



Audit & Conseil Réunis

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

**RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA REVUE
INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DES
PROCEDURES DE PASSATION, DE CONTRÔLE ET
D'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS PASSES
PAR LES AUTORITES CONTRACTANTES DU TOGO**

GESTION 2016

Membre
ONECCA
TOGO

REPUBLIQUE TOGOLAISE

AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS

**RAPPORT DE SYNTHÈSE DE LA REVUE INDÉPENDANTE
DE LA CONFORMITÉ DES PROCÉDURES DE
PASSATION, DE CONTRÔLE ET D'EXÉCUTION DES
MARCHES PUBLICS PASSÉS PAR LES AUTORITÉS
CONTRACTANTES DU TOGO**

GESTION 2016

Rédigé par

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

Version définitive_ Juin 2018

SOMMAIRE

Liste des abréviations	i
I. OPINION DE L'AUDITEUR	1-13
II. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION	14-19
1.1 Contexte	15
1.2 Objectifs de la mission	15-16
1.3 Rappel des termes de références	17-19
III. METHODOLOGIE DE LA REVUE	20-34
3.1 Préparation du plan d'audit	21-22
3.2 Prise de connaissance des AC et planification de l'exécution de la mission	22-25
3.3 Revue qualité des conclusions	25-26
3.4 Phase d'audit réglementaire	26
3.5 Phase d'audit du cadre institutionnel	26-31
3.6 Phase de revue des procédures de passation des marchés	32-33
3.7 Audit de l'exécution physique des marchés	34
3.8 Phase de restitution des rapports	34
IV. EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES	35-45
4.1 Evaluation institutionnelle	36-19
4.1.1 Résultats issus de l'évaluation institutionnelle.....	37-41
4.1.2 Constat et recommandation de la revue institutionnelle.....	42-45
V. EVALUATION DE LA PERFORMANCE	46-51
5.1 Statistiques issues de l'échantillon utilise	47-48
5.2 Commentaires sur les statistiques	49-50
5.3. Analyse détaillée des procédures de passation de marchés	51-56
5.4 Analyse des insuffisances identifiées et recommandations.....	57-63
5.5 Statistiques sur les délais et les modes de passation.....	64-66
VI.REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE	67
6.1 Tableau récapitulatif des marchés qui ont fait l'objet de revue physique	68-70
6.2. Constats	71
6.3. Recommandations	71
VII. SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	72-75
VII. ANNEXE : Synthèse de l'échantillon global	

Liste des abréviations

AAO	: Avis d'Appel d'Offres
AMI	: Avis à Manifestation d'Intérêt
ANO	: Avis de Non Objection
AOO	: Appel d'Offres Ouvert
AOR	: Appel d'Offres Restreint
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
CCMP	: Commission de Contrôle des Marchés Publics
CMPDSP	: Code des Marchés Publics et Délégation de Service Publics
CNCT	: Conseil National des Chargeurs du Togo
CPMP	: Commission de Passation des Marchés Publics
DAO	: Dossier d'Appel d'Offre
DCR	: Dossier de Consultation Restreinte
DDC	: Dossier de Demande de Cotation
DNCMP	: Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DTE	: Dossier des Travaux Exécutés
MIT	: Ministère des Infrastructures et des Transports
N/A	: Non Applicable
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics
PV	: Procès-verbal
TdR	: Termes de Référence
TTC	: Toutes Taxes Comprises
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africain

A

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

RAPPORT DE SYNTHÈSE DE L'AUDIT DE CONFORMITÉ DE L'EXECUTION, DE LA PASSATION DES MARCHES PASSES PAR LES AUTORITES CONTRACTANTES DU TOGO AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

En exécution de la mission de revue indépendante des procédures de passation, de contrôle et d'exécution des marchés publics qui nous a été confiée au titre de l'exercice 2016, nous avons procédé à l'audit de conformité des procédures de passation, de contrôle et d'exécution des marchés publics exécutés par vingt (20) autorités contractantes sélectionnées par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

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.

Nous avons effectué notre mission conformément aux termes de référence (TdR) de la mission et à notre proposition technique.

Un accent particulier a été mis sur les préoccupations contenues dans les termes de référence de la mission, notamment, 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 au cours de la période sous revue, par les autorités contractantes et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **soixante-sept milliards soixante-six millions cinq cent vingt-cinq mille huit cent dix-huit (67 066 525 818) FCFA** pour un total de **quatre cent cinquante-quatre (454) marchés**.

Nos travaux ont porté sur un échantillon de **deux cent douze (212) marchés** d'une valeur totale de **cinquante-cinq milliards cent quarante-sept millions trois mille cent cinquante-quatre (55 147 003 154) FCFA** représentant **47%** en nombre et **82%** en valeur des marchés passés.

Les statistiques des marchés de toutes les autorités contractantes se présentent comme suit :

Tableau N°1 : Synthèse de l'échantillon

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres	81	40 248 008 791	41	32 981 436 969
Consultation restreinte	12	2 118 950 919	10	1 605 501 812
Entente directe ou Gré à Gré	77	18 936 055 555	55	17 652 551 260
Prestation intellectuelle	39	2 851 131 464	18	1 940 231 422
Cotation	245	2 912 379 089	88	967 281 691
Total	454	67 066 525 818	212	55 147 003 154
Pourcentage de l'échantillon			47%	82%
Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	17%	28%	26%	32%

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

CONSTATS D'ORDRE GENERAL

Nos travaux ont porté sur un échantillon de 212 marchés sélectionnés à partir d'une population de 454 marchés, soit 47% des marchés recensés.

Les insuffisances décelées à l'issue de nos travaux se présentent comme suit :

REVUE DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE :

- **Non Soumission à la CCMP pour validation, de tous les dossiers relevant du seuil de contrôle la DNCMP:** toutes les autorités contractantes ne soumettent plus, pour avis à la CCMP, les dossiers dont le montant du marché a atteint le seuil de contrôle a priori de la DNCMP conformément aux dispositions de l'article 3 du décret 2009-295/PR portant attribution, organisation et fonctionnement de la DNCMP et de l'article 9 du décret 2009-297/PR qui stipule respectivement "**la DNCMP émet un avis de non objection sur le rapport d'analyse et le PV d'attribution provisoire validé par la CCMP**". et "**la Commission de contrôle des marchés publics est chargée de contrôler a priori les marchés publics d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire**".
- **Non signature des contrats par la PRMP :** les ministères font signer les marchés conclus par appels d'offres par les ministres en violation de l'article 6 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de marché public qui stipule "**La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Les marchés conclus par une personne non habilitée à cet effet sont nuls et de nul effet**".

De plus, pour toutes les autorités contractantes, les marchés conclus suivant un mode de passation dénommé « renseignement de pris » dont les montants sont inférieurs à trois millions (3000000) de francs CFA, sont signés par les directeurs des différents services bénéficiaires à l'insu de la PRMP et de la CCMP.

Aussi les lettres de commandes relatives aux demandes de cotation sont-elles signées par les directeurs des différents services bénéficiaires et coordonnateurs de projet. Ce fait entraîne la nullité des marchés.
- **Absence de disposition régissant les marchés de prestation intellectuelle en dessous du seuil de passation :** Il est constaté que les dispositions pour la conduite du processus de passation des marchés de prestation intellectuelle de montant inférieur au seuil de passation ne sont pas définies par le code à l'instar des marchés de travaux, fournitures et services qui sont conduites par demande de cotation.
- **Réception des offres des marchés de prestation intellectuelle et de cotation :** le délai de réception des offres dans le cas des marchés de prestation intellectuelle et de cotation n'est pas explicitement défini par le CMPDSP.

- **Les pharmacies au sein des hôpitaux suivent les procédures de passation des marchés conformément aux dispositions du CMPDSP** : nous avons constaté que les opérations d'achat de ces pharmacies suivent un processus dont la durée dépasse parfois six (06) mois. Pour preuve le marché relatif à l'achat des médicaments chez les grossistes pour la pharmacie du CHU Kara, passé par mode d'entente directe, a pris dix (10) mois avant que le contrat ne soit signé. Cette situation impacte sur le chiffre d'affaires de la pharmacie.
- **Il n'existe aucun critère objectif de sélection des membres des commissions**, des sous commissions d'analyse et des membres des cellules d'appui à la PRMP. En effet, dans les divers Ministères et autres entités publiques (maîtres d'ouvrage), il n'existe ni de norme connue en terme de formation et d'expérience minimale pour le recrutement des acteurs de passation, ni de norme pour évaluer leur performance. En l'absence de programmes formels de formation au sein de chaque autorité contractante, c'est par la pratique que les acteurs du système ont pu développer leur expertise. Les rares formations suivies par les acteurs sont celles organisées par l'ARMP.

Recommandations

Nous recommandons :

- à l'ARMP que l'article 3 du décret 2009-295 soit actualisé en tenant compte de la pratique en cours qui consiste à ne plus soumettre à la CCMP les dossiers relevant du seuil de compétence de la DNCMP, la CCMP procédant uniquement à la revue des dossiers d'un montant inférieur au seuil de contrôle à priori de la DNCMP ;
- aux acteurs de la passation de veiller au respect des dispositions de l'article 6 du décret 2009-277/PR relatif aux attributions de la PRMP. En cas de délégation, que les ministres permettent à la PRMP déléguée de signer tous les contrats peu importe le montant, au nom de l'autorité contractante ;
- à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, l'actualisation du CMPDSP afin que celui-ci puisse fixer les dispositions relatives à la conduite du processus de passation des marchés de prestations intellectuelles d'un montant inférieur au seuil de passation défini par voie réglementaire ;
- à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, « l'actualisation du CMPDSP afin que celui-ci puisse fixer de façon explicite le délai de réception des offres des marchés de prestations intellectuelles et de cotation ;
- aux autorités de l'éducation de professionnaliser le système de passation des marchés :

- Inclure les marchés publics comme discipline au programme dans les grandes écoles de formation des cadres de l'administration ;
- Définir des critères objectifs de sélection du personnel de passation des marchés en terme de formation et d'expérience.
- A l'Autorité de Régulation des Marchés Publics de fournir aux autorités contractantes les modèles de rapports dont les PRMP et les CCMP peuvent s'en servir ;
- A la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics de donner une dérogation particulières pour l'approvisionnement des hôpitaux en produits pharmaceutiques.

REVUE INSTITUTIONNELLE

Les constats suivants sont décelés :

- **absence d'élaboration par les autorités contractantes d'un plan de formation** en vue de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de formation sur la passation des marchés ;
- **défaillance du système d'archivage** des autorités contractantes :
 - inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation dans toutes les autorités contractantes ;
 - non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;
 - les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier pour la plupart des autorités contractantes ;
 - absence de certaines pièces dans les dossiers de marché pour la majorité des autorités contractantes (preuve de paiement et de réception des travaux, biens et services, ordre de service de démarrage, preuve de notification des marchés au titulaire, preuve de soumission des projets de contrats à l'examen de la DNCMP ou de la CCMP selon le seuil de compétence,...).
- **l'absence d'établissement par la PRMP d'un rapport d'exécution pour chaque marché**, en violation de l'article 6, alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant CMPDSP 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 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 ».
- **Non saisine de la CCMP pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP**: La CCMP de toutes les autorités contractantes ne sont pas saisis pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation en violation de l'article 9 du décret N°2009-297/PR qui dispose «la CCMP procède à la validation du plan de passation de marchés de l'autorité contractante et des dossiers d'appel d'offres avant et lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante ».
- **L'absence de publication de l'avis général de passation des marchés (AGPM)** pour la majorité des AC 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. ».
- **Non approbation des marchés de cotation** : Toutes les lettres de commande signé par la PRMP de toutes les autorités contractantes 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 ».
- **Fractionnement de marchés pour éviter de passer devant :**
 - o la commission de passation de contrôle des marchés pour les marchés de montant estimatif supérieur à 3 millions FCFA ;
 - o la Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP) pour les marchés de montant atteignant son seuil de contrôle.
- des marchés passés en dehors du champ du Code des marchés publics à l'instar de Togotélécom et certains hôpitaux.

REVUE DE CONFORMITE

Les insuffisances décelées à l'issue de nos travaux se présentent comme suit :

➤ **Appel d'offres ouvert (A00)**

Pour ce mode de passation, quarante et un (41) marchés ont été échantillonnés sur un total de quatre-vingt et un (81). Les non conformités relevées se présentent comme suit :

- **10% des marchés** d'appel d'offres ouvert (soit 4 marchés audités sur 41) ne sont pas **prévu au PPM** ;
- **Non publication de 24% des avis d'appel d'offres ouvert** (soit 10 marchés sur 41 audités) en violation de l'article 43 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « L'absence de publication de l'avis d'appel d'offres est sanctionnée par la nullité de la procédure. » ;
- **Pour 24% des marchés passés par appel d'offres ouvert audités (soit 10 marchés sur 41 audités), les soumissionnaires non retenus ne sont pas informés par écrit du motif du rejet de leur offre** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « L'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire. Tout soumissionnaire écarté peut demander une copie du procès-verbal d'attribution et toute autre information pertinente qui lui seront remises dans un délai de cinq jours ouvrables à compter de la réception de sa demande écrite. » ;
- **Absence de la publication des résultats d'attribution pour 16 marchés sur 41** (soit 39% des marchés audités) en violation de l'article 61 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « Le procès-verbal d'attribution est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics » ;
- **Les projets de marchés ne sont pas soumis à la validation de la DNCMP** pour 10 marchés sur les 41 audités (soit 24%) ;
- **Signature des contrats par les Ministres en lieu et place des Personnes Responsables des Marchés Publics** régulièrement mises en place par arrêté au niveau de tous les ministères. Cette disposition viole l'Article 67 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « La personne responsable des marchés publics dispose d'un délai de sept (7) jours ouvrables pour la signature du marché ou de la délégation à compter

de la date de réception du projet de marché validé par la direction nationale de contrôle des marchés publics et signé par l'attributaire » ;

- **Dix (10) sur quarante (41) marchés audités ne sont pas enregistrés ;**
- **Absence de la publication de l'avis d'attribution définitive** dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat pour tous les marchés de montant supérieur au seuil de passation en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2 « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité. » ;
- **Les ordres de service de commencement ne sont pas adressés au titulaires** des marchés pour 14 marchés sur les 41 audités (soit 34% des marchés audités) ;
- **Absence de preuve de réception des prestations par les autorités contractantes** pour 14 marchés sur les 41 audités et représente 34% des marchés audités ;
- Vingt (20) sur quarante (41) marchés audités ne présentent pas de preuve de paiement et représentent 49% du total audité.

➤ **Marchés par appel d'offres restreintes**

Pour ce mode de passation, notre revue a porté sur dix (10) marchés échantillonnés sur un total de douze (12). Nous notons :

- **l'absence de publication des avis d'appel d'offres restreint** pour 25% des marchés audités soit 5 marchés sur les 10 audités ;
- **l'absence de publication des résultats d'attribution** pour 25% des marchés audités soit 5 marchés sur les 10 audités ;
- **l'absence de la publication de l'avis d'attribution définitive** dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat pour tous les marchés audités.

➤ **Marchés par entente directe :**

Notre revue a porté sur cinquante-cinq (55) marchés passés par entente directe :

- **Dépassement du taux maximum de 10% pour les marchés par entente directe :** le total des marchés par entente directe conclus par l'ensemble des autorités contractantes représente 28% du montant total des marchés passés au cours de l'exercice sous revue sans toutefois avoir l'autorisation

de l'ARMP comme le prévoit l'article 36 du décret 2009-277/PR portant 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». Cette non-conformité a été notée pour toutes les autorités contractantes ayant passé des marchés par entente directe (elles sont au nombre de dix (10)) :

- les marchés par entente directe de la CEET représentent 39% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du MIT représentent 44% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du CHP Aného représentent 28% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du CHR Kara Tomdè représentent 62% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du CHU Kara représentent 62% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du MAEH représentent 30% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du MEPSFP représentent 32% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe du MSPS représentent 52% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe de la SNPT représentent 22% du montant total de ses marchés passés ;
 - les marchés par entente directe de TGT représentent 52% du montant total de ses marchés passés.
- **Non justification de la demande de gré à gré sur la base d'un rapport spécial validé** par la CCMP pour toutes les autorités contractantes ayant passé les marchés par entente directe en violation des dispositions de l'article 36 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics sur la base d'un rapport spécial validé par la commission de contrôle de l'autorité contractante.
- **Les marchés passés par entente directe audités au sein des autorités contractantes** ne contiennent pas une clause selon laquelle le titulaire accepte de se soumettre à un contrôle de prix, en violation des dispositions de l'article 38 du Décret 2009-277/PR portant Code des marchés publics et

délégations de service public qui stipule : « les marchés par entente directe ne peuvent être passés qu'avec des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle de prix spécifique durant l'exécution des prestations ».

- **27% des marchés passés par mode d'entente directe (soit 15 sur 55 marchés audités) ne sont pas soumis à l'autorisation préalable de la DNCMP** en violation de l'article 36 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics ». A **Togo télécom**, toutes les autorisations sont données par la CCMP.
- Pour 31% des marchés audités (soit 17 marchés sur les 55 audités), **les projets de marché ne sont pas soumis à la validation de la DNCMP.**
- **Six (06) contrats soit 11% des marchés audités ne sont pas communiqués à la mission.**
- **45% des contrats communiqués à la mission ne sont pas enregistrés**
- **Absence de preuve de notification du marché au titulaire** pour 45% des marchés de gré à gré audités (soit 25 marchés sur les 55 audités) en violation de l'Article 69 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule que « Les marchés ou délégations, après accomplissement des formalités d'enregistrement doivent être notifiés avant tout commencement d'exécution ».
- Pour 27 marchés sur les 55 audités, **l'ordre de service de commencement manque au dossier soumis à la mission.**
- 73% de preuve de réception (soit 40 marchés sur les 55 audités) ne sont pas communiquée à la mission.
- **Absence de preuve de paiement pour 40 marchés** sur les 55 audités et représentent 73% du total audité.
- **Absence de la publication de l'avis d'attribution définitive** dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat pour tous les marchés audités.

➤ **Marchés en dessous du seuil :**

Notre revue a porté sur quatre-vingt-huit (88) marchés passés par cotation :

- **22% des marchés de cotation** ne sont pas prévus au PPM ;
- **47% des dossiers de demande de cotation** (soit 41 marchés sur les 88 audités) ne sont pas communiqués à la mission conformément à l'article Article 12 du décret 2011-059 portant définition du seuil de passation des

marchés publics qui stipule : « Les demandes de cotation sont préparées par l'autorité contractante sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP). Elles doivent préciser les spécifications techniques requises par l'autorité contractante, les critères d'évaluation, les obligations auxquelles sont assujetties les parties et les modalités d'exécution des prestations » ;

- **Pour 59% des marchés (soit 52 sur les 88 audités), la demande de cotation** n'est pas adressée à au moins cinq (05) candidats ; elle est généralement adressée à 3 ou 4 candidats en violation de l'article 12 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 stipule : « La demande de cotation est une procédure simplifiée de consultation d'entreprises, de fournisseurs ou de prestataires de services d'au moins cinq (5) candidats... » ;
- **Les PV d'ouverture manquent au dossier** pour 35 marchés sur 88 audités et représentent 40% du total audité ;
- **Pour 24% des marchés audités (soit 21 sur 88), les rapports d'évaluation** ne sont pas communiqués à la mission conformément à l'article 56 du décret portant code des marchés publics 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 » ;
- **Pour 34% des cotations audités (soit 30 marchés sur 88 audités), les résultats d'attribution** ne sont pas soumis à la validation de la CCMP en violation de l'article 9 du décret 2009-297/97 qui stipule : « la CCMP procède à la validation du rapport d'analyse comparative des offres ou proposition et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché approuvés par la CPCMP » ;
- **Pour 56 cotations sur les 88 audités (soit 64%), les soumissionnaires non retenus** ne sont pas informés par écrit du motif du rejet de leur offre en violation de l'article 62 du décret 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 » ;
- **Les autorités contractantes ne soumettent pas les projets de contrat à la validation** de la CCMP pour 72% cotation audités (soit 63 sur les 88 audités) ;

- **34% des contrats soit 30 marchés sur les 88 audités) ne sont pas communiqués à la mission ;**
- **Non information par les autorités contractantes**, de la DNCMP et de l'ARMP des décisions d'attribution de toutes les cotations dans les délais de 48 heures prévues au CMPSPD en violation de l'article Article 15 du décret 2011-059 qui stipule : « 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 » ;
- **Non publication des résultats d'attribution de toutes les cotations par voie de presse** ou par tout autre moyen par les PRMP des autorités contractantes en violation de l'article 15 du décret 2011-059 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui stipule: «La personne responsable des marchés publics (PRMP) publie le résultat par voie de presse ou par tout autre moyen.» ;
- **Les autorités contractantes ne transmettent pas les ordres de service de commencement aux titulaires des marchés ;**
- **Pour 41% des cotations traitées les autorités contractantes** n'ont pas communiquées les preuves de réception des prestations et de paiement à la mission.

➤ **REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE**

- **Défaut de production de Dossier d'Exécution des Travaux** par les entreprises titulaires avant le démarrage des travaux ;
- **Non production de dossier des travaux exécutés (DTE)** par les entreprises titulaires pour les marchés déjà exécutés ;
- **Non-respect du délai d'exécution des travaux** pour la presque totalité des marchés de travaux.

Les constats et recommandations sur l'exécution physique des marchés sélectionnés sont détaillés dans la partie VI du présent rapport.

SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Dans leur ensemble, les autorités contractantes auditées présentent un système de passation et d'exécution des marchés publics **jugé peu satisfaisant**. Elles doivent faire des efforts pour mieux maîtriser les textes régissant la passation des marchés publics et améliorer leur système d'archivage.

Lomé, le 05 juin 2018

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

KONOU Kosi
Expert-Comptable Diplômé

t

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 meilleurs pratiques internationalement admises, notamment par sa conformité aux directives qui régissent les marchés publics des Etats membres de l'UEMOA et aux indicateurs de performance de l'OCDE.

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

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

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

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

Le présent rapport présente la synthèse des résultats de l'audit de conformité des procédures des marchés passés par vingt Autorités Contractantes au cours de l'exercice 2016.

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

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

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

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

II.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE

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 1^{er} janvier au 31 décembre 2016, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par la réglementation en vigueur sur les marchés publics.

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

Les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants :

- **Effectuer un audit** physique, financier et de conformité des marchés passés au titre de l'année 2016 ;
- **Analyser** la performance du système des marchés publics sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité ;
- **Sélectionner et valider** en début de mission et en rapport avec l'ARMP, un échantillon représentatif des marchés approuvés en tenant compte du type, montant et mode passation ;
- **vérifier** la procédure de passation des marchés sur cet échantillon (publicité préalable, dossier d'appel à concurrence, validité de la méthode de passation choisie, couverture budgétaire, rapports d'évaluation des offres, délais de passation, délais de publication des attributions, contenu des contrats signés avec les titulaires des marchés, délais des paiements, respect des délais d'exécution, respect des procédures de réception, taux de décaissement, etc.) ; examiner et analyser le respect de certaines dispositions particulièrement importantes du CMPDSP telles que, l'attribution aux soumissionnaires moins-disant qualifiés, le non fractionnement de marchés, les conditions préalables de mise en concurrence, l'approbation des marchés par les autorités compétentes, les éléments constitutifs des cahiers des charges, les cas de résiliation, etc. ;
- **analyser** l'organisation en général et les structures (ressources humaines, procédures, système de suivi et de contrôle, système de classement et d'archivage des dossiers) intervenant dans le processus de passation et d'exécution des marchés en particulier ; diagnostic approfondi des

commissions de passation et de contrôle des marchés et faire des recommandations pour leur renforcement ;

- **faire** des vérifications sur :
 - o l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
 - o la production des cautions d'avance de démarrage et de garantie de bonne exécution ;
 - o l'émission des ordres de service s'agissant des travaux ;
 - o la réception par les commissions ad-hoc des travaux et fournitures ;
 - o la mise à jour du manuel des procédures de marchés et consultations restreintes s'agissant des établissements publics, agences ;
 - o la tenue des registres de marchés côtés et paraphés, mis à jour ;
 - o l'application des pénalités de retard prévues.
- **déterminer** le temps moyen de traitement des dossiers par les CCMP, la CPMP et la DNCMP ;
- **faire** la répartition des marchés audités par rapport à la nationalité des titulaires ;
- **donner** les statistiques sur le nombre de dossiers (DAO, Rapport d'évaluation) rejetés par la DNCMP ;
- **s'assurer** de l'exactitude des informations communiquées ;
- **examiner et évaluer** les situations d'attribution des marchés passés par entente directe : nous passerons en revue l'ensemble des marchés passés par entente directe et déduirons en fin de revue, d'une part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés de gré à gré par rapport à l'ensemble des marchés passés par l'autorité contractante et, d'autre part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés de gré à gré non conformes à la réglementation en vigueur ; nous évaluerons aussi dans toute la mesure du possible la compétitivité des prix proposés dans les marchés par entente directe ;
- **se faire** une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés ;

- **évaluer** éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leur application par l'autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité;
- **proposer** des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements constatés sur la base d'un tableau synoptique des constats avec indication sur les fréquences d'occurrence ;
- **analyser** la récurrence des dysfonctionnements et le degré de mise en œuvre des recommandations des audits précédents ;
- **procéder** à l'audit de l'exécution physique d'un échantillon de marchés à effets durables en vue de s'assurer de la matérialité des prestations et de leur conformité par rapport aux spécifications techniques prescrites et autres dispositions pertinentes du CMPDSP relatives à l'exécution des marchés ;
- **assurer** une formation de trois (3) jours au moins sur les pratiques d'audit en matière de passation de marchés au bénéfice d'une quarantaine de cadres désignés par l'ARMP.

III- METHODOLOGIE DE LA REVUE

III. METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES

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

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

3.1 PREPARATION DU PLAN D'AUDIT

Au terme de la planification, un plan global a été affiné pour donner un programme de travail adapté, incluant une information précise sur les procédures d'audit et les tests à appliquer durant la mission sur le terrain. Le plan global inclut les propositions de dates pour l'audit, une évaluation intermédiaire des risques d'audit, le niveau proposé de test basé sur les contrôles perçus comme étant mis en place, le degré « d'audit confiance » requis et de matérialité par seuil.

Nos plans ont été conçus afin de nous permettre de conduire les travaux de manière efficace, efficiente et économique, et avec un minimum d'inconvénients pour les audités. Par ailleurs, nous nous sommes assurés :

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

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

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

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

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

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

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

➤ DOCUMENTS A FOURNIR PAR L'ARMP

- la base des marchés publics passés par ces autorités contractantes au titre de l'année 2016 ;
- les rapports de l'audit des marchés publics (rapports de synthèse et rapports individuels) des années 2014 et 2015 ;
- le rapport de la revue des marchés publics de l'année 2016 ;
- la base actualisée des contacts (Téléphone et E-mail) des PRMP et des Points focaux des vingt (20) autorités contractantes à auditer ;
- les statistiques de l'année 2016 ;

- la version récente du recueil des textes relatifs aux marchés publics et les notes circulaires ;
- la liste et le recueil des décisions du CRD ;
- le rapport d'activités 2016 de l'ARMP ;
- le rapport de la cour des comptes ;
- les textes relatifs aux finances publiques, notamment le texte portant règlement de la comptabilité publique, la loi relative aux finances publiques et les textes sur la comptabilité matière ;
- les formations réalisées par l'ARMP au profit des autorités contractantes au titre des années 2014-2015 et 2016 (thèmes développés, dates, les autorités contractantes concernées).

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

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

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

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

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

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

▪ **Exécution contractuelle, financière et physique**

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

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

3.3- REVUE QUALITE DES CONCLUSIONS

La revue qualité des conclusions est une obligation déontologique et professionnelle qui exige une revue globale de la démarche ayant abouti aux conclusions pour s'assurer de l'opposabilité et de l'irréfutabilité de notre opinion sur le degré de conformité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics.

Le contrôle qualité est une exigence à Audit et conseil réunis,

Le dossier de travail ainsi que tous les rapports sont revus par un expert indépendant qui n'a pas participé à la mission.

Son rôle est de s'assurer que l'équipe a réalisé la mission dans le respect des normes internationales reprises dans notre manuel d'exercice professionnel.

3.4-PHASE D'AUDIT REGLEMENTAIRE

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

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

3.5.PHASE D'AUDIT DU CADRE INSTITUTIONNEL

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

- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés ;
- Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en

matière d'acquisition ;

- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.

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

Système de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

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

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

Tableau N° 2 : indicateurs de qualité institutionnelle

N°	Indicateurs	Zone de risque	Recommandations
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés. Ces textes sont régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés au niveau de l'autorité contractante.	<ul style="list-style-type: none"> - respect du CMPDSP pour la prise des textes ; - inexistence ou insuffisance des procédures complémentaires d'acquisition pour les autorités délégataires de service public ; - non renouvellement des mandats par la prise de textes suite à l'expiration légale des mandats. 	<ul style="list-style-type: none"> - actions de sensibilisation des autorités contractantes - augmentation du degré de conformité au CMPDSP
II	Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	<ul style="list-style-type: none"> - faible capacité des personnes impliquées dans la passation des marchés (étant donné que les personnes ne sont pas des spécialistes en PM mais des agents ayant leur fonction technique) ; - mauvaise évaluation ou analyse des offres de soumission. 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessité de formation complémentaire pour la maîtrise des textes.
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaise organisation des archives ou inexistence d'une archive : difficulté de traçabilité de l'information, difficulté d'auditer les processus de passation des marchés et donc d'appréciation de la conformité, risque d'audit. 	<ul style="list-style-type: none"> - texte, arrêté sur l'archivage, guide méthodologique des archives, audit des archives et appréciation de la qualité des archives.

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

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

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

Etape 2 : Agrégation et moyenne des notes des critères

Une moyenne est calculée à partir des notations obtenues par les sous critères de conformité.

Au cas où certains critères ne sont pas applicables ou pertinents pour l'autorité contractante, ils ne sont pas notés et la note de l'indicateur est calculée selon la moyenne des notes des critères effectivement notés.

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

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

Etape 3 : Calcul de la note de l'évaluation qualitative :

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

Les indicateurs et les sous critères

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

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

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

Agrégation et moyenne des notations des critères

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

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

3.6. PHASE DE REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

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

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

L'analyse de la performance

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

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

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

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

Analyse des risques identifiés

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

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

Risque résiduel = Note de référence – note de conformité obtenue
--

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

- ❖ les notes de risques résiduels obtenues pour chaque étape ;

- ❖ le degré d'exposition ou de maîtrise des risques associés aux étapes de passation des marchés.

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

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

Evaluation de l'impact des risques résiduels

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

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

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

3.7. AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

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

3.8. PHASE DE RESTITUTION DES RAPPORTS

Les résultats issus des fiches de collectes ont fait l'objet d'une synthèse écrite avec les notes de conformité obtenues par chaque autorité contractante à chaque étape de la passation. Cette fiche synthétique fait ressortir les insuffisances relevées au cours de la revue. Elle est transmise aux autorités contractantes avec les explications nécessaires pour appréciation et surtout pour la 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 aux autorités contractantes prises individuellement. Cette étape conduit à la phase de rédaction des rapports ; des rapports individuels provisoires puis définitifs sont produits pour chaque autorité contractante et un rapport de synthèse est produit et adressé à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP).

IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

IV- EVALUATION QUALITATIVE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES

4.1 EVALUATION INSTITUTIONNELLE

Les autorités contractantes ciblées par la mission ont été sélectionnées par l'ARMP. Elles sont au nombre de 20 dans les TDR. La liste des structures à auditer s'établit comme suit :

N°	AUTORITES CONTRACTANTES
1	Agence d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR-Togo)
2	Agence Nationale de Promotion et de Garantie du Financement des PME/PMI (ANPGF)
3	Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET)
4	Centre Hospitalier Régional d'Aného (CHR Aného)
5	Centre Hospitalier Préfectoral de Kpalimé (CHP Kpalimé)
6	Centre Hospitalier Régional de Dapaong (CHR Dapaong)
7	Centre Hospitalier Régional de Kara-Tomdè (CHR Kara-Tomdè)
8	Centre Hospitalier Régional de Tsévié (CHR Tsévié)
9	Centre Hospitalier Universitaire de Kara (CHU Kara)
10	Centre National de Transfusion Sanguine de Lomé (CNTS Lomé)
11	Fonds d'Aide aux Initiatives et pour l'Emploi des Jeunes (FAIEJ)
12	Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI)
13	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de l'Hydraulique (MAEH)
14	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme (MCIPSPT)
15	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle (MEPSFP)
16	Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT)
17	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale (MSPS)
18	Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) Atakpamé
19	Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT)
20	Société des Télécommunications du Togo (TGT)

4.1.1 Résultats issus de l'évaluation institutionnelle

Conformément à la méthodologie décrite plus haut, il a été procédé à l'évaluation institutionnelle des autorités contractantes 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 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 :

INDICATEURS DE QUALITE	CONSTATS	AUTORITES CONTRACTANTES CONCERNEES	NIVEAU DE GRAVITE
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.	Inexistence de textes instituant les organes de passation (PRMP, CCMP, CPMP)	AGETUR, CHR Tsévié, CHP Kpalimé, CEET, MEPSFP, TGT	Elevé
	Inexistence de texte désignant les membres des organes de passation de marchés publics : - Texte désignant la PRMP pour, CHP-Aného, CHP-Kpalimé, CNTS, MEPSFP, TGT ;	CHP Aného, CHR-Tsévié, CHP Kpalimé, CNTS, MEPSFP, TGT	Elevé
	Inexistence d'un manuel de passation qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation des marchés mis à jour régulièrement	CHP Aného, CHP Kara, CHR-Tsévié, NSCT, CHP Kpalimé, CHU-Kara, CNTS, SNPT	Moyen
	Non renouvellement des organes mis en place pour la passation des marchés publics à la fin de leurs mandats	CHU Kara, CNTS, MCIPSPT	Elevé
	Nomination du président de la CCMP non par ses pairs mais par l'arrêté, la note de service ou la décision mettant en place la CCMP.	AGETUR, MEPSFP	Moyen

INDICATEURS DE QUALITE	CONSTATS		AUTORITES CONTRACTANTES CONCERNEES	NIVEAU DE GRAVITE
II- Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargées de la passation des marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	Inexistence d'un plan de formation adapté au code des marchés publics au sein de toutes les autorités contractantes.		Toutes les autorités contractantes	Moyen
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat/ Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés	La défaillance du système d'archivage :	Inexistence d'un local sécurisé dédié à l'archivage et devant assurer l'intégrité physique des documents (local sec, non humide, spacieux et maintenu) ;	Toutes les autorités contractantes à l'exception de SNPT	Elevé
Les dossiers de marchés passés renferment les offres des soumissionnaires retenus mais pas celles des soumissionnaires non retenus ;		Toutes les autorités contractantes		
Les dossiers de marchés ne renferment pas l'ensemble des pièces y relatives ;		Toutes les autorités contractantes		

INDICATEURS DE QUALITE	CONSTATS	AUTORITES CONTRACTANTES CONCERNEES	NIVEAU DE GRAVITE
	Inexistence d'une personne responsable de l'archivage des documents de la passation de marchés	AGETUR, CHP Kara, CHR-Tsévié, NSCT, CEET, CNTS, MAEH	Moyen
	Non soumission des PPM en élaboration à la validation de la CCMP avant son approbation par la DNCMP en violation de l'Article 9 du décret N°2009-297/PR.	Toutes les autorités contractantes	Moyen
	Inexistence de registre des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs au sein de l'autorité contractante	CNTS, MCIPSPT	Moyen
	Non établissement par la PRMP, d'un rapport d'exécution sur la passation de chaque marché exécuté relevant de sa compétence et envoi de copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes en violation des dispositions de l'article 6 alinéa 8 du décret N° 2009-277/PR.	Toutes les autorités contractantes	Moyen
	Non établissement par la CCMP, d'un rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP	Toutes les autorités contractantes	Moyen
	Inexistence d'un dispositif de suivi de l'exécution des contrats	Toutes les autorités contractantes à l'exception de MIT	Moyen
	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés	CHP Aného, CHP Kara, CHR-Tsévié, NSCT, FAIEJ, MIT, CEET, CNTS, ANPGF, FNFI, MCIPSPT, SNPT, TGT	Moyen
	Inexistence de coffre-fort pour sécuriser les garanties des soumissionnaires et titulaires des marchés	AGETUR, CHP Aného, CHP Kara, CHR-Tsévié, NSCT, CHP-Kpalimé, CEET, CNTS, MAEH	Moyen

Tableau N° 3 : Synthèse des notes par indicateurs

Processus de la passation des marchés	AGETUR	ANPGF	CEET	CHP-A	CHP-K	CHR-D	CHR-K-T	CHR-T	CHU-Kara	CNTS	FAIEJ	FNFI	MAEH	MCIPSP	MEPSFP	MIT	MSPS	NSCT	SNPT	TGT	Moyenne	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	1,83	3	1,83	1,2	1,8	1,2	1,17	0,8	2,8	1	2,67	3	2,25	2,5	1,25	3	2,25	0,8	2,8	2	1,95	3
II- 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	1,67	2,7	1,67	1,67	3	2,67	2,33	2,67	3	3	2,67	2,67	2,67	3	3	3	2,67	2,7	3	2,67	2,6	3
III- Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés	0,71	1,2	1,8	1,4	1,77	1,46	1,47	1,21	1,77	2	1,57	1,62	1,57	1,25	1,69	2,08	2,31	1,7	1,79	1,69	1,59	3
MOYENNE TOTAL																					2,05	3
TOTAL DES MOYENNES																					6,14	

A partir de la synthèse des notations des indicateurs de qualité institutionnelle de chaque autorité contractante, le tableau synoptique de l'évaluation de la qualité institutionnelle de l'ensemble des autorités contractantes par rapport à chaque indicateur met en exergue :

- l'ensemble des notes moyennes obtenues par chaque autorité contractante suite à l'évaluation de leur qualité institutionnelle ;
- les notes obtenues par l'ensemble des autorités contractantes sur chaque indicateur par rapport à la norme de 3.

Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Tableau N° 4 : Notation des indicateurs				Figure N° 1 : Représentation graphique de la notation de la revue institutionnelle	
Indicateurs de qualité	Indicateurs de qualité	Note	Norme		
I- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	I	1,95	3		
II : Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	2,60	3		
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	1,59	3		
Moyenne	Moyenne	2,05	3		
Total		6,14			

Indicateur	Note	Norme
I	1,95	3
II	2,60	3
III	1,59	3
Moyenne	2,05	3

Commentaires

Au regard de la note **moyenne de 2,05**, l'ensemble des autorités contractantes affiche une **conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**.

Les insuffisances majeures identifiées sont relatives à l'indicateur 1 « 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 » et 3. « Organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat/Organisation de la fonction chargée de la passation » qui mérite par conséquent des améliorations.

4.1.2- Constat et recommandation de la revue institutionnelle

Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- **Inexistence de texte désignant la PRMP au sein des autorités contractantes :**

Constat :

Il n'existe pas au sein de certaines autorités contractantes un texte désignant les Personnes Responsable des Marchés Publics :

- Texte désignant la PRMP pour **CHP-Aného, CHP-Kpalimé, CNTS, MEPSFP, TGT ;**

Recommandation :

Que les autorités contractantes concernées prennent des textes désignant nommément les membres des différents organes intervenant dans le processus de passation des marchés publics en l'occurrence les PRMP.

- **Défaillances du système d'archivage**

Constats :

Notre revue nous a permis de relever quelques défaillances du système d'archivage des autorités contractantes :

- inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation dans toutes les autorités contractantes ;
- non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;
- les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier pour la plupart des autorités contractantes ;
- absence de certaines pièces dans les dossiers de marché pour la majorité des autorités contractantes (preuve de paiement et de réception des travaux, biens et services, ordre de service de démarrage, preuve de notification des marchés au titulaire, preuve de soumission des projets de contrats à l'examen de la DNCMP ou de la CCMP selon le seuil de compétence,.....).

Recommandations :

Nous recommandons aux autorités contractantes de veiller à l'amélioration de la qualité de leur système d'archivage en :

- se dotant d'une salle sécurisée, bien aménagée et bien aérée, dédiée à l'archivage des dossiers de passation des marchés ;
- regroupant les offres non retenues, en les scellant et en les classant dans des chemises à sangle ou cartons archive portant l'intitulé des marchés y relatif et joint aux autres dossiers de marchés ;
- mettant tout en œuvre afin que les dossiers des marchés renferment toutes les pièces y relatives.

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

Constat :

Nos travaux nous ont permis de constater que toutes les autorités contractantes ne disposent pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne pour satisfaire leurs besoins internes de formation en matière de passation de marché. La plupart des 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 :

Que les autorités contractantes élaborent, chacune à son niveau, un plan de formation répondant à leurs besoins spécifiques en matière de formation.

Constat :

- **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 **28%** 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 aux autorités contractantes de limiter les ED au maximum à 10% du montant global des marchés passés sur l'exercice. Au cas échéant, demander l'avis de l'ARMP avant l'initiation de la procédure.

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

Constat :

Les PRMP n'établissent 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 aux PRMP des autorités contractantes d'établir un rapport d'exécution pour chaque marché exécuté tel qu'exigé par le Code des marchés publics.

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

Constat :

Les autorités contractantes ne publient 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 aux autorités contractantes 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 :

Les PRMP ne soumettent pas les PPM à la validation des CCMP avant leur 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 aux PRMP des autorités contractantes de faire validé les PPM par la CCMP avant l'ANO de la DNCMP.

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

Constat :

Les Commissions de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) des autorités contractantes n'ont pas établi de rapport annuel d'activités à l'attention de leurs Personnes Responsables 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 aux CCMP de se conformer à la disposition susvisée.

V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE

V- EVALUATION DE LA PERFORMANCE

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

5.1 STATISTIQUES ISSUES DE L'ECHANTILLON UTILISE

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

Tableau N°5 : Synthèse de l'échantillon de l'ensemble des AC

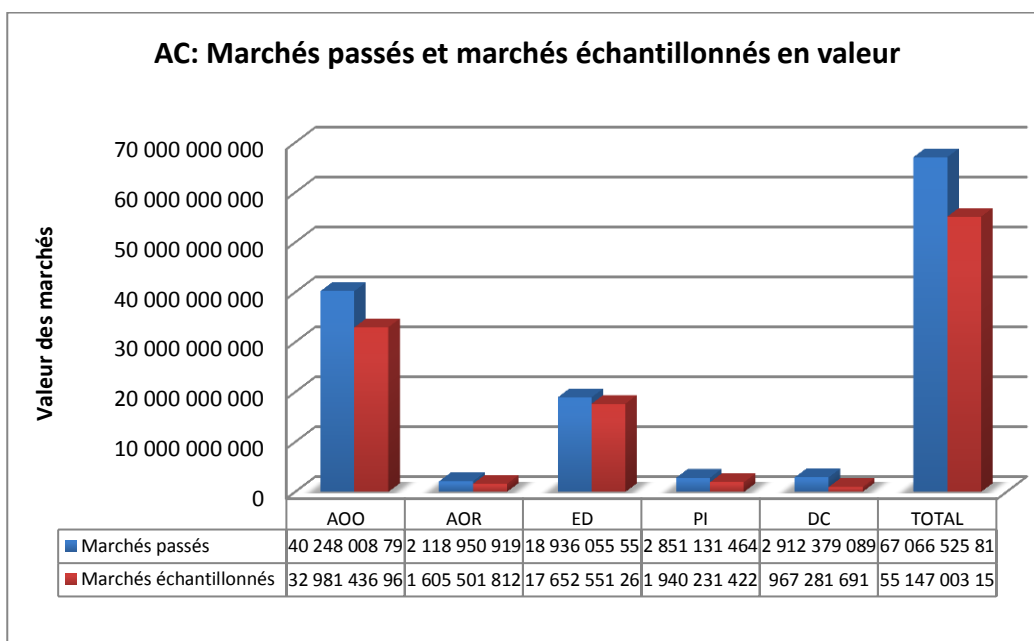
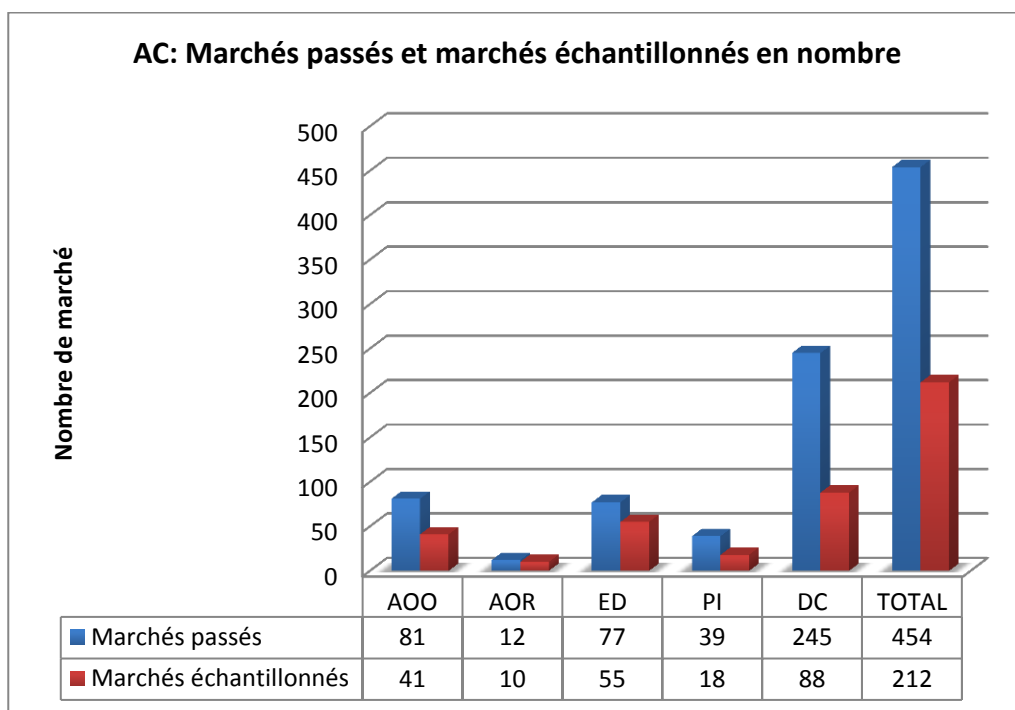
Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités		Marché audités n'ayant pas respecté les procédures			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	%	Montant	%
Appel d'offres	81	40 248 008 791	41	32 981 436 969	0	0%		0%
Consultation restreinte	12	2 118 950 919	10	1 605 501 812	0	0%	0	0%
Entente directe ou Gré à Gré	77	18 936 055 555	55	17 652 551 260	0	0%	0	0%
Prestation intellectuelle	39	2 851 131 464	18	1 940 231 422				
Cotation	245	2 912 379 089	88	967 281 691				
Total	454	67 066 525 818	212	55 147 003 154	0	0%	0	0%

Pourcentage de l'échantillon			47%	82%				
-------------------------------------	--	--	------------	------------	--	--	--	--

Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	17%	28%	26%	32%
--	------------	------------	------------	------------

STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres	81	40 248 008 791	18%	60%
Consultation restreinte	12	2 118 950 919	3%	3%
Entente directe ou Gré à Gré	77	18 936 055 555	17%	28%
Prestation intellectuelle	39	2 851 131 464	9%	4%
Cotation	245	2 912 379 089	54%	4%
Total	454	67 066 525 818	100%	100%

Graphiques



5.2 COMMENTAIRES SUR LES STATISTIQUES

De l'analyse du tableau et des graphiques, il ressort que **quatre cent cinquante-quatre (454)** marchés ont été signés et approuvés par les autorités contractantes au cours de l'exercice 2016 pour un montant total **soixante-sept milliards soixante-six millions cinq cent vingt-cinq mille huit cent dix-huit (67 066 525 818) F CFA**, ainsi présentés :

- ✚ Les marchés passés par appel d'offres ouvert représentent 18% en nombre et 60% en valeur de l'ensemble des marchés ;
- ✚ Le marché passé par appel d'offres restreint représente 3% en nombre et 3% en valeur des marchés passés au cours de l'exercice sous revue ;
- ✚ Les marchés de prestation intellectuelle passés représentent 9% en nombre et 4% en valeur de l'ensemble des marchés passés par les autorités contractantes au cours de l'exercice sous revue ;
- ✚ Les marchés passés par entente directe représentent 17% en nombre et 28% en valeur de l'ensemble des marchés passés au cours de l'exercice sous revue.
- ✚ Les marchés en dessous du seuil passés par demande de cotation représentent 54% en nombre et 4% en valeur de l'ensemble des marchés.

Les marchés échantillonnés sont au nombre de deux cent douze (212) pour une valeur de **cinquante-quatre milliards neuf cent quatre-vingt-trois millions huit cent soixante-deux mille trente-neuf (54 983 862 039) cinquante-cinq milliards cent quarante-sept millions trois mille cent cinquante-quatre (55 147 003 154) FCFA F CFA** soit 47 % en nombre et 82% en valeur des marchés passés par les autorités contractantes. L'échantillon est ainsi réparti :

➤ Marchés passé par appel d'offres ouvert

Pour ce mode de passation, quarante et un (41) marchés ont été échantillonnés pour une valeur totale de **trente-deux milliards neuf cent quatre-vingt et un millions quatre cent trente-six mille neuf cent soixante-neuf (32 981 436 969) F CFA** représentant 51% en nombre et 82 % en valeur des marchés passés en AOO par toutes les autorités contractantes.

➤ **Marchés passés par appel d'offres restreint**

Les marchés par Appel d'Offres Restreint échantillonnés s'élèvent à un effectif de dix (10) marchés pour une valeur totale de **un milliard six cent cinq millions cinq cent cinquante et un mille huit cent douze (1 605 501 812) F CFA** représentant 83% en nombre et 76 % en valeur des marchés d' appel d'offres restreint passés par toutes les autorités contractantes.

➤ **Marchés de prestation intellectuelle**

Les marchés de prestation intellectuelle échantillonnés s'élèvent à un effectif de dix-huit (18) pour un montant de **un milliard neuf cent quarante millions deux cent trente et un mille quatre cent vingt-deux (1 940 231 422) F CFA** représentant 46% en nombre et 68% en valeur des marchés de prestation intellectuelle passés par les autorités contractantes.

➤ **Marchés par entente directe**

Les marchés d'entente directe échantillonnés s'élèvent à un effectif de cinquante-cinq (55) pour un montant de **dix-sept milliards six cent cinquante-deux millions cinq cent cinquante et un mille deux cent soixante (17 652 551 260) F CFA** représentant 71% en nombre et 93% en valeur des marchés de gré à gré passés par toutes les autorités contractantes. **Il représente en valeur 28% de l'ensemble des marchés passés par toutes les autorités contractantes.**

➤ **Marchés par demande de cotation**

Les marchés échantillonnés dans cette catégorie sont au nombre de quatre-vingt-douze (92) pour une valeur de **un milliard cinq millions trois cent cinquante mille deux cent quatre-vingt-neuf (1 005 350 289) F CFA** représentant 36% en nombre et 33% en valeur des marchés passés par demande de cotation par toutes les autorités contractantes.

5.3. ANALYSE DETAILLEE DES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES

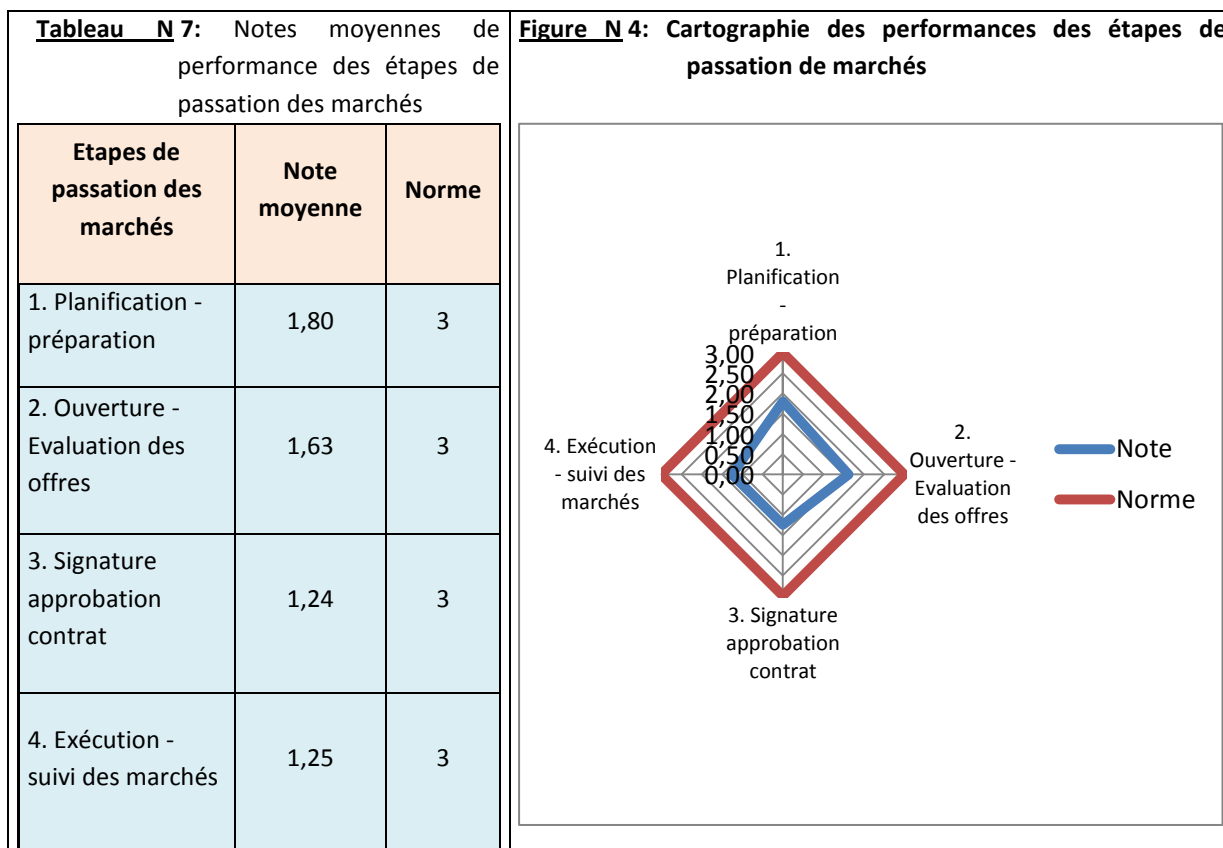
5.3.1- Cartographie des performances

A partir de la synthèse de l'évaluation des performances de chaque autorité contractante, le tableau synoptique de l'évaluation des performances de l'ensemble des autorités contractantes par rapport aux étapes du processus de passation est élaboré et il met en exergue :

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

Tableau N°6 : Synthèse de l'évaluation des performances de l'ensemble des autorités contractantes

Processus de la passation des marchés	AGETUR	ANPGF	CEET	Aného	CHP- Kpalimé	CHP- Dapaong	CHR- tondè	CHP-KARA Tsévié	CHP- CHU-Kara	CNTS	FAIEI	FNFI	MAEH	MCIPSP	MEPSFP	MIT	MSPS	NSCT	SNPT	TGT		Cumul	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)- (a)
1. Planification des marchés et préparation des dossiers	1,52	1,33	2,50	1,03	1,75	1,11	2,03	1,48	2,18		1,85	2,73	2,31	2,14	1,72	2,12	2,13	1,76	2,05	0,47		34,21	1,80	3,00	1,20
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres	1,75	0,50	1,88	0,40	1,14	0,98	1,59	1,51	1,72		1,50	1,93	2,21	2,07	2,17	2,69	2,24	1,35	2,42	0,83		30,88	1,63	3,00	1,37
3. Signature et approbation de contrat	1,36	0,33	2,00	0,42	0,63	0,19	1,07	0,90	1,13		1,97	1,54	1,82	1,56	1,98	1,76	1,32	1,24	1,26	1,10		23,58	1,24	3,00	1,76
4. Exécution et suivi des marchés	1,10	1,56	0,69	1,17	1,38	1,88	0,00	1,13	1,93		1,72	1,75	1,40	0,56	1,52	2,17	1,66	1,63	0,56	0,02		23,83	1,25	3,00	1,75



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, les autorités contractantes affichent :

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

Remarque : Les pièces manquantes aux différents dossiers (les DAO, les dossiers de demande de cotation, rapport d'évaluation, enregistrement de marché, lettre de commande, avis de la CCMP/DNCMP 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 performance réalisée au niveau de toutes les étapes.

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

Par conséquent des 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°8 : Risques résiduels par étapes de passation de marchés			Figure N 5: Cartographie des risques identifiés
Etapes de passation des marchés	Impact	Etapes de passation des marchés	
1. Planification - préparation	2	1,20	<p>Carte de risque</p> <p>◆ Etapes de passation des marchés</p>
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	1,37	
3. Signature approbation contrat	2	1,76	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,75	

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, les autorités contractantes affichent une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

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

Beaucoup d'améliorations sont nécessaires pour la plupart des AC pour assurer la maîtrise de toutes ces étapes.

5.3.3 Synthèse de l'évaluation de la conformité des procédures de passation des marchés

La conformité, par rapport au CMPDSP, des autorités contractantes échantillonnées pour la revue de l'exercice 2016 est résumée dans le tableau suivant :

Tableau N° 9 : Comparatif des statistiques sur le respect du CMPDSP des autorités contractantes

N°	Autorités contractantes	1. Planification des marchés et préparation des dossiers	2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres	3. Signature et approbation de contrat	4. Exécution et suivi des marchés
1	Agence d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR-Togo)	LC	LC	LC	LC
2	Agence Nationale de Promotion et de Garantie du Financement des PME/PMI (ANPGF)	LC	NC	NC	LC
3	Compagnie Energie Electrique du Togo (CEET)	PC	LC	PC	NC
4	Centre Hospitalier Préfectoral d'Aného (CHR Aného)	LC	NC	NC	LC
5	Centre Hospitalier Préfectoral de Kpalimé(CHR Kpalimé)	LC	LC	NC	LC
6	Centre Hospitalier Régional de Dapaong(CHR Dapaong)	LC	NC	NC	LC
7	Centre Hospitalier Régional de Kara-Tomdè(CHR Kara-Tomdè)	PC	LC	LC	NC
8	Centre Hospitalier Régional de Tsévié (CHR Tsévié)	LC	LC	NC	LC
9	Centre Hospitalier Universitaire de Kara (CHU Kara)	PC	LC	LC	LC
10	Centre National de Transfusion Sanguine de Lomé (CNTS Lomé)				
11	Fonds d'Aide aux Initiatives et pour l'Emploi des Jeunes (FAIEJ)	LC	LC	LC	LC
12	Fonds National de la Finance Inclusive (FNFI)	PC	LC	LC	LC
13	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'hydraulique (MAEH)	PC	PC	LC	LC
14	Ministère du Commerce, de l'Industrie, de la Promotion du Secteur Privé et du Tourisme (MCIPSPT)	PC	PC	LC	NC
15	Ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle (MEPSFP)	LC	PC	LC	LC
16	Ministère des travaux publics et des transports (MIT)	PC	PC	LC	PC
17	Ministère de la Santé et de la Protection Sociale (MSPS)	PC	PC	LC	LC
18	Nouvelle Société Cotonnière du Togo (NSCT) Atakpamé	PC	PC	LC	NC
19	Société Nouvelle des Phosphates du Togo (SNPT)	PC	PC	LC	NC
20	Société des Télécommunications du Togo (TGT)	NC	NC	LC	NC

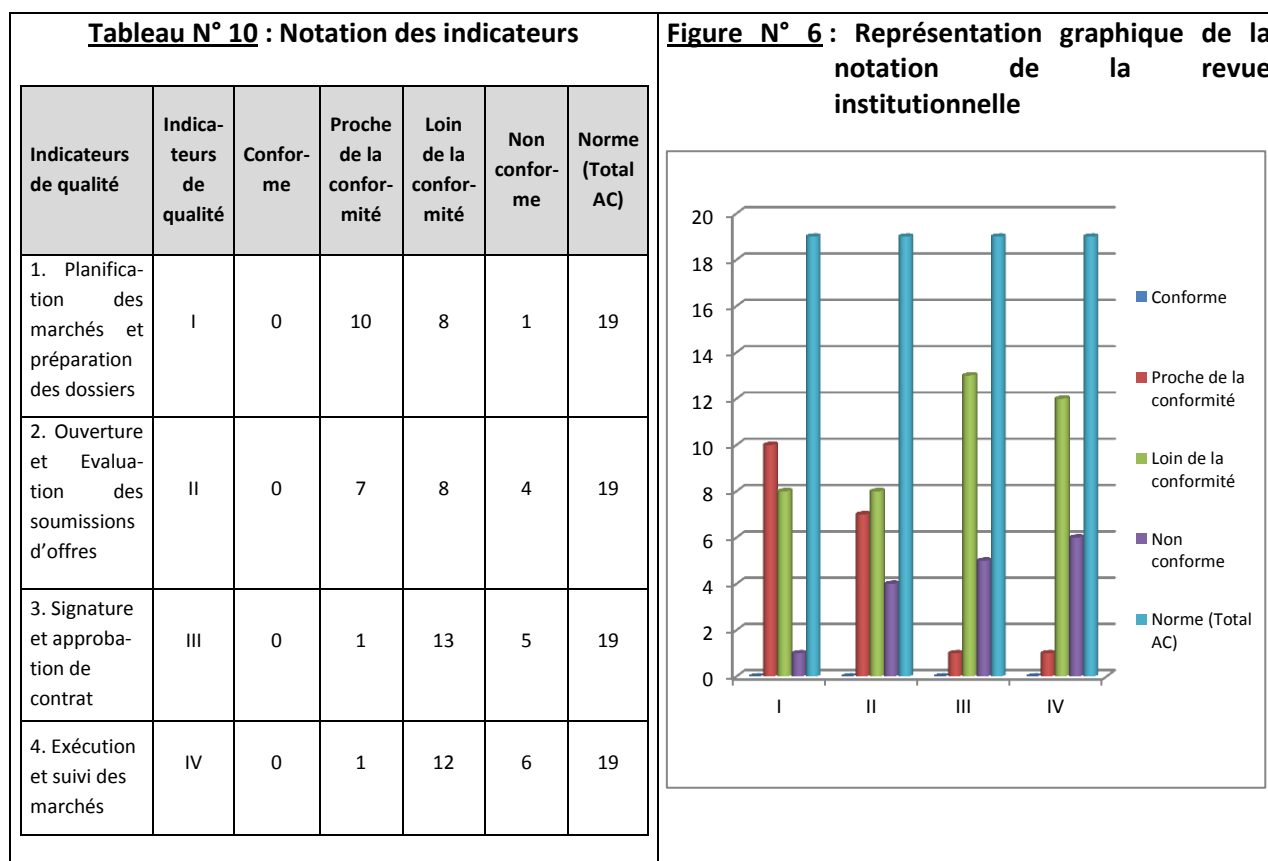
Le schéma suivant représente le nombre d'autorités contractantes par rapport au respect du CMPDSP (conformité) pour les marchés exécutés au cours de l'exercice. Il met en exergue :

❖ **la non-conformité**

- ✚ d'une **(01) autorité contractante** pour l'étape 1- Planification des marchés et préparation des dossiers,
- ✚ de **quatre (04) autorités contractantes** pour l'étape 2- Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres,
- ✚ de cinq **(05) autorités contractantes** pour l'étape 3- Signature et approbation de contrat
- ✚ de six **(06) autorités contractantes** pour l'étape 4-Exécution-suivi des marchés"

❖ **l'absence de conformité pour toutes les étapes**

Synthèse sur le nombre d'autorités contractantes par rapport au respect du CMPDSP



5.4 Analyse des insuffisances identifiées et recommandations

5.4.1- 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 les autorités contractantes, 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 certains marchés dans le budget communiqué à la mission. Certains libellés des marchés inscrits au PPM ne correspondent à aucune ligne budgétaire. Les prévisions budgétaires étant globales, il est difficile de retrouver les marchés au budget.

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

Un rapprochement du PPM avec les marchés exécutés au cours de la période sous revue a permis de constater que **20% des 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.

➤ **Régularisation des marchés non prévu ni au budget ni au PPM :** c'est le cas de deux marchés de travaux exécutés depuis 2012 par le Ministère des Infrastructures et des Transports et régularisés en 2016 sans aucune autorisation de la DNCMP ;

Recommandations :

- nous recommandons aux autorités contractante d'élaborer le PPM conformément aux lignes budgétaires en référant toujours l'intitulé de la ligne budgétaire sur le PPM ;
- nous recommandons aux autorités contractantes d'inscrire tous les marchés au PPM sous peine de nullité ;
- nous recommandons aux autorités contractantes de toujours signer un contrat avec le titulaire avant tout exécution de marché.

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

Non-conformités relevées :

- **La justification de la demande de gré à gré n'est pas fait sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant** en violation de l'article 36 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics sur la base d'un rapport spécial validé par la commission de contrôle de l'autorité contractante, au terme d'une séance d'analyse des motifs justifiant du recours à la procédure de gré à gré, en présence d'un observateur indépendant, qui aura établi un rapport de mission séparé, transmis à l'autorité de régulation des marchés publics ». **Ce manquement concerne toutes les autorités contractantes;**
- **Les marchés passés par entente directe audités au sein de toutes les autorités contractantes ne contiennent pas une clause selon laquelle le titulaire accepte de se soumettre à un contrôle de prix**, en violation des dispositions de l'article 38 du Décret 2009-277/PR portant Code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés par entente directe ne peuvent être passés qu'avec des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle de prix spécifique durant l'exécution des prestations » ;
- **27% des marchés passés** par mode d'entente directe (soit **15 sur 55 marchés** audités) ne sont pas soumis à **l'autorisation préalable de la DNCMP** en violation de l'article 36 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui stipule : « les marchés par entente directe doivent être préalablement autorisés par la direction nationale de contrôle des marchés publics » ;
- **Non publication de 24% des avis d'appel d'offres ouvert** (soit 10 marchés audités sur 41) en violation de l'article 43 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « L'absence de publication de l'avis d'appel d'offres est sanctionnée par la nullité de la procédure. » ;
- **Absence de publication des avis d'appel d'offres restreint pour 24% des marchés audités** soit 5 marchés sur les 10 audités ;
- **47% des dossiers de demande de cotation (soit 41 marchés sur les 88 audités) ne sont pas communiqués à la mission** conformément à l'article Article 12 du décret 2011-059 portant définition du seuil de passation des marchés publics qui stipule : « Les demandes de cotation sont préparées par l'autorité contractante sur la base du document type élaboré par l'autorité de

régulation des marchés publics (ARMP). Elles doivent préciser les spécifications techniques requises par l'autorité contractante, les critères d'évaluation, les obligations auxquelles sont assujetties les parties et les modalités d'exécution des prestations » ;

- **50% des dossiers de demande de cotation (soit 44 marchés sur les 88 audités) ne sont pas soumis au contrôle de la CCMP** en violation de l'article 9 du décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui stipule : « la CCMP procède à la validation des dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante » ;
- **Pour 59% des marchés (soit 52 sur les 88 audités), la demande de cotation n'est pas adressées à au moins cinq (05) candidats** ; elle est généralement adressée à 3 ou 4 candidats en violation de l'article 12 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 stipule : « La demande de cotation est une procédure simplifiée de consultation d'entreprises, de fournisseurs ou de prestataires de services d'au moins cinq (5) candidats...».

Conclusion

Les autorités contractantes affichent une performance **loin de la conformité** 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 aux autorités contractantes de se conformer l'article 36 et 38 des textes qui régissent le CMPDSP ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes de toujours publier l'avis d'Appel d'Offres ouvert et restreint ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes de toujours inviter au moins cinq (05) candidats pour toute demande de cotation ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes de faire valider les dossiers de cotation par la CCMP ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes d'élaborer quel que soit le montant prévu du marché, un dossier de demande de cotation sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) conformément à l'article Article 12 du décret 2011-059.

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

Non-conformités relevées :

- **Pour 49% des marchés par appel d'offres et de cotations audités, les soumissionnaires non retenus ne sont pas informés par écrit du motif du rejet de leur offre** en violation de l'Article 62 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule dans son alinéa 2 que « L'autorité contractante doit communiquer par écrit à tout soumissionnaire écarté les motifs du rejet de son offre, le montant du marché attribué et le nom de l'attributaire »
- **Absence de la publication des résultats d'attribution provisoire pour 41% des marchés d'appel d'offres audités** en violation de l'article 61 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « Le procès-verbal d'attribution est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics »
- **Les projets de marchés ne sont pas soumis à la validation de la DNCMP pour 27%** marchés d'appel d'offres audités
- **Les projets de marchés ne sont pas soumis à la validation de la CCMP pour 71%** marchés de demande de cotation audités
- **Les PV d'ouverture manquent au dossier pour 35 marchés de demande de cotation sur les 88 audités et représentent 38% du total audité** en violation de l'article 61 du décret 2009-277 portant CMPDSP qui stipule : « Le procès-verbal d'attribution est établi selon un document modèle et fait l'objet d'une publication, après validation par la direction nationale de contrôle des marchés publics ».
- **Pour 24% de demande de cotation audités (soit 21 sur 88), les rapports d'évaluation ne sont pas communiqués à la mission** en violation de l'article 56 du décret portant code des marchés publics 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 »
- **Pour 34% des marchés de demande de cotation audités (soit 30 marchés sur 88 audités), les résultats d'attribution ne sont pas soumis à la validation de la CCMP** en violation de l'article 9 du décret 2009-297/97 qui stipule : « la CCMP procède à la validation du rapport d'analyse comparative des offres ou proposition et du procès-verbal d'attribution provisoire du marché approuvés par la CPCMP »;

Conclusion :

Les autorités contractantes affichent une performance **loin de la conformité** pour cette étape eu égard aux constats ci-dessus relevés. Par conséquent des efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de cette étape.

Recommandations :

- Nous recommandons aux autorités contractantes de toujours publier le procès-verbal d'attribution provisoire de marché ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes d'informer par écrit tous les soumissionnaires non retenus, du motif de rejet des offres ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes de faire valider les résultats d'attribution et les projets de contrat par la DNCMP ou la CCMP si requis ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes d'établir les procès-verbaux d'ouverture des offres aussi pour les marchés de demande de cotation.

5.4.4- Conformité de la signature et de l'approbation des marchés (de la signature jusqu'à la notification)**Non-conformités relevées :**

- **Signature des contrats par les Ministres en lieu et place des Personnes Responsables des Marchés Publics régulièrement mises en place par arrêté au niveau de tous les ministères.** Cette disposition viole l'Article 6 du décret 2009-277 portant CMP qui stipule: « La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer les marchés au nom de l'autorité contractante. Les marchés conclus par une personne non habilitée à cet effet sont nuls et de nul effet » ;
- **Dix (10) marchés d'appel d'offres sur quarante et un (41) audités ne sont pas enregistrés et représente 25% du total audité ;**
- **34% des marchés de gré à gré audités ne sont pas enregistrés ;**
- **35% des contrats des demandes de cotations ne sont pas communiqués à la mission ;**
- **Absence de la publication de l'avis d'attribution définitive** dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat pour tous les marchés de montant supérieur au seuil de passation en violation de l'Article 70 du décret 2009-277 portant CMP, alinéa 2 « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité. » ;

- **Non information par les autorités contractantes, de la DNCMP et de l'ARMP des décisions d'attribution de toutes les cotations** dans les délais de 48 heures prévues au CMPSPD en violation de l'article Article 15 du décret 2011-059 qui stipule : « 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 » ;
- **Non publication des résultats d'attribution de toutes les cotations par voie de presse ou par tout autre moyen par les PRMP des autorités contractantes** en violation de l'article 15 du décret 2011-059 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui stipule: «La personne responsable des marchés publics (PRMP) publie le résultat par voie de presse ou par tout autre moyen.».

Conclusion :

Les autorités contractantes affichent 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 aux autorités contractantes de respecter les dispositions de l'Article 6 du décret 2009-277 portant CMP ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes 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 aux autorités contractantes de toujours publier résultats d'attribution des marchés de cotation ;
- Nous recommandons aux autorités contractantes de toujours transmettre les décisions d'attribution des marchés de cotation à la DNCMP et à l'ARMP pour information.

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

Non-conformités relevées :

- **Les autorités contractantes ne transmettent pas les ordres de service de commencement aux titulaires** des marchés audités pour 34% des marchés d'appel d'offres, pour 86% des demandes de cotations et pour 50% des marchés de gré à gré ;
- **Absence de preuve de réception des prestations par les autorités contractantes pour 14 marchés d'appel d'offres** sur les 41 audités et représente 34% du total audité ;
- **Vingt (20) sur quarante et un (41) marchés d'appel d'offres ne présentent pas de preuve de paiement** et représentent 49% du total audité ;
- **73% de preuve de réception des marchés passés par entente directe (soit 40 marchés sur les 55 audités) ne sont pas communiquée à la mission ;**
- **Absence de preuve de paiement pour 40 marchés de gré à gré** sur les 55 audités et représentent 73% du total audité ;
- **Pour 42% des demandes de cotations traitées les autorités contractantes n'ont pas communiquées les preuves de réception des prestations et de paiement à la mission.**

Conclusion :

Les autorités contractantes affichent une performance **loin de la conformité** 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 aux autorités contractantes 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 aux autorités contractantes que toutes les preuves de paiement soient archivées dans chaque dossier de marché.

5.5. STATISTIQUES SUR LES DELAIS ET LES MODES DE PASSATION

5.5.1. 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.

5.5.2 Résultats issus de l'analyse des délais

Sur la base des informations collectées à partir des décomptes de délais au niveau de chaque autorité contractante, une synthèse des délais observés par chaque acteur impliqué dans la chaîne de passation est faite. Pour les Commissions de Contrôles des Marchés Publics (CCMP) et la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), il s'agit du délai mis pour examiner les dossiers qui leurs sont soumis. Il s'agit des dossiers d'appel à concurrence, les rapports d'évaluation et les projets de marchés selon le seuil de compétence de chacune. Pour les Commissions de Passation des Marchés Publics (CPMP) ou Sous-Commissions d'Analyse (SCA), il s'agit du délai mis pour la conduite de l'évaluation et la production du rapport d'évaluation présentant la proposition d'attribution. Le délai moyen mis par chaque acteur au sein des autorités contractantes auditées est présenté comme suit :

Tableau des délais

N°	Autorités Contractantes	CCMP			DNCMP			CPMP/SCA
		ANO sur DAO	ANO sur rapport d'évaluation	ANO projet de marché	ANO sur DAO	ANO sur rapport d'évaluation	ANO projet de marché	Evaluation des offres
1	AGETUR	N/A	N/A	N/A	15 jrs	15 jrs	-	70 jrs
2	ANPGF	-	-	-	-	-	-	-
3	CEET	N/A	N/A	N/A	06 jrs	08 jrs	11 jrs	20 jrs
4	CHP –Aného				N/A	N/A	N/A	
5	CHP –Kpaliné				N/A	N/A	N/A	
6	CHR-Dapapong	N/A	N/A	N/A	14 jrs	07 jrs	09 jrs	23 jrs
7	CHR-K. Tomdè	02 jrs	4J	3J	12jrs	01 jrs	-	04 jrs
8	CHR-Tsévié		02 jrs		N/A	N/A	N/A	
9	CHU-Kara				08 jrs	08 jrs	11 jrs	20 jrs
10	CNTS							
11	FAIEJ				7 jrs	7 jrs		
12	FNFI				06jrs	06 jrs	10 jrs	
13	MAEH				10 jrs	10jrs	11 jrs	20 jrs
14	MCIPSP	04 jrs	06 jrs		08jrs	06jrs	06jrs	32 jrs
15	MEPSFP	04 jrs			08 jrs	07 jrs	07 jrs	40 jrs
16	MIT		-	-	07 jrs	06 jrs	06 jrs	25 jrs
17	MSPS	06 jrs	05 jrs	04 jrs	07 jrs	07 jrs	04 jrs	23 jrs
18	NSCT	04 jrs	-	-	08 jrs	08 jrs	-08 jrs	20 jrs
19	SNPT		08 jrs		13 jrs	10 jrs	08 jrs	08 mois
20	TGT							

5.5.3 Commentaires sur les délais

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

- ❖ La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) a respecté globalement les délais qui lui sont fixés pour la revue de chaque dossier ;
- ❖ Les Commissions de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) des autorités contractantes auditées ont également globalement respecté le délai de cinq (05) qui lui est fixé pour la revue des dossiers qui leurs sont soumis ; l'absence de bordereaux de transmission n'a pas permis aux auditeurs d'apprécier les délais de traitement des dossiers soumis à la CCMP ;
- ❖ Le délai de trente (30) jours calendaires prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution n'est pas respecté par toutes les CPMP ou Sous-Commissions d'analyse. Sur les vingt (20) autorités contractantes auditées, quatre (04) ont dépassés ce délai moyen. Le délai d'évaluation des offres le plus élevé observé par les sous-commissions d'analyse mises en place par ces autorités contractantes est de neuf (09) mois. Nous n'avons pas pu apprécier les délais d'analyse des offres de la plupart des autorités contractantes parce que les rapports de l'évaluation ne sont pas datés.

VI- REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE

VI- REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE

Nous avons procédé à une visite sur site pour la réalisation de la revue de l'exécution physique. Le tableau suivant présente les autorités contractantes dont les marchés ont fait objet de revue physique.

6.1 Tableau récapitulatif des marchés qui ont fait l'objet de revue physique

N°	Autorités contractantes	Intitulé du marché	Intitule des lots	Titulaire	Montant
1	SNPT	Travaux de réfection et de mise en peinture de la charpente métallique du bâtiment chaîne 1 à 4 de l'usine	Lot 1 : Zone de débouage	SOMECO	178 079 930
			Lot 2 : Zone filtre à bande	SOMECO	298 506 169
2	MIT	Travaux de reconstruction et de dédoublement du pont sur le fleuve Zio [Togblécopé	Travaux de reconstruction et de dédoublement du pont sur le fleuve Zio [Togblécopé	SOGEA SATOM	1 525 533 518
		Aménagement connexes: Réhabilitation du marché d'Anié, Construction de deux (02) centres d'informations sur le corridor (Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong.	Aménagement connexes: Réhabilitation du marché d'Anié, Construction de deux (02) centres d'informations sur le corridor (Tsévié, Atakpamé, Sokodé, Kara et Dapaong.	CENTRO	1 157 870 050
		Travaux de réhabilitation et de renforcement du tronçon Atakpamé-Blitta Tranche conditionnelle [du PK 4+650 au PK 14+00], soit 9,35 Km:	Travaux de réhabilitation et de renforcement du tronçon Atakpamé-Blitta Tranche conditionnelle [du PK 4+650 au PK 14+00], soit 9,35 Km:	SBI INTERNATIONAL HOLDINGS AG	5 100 669 524
		Travaux de construction d'un pont de 120 ml à Alinmondji sur le fleuve mono et de réhabilitation de sa piste d'accès (10 km)	Travaux de construction d'un pont de 120 ml à Alinmondji sur le fleuve mono et de réhabilitation de sa piste d'accès (10 km)	CHAABANE & Cie	4 176 373 202

N°	Autorités contractantes	Intitulé du marché	Intitule des lots	Titulaire	Montant
3	MAEH	Marché relatif aux travaux de renforcement du rez-de-chaussée du bâtiment de PADAT et construction de deux étages de bureaux supplémentaires au-dessus	Marché relatif aux travaux de renforcement du rez-de-chaussée du bâtiment de PADAT et construction de deux étages de bureaux supplémentaires au-dessus	ESMO – EBTP	132 346 782
		Marché relatif aux travaux de construction d'une cantine et aménagement d'un local pour les chauffeurs	Marché relatif aux travaux de construction d'une cantine et aménagement d'un local pour les chauffeurs	MASS BUILDING	55 724 456
		Marché relatif aux travaux de construction du siège de l'Unité d'exécution	Marché relatif aux travaux de construction du siège de l'Unité d'exécution	ETRACO-GC	201 209 713
4	MCIPSPT	Travaux de construction de magasin de stockage de céréales dans les régions centrale et de la Kara au Togo	LOT 1 (à Tchamba)	ETS TCHAMIE ET FILS	20 099 298
			LOT 2 (à Kara)	GTBTP SARL	20 726 590
		Marché relatif aux travaux de reconstruction du marché de kara (AOOI N°001/MCIPSPT)	LOT 1 : Gros œuvres, plomberie sanitaire et second-œuvres architectes	SO.SA.F	3 483 137 856
			Electricité courants forts; Electricité courants; ventilation mécanique contrôle (VMC); climatisation; Appareils Elevateurs/ascenseurs	AFRICAINE DES TRAVAUX ET FOURNITURES (ADTF)	926 545 814

N°	Autorités contractantes	Intitulé du marché	Intitule des lots	Titulaire	Montant
5	AGETUR	Travaux de construction d'un magasin de stockage d'une capacité de 3000 tonnes	Lot 1 : Travaux de construction d'un magasin de stockage d'une capacité de 3000 tonnes à Kara/Région de la Kara- Togo	REC	252 565 417
			Lot 2 : Travaux de construction d'un magasin de stockage d'une capacité de 3000 tonnes à Lomé/Région Maritime	TTTI	318 609 433
7	CEET	Travaux de rénovation de la direction générale et de construction d'une caisse secondaire à Lomé	RENOVATION DE LA DIRECTION GENERALE	GETP SARL	185 845 104
			CONSTRUCTION D'UNE CAISSE SECONDAIRE A LA DIRECTION GENERALE	EEC-TP SARL	51 752 777
TOTAL					18 085 595 633

6.1. CONSTATS

- Les entreprises titulaires n'ont pas produit de Dossier d'Exécution des Travaux avant le démarrage des travaux ;
- Pour le marché déjà exécuté, le dossier des travaux exécutés n'a pas été fourni par les entreprises ;
- Il manque des détails sur les spécifications et les prescriptions techniques dans le DAO
- Non-respect du délai contractuel d'exécution des travaux ;
- Quelques malfaçons ou non-conformités constatées dans les travaux livrés.

6.2. RECOMMANDATIONS

- Nous recommandons aux autorités contractantes :
 - de réclamer impérativement pour les prochains marchés de travaux, un dossier d'exécution des travaux aux titulaires des marchés. Ce dossier d'exécution des travaux doit obligatoirement être approuvé par la structure en charge du contrôle, avec copie au maître d'ouvrage avant le démarrage des travaux ;
 - De veiller à ce que la structure de contrôle produise des rapports périodiques d'activités (activités de l'entreprise et de la structure de contrôle) au maître d'ouvrage ;
 - De veiller à ce que les entreprises livrent les travaux dans le respect des délais contractuel ;
 - De signifier par écrit (avec accusé de réception) aux entreprises leur retard dans l'exécution des travaux et leur rappeler les conséquences de ce retard suivant les clauses du contrat ;
 - de veiller à la réparation des malfaçons ou non-conformité avant de procéder à la réception définitive des travaux.
- Nous recommandons aux titulaires de marchés de travaux de produire impérativement un Dossier des Travaux Exécutés (DTE) à la fin de l'exécution des travaux et de fournir copie aux autorités contractantes.

VII- RECOMMANDATIONS

VII. RECOMMANDATIONS

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

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
1	Inexistence de texte désignant la PRMP au sein des autorités contractantes.	Que les autorités contractantes concernées prennent des textes désignant nommément leurs PRMP.	AC
2	Non inscription de marchés au PPM.	Nous recommandons aux autorités contractantes d'inscrire tous les marchés au PPM sous peine de nullité.	PRMP CPMP
3	Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics.	Nous recommandons aux AC concernées 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
4	Défaillance du système d'archivage des autorités contractantes : <ul style="list-style-type: none">○ inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation ;○ non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;○ les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre	Améliorer le système d'archivage des AC concernées en : <ul style="list-style-type: none">- les dotant d'une salle sécurisée, bien aménagée destinée à l'archivage de la passation ;- veillant au classement chronologique des pièces relatives à la passation dans leur dossier ;- regroupant et en scellant ensemble les soumissions non retenues et en les disposant dans des	PRMP, CPMP et Cellule d'appui

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
	<p>permettant de vite les identifier ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ absence de certaines pièces dans les dossiers de marché 	<p>classiers portant l'intitulé de leur marché respectif ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - veillant à ce que toutes les pièces relatives à chaque dossier y soient archivées. 	
5	Inexistence d'un dispositif de suivi de l'exécution des contrats.	Nous recommandons aux PRMP des AC de mettre en place un dispositif de suivi de l'exécution des contrats de tous les marchés exécutés dans l'année.	PRMP CPMP
5	Absence d'un plan de formation au sein des autorités contractantes.	Que les autorités contractantes élaborent, chacune à son niveau, un plan de formation répondant à leurs besoins spécifiques en matière de formation.	PRMP, CCMP et DNCMP
6	Dépassement du taux maximum de 10% pour les marchés par entente directe : le total des marchés par entente directe conclus par cinq (05) AC dépasse le taux de 10% du montant total des marchés passés par ces AC au cours de l'exercice en violation de l'article 36, alinéa 3 du décret 2009-277/PR. Sans aucune autorisation de l'ARMP.	Veiller au respect des dispositions de l'article 36, alinéa 3 du décret 2009-277/PR en ne dépassant pas le taux de 10% du total de marchés passés au cours de l'année pour les marchés de gré à gré.	PRMP, CCMP et DNCMP
7	Absence de dossier de demande de cotation au dossier.	Nous recommandons aux autorités contractantes d'élaborer quel que soit le montant prévu du marché, un dossier de demande de cotation sur la base du document type élaboré par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP) conformément à l'article Article 12 du décret 2011-059.	PRMP, CPMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
8	<p>Non information des soumissionnaires et du public en général sur les marchés passés au cours de l'exercice : les avis d'attribution définitive des marchés passés ne sont pas publiés dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité en violation de l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.</p>	<p>Procéder à la publication des avis d'attribution définitive des marchés dans les quinze (15) de l'entrée en vigueur des contrats dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité conformément aux dispositions de l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.</p>	<p>PRMP CPMP</p>
9	<p>Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation : 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.</p>	<p>Nous recommandons aux CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités de leur AC à l'attention de la PRMP. Les PRMP à leur tour doivent produire des rapports d'exécution de chaque marché passé relevant de leur compétence et transmettre copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.</p>	<p>PRMP, CCMP</p>
10	<p>Non transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté que copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'est pas transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, comme stipulé à l'article 14 alinéa 4 du décret 2009-277/PR.</p>	<p>Nous recommandons aux AC la transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats.</p>	<p>PRMP, CPMP, DNCMP et ARMP</p>

VIII- ANNEXE

SYNTHESE DE L'ECHANTILLON GLOBAL

N°	Autorités Contractantes	Marchés Passés		Marchés Audités	
		Nombre	Montant	Nombre	Montant
1	AGETUR	6	6 137 985 341	3	4657627727
2	ANPGF	17	17 585 064	8	14 461 405
3	CEET	33	7 152 077 236	19	6 098 379 990
4	CHP –Aného	7	51 068 721	7	51 068 721
5	CHP –Kpalimé	6	44 786 153	6	44 786 153
6	CHR-Dapaong	9	107 721 675	6	104 364 177
7	CHR-K. Tomdè	8	133 449 960	4	112 208 580
8	CHR-Tsévié	26	89 613 359	12	68 090 312
9	CHU-Kara	13	235 102 807	7	184 492 141
10	CNTS	0	0	0	0
11	FAIEJ	8	84 919 033	5	78 113 755
12	FNFI	12	234 817 349	8	209 248 894
13	MAEH	67	4 824 695 589	28	3 388 357 340
14	MCIPSP	23	4 869 053 794	14	4 782 235 204
15	MEPSFP	26	2 425 526 475	12	1 389 852 027
16	MIT	37	21 774 593 861	17	17 546 177 250
17	MSPS	83	2 702 887 838	16	1 555 478 096
18	NSCT	15	10 543 640 297	8	10 150 443 321
19	SNPT	12	1 047 678 716	6	919 897 307
20	TGT	46	4 589 322 550	26	3 791 720 754
Total		454	67 066 525 818	212	55 147 003 154



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