour les DAO n'était pas prévue au PPM pour les marchés atteignant le seuil de contrôle de la DNCMP ;
- ❖ Les délais d'évaluation qui est au maximum de 30 jours ne sont pas respectés. Un marché est évalué durant 8 mois, un autre durant 66 jours. Cette situation impacte sur la conclusion des contrats.

## 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) lots du marché relatif au « travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 a 4 de l'usine ».

Intitulé du DAO	<b>Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé</b>
Référence du DAO	CR N° 003/SNPT/DG/PRMP/DGA-USINE/2015
Mode de passation	<b>CR</b>
Intitulé des lots	
○ Lot 1	Travaux de pour le remplacement, renforcement, préparation de surfaces et mise en peinture : <b>Zone de débourage</b>
○ Lot 2	Travaux de pour le remplacement, renforcement, préparation de surfaces et mise en peinture : <b>Zone filtre à bande</b>
Référence du marché/des lots	
○ Lot 1	N°00258/2016/CR/SNPT/T/FP
○ Lot 2	N°00259/2016/CR/SNPT/T/FP
Montant des lots	
○ Lot 1	178079930
○ Lot 2	298506169
Entreprises/sociétés attributaires des 2 lots	<b>SOMECO</b>
Nationalité de l'attributaire	Togolaise
Financement	Budget SNPT
Date de signature du contrat	29/4/16
Date d'Approbation	29/4/16
Date ordre de service de commencer	non communiqué
Date de démarrage effectif	non communiqué
Délai d'exécution	04 mois
Date de réception	9/9/16

Les constats qui en découlent sont :

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

### **Constats**

- Le maitre d'ouvrage a fourni moins de détail sur les spécifications techniques et sur la définition des prix des travaux à exécuter occasionnant un grand écart dans les offres proposées par les entreprises soumissionnaires. Les offres sont du simple au quadruple. (1 à 4 fois) ;
- Absence de l'ordre de service de démarrage des travaux ;
- Les études ont été faites par le maitre d'ouvrage lui-même (Sans un bureau d'études) ;
- Le contrôle des travaux a été fait par le service technique de la société ;
- Les lots 1 et 2 sont exécutés. Le 3<sup>e</sup> lot n'est pas encore exécuté pour raison budgétaire.

### **Recommandations**

- Chaque domaine (Génie mécanique ; Génie Civil & Génie Electrique) doit disposer d'un livre de suivi pour y consigner les problèmes quotidiens de l'usine. Ceci permettra de fournir en temps réel les détails des besoins ;
- Il faut un Renforcement de capacité du service technique pour être mieux outiller pour les études ;
- Solliciter l'appui de bureau d'études spécialisé ou de consultant dans élaboration des prescriptions techniques et la définition des différents prix ;
- 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 maitre d'ouvrage doit fournir plus de détails sur les spécifications techniques des travaux à exécuter ; de même que sur la définition des prix.

## 6.2. Conformité des biens acquis (quantités et spécifications)

### Constats

- Pas de dysfonctionnement observé sur les travaux
- Les travaux sont exécutés et réceptionnés provisoirement.

### Quelques images des travaux



Entrée de l'usine



Poteaux métalliques traités



Structure de bardage métallique traitée



Massifs en béton de poteau repris



**Structures reprises**



**Charpente traitée**



**Structures reprises**



**Des tuiles remplacées**

### Quelques aperçu du lot 3



**Poteau en état de rouille très avancée**



**Massif des poteaux en dégradation**



**Etat du lot 3 non encore exécuté (Tuiles cassées)**



**Massif des poteaux en dégradation**

## VII- SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

## VII. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

Une synthèse des recommandations faites sur les insuffisances relevées est présentée dans le tableau comme suit :

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
1	<b>Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés</b> : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics.	Nous recommandons à SNPT 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>Non- implication de la CCMP à partir d'un certain seuil</b> : Les marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR	Nous recommandons à SNPT 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
3	<b>Inexistence des décisions ou notes de service mettant en place les sous-commissions d'analyse</b> : Les évaluations des offres sont faites par des sous-commissions d'analyse. Les décisions ou notes de service mettant en place ces sous-commissions n'existent pas dans la plupart des dossiers.	Nous recommandons que les sous commissions mise en place par SNPT pour l'évaluation des dossiers de marché soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivés dans chaque dossier pour faciliter le contrôle.	PRMP, CPMP, CPMP
4	<b>Non publication des avis d'attribution définitive</b> : Il n'est pas publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité un avis d'attribution définitif des contrats passés et notifiés.	Nous recommandons à la SNPT de se conformer aux dispositions réglementaires et de publier les marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.	PRMP, CPMP
5	<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
6	Non inscription des marchés au PPM	Nous recommandons à la SNPT d'inscrire tous les marchés au PPM	
7	Défaut d'enregistrement des contrats	Nous recommandons à la SNPT de faire enregistrer les contrats quel que soit le montant	PRMP/CPMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
8	L'absence de l'ANO de la CCMP sur le dossier de demande de cotation et le projet de marché	Nous recommandons à la PRMP de soumettre les dossiers à la validation de la CCMP pour toutes les étapes de contrôle (DAO ou demande de cotation, les rapports d'analyses des offres, le projet de marchés)	PRMP/CCMP
9	Absence de preuve de réception et des preuves de paiement	Nous recommandons à la PRMP de faire archiver les preuves de réception et de paiement de tous les marchés exécutés.	
	SNPT ne dispose pas un plan de formation interne	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 la satisfaction des besoins en formation.	

## VIII- ANNEXES

**ANNEXE 1 : LISTE DES MARCHES AUDITES**

Liste des marchés	Montant	Observations
<b>Appel d'offres ouvert</b>		
Construction d'un bâtiment scolaire de trois classes avec bloc administratif pour le nouveau village de ZEGLE à ZOGBLA-KOPE	32 103 441	T
<b>Total Appels d'offre ouvert</b>	<b>32 103 441</b>	
<b>Appels d'offres restreints</b>		
Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine de Kpémé	671 037 001	T
Travaux de construction de la clôture du carreau mine de la SNPT	37 296 608	T
<b>Total Appels d'offres restreints</b>	<b>708 333 609</b>	
<b>Gré à Gré</b>		
Gardiennage de l'ensemble des installations des divers chantiers de la Mine (Siège Nord et Siège Kpogamé), du Carreau des Mines et de la Cité résidentielle de la SNPT à Hahotoé.	100 800 000	S
Gardiennage de l'ensemble des installations de l'Usine (Kpémé)	74 255 040	S
<b>Total Consultations Gré à gré</b>	<b>175 055 040</b>	
<b>Cotation</b>		
Travaux de réfection complète des logements d'astreinte k15 et k16 de la cite résidentielle de la SNPT à kpémé	4 405 217	T
<b>Total Cotation</b>	<b>4405217</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>919 897 307</b>	

## ANNEXE 2 : COMMENTAIRES DE L'AUDITE



# Société Nouvelle des Phosphates du Togo

Société d'Etat au capital social de 15 000 000 000 de francs CFA  
RC. N° 2007 B 0753 - COE. N° 073905 F  
NIF N° CC 1000160416  
Siège Social Kpémé (Togo)

Commission de Passation des Marchés Publics  
**N/Réf.:** N° 064/SNPT/DG/PRMP/CPMP/2018



COURRIER ARRIVEE  
Sous N° : 1206  
Le 24 MAI 2018

Kpémé, le 22 mai 2018

*Le Directeur Général, Personne  
Responsable des Marchés Publics de  
la SNPT*

À

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

**V/Réf.:** Lettre N° 0649/ARMP/DG/DSD du 09 avril 2018

**Objet :** Revue indépendante de conformité des procédures  
de passation et d'exécution des marchés publics passés  
au titre de l'exercice budgétaire 2016.

**Observations sur le rapport provisoire**

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de votre lettre ci-dessus référencée, reçue le 12 avril 2018, par laquelle vous avez transmis à la SNPT, pour observations, le rapport provisoire de la revue indépendante de conformité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics passés au titre de l'exercice budgétaire 2016.

Nous apprécions beaucoup le travail du cabinet Audit et Conseil Réunis (ACR) et nous marquons notre approbation sur l'ensemble du contenu du rapport.

Cependant, en vue d'une amélioration, nous voudrions apporter quelques observations sur le rapport à la page 44 relative à la « synthèse des recommandations » aux points ci-après :

1. **Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés** : Cette remarque est déjà prise en compte. Le cas de 2016 relève d'une omission. Une attention particulière y sera prêtée à l'avenir.
2. **Non implication de la CCMP à partir d'un certain seuil** : C'est une pratique interne adoptée pour améliorer légèrement les délais de traitement déjà trop longs. Mais nous avons pris bonne note pour respecter les textes.

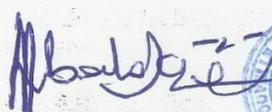
**Siège Kpémé**  
01BP 379 Lomé - Togo  
Tél : +228 23 20 00 72  
: +228 23 35 01 46  
Fax : +228 23 31 80 13  
e-mail : snpt@phosphatesdutogo.com

**Bureau Lomé**  
(Immeuble BTCL)  
Tél. +228 22 22 50 13  
Fax. +228 22 21 07 18

3. **Inexistence des décisions ou notes de service mettant en place les sous-commissions d'analyse** : Il s'agit plutôt d'une insuffisance dans le classement des notes de service. Les décisions nommant les sous-commissions existent.
4. **Non publication des avis d'attribution définitive** : Nous avons pris bonne note pour améliorer ce point.
5. **Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation** : L'ARMP a mis en place un Tableau Annuel de Suivi de l'Exécution des Marchés (TASEM) qui est régulièrement renseigné. Nous avons peut-être cru à tort que ce tableau remplaçait les rapports. Un besoin de formation serait nécessaire pour clarifier les choses.
6. **Non inscription des marchés au PPM** : Des insuffisances ont été relevées dans la procédure dérogatoire pour certains marchés. Bonne note est prise et les corrections sont faites pour les marchés futurs.
7. **Défaut d'enregistrement des contrats** : Les marchés sont enregistrés par les entreprises et il est difficile à la SNPT de contrôler ces enregistrements sans s'éloigner de ses principales missions. Nous suggérons que ce point soit revu par l'ARMP pour ne pas trop alourdir le travail des autorités contractantes.
8. **L'absence de l'ANO de la CCMP sur le dossier de demande de cotation et le projet de marché** : Nous avons pris bonne note pour y remédier.
9. **Absence de preuve de réception et des preuves de paiement** : En raison de difficultés de disposer d'un local adapté pour accueillir tous les dossiers, les dossiers relatifs au suivi technique des marchés sont classés au niveau des services techniques, et ceux relatifs au paiement sont classés à la direction financière. Le délai imparti à l'audit n'a pas permis de vérifier tous les lieux de classement.
10. **La SNPT ne dispose pas un plan de formation en interne** : En effet, le besoin de formation est réel. Une assistance de l'ARMP est vivement souhaitée pour renforcer les capacités des différents acteurs au sein de la SNPT.

En vous remerciant pour votre compréhension, et vous souhaitant bonne réception,

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur général, l'expression de notre considération distinguée.

  
**Michel A. KEZIE**



## **ANNEXE 3 : REPONSES DE L'AUDITEUR**

Lomé le 1<sup>er</sup> juin 2018

**A**

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

**Objet : Réponse aux observations du SNPT  
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°064/SNPT/DG/PRMP/CPMP, relative à l'objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver en annexe nos réponses relatives aux observations que la Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT) vous avait formulées.

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

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

**KONOU Kosi,  
Expert Comptable Diplômé**



## **REPOSES DE L'AUDITEUR**

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)