

*Version définitive*

RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION  
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR L' AGENCE  
NATIONALE D' APPUI AU DEVELOPPEMENT A LA  
BASE (ANADEB)  
AU TITRE DE L' ANNEE 2015

*Rédigé par*

*Le cabinet Audit et Conseil Réunis*

Novembre 2016

## SOMMAIRE

Pages

<b>OPINION DE L'AUDITEUR .....</b>	<b>1-3</b>
<b>I. Contexte et objectif de la mission .....</b>	<b>4-5</b>
I.1 Contexte de la mission .....	4
I.2 Objectif de la mission .....	4
1.3 Résultats attendus .....	5
<b>II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>6-12</b>
1.1. Phase de démarrage .....	<b>6</b>
2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire .....	<b>7</b>
2.3. Phase d'audit du cadre institutionnel .....	7-10
2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés .....	11-12
2.5. Audit de l'exécution physique des marchés .....	12
2.6. Phase de restitution des rapports .....	12
<b>III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>13-19</b>
3.1. Classification des constats selon leurs gravités .....	13-14
3.2. Statistiques sur les délais et les modes de passation .....	15-18
3.3. Recommandations .....	19
<b>IV. RESULTATS DE LA MISSION .....</b>	<b>20-35</b>
4.1. Cadre institutionnel .....	20-26
4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle .....	27-31
4.3 Revue de l'exécution physique .....	32-35
<b>V. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>36-37</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>1 page</b>
Liste des marchés échantillonnés .....	38

## **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 D'AUDIT DE CONFORMITE SUR L'EXECUTION DE LA PASSATION DES MARCHES DE L'EXERCICE 2015 : AGENCE NATIONALE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT A LA BASE (ANADEB)**

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB) au titre de l'exercice 2015.

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

Nos diligences ont été effectuées sur la base des textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise et qui sont :

- La loi 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégation de service public ;
- le Décret 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 2011-059/PR du 4 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

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.

L'audit des marchés implique la vérification des pièces justificatives à partir d'un échantillon des marchés conclus au cours de la période considérée. Le montant total des marchés passés en 2015 par l'Agence Nationale d'Appui au développement à la Base et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **deux cent soixante-huit millions neuf cent soixante-deux mille cinq cent trente-sept (268 962 537) FCFA, pour un total de 3 marchés**. L'échantillon retenu pour notre revue a pris en compte tous les marchés passés soit, 100% en nombre et en valeur des marchés passés par l'ANADEB.

### **Conclusion générale**

L'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB) présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé peu satisfaisant. Elle doit faire des efforts pour se conformer à la réglementation en matière de passation des marchés publics, revoir son système organisationnel et améliorer son système d'archivage.

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

#### **✚ Revue institutionnelle :**

- Non disponibilité de certains membres de commission de contrôle des marchés ;
- Non atteinte de l'effectif règlement de cinq (05) membres par commission pour la CPMP et la CCMP de l'ANADEB ;
- Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation ;
- Inexistence d'un registre spécial destiné à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée ;
- Non établissement de rapports d'exécution par la PRMP et de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés par la CCMP ;
- Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés ;
- Non soumission du PPM en élaboration à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour approbation ;
- Non approbation des marchés passés ;
- Inexistence d'un plan de formation des acteurs de la passation élaboré à l'interne pour répondre aux besoins spécifiques de l'ANADEB ;
- La défaillance du système d'archivage de l'ANADEB :
  - inexistence d'une salle aménagée, dédiée aux archives ;
  - non archivage des offres des soumissionnaires non retenus ;
  - absence de certaines pièces dans les dossiers de marché (preuve de publication des avis d'attribution définitive, preuve de paiement .....)

#### **✚ Revue de conformité :**

##### **✓ Marchés en dessous du seuil :**

- Non publication en début d'année, d'un avis général de passation des marchés ;
- Inexistence de PV sanctionnant les séances d'ouverture des offres par la CPMP ;
- Non approbation des marchés passés par l'ANADEB ;
- Absence de preuve de la soumission à la DNCMP, des projets de marchés relevant du seuil de compétence pour examen juridique et technique.

✚ **Revue de l'exécution physique :**

- il n'existe pas de preuve de la constitution par les titulaires des marchés, des pièces nécessaires au démarrage des travaux (Dossier d'exécution des travaux) ;
- un même plan type a été utilisé pour tous les sites alors qu'ils n'ont pas tous les mêmes caractéristiques géographiques ;
- les contrats signés avec les entreprises ne contiennent pas les spécifications techniques des travaux à effectuer ;
- les blocs sanitaires des filles et des garçons sont jumelés et ne portent pas les identifications de genre ;
- les rampes d'accès pour handicapé construits sont sans support-appui et garde-corps ;
- les établissements ne disposent pas des plans d'électricité et des schémas électriques des bâtiments pour d'éventuelle intervention en cas de pannes, les coffrets électriques ne contiennent pas ces schémas et plans électriques des bâtiments ;
- certains établissements n'entretiennent pas bien les ouvrages :
  - des blocs sanitaires dont les alentours sont envahis par les herbes ;
- des irrégularités ont été observées dans la qualité de la finition des travaux par endroit :
  - des portes qui ne se ferment pas bien ;
  - la peinture qui n'est pas homogène ;
  - des fissures préjudiciables qui apparaissent entre le mur et le dallage du sol ;
  - le bois utilisé pour la charpente est mal traitée ;
  - les claustras qui sont mal posés par endroit.

Lomé, le 20 septembre 2016

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis,

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

## I. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

### 1.1. Contexte

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

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

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

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

Dans ce cadre, notre cabinet Audit & Conseil Réunis a été retenu à l'issue d'un processus concurrentiel pour mener la mission de la revue indépendante de la conformité des procédures de passation des marchés publics passés par les autorités contractantes au titre de l'exercice 2015.

Le présent rapport présente les résultats de l'audit de conformité des procédures des marchés passés par l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base au cours de l'exercice 2015.

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.

### 1.2. Objectifs de la mission

La mission a pour objectif principal la vérification du processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public approuvé entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015 par l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB) afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le code des marchés publics en vigueur.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Effectuer un audit physique, financier et de conformité des marchés passés au titre de l'année 2015 ;
- Faire l'analyse de la performance du système des marchés publics sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité ;

### **1.3. Résultats attendus**

Pour l'atteinte des objectifs précités, les résultats suivants sont attendus de la mission :

- ✓ un état des lieux exhaustif des procédures suivies par l'ANADEB pour la passation des marchés sélectionnés est établi ;
- ✓ notre opinion sur la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP est émise ;
- ✓ les cas éventuels de non-conformité des procédures avec les règles et principes du CMPDSP, en particulier dans les cas de fractionnement de marchés, de non-respect des dispositions préalables à la mise en concurrence, de non-respect des éléments constitutifs des dossiers d'appels d'offres, de non-respect des règles de publicité et de communication sont identifiés ;
- ✓ les niveaux effectifs de décaissement par rapport au niveau d'exécution sont appréciés pour chaque contrat ;
- ✓ la conformité de l'organisation du système de passation des marchés au niveau de l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB), en matière de passation de marchés est analysée au regard des dispositions prévues par le CMPDSP et ses textes d'application, les recommandations en ce qui concerne le fonctionnement et les capacités des commissions de passation et de contrôle des marchés de ladite Agence sont formulées ;
- ✓ les principales difficultés et contraintes sont identifiées ;
- ✓ des recommandations en vue de l'amélioration de la pratique sont formulées.

## **II. METHODOLOGIE DE LA REVUE**

### **2.1. Phase de démarrage**

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 le point focal 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.

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.

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

- le plan de passation des marchés de l'exercice sous revue ;
- la liste complète de tous les marchés passés en 2015 ;
- les documents relatifs aux marchés (Dossiers d'appel d'offre pour les marchés de fourniture et de travaux, les avis de sollicitation de manifestation d'intérêt et les demandes de proposition pour les marchés de prestation intellectuelle, les offres, les procès-verbaux d'ouvertures des offres, les rapports d'évaluation des offres, les contrats, les documents relatifs à l'exécution des marchés, les preuves de paiement, les PV de réception ...) ;
- les arrêtés, décisions ou notes de services désignant la Personne Responsable des Marchés Publics, les membres de la Commission de Passation des Marchés Publics et de la Commission de Contrôle des Marchés Publics ;
- toute autre documentation indispensable à la mission.



## **2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire**

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

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

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.

## **2.3. 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'ANADEB. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels organisant la fonction passation des marchés ;
- Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition ;
- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.

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

### **Système de notation**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Etape 2 : Agrégation et moyenne des notes des critères**

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

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

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

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

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

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

### **Les indicateurs et les sous critères**

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

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

<b>III</b>	<b>Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés</b>
a)	Mobilité du personnel chargé de la passation et du contrôle des marchés publics : le personnel est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? quelle est la qualité de ce système ?
c)	Les dossiers de soumission reçus de la part des soumissionnaires sont regroupés et scellés/attachés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier dans des armoires de rangement
d)	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)
e)	Existe-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 ?

#### **Agrégation et moyenne des notations des critères**

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

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

## **2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ❖ les notes de risques résiduels obtenues pour chaque étape ;
- ❖ le degré d'exposition ou de maîtrise des risques associés aux étapes de passation des marchés.

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

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

## **Evaluation de l'impact des risques résiduels**

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

<b>Etapes de passation des marchés</b>	<b>Impact</b>	<b>Note de l'impact</b>
1. Planification - préparation	Moyen	2
2. Ouverture - Evaluation des offres	Elevé	3
3. Signature approbation contrat	Moyen	2
4. Exécution - suivi des marchés	Moyen	2

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

### **2.5. *Audit de l'exécution physique des marchés***

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

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

### **2.6. *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 l'ANADEB à chaque étape de la passation. Cette fiche synthétique fait ressortir les insuffisances relevées au cours de la revue. Elle est transmise à l'autorité contractante avec les explications nécessaires pour appréciation et surtout pour recherche de documents complémentaires. A la réception des documents complémentaires, les notes sont corrigées. Ce n'est qu'après cette étape qu'une restitution formelle est organisée et les constats sont expliqués à l'autorité contractante. Cette étape conduit à la phase de rédaction de rapport ; un rapport provisoire puis un rapport définitif est produit pour l'autorité contractante.

### **III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

#### **3.1. Classification des constats selon leurs gravités**

A l'issue des vérifications, les principaux constats peuvent être résumés comme suit par niveau décroissant de risque :

##### **3.1.1. Constats d'ordre Général**

<b>N°</b>	<b>Constats</b>	<b>Niveau de gravité</b>
<b>1</b>	<b>Défaillance du système d'archivage :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>○ inexistence d'une salle aménagée, dédiée aux archive ;</li><li>○ non archivage des offres des soumissionnaires non retenus ;</li><li>○ absence de certaines pièces dans les dossiers de marché (preuve de publication des avis d'attribution définitive, preuve de paiement, preuve de notification du marché, preuve d'information des soumissionnaires sur les résultats de l'évaluation ....)</li></ul>	<b>Elevé</b>
<b>2</b>	<b>Non disponibilité de certains membres de commission de contrôle des marchés publics :</b> certains membres désignés pour siéger au sein de la Commission de Contrôle des Marchés Publics de l'ANADEB ne sont pas souvent disponibles. Les membres de cette commission peinent à se réunir pour examiner les dossiers qui leurs sont confiés	<b>Elevé</b>
<b>3</b>	<b>Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation :</b> le mandat de la commission de passation et celui de la commission de contrôle des marchés publics a expiré depuis 28 août 2014	<b>Elevé</b>
<b>4</b>	<b>L'ANADEB ne dispose pas de registre spécial :</b> les offres reçues des soumissionnaires sont enregistrées sur un imprimé	<b>Elevé</b>
<b>5</b>	<b>Non information des soumissionnaires et du public en général sur les marchés passés au cours de l'exercice :</b> 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	<b>Moyen</b>
<b>6</b>	<b>Non établissement de rapports sur les marchés passés :</b> les rapports d'exécution de chaque marché passé relevant de la compétence de la PRMP, et le rapport annuel d'activités sur la passation des marchés (à produire par la CCMP) ne sont pas élaborés par les acteurs clés à savoir : la PRMP et la CCMP	<b>Moyen</b>
<b>7</b>	<b>Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés :</b> l'ANADEB n'a 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 et délégation de services public qui stipule : « 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 ....	<b>Moyen</b>
<b>8</b>	<b>Non implication de la CCMP dans le processus d'élaboration du plan de passation de marchés :</b> le PPM en élaboration n'est pas soumis à la validation de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) avant sous envoi à la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) pour approbation.	<b>Moyen</b>

### **3.1.2. Constats relevés pour les marchés relatifs aux seuils**

Tous les trois marchés passés durant l'exercice 2015 par l'ANADEB relèvent de cette catégorie. Notre revue a porté sur ces trois marchés. Les constats à l'issue de nos travaux se résument comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	<b>Non approbation des marchés</b> : les marchés passés ne portent que deux (02) signatures, celle du titulaire et celle de la PRMP. Ils ne portent pas la signature d'aucune autorité approbatrice.	<b>Elevé</b>
2	<b>Absence d'information sur les dates de saisine de la CCMP</b> : il n'existe pas d'information sur la date de saisine de la CCMP pouvant nous permettre de vérifier le respect des cinq (05) jours ouvrables prévus pour les délibérations de la CCMP.	<b>Moyen</b>
3	<b>Projet de marché non soumis à la DNCMP</b> : pour les marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP, les preuves de l'examen juridique et technique des projets de marché par la DNCMP ne sont pas fournies à la mission.	<b>Moyen</b>



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

### **3.2.1. Analyse des délais**

#### **3.2.1.1 Rappel sur les délais**

Conformément aux dispositions en vigueur :

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

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

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

N°	Acteurs	Rubriques	Délai réglementaire	Délai moyen observée
<b>Etape Planification, préparation</b>				
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	n/a
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	<b>9 jours</b>
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	<b>32 jours</b>
<b>Etape Ouverture et évaluation des offres et publication</b>				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	<b>38 jours</b>
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	n/a
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	<b>12 jours</b>
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	<b>n/a</b>
<b>Etape Signature, approbation et notification du marché</b>				
8	CCMP	Délai d'examen du marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 j	<b>n/a</b>
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	<b>1 jour</b>

### 3.2.1.4 Commentaires sur les délais

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

- ❖ La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) respecte les délais qui lui sont fixés. Pour l'ensemble des marchés vérifiés le délai moyen observé par la DNCMP pour examiner un dossier et donner son avis est de 11 jours ;
- ❖ Pour les fois où la CCMP a été consultée, les bordereaux émanant de la PRMP, transmettant les dossiers à la CCMP pour ANO ne sont jamais présents dans les dossiers, et les correspondances de la CCMP transmettant leur ANO aux dossiers qui leurs ont été soumis ne rappellent pas les référencées des courriers ayant permis leur saisine. Cette situation ne nous permet pas d'apprécier la durée de traitement des dossiers par la CCMP ;
- ❖ Le délai de 30 jours prescrit dans le cadre des marchés par appel d'offres ouvert et restreint sauf cas d'autorisation préalable de la DNCMP, pour la réception des soumissions à compter de la date de publication, est respecté. Le délai moyen observé est de 32 jours ;
- ❖ Le délai de 30 jours prescrits pour l'évaluation des offres n'est pas respecté. La Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) met en moyenne 38 jours pour évaluer les offres.

### 3.2.2. Les modes de passation de marchés

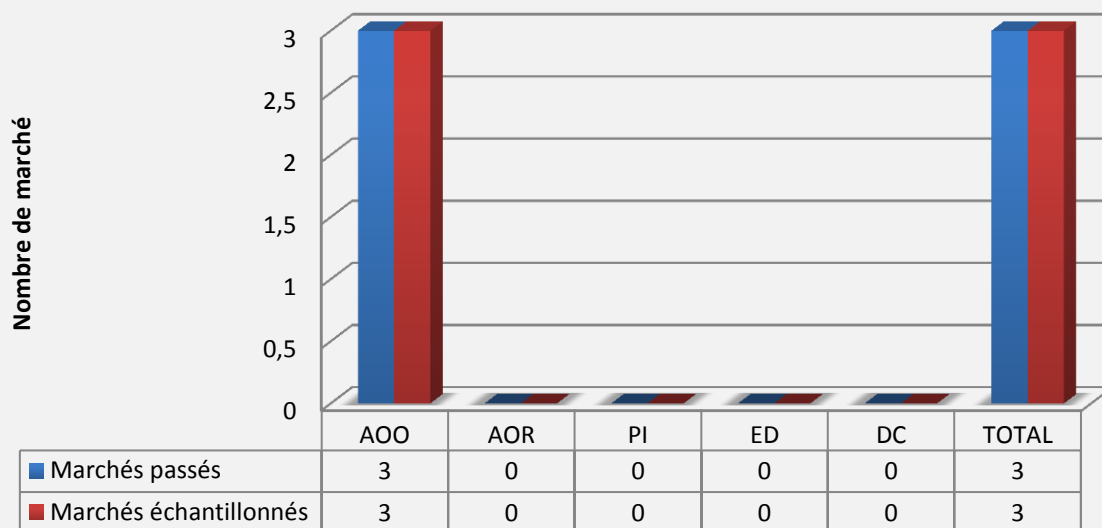
#### 3.2.2.1 Statistique sur les modes

Le tableau des statistiques sur les marchés passés et ceux échantillonnés est présenté par mode de passation comme suit :

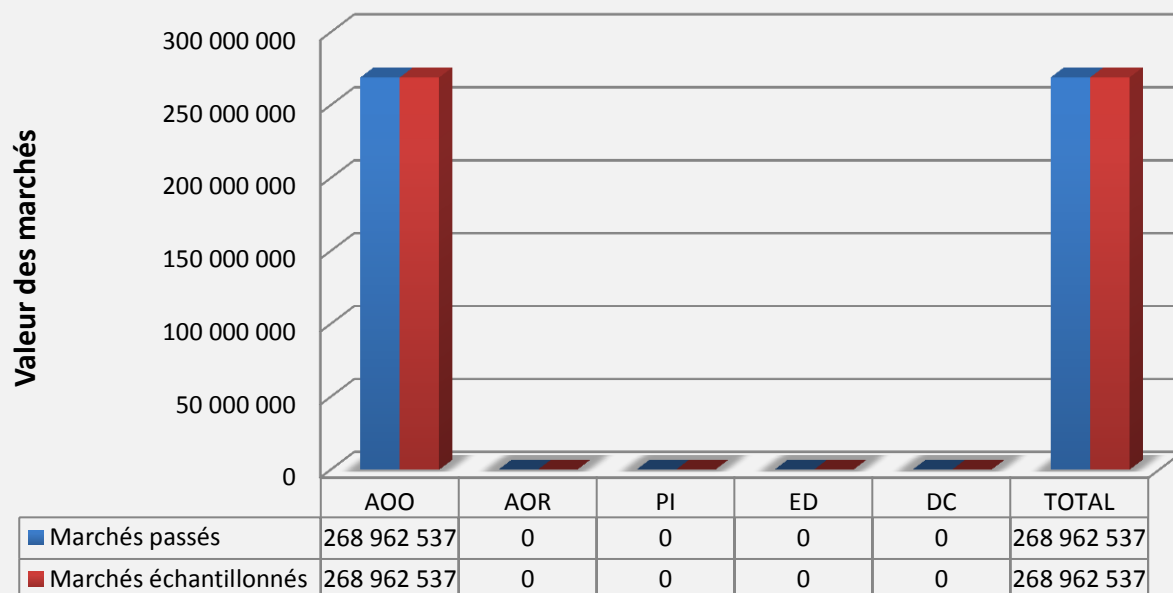
Mode de passation de marché	Marchés passés par l'ANADEB				Marchés échantillonnés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	3	268 962 537	100%	100%	3	268 962 537	100%	100%
Appel d'offres restreint	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Prestation Intellectuelle	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Entente directe	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Marchés en dessous du seuil	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>268 962 537</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>268 962 537</b>		
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>					<b>0%</b>	<b>0%</b>		
<b>Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>		

## Graphiques

**ANADEB : marchés passés et marchés échantillonnés en nombre**



**ANADEB : marchés passés et marchés échantillonnés en valeur**



### **3.3. Recommandations**

Face aux constats relevés, les recommandations suivantes sont formulées :

N°	Recommandations
1	<p>Mettre en place un système d'archivage adéquat :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- en dotant l'ANADEB d'une salle aménagée, dédiée à l'archivage des dossiers de la passation ;</li><li>- en procédant au regroupement et au scellé des offres des soumissionnaires non retenus ;</li><li>- en mettant en place un mécanisme de récupération des preuves de paiement, de réception provisoire et définitive des travaux, biens ou services acquis ;</li><li>- en procédant au classement chronologique et à l'archivage systématique, dans les dossiers de marchés, de toutes les pièces y afférentes depuis le lancement jusqu'à la réception définitive et au paiement du marché.</li></ul>
2	Tenir compte de la disponibilité des personnes devant siéger au sein des commissions de passation et de contrôle des marchés publics avant leur nomination
3	Renouveler le mandat des organes en charge de la passation : le mandat de la commission de passation et celui de la commission de contrôle des marchés publics a expiré depuis 28 août 2014
4	Ouvrir un registre spécial coté et paraphé au niveau de la PRMP, pour y enregistrer les offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée. Les offres sont déposées contre récépissé, conformément aux dispositions de l'article 53 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.
5	Se conformer aux dispositions réglementaires (article 70 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP) en publiant dans les quinze (15) calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, l'avis d'attribution définitive des marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.
6	La CCMP doit établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire un rapport d'exécution de chaque marché passé relevant de sa compétence et transmettre copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cours de Compte.
7	Etablir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés pour faire connaître les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services que l'AC entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.
8	Faire respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant CMPDSP en soumettant le PPM à la validation de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics avant son envoi à la DNCMP pour approbation.
9	Soumettre tout marché à l'approbation de la personne habilitée, conformément aux dispositions de l'article 68 du décret 2009-277/PR sous peine de nullité.
10	Veiller à l'archivage des correspondances ayant servi la saisine de la CCMP. Que la CCMP veille à porter sur les PV sanctionnant ces travaux, les références des correspondances de la PRMP ayant servi à leur saisine.
11	Faire respecter les dispositions de l'article 3 du décret 2009-295/PR portant CMPDSP en soumettant à l'avis de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) tous dossiers de marchés (DAO, rapport d'évaluation, projet de marché) relevant de son domaine de compétence.

## IV. RESULTATS DE LA MISSION

### 4.1. Cadre institutionnel

#### Résultats issus de l'évaluation institutionnelle

Conformément à la méthodologie décrite plus haut, il a été procédé à l'évaluation institutionnelle de l'ANADEB afin de vérifier la conformité des organes conduisant le processus de passation des marchés publics 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 :

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
I	<b>L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés</b>		<b>1,75</b>
a)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).	Existence de l'arrêté N° 040/12/MDBAJEJ/CAB du 28 août 2012 portant nomination de la PRMP : M ALI-TAGBA Doki-Zama Directeur Général de l'ANADEB.	3
b)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	Le même arrêté N° 040/12/MDBAJEJ/CAB du 28 août 2012 porte également nomination des membres de la CPMP de l'ANADEB. Cette commission est mise en place avec trois (03) membres contrairement aux dispositions du code.  Depuis sa mise en place, la CPMP n'a pas vu son mandat renouvelé malgré son expiration. Par l'arrêté N° 009/14/ANADEB/PRMP du 13 janvier 2014, son effectif a été complété par deux (02) nouveaux membres.	1
c)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	Le même arrêté N° 040/12/MDBAJEJ/CAB du 28 août 2012 porte également nomination des membres de la CCMP de l'ANADEB qui sont également au nombre de trois (03). Cet arrêté désigne le président de la CCMP contrairement aux dispositions du code.  Depuis sa mise en place, la CCMP n'a pas vu son mandat renouvelé malgré son expiration. Par l'arrêté N° 009/14/ANADEB/PRMP du 13 janvier 2014, son effectif a été complété par trois (03) nouveaux membres. L'arrêté N° 008/14/ANADEB/PRMP du 13 janvier 2014 désigne la Mme KATANGA précédemment secrétaire de la CCMP au poste de Présidente par intérim de la CCMP.	1
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	L'ANADEB dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières ne contenant pas de volet dédié à la passation des marchés publics. Le document de référence utilisé pour la passation est le recueil de textes sur les marchés publics édité par l'ARMP.	2
e)	Le manuel est régulièrement mis à jour	N/A	-

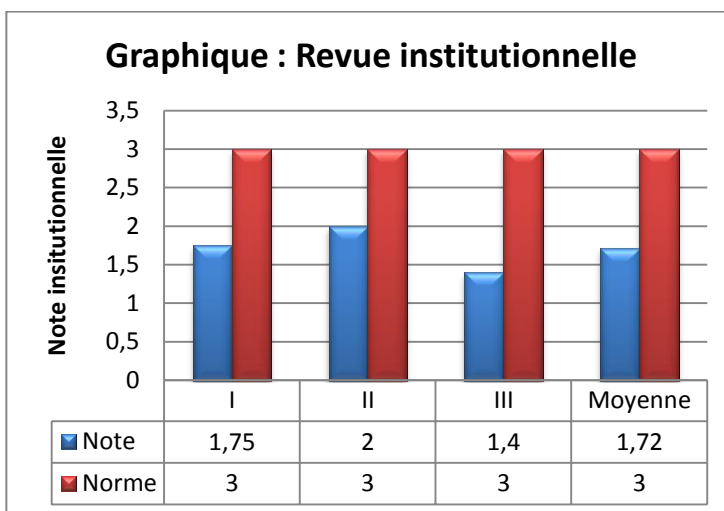
N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
<b>II</b>	<b>Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition</b>		<b>2</b>
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	Il n'existe pas de profil de compétence et de connaissance définis pour les emplois spécialisés en matière de passation des marchés. Toutefois, en adéquation avec le troisième paragraphe du décret 2009-297/PR, les membres de la CPMP et de la CCMP sont désignés sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique. La CPMP de l'ANADEB est composée d'architecte, d'ingénieur génie civil et de sociologue.	3
b)	Le personnel pour exécuter des activités de passation de marchés lorsqu'elles ne possèdent pas les connaissances requises, a recours ou accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances.	N/A Le personnel en charge de la passation des marchés n'a pas eu à faire face à une telle situation.	-
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	Compte tenu de l'instabilité des membres des commissions, les membres déjà formés ne sont plus à l'ANADEB et les commissions se retrouvent avec un seul membre formés par commission.	1
<b>III</b>	<b>Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés</b>		<b>1,4</b>
a)	Mobilité du personnel chargé de la passation et du contrôle des marchés publics : le personnel est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée	L'effectif de la CPMP et de la CCMP n'est pas du tout stable pour assurer une gestion efficace de la passation. La CPMP, composée au départ de trois (03) membres, a été complétée par deux (02) autres membres mais au jour d'aujourd'hui, elle se retrouve encore avec un effectif de trois (03) membres suite au départ de deux (02) de ses membres. La CCMP quant à elle a connu un départ puis son effectif a été complété par trois (03) membres. Au jour d'aujourd'hui, elle aussi se retrouve avec un effectif de trois (03) membres.	1
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? Quelle est la qualité de ce système ?	Les pièces relatives à la passation sont contenues dans des chemises et sous-chemises qui sont à leur tour rangées dans des chemises à sangle. Ces chemises portent l'intitulé des marchés. Les pièces ne sont pas toujours classées chronologiquement dans les chemises. Les dossiers sont archivés dans le bureau du SPM (Point Focal). Il n'existe pas encore un local spécialement dédié aux archives de la passation. La tenue de l'archive est de la responsabilité du SPM assisté par un stagiaire.	2
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	Les dossiers reçus sont rangés dans des chemises à sangle portant l'intitulé du marché. Ces chemises sont à leur tour rangées sur une étagère prévue à cet effet dans le bureau du Point Focal et dans l'antichambre qui lui est contiguë. Les dossiers renferment les offres des soumissionnaires retenus mais pas celles des soumissionnaires non retenus.	2

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
d)	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)	<p>Nous n'avons pas eu la preuve de la production de rapport annuel par la CCMP sur la passation des marchés exécutés au cours de l'exercice.</p> <p>Nous n'avons pas non plus eu la preuve de la production par la PRMP de rapport d'exécution sur chaque marché exécuté relevant de sa compétence, ni de l'envoi de copie de ces rapports à la DNCMP, l'ARMP et la Cour des Comptes.</p>	0
e)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	Le suivi des exécutions est assuré par la PRMP et le Point Focal en collaboration avec la Cellule Technique, le Contrôleur Permanent. Il est aussi organisé des missions de suivi et la mobilisation communautaire contribue également au suivi de l'exécution.	3
f)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial côté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Les offres sont enregistrées sur un imprimé conçu à cet effet au lieu d'un registre.	1
g)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans les offres originales dans le bureau du Point Focal (SPM) qui ne dispose pas d'un coffre-fort scellé pour assurer la sécurité des garanties.	1
h)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs pour les consultations restreintes ?	Il existe un registre des prestataires, fournisseurs et entrepreneurs agréés pour les demandes de cotations.	3
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.	<p>La mise à jour du répertoire n'est pas faite par appel à manifestation d'intérêt sous la responsabilité de la CCMP. Elle est plutôt faite par incorporation au registre existant les noms des structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ayant envoyé des demandes spontanées ;</li> <li>- ayant participé à des appels à concurrence en obtenu de bonnes notes ;</li> <li>- ayant exécuté des prestations pour le compte de l'ANADEB.</li> </ul>	1
j)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP ?	La CCMP n'est pas saisie pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation.	0



## Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Indicateurs		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	1,75	3
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	2,00	3
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés	1,40	3
<b>Total</b>		<b>5,15</b>	
<b>Moyenne</b>		<b>1,72</b>	<b>3</b>



### Commentaire

Au regard de la note moyenne de **1,72** ; l'ANADEB affiche **une conformité institutionnelle loin de la norme de qualité. Des insuffisances sont constatées du fait que l'Agence ne dispose pas ou ne produit pas certains documents importants en occurrence le registre des fournisseurs agréés, le registre spécial d'enregistrement des offres, les rapports d'activités et d'exécution sur la passation. Ces documents participent à la mise en place d'une fonction passation respectueuse des procédures de passation des marchés.**

Le dispositif institutionnel mis en place par l'ANADEB est animé par trois (03) organes à savoir : la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et le Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP). Il s'agit pour ses différents acteurs de s'y impliquer activement.

#### **4.1.1. Personne Responsable des Marchés Publics**

La PRMP est la personne mandatée par l'autorité contractante pour mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés publics et des délégations de services publics.

##### **4.1.1.1. Prise en compte des recommandations des audits antérieurs**

La présente section fait le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations de l'audit des marchés publics au titre de l'exercice 2013.

L'examen du rapport antérieur de l'ANADEB nous a permis pour chacune des recommandations, de vérifier leur mise en œuvre, d'émettre des commentaires sur la recommandation ou les conditions de sa faisabilité et enfin de formuler des recommandations en phase avec le contexte actuel.

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
<b>EXERCICE 2013</b>						
1	Nous recommandons à ANADEB de soumettre son PPM à la validation de la CCMP en respect de l'article 9 Décret 2009-297 du CMPDSP				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
2	Nous recommandons à ANADEB l'obtention de l'avis de non objection de la CCMP sur tout dossier.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
3	Nous recommandons à ANADEB l'obtention de l'avis de non objection de la DNCMP sur tout dossier.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
4	Nous recommandons que tous les marchés publics par appel d'offres dont le montant est supérieur ou égal au seuil fassent obligatoirement l'objet d'un avis d'appel à concurrence porté à la connaissance du public par une insertion faite dans le journal des marchés publics ou toute publication nationale et/ou internationale et que les preuves de publication soient jointes au dossier.	x				
5	Nous recommandons à ANADEB la mise en place d'un registre spécial coté et paraphé destiné à l'enregistrement des offres dans leur ordre d'arrivée.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
6	Nous recommandons à ANADEB de veiller à ce que le rapport d'évaluation des offres soit signé par les membres de la sous-commission d'analyse et que toutes les pages du rapport soient paraphées par ces derniers.	x				
7	Nous recommandons à ANADEB la soumission du rapport d'évaluation des offres à la validation de la CCMP en respect de l'article 9 Décret 2009-297 du CMPDSP.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
8	Nous recommandons à ANADEB la publication systématique du PV d'attribution du marché après obtention de l'avis de non objection de la DNCMP sur le rapport d'évaluation des offres.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
9	Nous recommandons l'approbation des marchés.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
10	Nous recommandons à ANADEB que les marchés soient enregistrés et notifiés avant tout commencement d'exécution.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
11	Nous recommandons à ANADEB la publication de l'avis d'attribution définitive dans les 15 Jours calendaires de l'entrée en vigueur des marchés.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
12	Nous recommandons à ANADEB de veiller au respect des délais d'exécution des marchés et d'archiver les preuves de paiement des prestataires.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.

#### **4.1.1.2.- Constats sur sa capacité et son implication**

Il n'existe pas de profil de compétence et de connaissance définis dans le CMPDSP pour la fonction de Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP). Sa désignation est laissée au libre choix de l'autorité contractante selon le niveau de ses besoins et sur la base de critères d'intégrité morale, de qualification et d'expérience dans les domaines juridique, technique et/ou économique.

Le processus de passation des marchés est conduit sous sa responsabilité, depuis la planification jusqu'à l'attribution et l'exécution des contrats. Elle est assisté dans sa mission par la Commission de Passation des Marchés Publics, la Commission de Contrôle des Marchés Publics, la Cellule d'appui à la PRMP, les directions techniques et le personnel des projets dans le cadre de la planification et la programmation des marchés, l'élaboration des spécifications techniques, la réception des ouvrages, fournitures et services.

Rappelons que l'ANADEB ne dispose pas de Cellule d'Appui à la PRMP. Les fonctions de conservation et d'archivage des documents relatifs aux marchés sont assumées uniquement par le Point Focal. Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- La défaillance du système d'archivage d'ANADEB :
  - L'ANADEB ne dispose pas d'une salle aménagée, dédiée aux archives ;
  - Les dossiers de marchés passés par l'ANADEB renferment les offres des soumissionnaires retenus mais pas celles des soumissionnaires non retenus ;
  - Les dossiers de marchés ne renferment pas l'ensemble des pièces y relatives : les procès-verbaux de réception provisoire ou définitive, les preuves de paiement, les copies enregistrées des contrats, les preuves de notification d'attribution et les preuves d'information des soumissionnaires non retenus, ... n'existent pas dans beaucoup de dossier tenu par le Point focal ;
- L'ANADEB ne dispose pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne ;
- Il n'existe pas de registre spécial servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée ;
- La PRMP ne saisit pas la CCMP pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP ;
- La PRMP ne s'est conformé aux dispositions de l'article 6 alinéa 8 du décret N° 2009-277 qui stipule que la PRMP est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence et d'envoyer copie à la DNCMP, l'ARMP et à la Cour des Comptes ;
- La PRMP n'a pas procédé au renouvellement du mandat des commissions mises en place depuis août 2012 ;
- L'ANADEB n'a pas publié en début d'exercice, un avis général de passation des marchés ;
- Il n'est pas produit de rapport annuel sur la passation à l'attention de la PRMP.

### **4.1.1.3. Recommandation de la mission**

Nous recommandons :

1	Que la PRMP de l'ANADEB mette en place un système d'archivage adéquat : <ul style="list-style-type: none"><li>- en dotant l'ANADEB d'une salle aménagée, dédiée à l'archivage des dossiers de la passation ;</li><li>- en procédant au regroupement et au scellé des offres des soumissionnaires non retenus ;</li><li>- en mettant en place un mécanisme de récupération des preuves de paiement, de réception provisoire et définitive des travaux, biens ou services acquis ;</li><li>- en procédant au classement chronologique et à l'archivage systématique, dans les dossiers de marchés, de toutes les pièces y afférentes depuis le lancement jusqu'à la réception définitive et au paiement du marché.</li></ul>
2	Que la PRMP, en collaboration avec les commissions élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques de l'ANADEB.
3	Que l'ANADEB mette en place un registre spécial servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée et un mécanisme de délivrance de récépissé aux soumissionnaires.
4	Que la PRMP saisisse la CCMP afin d'obtenir sa validation du PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.
5	Que la PRMP veille au respect des dispositions du dernier paragraphe de l'article 6 du décret 2009-277/PR en produisant un rapport d'exécution de chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en transmettre copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.
6	Que la PRMP veille au renouvellement du mandat des organes en charge de la passation dès son expiration. Rappelons que le mandat de la CPMP et de la CCMP est de deux (02) ans renouvelable deux (02) fois.
7	Que la PRMP veille à l'établissement et à la publication en début d'année d'un avis général de passation de marchés conformément aux dispositions de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégation de services public.
8	Que la PRMP veille à ce que la CCMP produise à son attention un rapport annuel d'activités sur la passation.

### **4.1.2. Commission de Contrôle des Marchés Publics**

#### **4.1.2.1. Constats de la mission**

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein de l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB). Cette commission est composée de cinq (5) membres désignés par l'autorité contractante.

Lors de nos travaux, nous avons constaté ce qui suit :

- La CCMP n'établit pas de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP ;
- La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) n'a pas œuvré pour la mise en place d'un registre des prestataires au niveau de l'ANADEB.

#### **4.1.2.2. Recommandations de la mission**

1	Que la CCMP établisse chaque année, à l'attention de la PRMP, un rapport d'activités sur la passation.
2	Que la CCMP œuvre pour la mise en place d'un registre des prestataires au sein de l'ANADEB

## **4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle**

### **4.2.1. 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 expliquée 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.

### **4.2.2. Analyse détaillée des procédures de marchés**

#### **4.2.2.1. Cartographie des performances**

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

1. les notes obtenues par l'Agence Nationale d'Appui au développement à la Base (ANADEB) sur chaque étape des procédures par rapport à la norme de 3.
2. les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation des marchés : ces risques constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

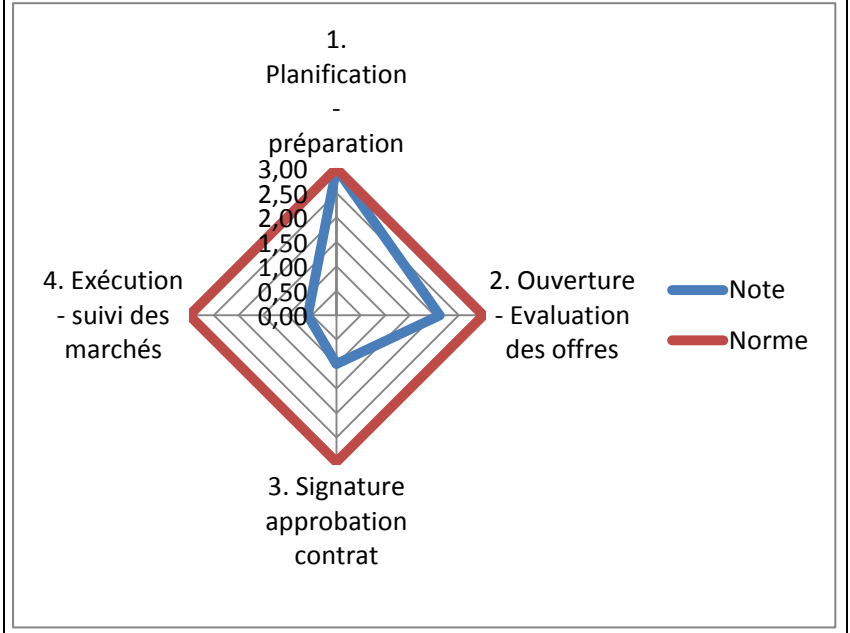
**Tableau synthèse de l'évaluation des performances de l'ANADEB**

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Fiche 1	Fiche 2	Fiche 3	moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
<b>1. Planification des marchés et préparation des dossiers</b>						<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	3	3	3	3,00			
	Marchés par appel d'offres restreint				0,00			
	Marchés de gré à gré				0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0,00			
<b>2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres</b>						<b>2,11</b>	<b>3,00</b>	<b>0,89</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,31	2,45	1,57	2,11			
	Marchés par appel d'offres restreint				0,00			
	Marchés de gré à gré				0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0,00			
<b>3. Signature et approbation de contrat</b>						<b>1,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	1	1	1	1,00			
	Marchés par appel d'offres restreint				0,00			
	Marchés de gré à gré				0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0,00			
<b>4. Exécution et suivi des marchés</b>						<b>0,58</b>	<b>3,00</b>	<b>2,42</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	0,25	0,5	1	0,58			
	Marchés par appel d'offres restreint				0,00			
	Marchés de gré à gré				0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil				0,00			

**Tableau N** : Notes moyennes de performance des étapes de passation des marchés

Etapes de passation des marchés	Note moyenne	Norme
1. Planification - préparation	3,00	3
2. Ouverture - Evaluation des offres	2,11	3
3. Signature approbation contrat	1,00	3
4. Exécution - suivi des marchés	0,58	3

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



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, l'Agence Nationale d'Appui au développement à la Base (ANADEB) affiche :

- ✚ une performance **conforme** à la norme pour l'étape 1. Planification-Préparation. Réalisation complète de tous les critères de cette étape par l'ANADEB ;
- ✚ une performance **proche de la conformité** pour l'étape 2. Ouverture-Evaluation des offres (note inférieur à 3) ;
- ✚ L'étape 3. Signature et Approbation des Contrats et l'étape 4. Exécution et suivi des marchés ne sont pas conformes à la norme (note inférieure ou égal à 1).

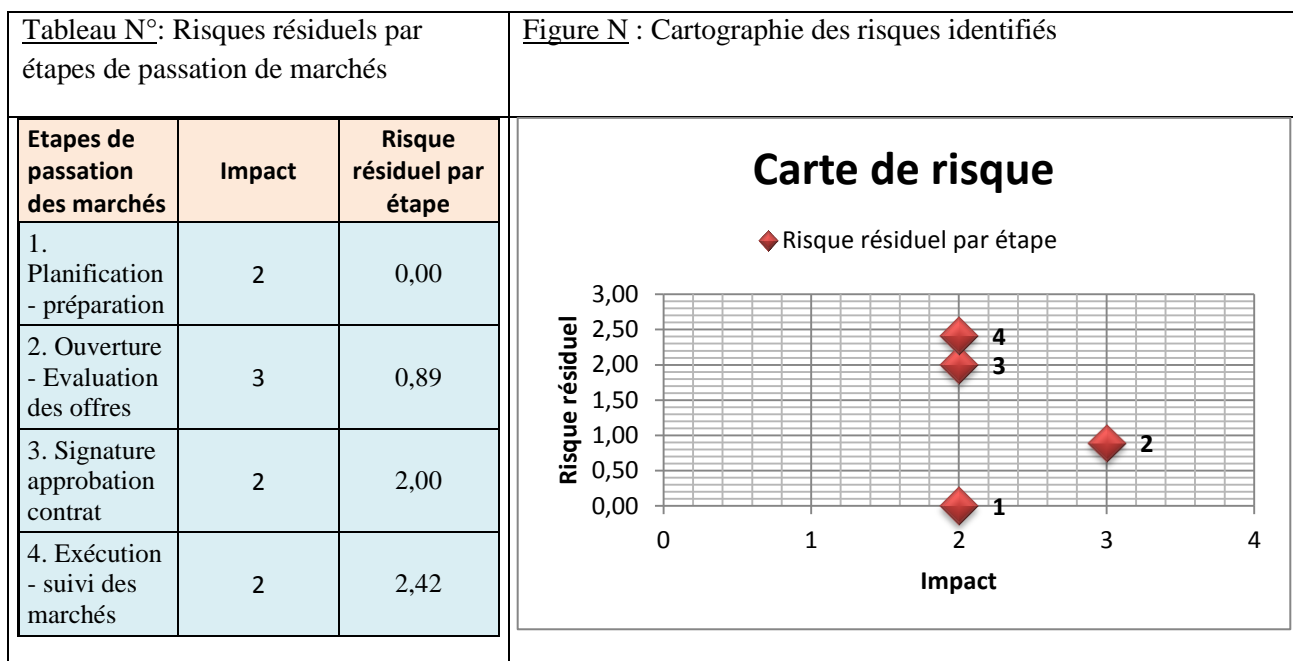
**Remarque** : Les insuffisances observées dans l'organisation du système d'archivage (les pièces manquantes aux différents dossiers en occurrence les ordres de service de démarrage, les preuves de publication de l'attribution définitive des marchés, les preuves de réceptions provisoires, les preuves de paiement...), et l'inobservation de nombreuses dispositions du CMPDSP justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée.

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

Par conséquent des efforts importants restent à faire pour améliorer la maîtrise du processus de passation de marché à toutes les étapes.

#### 4.2.2.2. Cartographie des risques identifiés

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



**Commentaires :**

Niveau d'appréciation des risques :

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

En corrélation avec les performances, l'ANADEB affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

- ✚ une maîtrise parfaite du risque pour l'étape 1. Planification - Préparation (risque zéro) ;
- ✚ une maîtrise appréciable du risque pour l'étape 2. Ouverture-Evaluation des offres (risque inférieur à 3) ;
- ✚ une forte exposition aux risques pour les étapes 3. Signature et Approbation des contrats et 4. Exécution et Suivi (risque supérieur ou égal à 2).

Des améliorations sont nécessaires pour assurer la maîtrise des trois dernières étapes.

**4.2.3. Analyse des insuffisances identifiées et recommandations**

**4.2.3.1. Conformité de la planification des acquisitions**

La passation des marchés ayant pour point de départ l'élaboration du Plan de Passation des Marchés (PPM), nous devons donc vérifier la conformité des éléments entrant dans la conception du PPM avec ceux du budget de l'ANADEB.

**4.2.3.1.1. Constats**

Aucune information et aucun document budgétaire n'a été fourni à la mission pour lui permettre de vérifier la conformité entre les activités prévues au budget de l'ANADEB et celles mentionnée dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré par l'ANADEB et approuvé par l'organe de contrôle national qu'est la DNCMP.



#### **4.2.3.1.2. Recommandations**

Nous recommandons que les budgets qui ont servi de base à l'élaboration des plans de passation des marchés soient rendus disponibles pour faciliter les vérifications et les contrôles
--

#### **4.2.3.2. Conformité de l'élaboration des dossiers d'appel à concurrence et la publication**

##### **4.2.3.2.1. Constats**

1. L'ANADEB n'a 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 et délégation de services public qui stipule :« 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 ».

##### **4.2.3.2.2. Recommandations**

<b>1</b>	Nous recommandons à l'ANADEB de faire connaître au public en début d'année budgétaire, par la publication d'un avis général de passation des marchés, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, fournitures et services qu'elle entend passer au cours de l'année.
----------	--

#### **4.2.4. Conformité de l'attribution (de l'évaluation des offres jusqu'à l'approbation)**

##### **4.2.4.1. Constats**

1. L'ANADEB ne dispose pas de registre spécial pour l'enregistrement des offres reçues des soumissionnaires comme le recommande l'article 54 du décret 2011-059/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.
2. Inexistence de PV sanctionnant les séances d'ouverture des offres par la CPMP en violation de l'article 54 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.
3. Les marchés passés par l'ANADEB ne sont approuvés.
4. Absence de preuve de la soumission à la DNCMP pour examen juridique et technique, des projets de marchés relevant du son seuil de compétence.

##### **4.2.4.2. Recommandations**

<b>1</b>	Que l'ANADEB mette en place un registre spécial destiné à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée.
<b>2</b>	Que la PRMP prenne des dispositions afin que les séances d'ouverture des offres soient sanctionnées par des procès-verbaux dûment établis par les membres de la commission conformément aux clauses de l'article 54 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.
<b>3</b>	Que la PRMP veille à ce que les marchés passés soient approuvés avant leur notification aux titulaires et tout commencement d'exécution.
<b>4</b>	Que la PRMP veille à ce que les projets de marché relevant du seuil de compétence de la DNCMP lui soient soumis pour examen juridique et technique et que les preuves soient archivées dans les dossiers des marchés concernés.

### 4.3. Revue de l'exécution physique

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

Nous avons procédé à une visite sur site pour la réalisation de la revue de l'exécution physique. Notre revue a porté sur le marché relatif aux travaux de construction de bâtiments scolaires (Réf. DAO 002/15/MDBAJEJ/ANADEB) et celui relatif aux travaux de construction de blocs latrine (AOO N° 003/15/MDBJEJ/ANADEB du 18 mai 2015).

Les sites concernés sont :

Pour le marché de construction des bâtiments scolaires :

- **Lot 1** : Construction d'un bâtiment scolaire à trois (03) classes avec direction et magasin à l'EPP GNAMASSILE (Préfecture d'AMOU) : Contrat N°097/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 14 845 791 F CFA dont ECBMTP est titulaire ;
- **Lot 4** : Construction d'un bâtiment scolaire à trois (03) classes avec direction et magasin à l'EPP SANDA KAGBANDA Préfecture de BASSAR) : Contrat N° N°100/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 15 692 661 F CFA dont l'entreprise EGB & TP est titulaire ;
- **Lot 7** : Construction d'un bâtiment scolaire à trois (03) classes avec direction et magasin au lycée de DATCHA (Préfecture de l'OGO) : Contrat N°103/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 14 962 272 F CFA dont l'entreprise AII est titulaire.
- **Lot 9** : Construction d'un bâtiment scolaire à trois (03) classes avec direction et magasin au CEG de NAYIEGA (Préfecture de TONE) : Contrat N°105/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 18 611 630 F CFA dont l'entreprise TOP 2S est titulaire ;
- **Lot 10** : Construction d'un bâtiment scolaire à trois (04) classes avec direction et magasin au CEG de KOFFITI (Préfecture de BLITTA) : Contrat N°106/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 18 777 768 F CFA dont l'entreprise ECAF est titulaire.

Pour le marché de construction des blocs latrine :

- **Lot 1** : Construction de bloc latrine à l'EPP GNAMASSILE (Préfecture d'AMOU) : Contrat N°127/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 3 062 740 F CFA dont TCB Sarl est titulaire ;
- **Lot 4** : Construction de bloc latrine à l'EPP SANDA KAGBANDA Préfecture de BASSAR) : Contrat N° N°129/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 3 605 894 F CFA dont l'entreprise BEN HAI est titulaire ;
- **Lot 7** : Construction de bloc latrine au lycée de DATCHA (Préfecture de l'OGO) : Contrat N°132/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 2 961 419 F CFA dont l'entreprise ETSP est titulaire.
- **Lot 9** : Construction de bloc latrine au CEG de NAYIEGA (Préfecture de TONE) : Contrat N°134/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 3 808 723 F CFA dont l'entreprise LA REVELATION est titulaire ;
- **Lot 10** : Construction de bloc latrine au CEG de KOFFITI (Préfecture de BLITTA) : Contrat N°135/15/ANADEB/MDBAJEJ d'un montant de 3 796 599 F CFA dont l'entreprise YES CONSORTIUM BTP est titulaire.

Le contrôle des travaux a été assuré par des techniciens individuels recrutés par le maître d'ouvrage (ANADEB). Le maître d'ouvrage (ANADEB) s'est lui-même chargé des études géotechniques sans faire appel à un bureau d'études.

Les travaux sont réceptionnés et les bâtiments sont fonctionnels. Ils ont été exécutés conformément aux quantités et aux spécifications techniques contenues dans le DAO.

Quelques images des travaux



**Bloc sanitaire envahit par les herbes (EPP GNAMASSILE)**



**Blocs sanitaire sans indication du genre (EPP GNAMASSILE)**



**Fissure préjudiciable entre le mur et le dallage du sol (EPP SANDA KAGBANDA)**



**Bloc sanitaire sans identification du genre 'EPP SANDA KAGBANDA)**



**Rampe pour handicapé sans support de garde-corps (Lycée de DATCHA)**



**Insuffisance de traitement du bois de charpente (Lycée de DATCHA)**



**Bloc sanitaire sans identification du genre (CEG NAYIEGA)**



**Rampe pour handicapé sans support et garde-corps (CEG KOFFITI)**

#### 4.3.1.1. Constats

Pour l'ensemble des sites visités, les constats sont les suivants :

- il n'existe pas de preuve de la constitution par les titulaires des marchés, des pièces nécessaires au démarrage des travaux (Dossier d'exécution des travaux) ;
- un même plan type a été utilisé pour tous les sites alors qu'ils n'ont pas tous les mêmes caractéristiques géographiques ;
- les contrats signés avec les entreprises ne contiennent pas les spécifications techniques des travaux à effectuer ;
- les blocs sanitaires des filles et des garçons sont jumelés et ne portent pas les identifications de genre ;
- les rampes d'accès pour handicapé construits sont sans support-appui et garde-corps ;
- les établissements ne disposent pas des plans d'électricité et des schémas électriques des bâtiments pour d'éventuelle intervention en cas de pannes, les coffrets électriques ne contiennent pas ces schémas et plans électriques des bâtiments ;
- certains établissements n'entretiennent pas bien les ouvrages :
  - des blocs sanitaires dont les alentours sont envahis par les herbes ;
- des irrégularités ont été observées dans la qualité de la finition des travaux par endroit :
  - des portes qui ne se ferment pas bien ;
  - la peinture qui n'est pas homogène ;
  - des fissures préjudiciables qui apparaissent entre le mur et le dallage du sol ;
  - le bois utilisé pour la charpente est mal traitée ;
  - les claustras qui sont mal posés par endroit.

#### 4.3.1.2. Recommandations

Nous recommandons à l'ANADEB de :

1	s'assurer de la production du dossier d'exécution des travaux par les titulaires des marchés, et de son approbation par la structure en charge du contrôle avant tout commencement d'exécution ;
2	adapter le plan type à chaque site (Aspects topographique et environnemental) ;
3	veiller à ce que les contrats signés avec les titulaires des marchés contiennent les spécifications techniques des travaux à exécuter ;
4	séparer les blocs sanitaires des filles et des garçons, prévoir des toilettes en quantité suffisante pour chaque genre, et prendre soin d'apposer des identifications de genre (image et inscription) à leurs entrées ;
5	implanter des garde-corps aux abords des rampes d'accès pour handicapés afin de les protéger d'éventuelles chutes ;
6	veiller à ce que les plans d'électricité et les schémas électriques des bâtiments soient fournis aux établissements et des copies placées dans les coffrets électriques ;
7	veiller à ce que les chefs d'établissement soient sensibilisés sur l'entretien des ouvrages mis à leur disposition et qu'ils veillent à l'entretien effectif de ces ouvrages ;
8	Que les entreprises réparent les malfaçons constatées avant la réception définitive des ouvrages.

#### 4.3.2. Conformité de l'exécution financière

L'engagement correspond à la rédaction d'un contrat, d'une lettre ou d'un bon de commande et à sa transmission à un prestataire/fournisseur après les signatures requises. Par cet acte, l'autorité contractante s'engage à l'égard du prestataire/fournisseur à lui régler le montant porté sur le contrat, lettre ou bon de commande, sous réserve que le service soit réalisé.

La liquidation est l'acte de recevoir la facture ou le décompte et de constater que la prestation du fournisseur a bien été réalisée conformément à la commande. A ce stade, si l'organisation interne de l'AC le prévoit, il est apposé sur la facture ou le décompte un cachet "**Service fait**" en guise de certification.

Le mandatement est le fait, pour l'ordonnateur, de donner instruction à son comptable de payer. Le comptable se charge de préparer le mandatement, le soumet à la signature de l'ordonnateur. A la réception des mandats signés, le comptable, après s'être assuré de la régularité du mandat, procède à son traitement en vérifiant :

- la qualité de l'ordonnateur ;
- la présence de pièces valides ;
- que le paiement s'il le fait sera bien libératoire ;
- que le chapitre n'est pas en dépassement ;
- que l'imputation est faite sur le compte approprié.

Le paiement se matérialise par la signature des ordres de virements (la norme) ou remise d'espèces ou signature et remise d'un chèque contre décharge (les exceptions).

Les garanties constituées sont libérées à leur expiration sur demande du titulaire et sur présentation d'une pièce d'identité en cours de validité par un représentant habilité du titulaire de la garantie.

##### 4.3.2.1. Constat

Les preuves de paiement de certains contrats ont été fournies à la mission. Ainsi retrouvons nous les liasses justificatives des paiements constituées par quelques décomptes ou factures, quelques PV de réception, les ordres de virement et les copies des chèques de règlement.

Nos travaux nous ont permis de constater que sur les **deux cent soixante-huit millions neuf cent soixante-deux mille cinq cent trente-sept (268 962 537) F CFA** engagés en 2015 par l'Agence Nationale d'Appui au Développement à la Base (ANADEB), les preuves de paiement existent pour seulement **trente-trois millions neuf cent deux mille deux cent vingt (33 902 220) F CFA** soit un taux de 13%. Ce qui dénote d'une défaillance dans la collecte, le classement et l'archivage des documents relatifs au paiement :

- **Inexistence des preuves de paiement dans les dossiers des marchés** : les preuves de paiement des marchés passés ne sont pas archivées systématiquement dans les dossiers des marchés afférents mais conservées dans les archives de la comptabilité.

##### 4.3.2.2. Recommandation

Nous recommandons au MEPS la mise en place d'un mécanisme permettant la collecte des pièces relatives au mandatement, au paiement et à la réception des travaux, bien et services acquis et leur archivage dans les dossiers de la passation pour faciliter la recherche d'information et le contrôle.

## V. RECOMMANDATIONS

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

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
1	<p><b>Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés :</b> il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics</p>	<p>Nous recommandons à l'ANADEB d'établir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics</p>	PRMP
2	<p><b>Insuffisance du dispositif d'archivage :</b> le dispositif d'archivage et de classement mis en place par l'ANADEB pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant.</p>	<p>Nous recommandons à la PRMP de l'ANADEB de mettre en place un système d'archivage adéquat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en dotant l'ANADEB d'une salle aménagée, dédiée à l'archivage des dossiers de la passation ;</li> <li>- en procédant au regroupement et au scellé des offres des soumissionnaires non retenus ;</li> <li>- en mettant en place un mécanisme de récupération des preuves d'enregistrement des contrats, de paiement, de réception provisoire et définitive des travaux, biens ou services acquis ;</li> <li>- en procédant au classement chronologique et à l'archivage systématique, dans les dossiers de marchés, de toutes les pièces y afférentes depuis le lancement jusqu'à la réception définitive et au paiement du marché.</li> </ul>	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
3	<b>Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation</b> : Les rapports d'activités annuels sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté ne sont pas produits, respectivement par la CCMP et la PRMP	Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire un rapport d'exécution de chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en transmettre copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.	PRMP, CCMP
4	<b>Inexistence de registre spécial</b> : l'ANADEB ne dispose pas de registre spécial destiné à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée	Nous recommandons à l'ANADEB de mettre en place un registre spécial destiné à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée	PRMP
5	<b>Non-soumission du PPM à la validation de la CCMP</b> : le PPM en élaboration n'est pas soumis à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour approbation.	Nous recommandons à la PRMP de soumettre le PPM en élaboration à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP pour approbation.	PRMP, CCMP
6	<b>Absence de revue de la DNCMP dans le processus de passation</b> : la preuve de la soumission à la DNCMP, des projets de marchés relevant du seuil de compétence pour examen juridique et technique n'existent pas dans les dossiers	Nous recommandons à la PRMP de soumettre les dossiers des marchés relevant du seuil de compétence de la DNCMP à cette dernière tout en veillant l'archivage des preuves de cette revue.	PRMP
7	<b>Non approbation des marchés</b> : les marchés passés ne sont pas approuvés	Nous recommandons que tous les marchés soient approuvés avant notification aux titulaires	PRMP
8	<b>Non publication des avis d'attribution définitive</b> : Il n'est pas publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité un avis d'attribution définitif dans les quinze jours de l'entrée en vigueur du contrat.	Nous recommandons à l'ANADEB de se conformer aux dispositions réglementaires en publiant dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur des contrats un avis d'attribution définitive dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité	PRMP

# **ANNEXE**



**ANNEXE : Liste des marchés échantillonnés**

**AGENCE NATIONALE D'APPUI AU  
DEVELOPPEMENT A LA BASE (ANADEB)**

<b>N°</b>	<b>Intitulés des marchés</b>	<b>Montant</b>	<b>Type</b>
	<b>Appel d'offres Ouvert</b>		
1	Travaux de construction de bâtiments scolaires	179 119 460	TRAVAUX
2	Construction de blocs latrines	59 211 179	TRAVAUX
3	Construction de forages	30 631 898	TRAVAUX
	<b>Total Appels d'offre Ouvert</b>	<b>268 962 537</b>	
	<b>Appel d'Offres Restreint</b>		
	<b>Total Appel d'Offres Restreint</b>	<b>0</b>	
	<b>Prestation Intellectuelle</b>		
	<b>Total Prestation Intellectuelle</b>	<b>0</b>	
	<b>Gré à Gré</b>		
	<b>Total Consultations Gré à gré</b>	<b>0</b>	
	<b>Demande de Cotation</b>		
	<b>Total Demande de Cotation</b>	<b>0</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>268 962 537</b>	