

Version définitive

**RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT A LA BASE, DE
L'ARTISANAT, DE LA JEUNESSE ET DE L'EMPLOI
DES JEUNES (MDBAJEJ)
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
1.1 Contexte de la mission.....	4
1.2 Objectif de la mission	5
1.3 Résultats attendus.....	5
II. METHODOLOGIE DE LA REVUE	6-12
2.1. Phrase 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
2.5 <i>Audit de l'exécution physique des marchés.....</i>	12
2.6 <i>Phase de restitution des rapports.....</i>	12
III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	13-18
3.1 Classification des constats selon leurs gravités.....	13-14
3.2 Statistiques sur les délais et les modes de passation.....	15-17
3.3 Recommandations.....	18
IV. RESULTATS DE LA MISSION.....	19-32
4.1 Cadre institutionnel.....	19-27
4.2 Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle.....	28-32
V. RECOMMANDATIONS.....	33-34
ANNEXE	1 page
Liste des marchés échantillonnés.....	35

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 : MINISTERE DU DEVELOPPEMENT A LA BASE,
DE L'ARTISANAT, DE LA JEUNESSE ET DE L'EMPLOI DES JEUNES (MDBAJEJ)**

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) 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 (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.

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 le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **cent quatre-vingt-dix-huit millions cent quarante mille cinq cent quarante (198 140 540) F CFA, pour un total de quatre**

(04) marchés. L'échantillon est constitué des quatre (04) marchés passés soit 100% en nombre et en valeur des marchés passés.

Conclusion générale

Le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé globalement satisfaisant. L'organisation institutionnelle présentait des insuffisances qui ont été corrigées après le passage de la mission.

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

✚ Revue institutionnelle :

- **Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation :** L'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP, de la CPMP et de la CCMP n'a été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1^{er} août 2016) ;
- **Désignation du Président de la CCMP par l'arrêté portant nomination des membres de la CCMP :** le Président de la CCMP n'est pas désigné par ses pairs comme le prévoit le CMPDSP mais plutôt par l'arrêté du MDBDSP ;
- **Inexistence de plan de formation élaboré à l'interne :** Le MDBAJEJ ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne afin de répondre aux besoins spécifiques du ministère ;
- Les dossiers de soumission reçus ne sont pas regroupés ni scellés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier ;
- **Non production de rapport sur l'exécution et la passation par les acteurs indiqués :** Il est produit un rapport annuel d'activités sur la passation par le Point Focal. Mais la PRMP ne se conforme pas 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 ;
- **Inexistence d'un registre des offres :** il n'existe pas au sein du MDBAJEJ de registre spécial, coté et paraphé servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée ;
- **Non validation du PPM par la CCMP :** la PRMP ne saisit pas la CCMP afin d'obtenir sa validation du PPM en préparation avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

✚ Revue de conformité :

✓ Marchés correspondant au seuil :

- **Dépassement du délai de trente jours prévu pour les évaluations :** Pour le marché relatif à la fourniture de 45 motos tout terrain aux responsables des zones du projet transferts monétaires aux ménages pauvres volet gouvernement et celui relatif à la fourniture et installation d'équipements et services aux bases d'appui des Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo (GIPATO : VO, AVE, OGOU, EST-MONO, SOTOUBOUA, TCHAMBA, KOZAH, KERAN, TANDJOUARE et de l'OTI), le délai d'évaluation des offres fixé (30 jours calendaires) n'a pas été respecté ;
- **Inexistence de l'ordre de service de démarrage :** pour le marché relatif à la fourniture de 45 motos tout terrain aux responsables des zones du projet transferts monétaires aux

ménages pauvres volet gouvernement et celui relatif à l'acquisition d'un(01) véhicule neuf de type Station Wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM), il n'a pas été établi d'ordre de service de démarrage ;

- **Non-respect des délais d'exécution** : pour le marché relatif à l'acquisition d'un (01) véhicule neuf de type Station Wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM) et celui relatif à la fourniture et à l'installation d'équipements et services aux bases d'appui des Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo, les délais d'exécution prévus au contrat ont été dépassés ;
- **Signature des contrats par le Ministre en lieu et place de la PRMP** : les contrats relevant du seuil d'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances sont signés par le Ministre du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes alors que ceux relevant du seuil d'approbation de la Direction du Contrôle Financier sont signés par la PRMP.

✓ **Marches en dessous du au seuil :**

- **Non transmission de la décision d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP** : la décision d'attribution du marché relatif au projet de construction de la maison des jeunes de Lomé (Phase 3) Travaux de construction des guérites à la maison des jeunes de Lomé n'a pas été transmise à la DNCMP et à l'ARMP dans les quarante heures (48) de l'entrée en vigueur 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 du 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 le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes 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 le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ), 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 le MDBAJEJ 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 du Ministère, 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 dudit ministère 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 du MDBAJEJ. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

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

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

Systeme de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

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

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

Tableau 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'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 :

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

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

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 le MDBAJEJ 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	Désignation du Président de la CCMP par l'arrêté portant nomination des membres de la CCMP : le Président de la CCMP n'est pas désigné par ses pairs comme le prévoit le CMPDSP mais plutôt par l'arrêté du MDBDSP en violation de l'article 11 du décret 2009-297/PR	Elevé
2	Inexistence de plan de formation élaboré à l'interne : Le MDBAJEJ ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne afin de répondre aux besoins spécifiques du ministère	Moyen
3	Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation : L'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP, de la CPMP et de la CCMP n'a été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} août 2016.	Moyen
4	Non production de rapport sur l'exécution et la passation par les acteurs indiqués : Il est produit un rapport annuel d'activités sur la passation par le Point Focal. Mais la PRMP ne se conforme pas 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	Moyen
5	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés : le MDBAJEJ 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 relatifs aux seuils

Pour les marchés relevant de cette catégorie, notre revue a porté sur trois (03) marchés par appel d'offres ouvert. Pour ces marchés, les constats à l'issue de nos travaux se résument comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Non signature des marchés par la PRMP : nous avons constaté que les marchés passés par appel d'offres ouvert, à partir d'un seuil, sont signés par le Ministre de tutelle et non par la Personne Responsable des Marchés Publics en violation de l'article 6 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et des délégations de service public. L'alinéa 2 de cet article stipule : « La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Elle est chargée de conduire la procédure de passation depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation	Moyen

3.1.3. Constats relevés pour les marchés inférieurs aux seuils

Notre revue a porté sur un seul marché en dessous du seuil de passation. Les constats relevés pour ce dossier se présentent comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Non transmission des décisions d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté qu'une copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'est pas transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, en violation des dispositions de l'article 14 alinéa 4 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public (étapes 3).	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

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 prévu	Délais observés pour chaque marché échantillonné			Délai moyen
				1	2	3	
		Etape Planification, préparation					
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 jours	N/A	3 jrs	N/A	3 jrs
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 jours	7 jrs	6 jrs	14 jrs	9 jrs
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 jours	47 jrs	30 jrs	30 jrs	36 jrs
		Etape Ouverture et évaluation des offres et publication					
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 jours	40 jrs	22 jrs	40 jrs	34 jrs
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 jours	4 jrs	4 jrs	1 jr	3 jrs
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 jours	6 jrs	10 jrs	11 jrs	9 jrs
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 jours	36 jrs	42 jrs	27 jrs	35 jrs
		Etape Signature, approbation et notification du marché					
8	CCMP	Délai d'examen du marché par la CCMP	5 jours	N/A	N/A	N/A	N/A
9	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 jours	7 jrs	12 jrs	7 jrs	9 jrs
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 jours	1 jr	1 jr	1 jr	1 jr
		Conclusion : Nous notons le dépassement du délai réglementaire de trente (30) jours prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution.					

3.2.1.3 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 neuf (09) jours. Toutefois, la DNCMP est allée jusqu'à seize (16) sur la revue du rapport d'évaluation du marché relatif à l'Acquisition d'un(01) véhicule neuf de type Station Wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM), suite à la demande des originaux des offres. Cette revue s'est tenue du 28 juillet au 13 août 2015 ;
- ❖ 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 ;
- ❖ Par contre, le délai de trente (30) jours prévu pour l'évaluation des offres des soumissionnaires et la proposition d'attribution n'a pas été respecté. En moyenne le délai observé est de trente-quatre (34) jours contre trente (30) réglementaires ;
- ❖ La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) du MDBAJEJ respecte également les délais qui lui sont fixés. Pour l'ensemble des marchés vérifiés le délai moyen observé par la CCMP pour examiner un dossier et donner son avis est de trois (03) jours. Sur les trois dossiers de marchés examinés, la CCMP est intervenue en faisant la revue des rapports d'évaluation des offres des trois dossiers mais jamais pour l'examen juridique et technique de leur projet de marché. Quant à la revue des dossiers d'appel d'offre, elle a procédé uniquement à la revue du DAO du marché relatif à l'acquisition d'un (01) véhicule neuf de type station wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM).

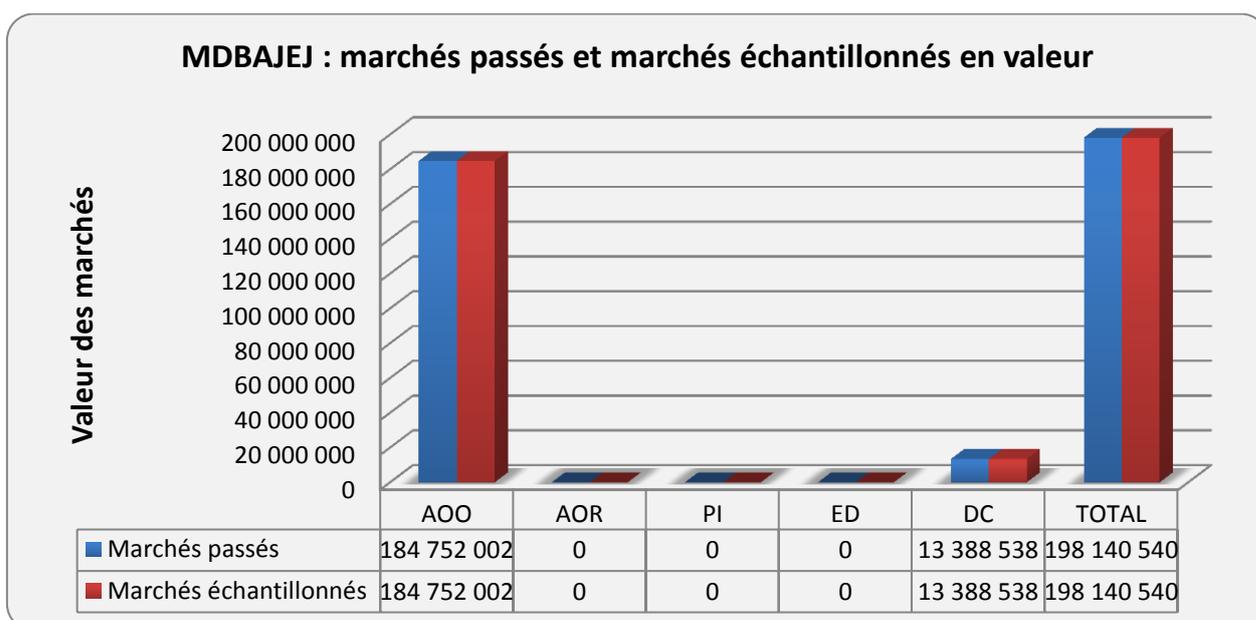
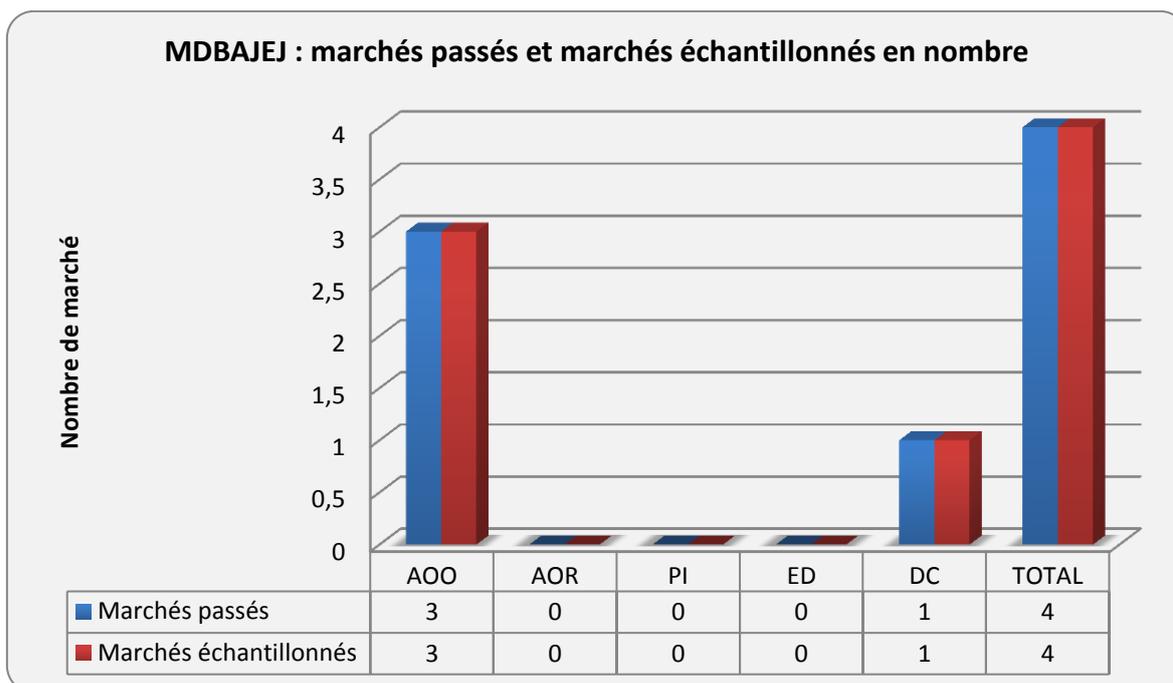
3.2.2. Les modes de passation de marchés

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 la MDBAJEJ				Marchés échantillonnés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	3	184 752 002	75%	93%	3	184 752 002	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	1	13 388 538	25%	7%	1	13 388 538	100%	100%
Total	4	198 140 540	100%	100%	4	198 140 540		
Pourcentage de l'échantillon					100%	100%		
Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	0%	0%			0%	0%		

Graphiques



A l'analyse du tableau, il ressort que quatre (04) marchés ont été signés et approuvés au cours de l'exercice pour un montant total de cent quatre-vingt-dix-huit millions cent quarante mille cinq cent quarante (198 140 540) FCFA, ainsi présentés :

- ✚ Les marchés passés par appel d'offres ouvert représentent 75% de l'ensemble des marchés en nombre et 93% de l'ensemble des marchés en valeur ;
- ✚ Le marché en dessous du seuil passé par demande de cotation représente 25% de l'ensemble des marchés en nombre et 7% en valeur.

3.2.2.2. Commentaire sur les statistiques

Marchés passé par appel d'offres ouvert :

Pour ce mode de passation, notre échantillon a porté sur les trois (03) marchés par AOO passés par le MDBAJEJ.

Marchés par demande de cotation :

Notre échantillon porte également sur le seul marché en dessous du seuil de passation conclu par le MDBAJEJ. Il s'agit du marché relatif aux travaux de Construction de la maison des jeunes de Lomé (Phase 3) : Travaux de construction des guérites à la maison des jeunes de Lomé pour un montant de **treize millions trois cent quatre-vingt-huit cinq cent trente-huit (13 388 538) F CFA TTC.**

3.3. Recommandations

Face aux constats relevés, les recommandations suivantes sont formulées :

N°	Recommandations
1	Nous recommandons que les membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics du MDBAJEJ désignent chaque année en leur sein un président.
2	Que la PRMP, en collaboration avec les commissions et le Point Focal élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques du MDBAJEJ.
3	Que la PRMP veille au renouvellement systématique du mandat des organes en charge de la passation des marchés au sein du MDBAJEJ dès expiration. Rappel : Le mandat de la PRMP est de trois ans renouvelable une fois et le mandat des commissions est de deux (02) ans renouvelables deux fois.
4	Que la CCMP produise un rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP ; Que la PRMP établisse un rapport d'exécution sur chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en fournir copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.
5	Que le MDBAJEJ établisse et publie, en début d'année, un avis général de passation de marchés en vue de porter à la connaissance du public les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer au cours de l'exercice.
6	Que le MDBAJEJ se conforme aux dispositions de l'article 6 du décret 2009-277/PR qui stipule : « La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante.
7	Que la PRMP veille à la transmission des décisions d'attribution des marchés en dessous du seuil de passation à titre d'information à la DNCMP et à l'ARMP dans les quarante-huit (48) heures de l'entrée en vigueur de leurs contrats.

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 du MDBAJEJ 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 :

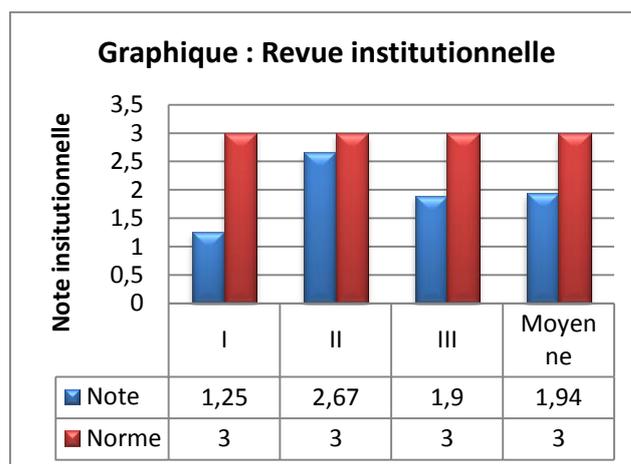
N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés		1,25
a)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).	Existence de l'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP. Depuis sa nomination, le mandat de la PRMP n'a été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir Arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} août 2016). Ce premier mandat était arrivé à expiration depuis le 27 décembre 2014. PRMP : M. VOVR Yawotsè Fonction: Directeur de Cabinet du Ministre	1
b)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	L'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 porte également nomination des membres de la CPMP du MDBAJEJ. Le mandat de la CPMP du MDBAJEJ comme le précise l'arrêté N° 002/11/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} mars 2011 portant création de la CPMP du MDBAJEJ, est de deux (02) ans renouvelable deux fois. Mais depuis leur nomination, le mandat des membres de la CPMP du MDBAJEJ n'a été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir Arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} août 2016). Leur effectif est de trois membres.	1
c)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	L'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 porte également nomination des membres de la CPMP du MDBAJEJ. Le mandat de la CCMP du MDBAJEJ comme le précise l'arrêté N° 003/11/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} mars 2011 portant création de la CCMP du MDBAJEJ, est de deux (02) ans renouvelable deux fois. Mais depuis leur nomination, le mandat des membres de la CCMP du MDBAJEJ n'a été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir Arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1 ^{er} août 2016). Les membres de cette commission étaient au nombre de trois (03) mais ce manquement a été corrigé par le nouveau texte. Le Président de la CCMP est désigné par l'arrêté de nomination des membres des organes du MDBAJEJ et non par ses pairs.	1

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
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	Le MDBAJEJ ne dispose pas d'un manuel de procédures sur la passation des marchés publics. Le document de référence actuellement 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	-
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
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, 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 en adéquation avec le troisième paragraphe du décret 2009-297/PR.	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.	Le personnel en charge de la passation des marchés lorsqu'il ne possède pas les compétences requises à recours à des ressources externes. Cas du recours à l'ENSI de l'Université de Lomé pour l'élaboration des spécifications techniques.	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 suivi plusieurs formations organisées par la DNCMP et l'ARMP. D'autres formations organisées par le PDC (Banque Mondiale) et l'UNFPA ont été suivies par les membres des commissions. Même la DNCMP accompagne les membres des commissions dans l'élaboration des PPM et les plans d'engagement Mais le MDBAJEJ ne dispose pas d'un plan de formation 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	Le personnel des deux commissions est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace de la passation.	3

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? Quelle est la qualité de ce système ?	<p>Les pièces relatives à la passation sont contenues, suivant les étapes de la passation, dans des chemises et sous-chemises qui sont à leur tour rangées dans des chemises à sangle portant l'intitulé des marchés. Le classement chronologique des dossiers n'est pas tout à fait assuré.</p> <p>Les dossiers sont archivés et rangés sur des étagères dans le bureau du Président de la CPMP. Ce bureau sert à l'archivage des dossiers de moins de cinq (05) ans. Ceux de plus de cinq (05) ans sont archivés dans une autre salle prévue à cet effet.</p> <p>La tenue de l'archive est de la responsabilité du Président de la CPMP assisté par le Point Focal.</p>	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 de soumission reçus ne sont regroupés et scellés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier. Seuls les dossiers des soumissionnaires retenus sont contenus dans les dossiers. Les soumissions non retenues ne sont pas fournies avec le reste des dossiers.	1
d)	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)	<p>Il est produit un rapport annuel d'activités sur la passation par le Point Focal.</p> <p>La CCMP quant à elle n'a pas produit de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés pour lesquels elle a eu à faire la revue.</p> <p>La PRMP ne produit pas non plus de rapport d'exécution sur chaque marché exécuté relevant de sa compétence.</p>	1
e)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	<p>Le suivi des exécutions est assuré les équipes d'ingénieurs et d'architectes qui organisent des visites de chantier.</p> <p>Le MDBAJEJ a également des représentants sur le terrain qui suivent l'exécution des travaux. En plus de ces personnes, en cas de besoin, le MDBAJEJ recrute des compétences externes en occurrence des bureaux d'études pour les travaux de construction.</p>	3
f)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial côté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Il n'est pas mis en place un registre dans lequel sont enregistrées les offres des soumissionnaires suivant leur ordre d'arrivée.	0
g)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans un coffre-fort scellé au niveau du département des finances.	3
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. Ce répertoire est organisé par domaine d'activités.	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.	La mise à jour du répertoire est faite une fois par ans par appel à manifestation d'intérêt sous la responsabilité de la CCMP.	3
j)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP ?	Les membres de la CCMP ne sont pas saisis pour la validation du PPM.	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	1,25	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		5,82	
Moyenne		1,94	3



Commentaire

Au regard de la note moyenne de **1,94** ; le MDBAJEJ affiche **une conformité institutionnelle loin de la norme de qualité. Des insuffisances sont constatées du fait que le MDBAJEJ n'a pas renouvelé le mandat de ses organes en charges de la passation et que l'effectif des membres de ses commissions n'est pas conforme à la réglementation, ne dispose pas de registre des offres et ne produit pas les rapports d'activités et d'exécution sur la passation La mise à jour régulière des textes officiels nommant les membres en charge de la passation et la production de ces documents manquants participent à la mise en place d'une fonction passation respectueuse des procédures de passation des marchés.**

Les insuffisances sont également observées dans la désignation du président de la CCMP. En effet, le président de la CCMP a été désigné nommément par l'arrêt portant nomination des membres de la CCMP en violation de l'article 11 du décret N° 2009-297/PR.

L'organisation institutionnelle du MDBAJEJ mérite par conséquent des améliorations.

Le dispositif institutionnel mis en place par le MDBAJEJ 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 des exercices 2011, 2012 et 2013.

Sur les trois exercices cités, le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) a été auditée pour le compte des exercices 2011 et 2012. L'examen des rapports de ces audits 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	
EXERCICE 2011						
1	Nous vous recommandons d'établir et de publier au début de chaque exercice budgétaire un avis général d'appel d'offres.				x	La recommandation est maintenue Le MDBAJEJ n'établit toujours pas en vue d'une publication, un Avis Général de Passation des Marchés en début d'année.

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
1	Prendre les dispositions nécessaires pour faire valider le PPM par la CCMP avant sa transmission à la DNCMP.				x	La recommandation est maintenue Le PPM n'est toujours pas validé par la CCMP avant son envoi à la DNCMP.
2	Mettre en place une commission d'agrément des fournisseurs pour disposer d'une liste de prestataires catégorisés pour les petits achats de biens et services. Cette liste doit être paraphée et mise à jour tout au moins au début de chaque année.	x				Il est mis en place le registre des prestataires et fournisseurs agréés organise par catégorie d'activités.
3	Mettre en place un registre coté et paraphé pour le dépôt des offres et une procédure d'accusé de réception qui permettra de délivrer aux soumissionnaires un récépissé de dépôt des offres précisant la date et l'heure de dépôt.				x	La recommandation est maintenue Le registre des offres et le récépissé ne sont toujours pas mis en place.
4	Prendre les dispositions nécessaires pour disposer d'un bon système d'archivage des informations liées aux marchés. En effet, le MDBAJEJ doit mettre en place un système de boîtes à archives dans lesquelles devront être classées, par marché, toutes les informations depuis la planification (PPM) jusqu'à la clôture (réception définitive). Les offres devront également être rangées par nature de marchés au cas où leur format ne permettrait pas de les mettre dans des boîtes à archives		x			Les soumissions non retenues ne sont pas regroupées par marché, scellées rangées dans des cartons archives ou chemises à sangle portant les intitulés des marchés y relatifs.
5	Mettre en place une procédure d'archivage électronique des informations liées aux marchés.				x	
6	Mettre en place une procédure d'élaboration d'un rapport trimestriel et d'un rapport récapitulatif annuel sur la mise en œuvre et l'exécution du PPM.	x				Voir revue des marchés publics du Point Focal

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 du MDBAJEJ est désignée par arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP. Il est le Directeur de Cabinet du MDBAJEJ.

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.

Mais rappelons que **les contrats, à partir d'un certain seuil, sont signés par le ministre et non par la PRMP**. Il s'agit des contrats relevant du seuil d'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances. Seuls les contrats relevant du seuil d'approbation de la Direction du Contrôle Financier sont signés par la PRMP.

D'après la PRMP du MDBAJEJ, les contrats relevant du seuil d'approbation du Ministre de l'Economie et des Finances soumis à la signature non de la PRMP mais de Madame la Ministre afin de permettre le respect du principe de parallélisme des formes et aussi les suivi des importants marchés par le premier responsable du ministère.

Rappelons que les dispositions de l'article 6 du décret 2009-277/PR en son second paragraphe stipule que *" La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Elle est chargée de conduire la procédure de passation depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation."* Ainsi, en cas de délégation, la PRMP déléguée doit assurer l'ensemble des fonctions et attributions qui incombent à son poste et rendre compte à son délégataire.

Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- **Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation** : L'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP, de la CPMP et de la CCMP n'a pas été renouvelé qu'après le passage de la mission (Voir Arrêté N° 006/16/MDBAJEJ/CAB du 1er août 2016) ;
- **Désignation du Président de la CCMP par l'arrêté portant nomination des membres de la CCMP** : le Président de la CCMP n'est pas désigné par ses pairs comme le prévoit le CMPDSP mais plutôt par l'arrêté du MBDSP ;
- **Inexistence de plan de formation élaboré à l'interne** : Le MDBAJEJ ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne afin de répondre aux besoins spécifiques du ministère ;
- **Archivage des offres des soumissionnaires non retenus** : Les dossiers de soumission des soumissionnaires non retenus ne sont regroupés et scellés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier ;
- **Non production de rapport sur l'exécution et la passation par les acteurs indiqués** : Il est produit un rapport annuel d'activités sur la passation par le Point Focal. Mais la PRMP ne se conforme pas 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 ;

- **Inexistence d'un registre des offres** : il n'existe pas au sein du MDBAJEJ de registre spécial, coté et paraphé servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée ;
- **Non validation du PPM par la CCMP** : la PRMP ne saisit pas la CCMP afin d'obtenir sa validation du PPM en préparation avant son envoi à la DNCMP pour approbation ;
- **Non atteinte de l'effectif des commissions** : L'effectif de la CPMP et de la CCMP du MDBAJEJ est en deçà de celui fixé par le CMPDSP. En effet, les commissions se limitent chacune à un effectif de trois (03) membres alors que les arrêtés mettant en place les commissions fixent cet effectif à cinq membres par commission conformément aux dispositions du code.

Cette situation, d'après les acteurs de la passation du MDBAJEJ, serait due au manque de personnel qualifié. Mais le nouveau texte a remédié à cette insuffisance.

4.1.1.3. Recommandation de la mission

Nous recommandons :

1	Que la PRMP veille au renouvellement systématique du mandat des organes en charge de la passation des marchés au sein du MDBAJEJ dès expiration. Rappel : Le mandat de la PRMP est de trois ans renouvelable une fois et le mandat des commissions est de deux (02) ans renouvelables deux fois.
2	Que la PRMP veille au respect des dispositions réglementaires en matière de désignation du Président de la CCMP. En effet, les membres de la CCMP doivent désigner chaque année en leur sein un président afin de garantir son indépendance.
3	Que la PRMP, en collaboration avec les commissions et le Point Focal élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques du MDBAJEJ.
4	Que la PRMP veille à ce que le Point Focal regroupe systématiquement les soumissions non retenues relatives à un même dossier, les scelle et l'archive dans un carton archive ou chemise à sangle portant l'intitulé et les numéros de référence du marchés à joindre au reste du dossier.
5	Que la PRMP du MDBAJEJ établisse un rapport d'exécution sur chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en fournir copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.
6	Que la PRMP mette en place un registre spécial servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée.
7	Que la PRMP saisisse la CCMP afin d'obtenir sa validation sur le PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

4.1.2. Commission de Contrôle des Marchés Publics

4.1.2.1. Prise en compte des recommandations des audits antérieurs

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
1	Prendre les dispositions nécessaires pour faire valider le PPM par la CCMP avant sa transmission à la DNCMP.				x	La recommandation est maintenue Le PPM n'est toujours pas validé par la CCMP avant son envoi à la DNCMP.
2	Mettre en place une commission d'agrément des fournisseurs pour disposer d'une liste de prestataires catégorisés pour les petits achats de biens et services. Cette liste doit être paraphée et mise à jour tout au moins au début de chaque année.	x				Il est mis en place le registre des prestataires et fournisseurs agréés organisés par catégorie d'activités.

4.1.2.2. Constats de la mission

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein du Ministère. Cette commission est composée de trois (03) membres désignés par l'autorité contractante au lieu de cinq (5) prévus par le CMPDSP et l'arrêté mettant en place la CCMP.

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

- **Non renouvellement du mandat des organes en charge de la passation** : La CCMP qui est en charge du contrôle n'a pas attiré l'attention de l'AC sur la caducité de l'arrêté N° 0007/11/MDBAJEJ/CAB du 27 décembre 2011 portant nomination de la PRMP, de la CPMP et de la CCMP.
- **Désignation du Président de la CCMP par l'arrêté portant nomination des membres de la CCMP** : le Président de la CCMP n'est pas désigné par ses pairs comme le prévoit le CMPDSP mais plutôt par l'arrêté du MDBDSP ;
- **Non production de rapport sur l'exécution et la passation par les acteurs indiqués** : Il est produit un rapport annuel d'activités sur la passation par le Point Focal. Mais la CCMP quant à elle ne produit pas, à l'attention de la PRMP, de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés pour lesquels elle a eu à faire la revue ;
- **Non validation du PPM par la CCMP** : la CCMP n'est pas saisie pour la validation du PPM en préparation avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

4.1.2.3. Recommandations de la mission

1	Que la CCMP rappelle à l'autorité contractante, les dispositions du code concernant la durée du mandat des différents organes intervenant dans la passation et leur effectif afin d'éviter toute irrégularité
2	Que les membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics du MDBAJEJ désignent chaque année en leur sein un président, produisent un PV de la séance de travail signé par tous les membres et classent ce PV dans les archives de la passation.
3	Que la CCMP établisse chaque année, à l'attention de la PRMP, un rapport annuel d'activités sur la passation des marchés pour lesquels elle a eu à faire la revue.
4	Que la CCMP rappelle à l'autorité contractante les dispositions du code relatives aux attributions et fonction de la CCMP afin de pouvoir procéder à la validation du PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

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 le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) 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 du MDBAJEJ

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Fiche 1	Fiche 2	Fiche 3	Fiche 4	moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
1. Planification des marchés et préparation des dossiers	Marchés par appel d'offres ouvert	3	3	3		3,00	2,40	3,00	0,60
	Autres achats publics en dessous du seuil				1,8	1,80			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres	Marchés par appel d'offres ouvert	2,68	2,56	2,65		2,63	2,57	3,00	0,44
	Autres achats publics en dessous du seuil				2,5	2,50			
3. Signature et approbation de contrat	Marchés par appel d'offres ouvert	2	2,83	2,67		2,5	2,25	3,00	0,75
	Autres achats publics en dessous du seuil				2	2,00			
4. Exécution et suivi marchés	Marchés par appel d'offres ouvert	2,25	2	2,25		2,17	2,58	3,00	0,42
	Autres achats publics en dessous du seuil				3	3,00			

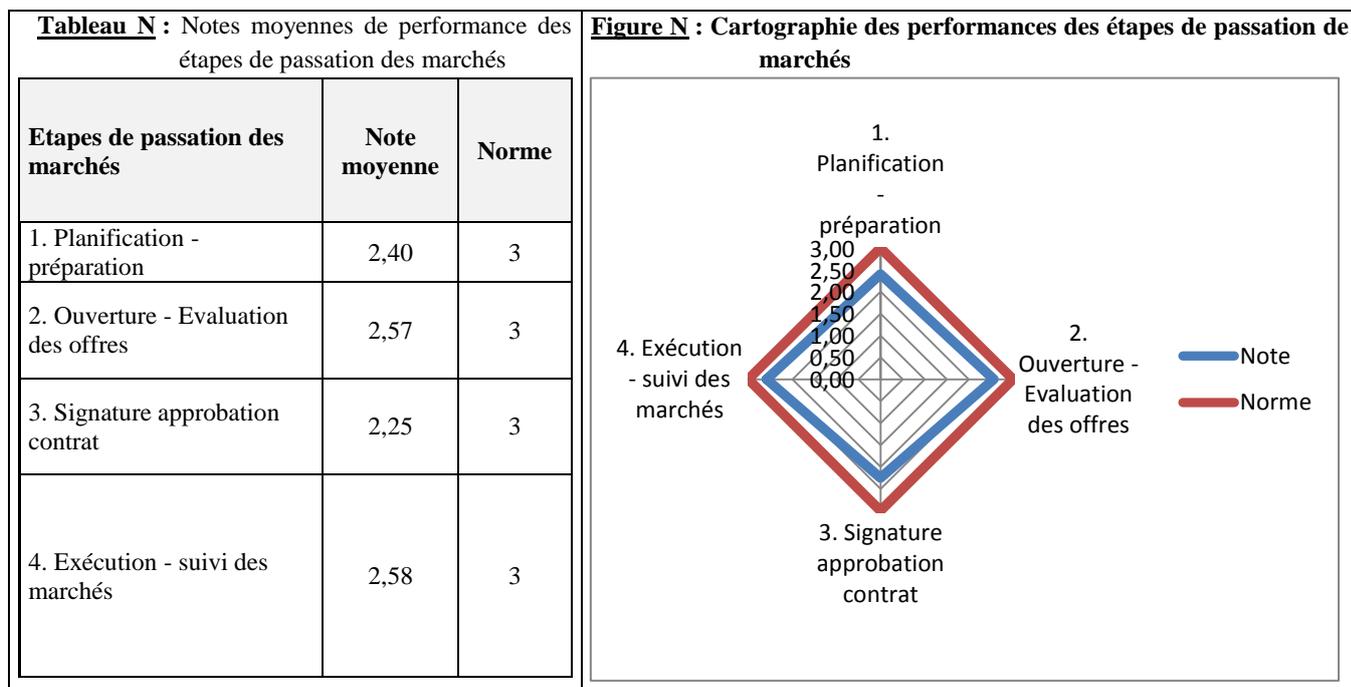
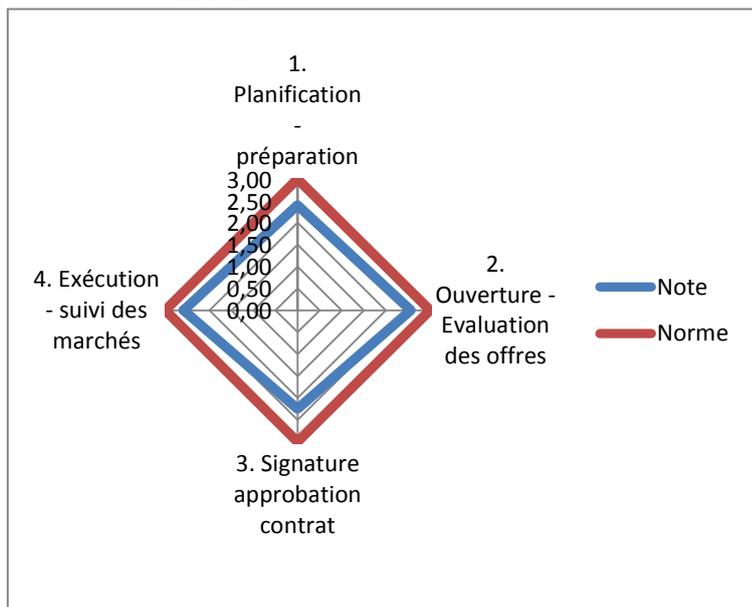


Figure N : Cartographie des performances des étapes de passation de marchés



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) affiche :

✚ une performance **proche de la conformité** pour les quatre étapes de la passation.

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 :

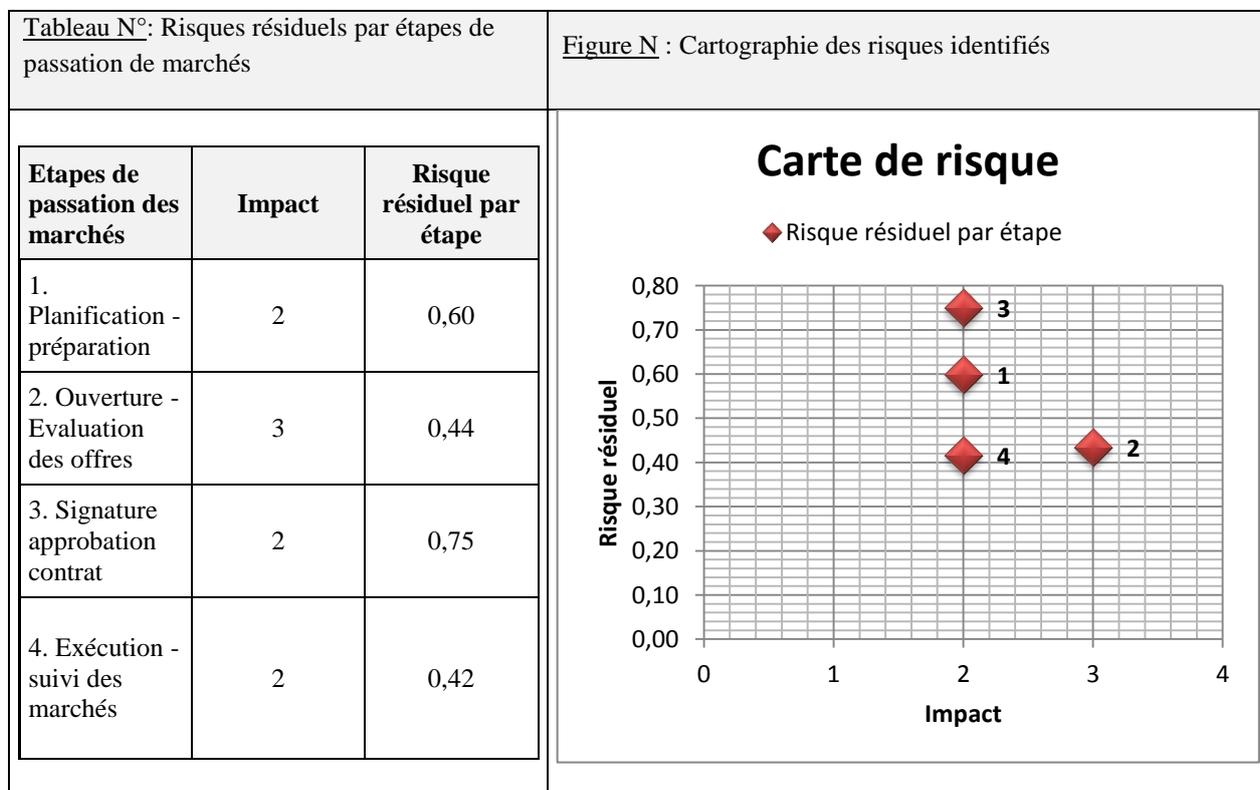
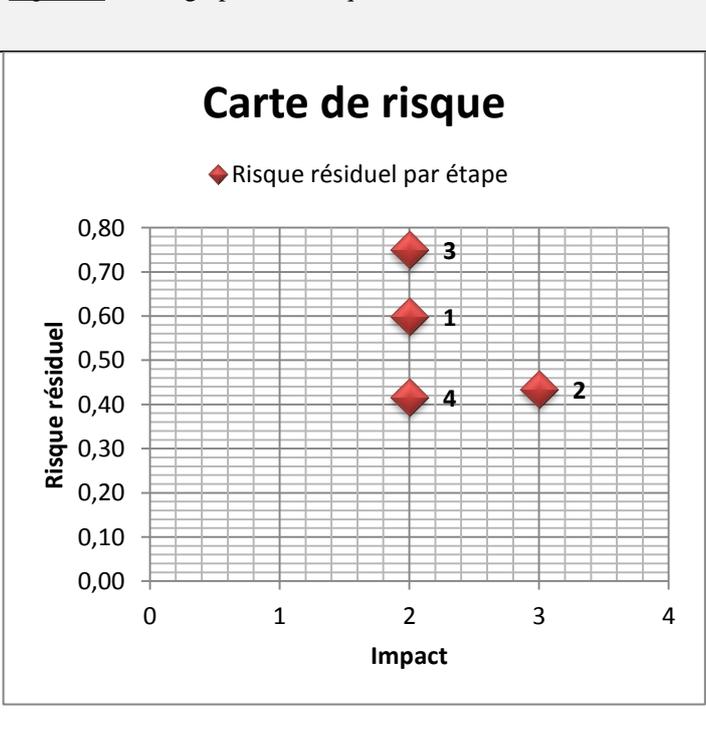


Figure N : Cartographie des risques identifiés



Commentaires :

Niveau d'appréciation des risques :

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

En corrélation avec les performances, le MDBAJEJ affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

- ✚ une maîtrise appréciable du risque pour les quatre étapes de la passation des marchés.

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 du MDBAJEJ

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 du ministère et celles mentionnée dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré. Le MDBAJEJ par contre dispose d'un PPM approuvé par l'organe de contrôle national qui 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 des dossiers d'appel d'offres types mise à disposition par l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP). Ceux dont les montants sont supérieurs aux seuils réglementaires ont fait l'objet d'appel à la concurrence par une insertion dans Togo-presse. Les délais de publication de 30 jours calendaires pour les marchés de montant supérieur au seuil sont respectés.

Par contre :

- ✚ Lorsque les dossiers d'appel d'offres sont élaborés par les services techniques de la Personne Responsable des Marchés Publics, ils ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle pour la revue à priori avant leur lancement.

4.2.3.2.2. Recommandations

1	Nous recommandons que la commission de contrôle des marchés publics du MDBAJEJ soit véritablement impliquée dans le processus de passation et que sa revue préalable soit faite sur tous les dossiers quel que soit le montant en jeu
----------	---

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

4.2.4.1. Constats

- **Dépassement du délai de trente jours prévu pour les évaluations** : Pour les marchés relatifs à la fourniture de 45 motos tout terrain aux responsables des zones du projet transferts monétaires aux ménages pauvres volet gouvernement et à la fourniture et installation d'équipements et services aux bases d'appui des Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo (GIPATO : VO, AVE, OGOU, EST-MONO, SOTOUBOUA ,TCHAMBA, KOZAH, KERAN, TANDJOUARE et de l'OTI), le délai d'évaluation des offres fixé (30 jours calendaires) n'a pas été respecté,
- **Non transmission de la décision d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP** : la décision d'attribution du marché relatif au projet de construction de la maison des jeunes de Lomé (Phase 3) Travaux de construction des guérites à la maison des jeunes de Lomé n'a pas été transmise à la DNCMP et à l'ARMP dans les quarante heures (48) de l'entrée en vigueur du contrat ;
- **Inexistence de l'ordre de service de commencement** : les marchés relatifs à la fourniture de 45 motos tout terrain aux responsables des zones du projet transferts monétaires aux ménages pauvres volet gouvernement et à l'acquisition d'un(01) véhicule neuf de type Station Wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM), il n'a pas été établi d'ordre de service de commencement ;
- **Non-respect des délais d'exécution** : pour les marchés relatifs à l'acquisition d'un(01) véhicule neuf de type Station Wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM) et à la fourniture et à l'installation d'équipements et services aux bases d'appui des Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo, les délais d'exécution prévus au contrat ont été dépassés par les prestataires/fournisseurs.

4.2.4.2. Recommandations

1	Que la PRMP du MDBAJEJ veille à ce que le délai réglementaire de trente (30) jours prévus pour l'évaluation des offres soit respecté par la sous-commission d'analyse ou la Commission de Passation des Marchés du MDBAJEJ.
2	Que la PRMP veille à la transmission des décisions d'attribution des marchés en dessous du seuil de passation à titre d'information à la DNCMP et à l'ARMP dans les quarante-huit (48) heures de l'entrée en vigueur de leurs contrats.
3	Que le MDBAJEJ veille à adresser systématiquement un ordre de service de démarrage ou une notification donnant date certaine de démarrage aux prestataires/fournisseurs afin de permettre la vérification du respect du délai d'exécution et éventuellement le calcul des pénalités de retard.
4	Que la PRMP veille au respect des délais d'exécution des contrats par les titulaires des marchés, et au cas échéant, procédé au calcul des pénalités de retard aux titulaires défaillants.

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 d'un représentant habilité du titulaire de la garantie.

Le paiement a été justifié par des pièces probantes pour la majorité des marchés passés. Les liasses de paiement sont constituées par les factures fournisseurs, les fiches de situation d'imputation budgétaire du Trésor et les copies des chèques de règlement.

Aucune anomalie significative n'a été relevée à ces étapes.

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	Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics	Nous recommandons au MDBAJEJ d'établir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics	PRMP
2	Non désignation du Président de la CCMP par ses pairs : Le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics du MDBAJEJ est directement nommé par le Ministre alors qu'il devrait être désigné par ses pairs	Nous recommandons que les membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics du MDBAJEJ désignent chaque année en leur sein un président	PRMP, CCMP
3	Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation : Les rapports d'activités annuels sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté ne sont pas produits, respectivement par la CCMP et la PRMP	Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP.	CCMP
		Nous recommandons à la PRMP d'établir 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
4	Non signature des marchés par la PRMP : nous avons constaté que les marchés passés par appel d'offres ouvert, à partir d'un seuil, sont signés par le Ministre de tutelle et non par la Personne Responsable des Marchés Publics en violation de l'article 6 du décret 2009-277/PR portant CMPDSP. L'alinéa 2 de cet article stipule : « La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante. Elle est chargée de conduire la procédure de passation depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation	Nous recommandons à l'autorité contractante de se conformer aux dispositions de l'article 6 du décret 2009-277/PR qui stipule : « La personne responsable des marchés publics est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de l'autorité contractante.	Ministre, PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargés de la mise en œuvre
5	<p>Non transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté que copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'est pas transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, comme stipulé à l'article 15 alinéa 4 du décret 2011-059/PR</p>	<p>Nous recommandons au MDBAJEJ la transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature des contrats</p>	PRMP
6	<p>Inexistence d'un registre des offres : il n'existe pas au sein du MDBAJEJ de registre spécial, coté et paraphé servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée</p>	<p>Que la PRMP mette en place un registre spécial servant à l'enregistrement des offres des soumissionnaires dans leur ordre d'arrivée.</p>	PRMP
7	<p>Inexistence de plan de formation élaboré à l'interne : Le MDBAJEJ ne dispose pas d'un plan de formation élaboré à l'interne afin de répondre aux besoins spécifiques du ministère</p>	<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 du MDBAJEJ.</p>	PRMP, CPMP, CCMP et Point Focal

ANNEXE

Liste des marchés échantillonnés

**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT A LA BASE,
DE L'ARTISANAT, DE LA JEUNESSE ET DE
L'EMPLOI DES JEUNES (MDBAJEJ)**

N°	Intitulés des marchés	Montant	Type
	Appel d'offres Ouvert		
1	Fourniture de quarante-cinq (45) motos tout terrain aux responsables de zones du projet transferts monétaires aux ménages pauvres volet gouvernement	96 147 002	FOURNITURE
2	Acquisition d'un (01) véhicule neuf de type station wagon pour l'Agence Nationale de Volontariat au Togo (ANVT) et de dix (10) motos pour le programme de développement des plateformes multifonctionnelles (PTFM)	45 125 000	FOURNITURE
3	Fourniture et installation d'équipements et services aux bases d'appui des Groupements Interprofessionnels des Artisans du Togo (GIPATO) VO, AVE, OGOU, EST-MONO, SOTOUTOUA, TCHAMBA, KOZAH, KERAN, TANDJOUARE et de l'OTI	43 480 000	FOURNITURE
	Total Appels d'offre Ouvert	184 752 002	
	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	
	Demandes de Cotation		
	Construction de la maison des jeunes de Lomé (Phase 3) Travaux de construction des guérites à la maison des jeunes de Lomé	13 388 538	TRAVAUX
	Total Demandes de Cotation	13 388 538	
	TOTAL	198 140 540	