

Version définitive

RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR L'AGENCE
NATIONALE POUR L'EMPLOI (ANPE)
AU TITRE DE L'ANNEE 2015

Rédigé par

Le cabinet Audit et Conseil Réunis

Novembre 2016

SOMMAIRE

Pages

OPINION DE L'AUDITEUR	1-3
I. Contexte et objectif de la mission	4-5
I.1 Contexte de la mission	4
I.2 Objectif de la mission	4
1.3 Résultats attendus	5
II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE	6-12
2.1 Phase de démarrage	6
2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire	6
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
III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	13-19
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
IV. RESULTATS DE LA MISSION	20-32
4.1. Cadre institutionnel	20-25
4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle	26-32
4.3 Revue de l'exécution physique	33
V. RECOMMANDATIONS	34-36
ANNEXE	
ANNEXE 1 : Fiches de revue de conformité	37

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 POUR L'EMPLOI (ANPE)

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par l'Agence Nationale Pour l'Emploi(ANPE) 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 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 (RMP) ;
- 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.

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 Pour l'Emploi (ANPE) et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **cent seize millions quatre cent quatre-vingt-dix mille cinq cent deux (116 490 502) FCFA, pour un total de dix-huit (18) marchés**. L'échantillon est constitué de huit (08) marchés d'un montant total de **cinquante-cinq millions neuf cent trente-sept mille huit cent seize (55 937 816) F CFA** représentant 44% en nombre et 48% en valeur des marchés passés.

Conclusion générale :

L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé peu satisfaisant, mais il doit faire des efforts pour mieux se conformer à la réglementation et améliorer son système d'archivage.

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

Revue institutionnelle :

- **Difficulté d'accès à l'information :** le dispositif d'archivage et de classement des dossiers de marchés mis en place par l'ANPE est insuffisant :
 - o inexistence d'une salle dédiée aux archives ;
 - o classement chronologique des pièces relatives aux dossiers de marchés non assuré ;
 - o absence de certaines pièces dans les dossiers de marché (certains contrats, les PV des séances d'ouverture des offres, la preuve de notifications des attributions aux attributaires et aux soumissionnaires non retenus) ;
- **Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés :** l'ANPE 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» ;
- **Non enregistrement de certaines propositions dans le registre des offres :** Les propositions de certains marchés passés par l'ANPE ne sont pas enregistrées dans leur ordre d'arrivée dans le registre des offres prévu à cet effet ;
- **Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés :** la CCMP n'établit pas, à l'attention de la PRMP, de rapport annuel d'activités sur la passation et la PRMP n'établit pas de rapport d'exécution de chaque marché passé relevant de sa compétence avec envoi de copie à la DNCMP, l'ARMP et la Cour des Comptes ;

Revue de conformité :

Marchés en dessous du seuil :

- **Dépassement du taux réglementaire de 20% prévu pour les contrats avenants :** les contrats relatifs à l'acquisition et installation de logiciels de comptabilité bi-projet et de paie avec licence et à l'acquisition et l'installation de climatiseurs ont fait objet d'avenant. Ces avenants ont dépassé le taux réglementaire de 20% prévu au premier alinéa de l'article 100 du décret 2009-277 portant CMPDSP. Ils s'élèvent respectivement à 21% et 23% ;
- **Absence de la signature de la PRMP sur les lettres d'invitation à soumissionner contenu dans les dossiers de marchés :** la lettre contenue dans les dossiers de marchés et invitant les prestataires, fournisseurs et entreprises à soumissionnaire dans le cadre d'une cotation n'est pas signée par la PRMP ;
- **Non apposition distincte des date de signature des contrats par les différentes parties au contrat :** les dates de signature des contrats par chaque partie au contrat ne sont pas mentionnées de façon distincte. Ainsi, est-il impossible de savoir à quelle date précise les différents signataires que sont le titulaire, la PRMP et l'autorité approbation ont procédé à la signature du contrat ;
- **Evaluation des offres par une commission trop restreinte :** l'évaluation des offres relatives à l'acquisition et installation de climatiseurs a été faite par une commission d'évaluation réduite à deux personnes ;
- **Absence de revue par la CCMP des dossiers de demande de cotation et des rapports d'évaluation :** les dossiers de demande de cotation et les rapports d'évaluation de ces offres relatives à ces dossiers ne sont pas soumis à la CCMP pour avis de non objection ;
- **Non soumission des projets de marchés à l'ANO de la CCMP :** les projets de marchés, surtout ceux relevant exclusivement du seuil de contrôle de la CCMP n'ont pas été soumis à son avis de non objection avant signature des contrats ;
- **Non transmission des décisions d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP :** Nous avons constaté qu'aucune copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'a été transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, en violation des dispositions de l'article 15 alinéa 4 du décret 2011-059/PR portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics ;
- **Non soumission du projet de marché à l'examen juridique et technique de la CCMP :** les projets de marché des marchés de cotation passés par l'ANPE n'ont pas été soumis à la CCMP pour examen avant la finalisation et la signature du contrat.

Lomé, le 21 Novembre 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 Pour l'Emploi (ANPE) 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^{er} janvier et le 31 décembre 2015 par l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), 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'ANPE 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 ;
- ✓ les cas d'attribution de marchés par entente directe sont examinés de manière approfondie ;
- ✓ la conformité de l'organisation du système de passation des marchés au niveau de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), 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 structure 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'ANPE. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

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

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

Système de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

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

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

Tableau No 1 : indicateurs de qualité institutionnelle

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

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.

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 :

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 :

Etapas 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.

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'ANPE 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

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Difficulté d'accès à l'information : le dispositif d'archivage et de classement des dossiers de marchés mis en place par l'ANPE est insuffisant. Les dossiers des marchés examinés ne comportent pas l'ensemble des documents qui lui sont relatifs et les pièces relatives aux marchés ne sont pas classées chronologiquement dans les chemises.	Elevé
2	Dépassement du taux réglementaire de 20% prévu pour les contrats avenants : les contrats relatifs à l'acquisition et installation de logiciels de comptabilité bi-projet et de paie avec licence et à l'acquisition et l'installation de climatiseurs ont fait objet d'avenant. Ces avenants ont dépassé le taux réglementaire de 20% prévu au premier alinéa de l'article 100 du décret 2009-277 portant CMPDSP. Ils s'élèvent respectivement à 21% et 23%.	Elevé
3	Absence de la signature de la PRMP sur les lettres d'invitation à soumissionner contenu dans les dossiers de marchés : la lettre contenue dans les dossiers de marchés et invitant les prestataires, fournisseurs et entreprises à soumissionnaire dans le cadre d'une cotation n'est pas signée par la PRMP.	Elevé
4	Non apposition distincte des date de signature des contrats par les différentes parties au contrat : les dates de signature des contrats par chaque partie au contrat ne sont pas mentionnées de façon distincte. Ainsi, est-il impossible de savoir à quelle date précise les différents signataires que sont le titulaire, la PRMP et l'autorité approbation ont procédé à la signature du contrat.	Elevé
5	Evaluation des offres par une commission trop restreinte : l'évaluation des offres relatives à l'acquisition et installation de climatiseurs a été faite par une commission d'évaluation réduite à deux personnes.	Elevé
6	Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés : les rapports de passation et d'exécution des marchés ne sont pas élaborés par les acteurs clés à savoir : la PRMP et la CCMP.	Moyen
7	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés : la ANPE 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»	Moyen

3.1.2. Constats relevés pour les marchés inférieurs aux seuils

Notre revue a porté sur huit (08) marchés passés par l'ANPE par demande de cotation. Les constats relevés pour ces dossiers se présentent comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Non soumission des projets de marchés à l'ANO de la CCMP : les projets de marchés, surtout ceux relevant exclusivement du seuil de contrôle de la CCMP n'ont pas été soumis à son avis de non objection avant signature des contrats.	Elevé
2	Inexistence de certaines pièces dans les dossiers de passation : Nous avons constaté que, pour certaines cotations examinées, le contrat, les PV des séances d'ouverture des plis, de preuve de notifications des attributions aux attributaires et aux soumissionnaires non retenus etc. n'existent pas au dossier.	Elevé
3	Inexistence de décision mettant en place les commissions : Il n'existe pas de décision ou de note de service mettant en place les commissions en charge de l'ouverture des offres et des sous-commissions d'analyse des offres d'un montant supérieur ou égal au seuil de marché.	Elevé
4	Non enregistrement de certaines propositions dans le registre des offres : Les propositions de certains marchés passés par l'ANPE ne sont pas enregistrées dans leur ordre d'arrivée dans le registre des offres prévu à cet effet.	Moyen
5	Non transmission des décisions d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté qu'aucune copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'a été transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, en violation des dispositions de l'article 15 alinéa 4 du décret 2011-059/PR portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.	Moyen

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

L'ANPE n'ayant conclu que des cotations au cours de l'exercice 2015, mais les délais réglementaires étant prioritairement prévus pour les contrats d'un montant supérieur au seuil de marché tel que défini par le CMPDSP pour les différents types d'achats, le décompte des délais n'a pas été fait pour les différents acteurs impliqués dans la chaîne de passation.

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'ANPE				Marchés échantillonnés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Appel d'offres restreint	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Prestation Intellectuelle	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Entente directe	1	14 336 200	6%	12%	0	0	0%	0%
Marchés en dessous du seuil	17	102 154 302	94%	88%	8	55 937 816	47%	55%
Total	18	116 490 502	100%	100%	8	55 937 816		
Pourcentage de l'échantillon					44%	48%		
Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	6%	12%			0%	0%		

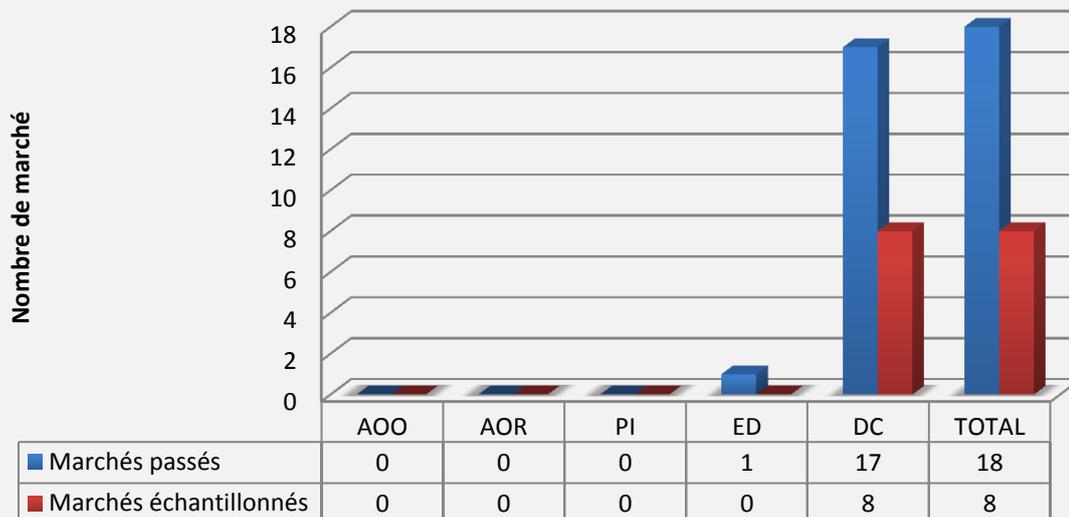
A l'analyse du tableau, il ressort que dix-huit (18) marchés ont été signés et approuvés au cours de l'exercice sous revue pour un montant total de **cent seize millions quatre cent quatre-vingt-dix mille cinq cent deux (116 490 502) F CFA**, ainsi présentés :

- ✚ Un marché passé par entente directe représente 6% de l'ensemble des marchés en nombre et 12% de l'ensemble des marchés en valeur ;
- ✚ Les marchés en dessous du seuil passés par demande de cotation représentent 94% de l'ensemble des marchés en nombre et 88% en valeur ;
- ✚ Il n'y a pas eu de marché par appel d'offres ouvert, restreint, ni de prestation intellectuelle passé par l'ANPE au cours de l'exercice sous revue.

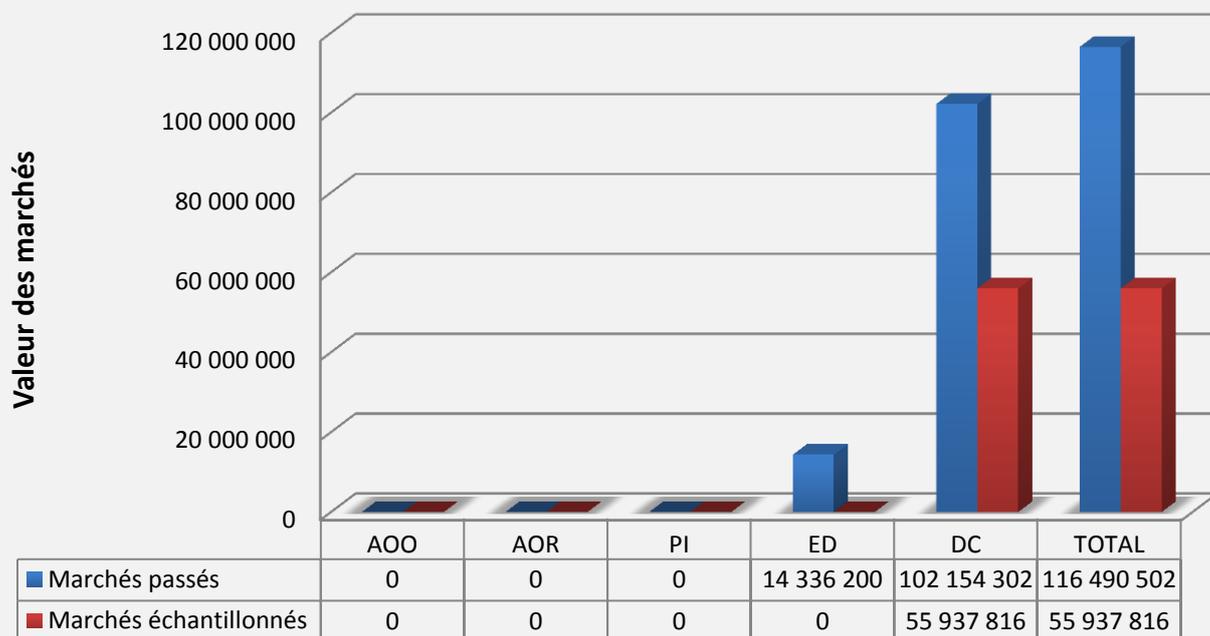
Les graphiques suivants illustrent les marchés passés et échantillonnés au niveau de l'ANPE en nombre et en valeur.

Graphiques

ANPE : marchés passés et marchés échantillonnés en nombre



ANPE : marchés passés et marchés échantillonnés en valeur



3.2.2.2. Commentaire sur les statistiques

Marchés passé par entente directe :

Pour ce mode de passation, un seul marché a été passé mais il n'a pas fait l'objet de notre échantillon car concernant l'acquisition d'un produit à prix homologué. Il concerne l'achat de carburant auprès de CAP TOGO pour un montant de quatorze millions trois cent trente-six mille deux cent (14 336 200) F CFA.

Marchés par demande de cotation :

- ✚ Huit cotations d'un coût total de **cinquante-cinq millions neuf cent trente-sept mille huit cent seize (55 937 816) F CFA** sur les dix-sept (17) passées par l'ANPE et représentant 47% en nombre et 55% en valeur des cotations de l'ANPE au cours de l'exercice sous revue ont été échantillonnées.

3.3. Recommandations

Face aux constats relevés, les recommandations formulées sont les suivantes :

N°	Recommandations
1	Améliorer le système d'archivage au niveau de la PRMP afin de : <ul style="list-style-type: none">- collecter et archiver systématiquement toutes les pièces relatives aux différents marchés exécutés ;- assurer un classement chronologique des pièces relatives à la passation ;- rendre aisé la recherche des pièces relatives aux marchés passés.
2	Veiller au respect des dispositions de l'alinéa 1 ^{er} de l'article 100 du décret 2009-277 portant CMPDSP en restant dans la marge fixer pour les contrats d'avenant.
3	Que la PRMP prenne soin de signer et de cacheter toute correspondance émanant de ses services et relative à la passation, et particulièrement les lettres d'invitation à soumissionner.
4	Que la page de signature des contrats soit conçue de telle sorte que chaque signataire puisse écrire lui-même la date à laquelle il a procédé à la signature de sa partie du document de contrat.
5	Que la PRMP veille à ce que les commissions d'analyse soient constituées d'un nombre suffisant de personne afin d'écarter tout risque de connivence.
6	Que les commissions en charge de l'ouverture des offres et les sous-commissions d'analyse des offres mises en place par l'ANPE soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivées dans leur dossier respectif pour faciliter le contrôle.
7	Soumettre les projets de contrat des marchés à l'avis de non, objection de la CCMP avant toute signature de contrat.
8	Que la PRMP et la CCMP veillent au respect des dispositions du CMPDSP en produisant : <ul style="list-style-type: none">- pour la PRMP un rapport d'exécution de chaque marché exécuté relevant de sa compétence avec envoi de copie à l'ARMP, la DNCMP et à la Cour des Comptes ;- pour la CCMP, un rapport annuel d'activités sur la passation à l'attention de la PRMP.
9	Etablir 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'elle entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.
10	Veiller à ce que toutes les propositions relatives à chaque marché lancé soient enregistrées dans le registre des offres suivant leur ordre d'arrivée.
11	Se conformer aux dispositions de l'article 15 alinéas 4 du décret 2011-059/PR en transmettant à la DNCMP et à l'ARMP, dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats, les décisions d'attribution des cotations.

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'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) 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 :

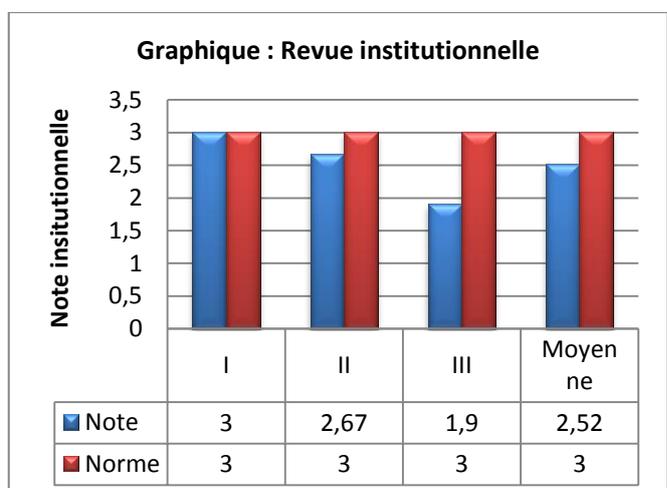
N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés		3
a)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).	Existence de la décision N° 003/2014/ANPE/DAF du 11 avril 2014 portant désignation de la PRMP, des membres de la CPMP et de la CCMP mais cette décision n'est pas actualisée.	3
b)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	La décision N° 003/2014/ANPE/DAF du 11 avril 2014 citée plus haut porte également désignation des membres de la CPMP et de la CCMP. NB : Pour ce qui concerne le mandat de la CPMP et de la CCMP, cette décision est devenue caduque depuis le 10 avril 2016. La PRMP évoque le retard de validation des documents par les membres du conseil d'administration pour justifier cette irrégularité.	3
c)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	La décision N° 003/2014/ANPE/DAF du 11 avril 2014 citée plus haut porte également désignation des membres de la CPMP et de la CCMP. NB : La CCMP qui joue le rôle de la DNCMP à l'interne n'a pas donné l'alerte sur cette irrégularité.	3
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'ANPE ne possède pas de manuel spécifiquement 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.	3
e)	Le manuel est régulièrement mis à jour	L'ANPE a un manuel de procédures administratives, comptables et financières datant de 2011. Le manuel est en cours d'actualisation. Il est également prévu l'actualisation du volet passation des marchés afin qu'il tienne compte des dispositions du CMPDSP.	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		2,67

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
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. Les commissions de l'ANPE sont composées de gestionnaires, juristes informaticiens ...	3
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	Le personnel en charge de la passation des marchés, lorsqu'il ne possède pas les compétences nécessaires, fait recours à des compétences externes. Nous pouvons citer le recours à des experts domaine lors de l'élaboration des spécifications techniques ne relevant pas de leur domaine de compétence.	3
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	Les membres de chaque commission ont déjà été formés au moins une fois. Ils participent aux formations à tour de rôle. Les formations suivies sont celles organisées par l'ARMP. L'ANPE ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne.	2
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés		1,9
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	Concernant la CPMP, elle est assez stable pour permettre une gestion efficace dans le temps, elle n'a enregistré qu'un seul départ. Quant à la CCMP, elle a enregistré deux (02) départs, l'effectif actuel est de trois (03) membres posant ainsi un problème de non-atteinte du quorum de 4/5 pour délibérer.	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 et le numéro d'enregistrement des marchés. Les pièces ne sont pas classées chronologiquement dans les chemises. Ces chemises à sangle sont à leur tour rangées dans des armoires vitrées prévues à cet effet. L'ANPE ne dispose pas d'une salle d'archive bien aménagée, les dossiers sont archivés dans le bureau du Point Focal qui est en charge de l'archivage.	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 et le numéro d'enregistrement du marché. Ces chemises sont à leur tour rangées dans une armoire vitrée prévue à cet effet. Mais ceci ne concerne que les dossiers échantillonnés et les dossiers en cours. Les autres dossiers (ceux des exercices antérieurs et ceux de 2015 non sélectionnés) sont déposés pêle-mêle dans le bureau du Point Focal.	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)	Il est produit un rapport annuel sur les marchés exécutés au cours de l'exercice. L'ANPE participe également aux revues semestrielle et annuelle de l'ARMP. Mais la PRMP ne produit pas de rapport d'exécution de chaque marché exécuté relevant de sa compétence. La CCMP non plus ne produit pas de rapport d'activité annuel sur la passation à l'attention de la PRMP.	2
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 Direction Administrative et Juridique. La commission de réception aussi y participe en vérifiant la conformité des livraisons aux commandes	3
f)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial coté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Les offres sont plutôt enregistrées dans un cahier (avec des colonnes tracées) prévu à cet effet. Le cahier servant de registre n'est ni paraphé ni coté et il n'est pas prévu de colonne pour l'heure de dépôt des offres.	1
g)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans un coffre scellé dans le bureau de la PRMP qui est en même temps le DAF de l'ARMP.	3
h)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs pour les consultations restreintes ?	Il existe un registre des prestataires et fournisseurs agréés.	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	Le registre des prestataires et fournisseurs agréés de l'ANPE n'est pas mis à jour annuellement suite à un AMI. La mise à jour est faite par incorporation des structures qui viennent faire des dépôts spontanés de dossiers pour faire partir de la basse des prestataires et fournisseurs de l'ANPE.	2
j)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP ?	La CCMP n'est pas saisie en vue de 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	3	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	2,67	3
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés	1,9	3
Total		7,57	
Moyenne		2,52	3



Commentaire

Au regard de la note moyenne de 2,52, l'ANPE affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**. Cependant, des insuffisances sont constatées du fait que l'ANPE ne procède pas à la mise à jour du registre des prestataires et fournisseurs agréés par publication d'un avis à manifestation d'intérêt, ne tient pas correctement le registre des offres, ne produit pas les rapports d'exécution de chaque marché exécuté Ces documents et pratiques participent à la mise en place d'une fonction passation respectueuse des procédures de passation des marchés. Le dispositif institutionnel de l'ANPE mérite par conséquent des améliorations pour la hisser au niveau des meilleurs sur le plan institutionnel.

Le dispositif institutionnel mis en place par l'ANPE est, comme le prévoit le CMPDSP, 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). Ces différents acteurs doivent s'impliquer activement en vue d'améliorer le niveau de conformité institutionnelle de l'ANPE.

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 des audits des marchés publics au titre des exercices 2011, 2012 et 2013.

L'Agence Nationale Pour l'Emploi(ANPE) étant à son premier audit des procédures de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics, cette section ne pourra pas être documentée.

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.

La PRMP de l'ANPE est désignée par la décision N° 003/2014/ANPE/DAF du 11 avril 2014 portant nomination de la PRMP. Il est le Directeur Administratif et Financier de l'ANPE. Il n'a pas une formation de base en procédures de passation de marché ou en matière d'acquisition.

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, le Point Focal et les services techniques dans le cadre de la planification et la programmation des marchés, l'élaboration des spécifications techniques, la réception des ouvrages, fournitures et services.

Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- L'ANPE ne dispose pas d'une salle aménagée, dédiée aux archives. Les dossiers de passation sont partagés entre le bureau du Point Focal et celui de la PRMP ;
- Les dossiers de marchés ne renferment pas l'ensemble des pièces y relatives : les ordres de services de commencement manquent dans les dossiers et les preuves de paiement n'existent pas dans certains dossier tenu par le point focal ;
- Les pièces relatives au marchés passés par l'ANPE ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;

- L'ANPE n'a pas procédé à la mise à jour de son manuel de procédures administratives, comptables et financières en vue de rendre son volet passation conforme à la réglementation et aux lois en vigueur en matière de passation ;
- La ANPE ne dispose pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne ;
- La PRMP ne s'est pas 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'en envoyer copie à la DNCMP, l'ARMP et à la Cour des Comptes ;
- La PRMP ne saisit par la CCMP pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

4.1.1.3. Recommandation de la mission

Nous recommandons :

1	<p>Que la PRMP prenne les dispositions nécessaires pour améliorer le système d'archivage de l'ANPE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en mettant tout en œuvre afin de doter l'ANPE d'une salle aménagée avec des étagères ou armoires de rangement, dédiée à l'archivage des dossiers de passation des marchés ; - en prenant les dispositions nécessaires pour que la documentation relative à la passation soit au complet, que chaque dossier de marché renferme toutes les pièces y relatives et de façon chronologique ; - en veille à ce que le Point Focal de l'ANPE assure un archivage chronologique des pièces dans les dossiers de marchés tout en respectant les différentes étapes de la passation.
2	<p>Que la PRMP veille à ce que les directions en charge de l'administration de l'ANPE procède à la mise à jour effective du manuel de procédures de l'ANPE surtout son volet relatif à la passation des marchés publics afin qu'il soit conforme au CMPDSP en vigueur en République Togolaise.</p>
3	<p>Que la PRMP, en collaboration avec les commissions et le Point Focal élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques de l'ANPE.</p>
4	<p>Que la PRMP de l'ANPE se conforme à l'article 6, alinéa 8 du décret N° 2009-277 en établissant un rapport d'exécution sur chaque marché passé relevant de sa compétence et en fournissant copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.</p>
5	<p>Que la PRMP saisisse la CCMP afin d'obtenir sa validation sur le PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.</p>

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 Pour l'Emploi (ANPE). 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 ne produit pas, à l'attention de la PRMP, un rapport annuel d'activités sur les marchés contrôlés au cours de l'année ;

4.1.2.2. Recommandations de la mission

1	- Que la Commission de Contrôle des Marchés Publics de l'ANPE produise chaque année à l'attention de la PRMP un rapport d'activités annuel sur la passation.
---	--

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. L'échelle de notation est de 0 à 3 et les résultats issus de la revue détaillée de conformité sont présentés en annexe.

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 Pour l'Emploi (ANPE) 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.

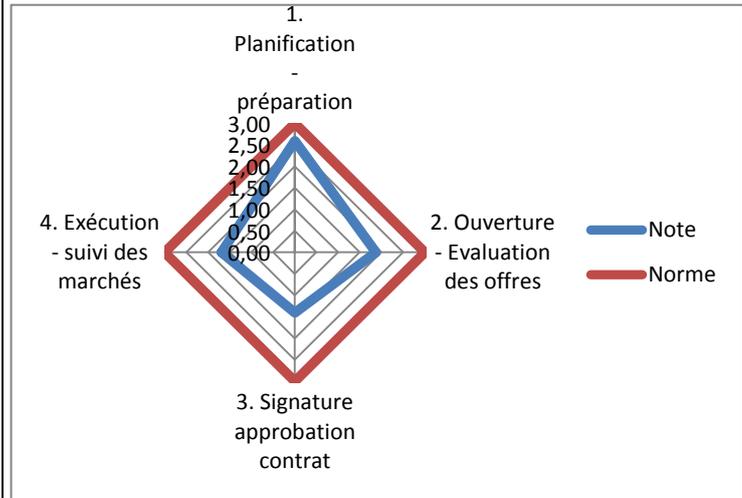
Tableau synthèse de l'évaluation des performances de l'ANPE

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Fiche 1	Fiche 2	Fiche 3	Fiche 4	Fiche 5	Fiche 6	Fiche 7	Fiche 8	moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
1. Planification des marchés et préparation des dossiers											2,59	3,00	0,41
	Marchés par appel d'offres ouvert									0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil	2,75	2,25	3	2,25	3	2,25	2,25	3	2,59			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres											1,88	3,00	1,12
	Marchés par appel d'offres ouvert									0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil	0,74	1,71	3	1,71	2,42	2,57	2,14	0,71	1,88			
3. Signature et approbation de contrat											1,41	3,00	1,59
	Marchés par appel d'offres ouvert									0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil	1,5	0,75	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,41			
4. Exécution et suivi des marchés											1,69	3,00	1,31
	Marchés par appel d'offres ouvert									0,00			
	Marchés par appel d'offres restreint									0,00			
	Marchés de gré à gré									0,00			
	Autres achats publics en dessous du seuil	1,5	2	1,5	2	1,5	1,5	2,25	1,25	1,69			

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

Etapes de passation des marchés	Note moyenne	Norme
1. Planification - préparation	2,59	3
2. Ouverture - Evaluation des offres	1,88	3
3. Signature approbation contrat	1,41	3
4. Exécution - suivi des marchés	1,69	3

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



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) affiche :

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

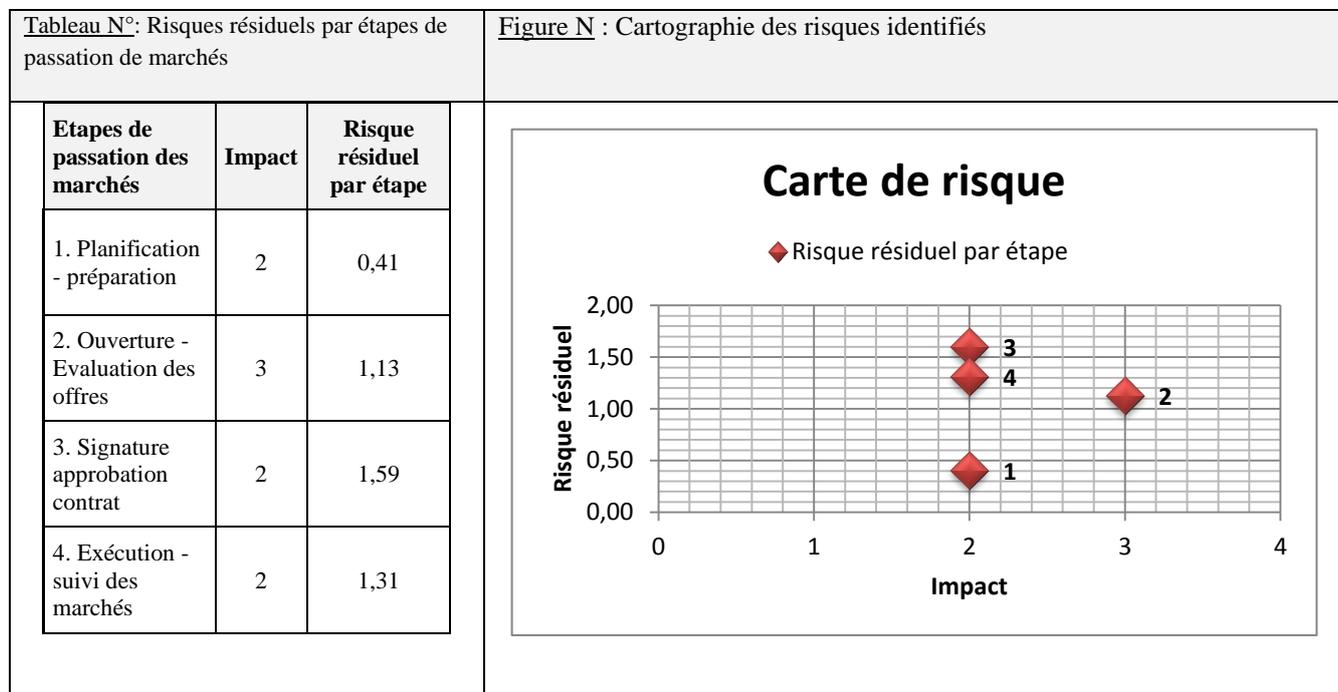
Remarque : les pièces manquantes aux différents dossiers (absence des contrats, de PV des séances d'ouverture des plis, de revue des rapports d'évaluations et des projets de marchés par la CCMP, de preuve de notifications des attributions aux attributaires et aux soumissionnaires non retenus, défaut de publication des résultats d'attribution et de transmission des décisions d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP, etc.) justifient pour l'essentiel la performance réalisée au niveau des étapes 2 à 4.

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.

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'ANPE affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

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

Des améliorations sont nécessaires pour assurer la maîtrise de toutes les 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'ANPE.

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'Agence Nationale Pour l'Emploi et celles mentionnée dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré. L'ANPE par contre dispose d'un PPM 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

Tous les marchés échantillonnés sont élaborés sur la base de dossier d'appel à concurrence type prévu pour la passation de marché en dessous du seuil de marché, mise à disposition par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP). Les constats relevés sur la conformité de l'étape d'élaboration par rapport au CMPDSP se présentent comme suit :

- ✚ L'ANPE 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 » ;
- ✚ Absence de preuve de revue du dossier de cotation par la Commission de Contrôle des Marchés Publics : les dossiers de trois marchés de demande cotation sur les huit auditées n'ont pas été soumis à la revue préalable de la CCMP avant leur lancement.

4.2.3.2.2. Recommandations

1	Nous recommandons à l'ANPE de publier à l'attention du public en début d'année budgétaire, un avis général de passation des marchés afin de permettre aux candidats de mieux se préparer à une éventuelle soumission.
2	Nous recommandons que tous les dossiers de demande de cotation soient soumis à la revue préalable de la CCMP avant leur lancement.

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

4.2.4.1. Constats

1. Les propositions de certains marchés passés par l'ANPE ne sont pas enregistrées dans leur ordre d'arrivée dans le registre des offres prévu à cet effet ;
2. Il n'existe pas de décision ou de note de service mettant en place les commissions en charge de l'ouverture des offres et des sous-commissions d'analyse des offres d'un montant supérieur ou égal au seuil de marché ;
3. Les rapports d'évaluation de trois cotations sur les huit auditées n'ont pas été soumis à la revue de la CCMP avant la poursuite du processus ;
4. Pour certaines cotations, nous avons constaté l'inexistence de preuve de la notification de l'attribution du marché au soumissionnaire retenu de même qu'un défaut d'information des soumissionnaires non retenus sur le motif du rejet de leur offre.
5. Les projets de contrat de la plupart des marchés n'ont pas été soumis à l'avis de non objection de la CCMP avant la signature des contrats ;
6. Les décisions d'attribution des marchés en dessous du seuil de marché ne sont pas transmises pour information à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat ;
7. Les résultats d'attribution des marchés en dessous du seuil de marché ne sont pas publiés par voie de presse ou par tout autre moyen par la PRMP pour les quatre (04) marchés audités ;
8. Pour la totalité des marchés passés par l'ANPE, il n'existe pas d'ordre de service de commencement ;
9. Les preuves de paiement de trois cotations sur les huit auditées ne sont pas dans leurs dossiers de ces marchés.

4.2.4.2. Recommandations

1	Que les offres relatives à chaque marché lancé par l'ANPE soient enregistrées dans le registre des offres suivant l'ordre d'arrivée des propositions.
2	Que les commissions en charge de l'ouverture des offres et les sous-commissions d'analyse des offres de chaque marché lancé soient mises en place sur la base d'une décision ou note de service dûment signée par la PRMP.
3	Que tous les rapports d'évaluation des offres soient soumis à l'avis de non objection e la CCMP avant la poursuite du processus
4	Que la PRMP veille à notifier systématiquement l'attribution aux soumissionnaires retenus et à informer par écrit les soumissionnaires non retenus du motif du rejet de leurs offres.
5	Que la PRMP saisisse la CCMP pour l'examen juridique et technique de tous les projets de marchés relevant de leur domaine de compétence (cotation et marché d'un montant supérieur ou égal au seuil de marché mais inférieur au seuil de contrôle à priori de la DNCMP).
6	Que la PRMP veille à ce que les décisions d'attribution des marchés en dessous du seuil soient transmises pour information à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat.
7	Que la PRMP de l'ANPE veille à ce que les résultats d'attribution des cotations soient publiés par voie de presse ou par tout autre moyen.
8	Que la PRMP veille à la délivrance systématique d'un ordre de service de commencement à tout prestataire, fournisseur devant fournir un bien, un service ou faire des travaux pour le compte de l'ANPE.
9	Que la PRMP veille à la collecte et à l'archivage systématique des preuves de paiement des marchés passés par l'ANPE.

4.3. Revue de l'exécution physique

4.3.1. 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.

4.3.1.1. Constats

Les factures et décomptes des prestataires et fournisseurs sont souvent dans les dossiers mais les preuves de paiement effectif des marchés ne sont pas disponibles.

4.3.1.1. Recommandations

Nous recommandons à l'Agence Nationale Pour l'Emploi la mise en place d'un mécanisme permettant la collecte et l'archivage des preuves de paiement et de réception des travaux, biens et services acquis.

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	Difficulté d'accès à l'information : le dispositif d'archivage et de classement des dossiers de marchés mis en place par l'ANPE est insuffisant. Les dossiers des marchés examinés ne comportent pas l'ensemble des documents qui lui sont relatifs et les pièces relatives aux marchés ne sont pas classées chronologiquement dans les chemises.	Améliorer le système d'archivage au niveau de l'ANPE afin de : - collecter et archiver systématiquement toutes les pièces relatives aux différents marchés exécutés ;	PRMP
2	Inexistence de certaines pièces dans les dossiers de passation : Nous avons constaté que, pour certaines cotations examinées, le contrat, les PV des séances d'ouverture des plis, de preuve de notifications des attributions aux attributaires et aux soumissionnaires non retenus etc. n'existent pas au dossier.	- assurer un classement chronologique des pièces relatives à la passation ; - rendre aisé la recherche des pièces relatives aux marchés passés.	PRMP et Point Focal
3	Dépassement du taux réglementaire de 20% prévu pour les contrats avenants : les contrats relatifs à l'acquisition et installation de logiciels de comptabilité bi-projet et de paie avec licence et à l'acquisition et l'installation de climatiseurs ont fait objet d'avenant. Ces avenants ont dépassé le taux réglementaire de 20% prévu au premier alinéa de l'article 100 du décret 2009-277 portant CMPDSP. Ils s'élèvent respectivement à 21% et 23%.	Veiller au respect des dispositions de l'alinéa 1 ^{er} de l'article 100 du décret 2009-277 portant CMPDSP en restant dans la marge fixer pour les contrats d'avenant.	PRMP, CPMP et CCMP
4	Absence de la signature de la PRMP sur les lettres d'invitation à soumissionner contenu dans les dossiers de marchés : la lettre contenue dans les dossiers de marchés et invitant les prestataires, fournisseurs et entreprises à soumissionnaire dans le cadre d'une cotation n'est pas signée par la PRMP.	Que la PRMP prenne soin de signer et de cacheter toute correspondance émanant de ses services et relative à la passation, et particulièrement les lettres d'invitation à soumissionner.	PRMP
5	Non apposition distincte des date de signature des contrats par les différentes parties au contrat : les dates de signature des contrats par chaque partie au contrat ne sont pas mentionnées de façon distincte. Ainsi, est-il impossible de savoir à quelle date précise les différents signataires que sont le titulaire, la PRMP et l'autorité approbation ont procédé à la signature du contrat.	Que la page de signature des contrats soit conçue de telle sorte que chaque signataire puisse écrire lui-même la date à laquelle il a procédé à la signature de sa partie du document de contrat.	PRMP, CPMP et CCMP
6	Evaluation des offres par une commission trop restreinte : l'évaluation des offres relatives à l'acquisition et installation de climatiseurs a été faite par une commission d'évaluation réduite à deux personnes.	Que la PRMP veille à ce que les commissions d'analyse soient constituées d'un nombre suffisant de personne afin d'écartier tout risque de connivence.	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
7	Non soumission des projets de marchés à l'ANO de la CCMP : les projets de marchés, surtout ceux relevant exclusivement du seuil de contrôle de la CCMP n'ont pas été soumis à son avis de non objection avant signature des contrats.	Soumettre les projets de contrat des marchés à l'avis de non, objection de la CCMP avant toute signature de contrat.	PRMP, CPMP
8	Inexistence de décision mettent en place les commissions : Il n'existe pas de décision ou de note de service mettant en place les commissions en charge de l'ouverture des offres et des sous-commissions d'analyse des offres d'un montant supérieur ou égal au seuil de marché	Que les commissions en charge de l'ouverture des offres et les sous-commissions d'analyse des offres mises en place par l'ANPE soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivées dans leur dossier respectif pour faciliter le contrôle.	PRMP
9	Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés : les rapports de passation et d'exécution des marchés ne sont pas élaborés par les acteurs clés à savoir : la PRMP et la CCMP	Que la PRMP et la CCMP veillent au respect des dispositions du CMPDSP en produisant : <ul style="list-style-type: none"> - pour la PRMP un rapport d'exécution de chaque marché exécuté relevant de sa compétence avec envoi de copie à l'ARMP, la DNCMP et à la Cour des Comptes ; - pour la CCMP, un rapport annuel d'activités sur la passation à l'attention de la PRMP. 	PRMP et CCMP
10	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés : la ANPE 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»	Etablir 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'elle entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.	PRMP, CPMP
11	Non enregistrement de certaines propositions dans le registre des offres : Les propositions de certains marchés passés par l'ANPE ne sont pas enregistrées dans leur ordre d'arrivée dans le registre des offres prévu à cet effet	Veiller à ce que toutes les propositions relatives à chaque marché lancé soient enregistrées dans le registre des offres suivant leur ordre d'arrivée.	MPRMP, Point Focal

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
12	<p>Non transmission des décisions d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté qu'aucune copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'a été transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, en violation des dispositions de l'article 15 alinéa 4 du décret 2011-059/PR portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.</p>	<p>Se conformer aux dispositions de l'article 15 alinéas 4 du décret 2011-059/PR en transmettant à la DNCMP et à l'ARMP, dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats, les décisions d'attribution des cotations.</p>	PRMP, CCMP
13	<p>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</p>	<p>Etablir 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
14	<p>Difficulté d'accès à l'information : le dispositif d'archivage et de classement des dossiers de marchés mis en place par l'ANPE est insuffisant. Les marchés examinés ne comportent pas l'ensemble des documents requis et les pièces relatives aux marchés ne sont pas classées chronologiquement dans les chemises.</p>	<p>Que la ANPE améliore son système d'archivage afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - collecter et archiver systématiquement toutes les pièces relatives aux différents marchés exécutés ; - assurer un classement chronologique des pièces relatives à la passation ; - rendre aisé la recherche des pièces relatives aux marchés passés. 	PRMP, Point Focal
15	<p>Inexistence de note de service mettant en place les commissions d'ouverture et sous-commissions d'analyse : L'ouverture et l'évaluation des offres sont faites par des commissions d'ouverture et sous-commissions d'analyse. Les décisions ou notes de service mettant en place ces commissions n'existent pas dans tous les dossiers.</p>	<p>Que les commissions en charge de l'ouverture des offres et les sous-commissions d'analyse des offres mises en place par l'ANPE soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivées dans leur dossier respectif pour faciliter le contrôle.</p>	PRMP
16	<p>Absence de revue par la CCMP des dossiers de demande de cotation et des rapports d'évaluation : les dossiers de demande de cotation et les rapports d'évaluation de ces offres relatives à ces dossiers ne sont pas soumis à la CCMP pour avis de non objection.</p>	<p>Que tous les dossiers de demande de cotation, leurs rapports d'évaluation et les projets de marché de tout dossier dont le montant prévisionnel et/ou attribué relève du seuil de contrôle de la CCMP soient soumis à l'avis de non objection de cette dernière avant la suite du processus</p>	PRMP, CCMP
17	<p>Non soumission du projet de marché à l'examen juridique et technique de la CCMP : les projets de marché des marchés de cotation passés par l'ANPE n'ont pas été soumis à la CCMP pour examen avant la finalisation et la signature du contrat.</p>		

ANNEXE

ANNEXE : Liste des marchés échantillonnés

AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI (ANPE)			
N°	Intitulés des marchés	Montant	Type
	Appel d'offres Ouvert		
	Total Appels d'offre Ouvert	0	
	Appel d'Offres Restreint		
	Total Appel d'Offres Restreint	0	
	Prestation Intellectuelle		
	Total Prestation Intellectuelle	0	
	Gré à Gré		
	Total Consultations Gré à gré	0	
	Demande de Cotation		
1	Acquisition et installation de logiciels de comptabilité et de paie	14 040 018	FOURNITURE
2	Acquisition des fournitures et du matériel informatique (2 lots)	11 432 314	FOURNITURE
3	Câblage des bâtiments de l'ANPE	6 871 376	TRAVAUX
4	Aménagement des points de service de l'ANPE	6 682 486	TRAVAUX
5	Aménagement des points de service de l'ANPE	5 684 060	TRAVAUX
6	Equipement de la salle de conférence et de bureaux en rideaux	4 630 851	FOURNITURE
7	Acquisition et installation des postes téléphoniques au nouveau siège	3 402 451	FOURNITURE
	Acquisition et installation de climatiseurs	3 194 260	FOURNITURE
	Total Demande de Cotation	55 937 816	
	TOTAL	55 937 816	