

*Version définitive*

**RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA  
CONFORMITE DES PROCEDURES DE  
PASSATION DES MARCHES PUBLICS PASSES  
PAR LE MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT DES  
RESSOURCES FORESTIERES (MERF)  
AU TITRE DE L'ANNEE 2015**

*Rédigé par*

*Le cabinet Audit et Conseil Réunis*

*Novembre 2016*

## SOMMAIRE

	Pages
<b>OPINION DE L'AUDITEUR.....</b>	<b>1-2</b>
<b>I. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION.....</b>	<b>3-4</b>
1.1. Contexte de la mission .....	3
1.2 Objectif de la mission .....	4
1.3 Résultats attendus .....	4
<b>2 METHODOLOGIE DE LA REVUE .....</b>	<b>5-11</b>
2.1. Phase de démarrage .....	5
2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire .....	6
2.3. Phase d'audit du cadre institutionnel .....	6-9
2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés .....	10-11
2.5. Audit de l'exécution physique des marchés .....	11
2.6. Phase de restitution des rapports.....	11
<b>III RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>12-18</b>
3.1. Classification des constats selon leurs gravités.....	12
3.2 .Statistiques sur les délais et les modes de passation.....	13-17
3.3.Recommandations.....	18
<b>IV. RESULTATS DE LA MISSION.....</b>	<b>19-25</b>
4.1. Cadre institutionnel.....	19-25
4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle.....	25-32
4.3 Revue de l'exécution physique .....	33-36
<b>V. RECOMMANDATION.....</b>	<b>37-38</b>
Annexes	
Annexe I : .....	38-41
Annexe I : .....	42

**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 DE L'ENVIRONNEMENT DES  
RESSOURCES FORESTIERES (MERF)**

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par le Ministère de l'Environnement des Ressources Forestières (MERF) 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 de l'Environnement des Ressources Forestières et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **deux milliards deux cent quatre-vingt-huit millions trente-six mille huit cent cinquante (2 288 036 850) FCFA**, pour un total de **81** marchés. L'échantillon est constitué de 26 marchés d'un montant total de **un milliards trois cent trente-sept millions cent cinquante-huit mille cent soixante-cinq (1 337 158 165) F CFA** représentant 36% en nombre et 58% en valeur des marchés passés.

### **Conclusion générale**

Le Ministère de l'Environnement des Ressources Forestières (MERF) présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé peu satisfaisant ; il doit faire des efforts pour mieux se conformer à la réglementation et améliorer son système d'archivage.

Les travaux que nous avons ainsi effectués ont permis de déceler des insuffisances dont voici les plus saillantes :

- Il n'existe pas un plan de formation permettant le renforcement régulier de capacité de tous les acteurs de marchés publics ;
- Non inscription des marché au PPM : le marché d'appel d'offres restreint relatif à l'acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique n'est pas inscrit au PPM ;
- Absence de justification des marchés de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP) ;
- Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré ;
- Absence de publication du procès-verbal d'attribution de marché après validation de la DNCMP ;
- Signature de marché par le Directeur des Ressources Forestières en lieu et place de la PRMP ;
- Absence de l'avis de la CCMP sur les le projet de contrat/lettre de commande ;
- Absence de preuve de réception et de paiement au dossier ;
- Absence de Transmission pour information de la décision d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP ;
- Absence de publication des avis d'attribution définitive.

Lomé, le 20 Septembre 2016

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

**KONOU Kosi**  
Expert-Comptable Diplômé



## I. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

### *1.1. Contexte*

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

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

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

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

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

Le présent rapport présente les résultats de l'audit de conformité des procédures des marchés passés par le MERF au cours de l'exercice 2015.

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

## **1.2. Objectifs de la mission**

La mission a pour objectif principal la vérification du processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public approuvé entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2015 par le MERF, 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 MERF 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 MERF. 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"> <li>- respect du CMPDSP pour la prise des textes ;</li> <li>- inexistence ou insuffisance des procédures complémentaires d'acquisition pour les autorités délégataires de service public</li> <li>- non renouvellement des mandats par la prise de textes suite à l'expiration légale des mandats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- actions de sensibilisation des autorités contractantes</li> <li>- augmentation du degré de conformité au CMPDSP</li> </ul>
II	Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargée de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible capacité des personnes impliquées dans la passation des marchés (étant donné que les personnes ne sont pas des spécialistes en PM mais des agents ayant leur fonction technique)</li> <li>- mauvaise évaluation ou analyse des offres de soumission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nécessité de formation complémentaire pour la maîtrise des textes.</li> </ul>
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise organisation des archives ou inexistence d'une archive : difficulté de traçabilité de l'information, difficulté d'auditer les processus de passation des marchés et donc d'appréciation de la conformité, risque d'audit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- texte, arrêté sur l'archivage, guide méthodologique des archives, audit des archives et appréciation de la qualité des archives.</li> </ul>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Agrégation et moyenne des notations des critères

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Evaluation de l'impact des risques résiduels

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

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 MERF 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	Non inscription des marchés au PPM : le marché d'appel d'offres restreint relatif à l'acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique n'est pas inscrit au PPM	Elevé
2	Absence de justification des marchés de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produire un rapport séparé à transmettre à l'ARMP)	Elevé
3	Signature de marché par le Directeur des Ressources Forestières en lieu et place de la PRMP	Elevé
4	<b>Non information des soumissionnaires et du public en général sur les marchés passés au cours de l'exercice :</b> les avis d'attribution définitive des marchés passés ne sont pas publiés dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité en violation de l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public	Moyen
5	<b>Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés :</b> 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
6	<b>Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés :</b> le MERF 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
	<b>Absence de publication du procès-verbal d'attribution de marché après validation de la DNCMP</b>	Moyen
7	<b>Non implication des CCMP dans certains dossiers de marchés :</b> les dossiers de marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)	Faible

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

### **3.2.1. Analyse des délais**

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

Conformément aux dispositions en vigueur :

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

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

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

N°	Acteurs	Rubriques	Délai réglementaire	Délai moyen observée
<b>Etape Planification, préparation</b>				
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	4 jours
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	<b>11 jours</b>
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	<b>30 jours</b>
<b>Etape Ouverture et évaluation des offres et publication</b>				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	<b>23 jours</b>
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	1 jour
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	<b>7 jours</b>
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	<b>11 jours</b>
<b>Etape Signature, approbation et notification du marché</b>				
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen du projet de marché par la DNCMP	15 j	<b>7 jours</b>
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	<b>1 jour</b>

### 3.2.1.4 Commentaires sur les délais

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

- ❖ Les bordereaux émanant de la PRMP, transmettant les dossiers à la CCMP pour ANO ne sont jamais présents dans les dossiers, et les correspondances de la CCMP transmettant leur ANO aux dossiers qui leurs ont été soumis ne sont pas référencées pour permettre l'appréciation de la durée de traitement des dossiers par la CCMP ;

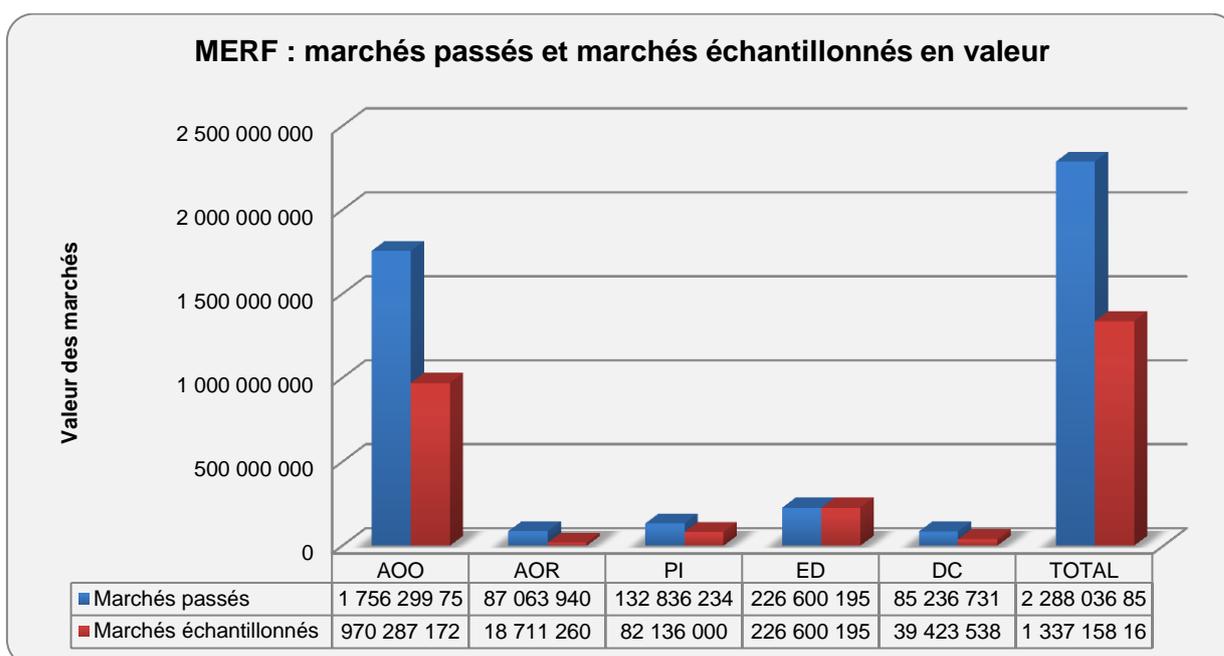
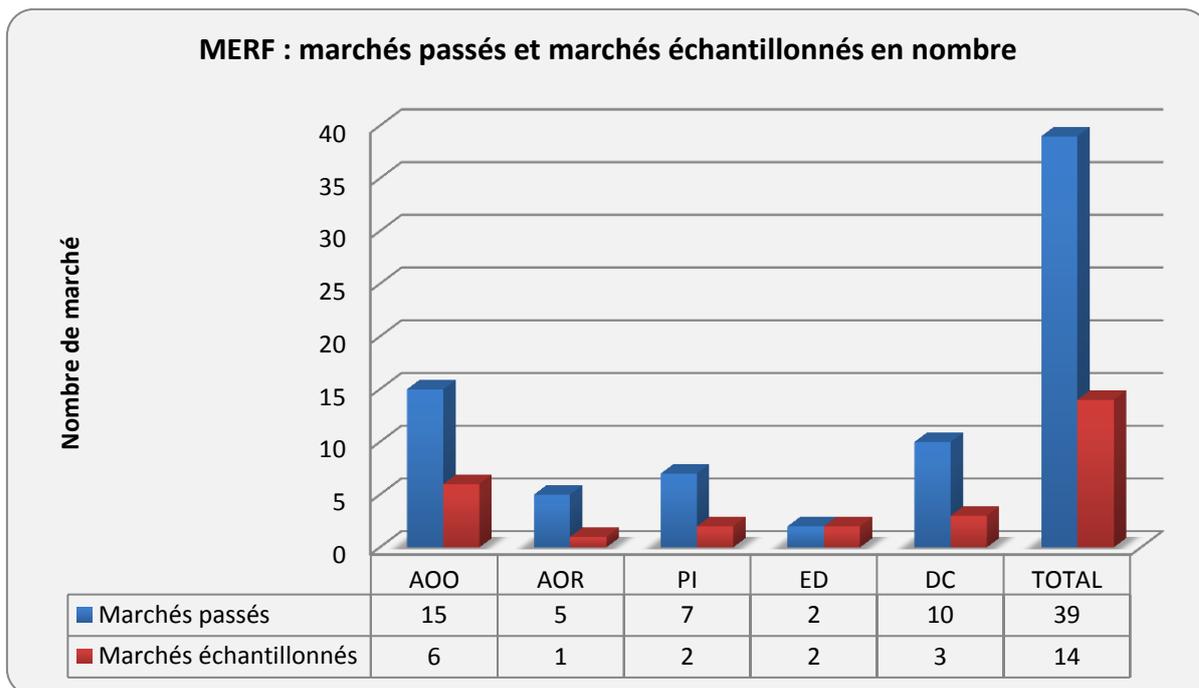
### 3.2.2. Les modes de passation de marchés

#### 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		Marchés audités		Marché audités n'ayant pas respectés les procédures			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	%	Montant	%
Appel d'offres ouvert	15	1 756 299 750	6	970 287 172		0%	0	0%
Appel d'offres restreint	5	87 063 940	1	18 711 260				
Prestation Intellectuelle	7	132 836 234	2	82 136 000				
Entente directe ou Gré à Gré	2	226 600 195	2	226 600 195				
Marchés en dessous du seuil	10	85 236 731	3	39 423 538		0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>2 288 036 850</b>	<b>14</b>	<b>1 337 158 165</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Pourcentage de l'échantillon</b>			<b>36%</b>	<b>58%</b>				
<b>Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>						
<b>STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES</b>	<b>Marchés passés</b>							
	<b>Nombre</b>	<b>Montant</b>	<b>% Nombre</b>	<b>% Valeur</b>				
Appel d'offres ouvert	15	1 756 299 750	38%	77%				
Appel d'offres restreint	5	87 063 940	13%	4%				
Prestation Intellectuelle	7	132 836 234	18%	6%				
Entente directe ou Gré à Gré	2	226 600 195	5%	10%				
Marchés en dessous du seuil	10	85 236 731	26%	4%				
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>2 288 036 850</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>				

## Graphiques



Le montant total des marchés passés en 2015 qui nous a été communiqué s'élève à la somme de F CFA 2 288 036 850. La mission a porté sur un échantillon de F CFA 1 337 158 165 représentant 36% du nombre et 58% du montant des marchés passés en 2015 par MERF.

### 3.2.2.2. Commentaire sur les statistiques

- ✚ Six (06) marchés (pour un montant de 970 287 172) sur quinze (15) marchés (pour un montant de 1 756 299 750) sont audités par appel d'offres ouvert et représentent 40% en nombre et 52% en valeur
- ✚ cinq appels d'offres restreintes ont été passés pour un montant de 87 063 940. Un marché pour un montant de 18 711 260 FCFA ont été audités et représentent 20% en nombre et 21% en valeur
- ✚ sept prestations d'intérêt ont été passées pour un montant de 132 836 234 FCFA. Deux marchés ont été audités pour un montant de 82 136 000 FCFA et représente 29% en nombre et 62% en valeur
- ✚ les deux marchés par entente directe passés pour un montant de 226 600 195 FCFA ont été audités
- ✚ dix cotations ont été passées pour un montant de 85 236 731FCFA. Trois marchés ont été audités pour un montant de 39 423 538 FCFA et représente 30% en nombre et 46% en valeur
- ✚ Le montant total des ententes directes représente 10% du montant total des marchés passés par le MERF

### **3.3. Recommandations**

Face aux constats relevés, les recommandations suivantes sont formulées :

<b>N°</b>	<b>Recommandations</b>
<b>1</b>	
<b>2</b>	Améliorer le système d'archivage au sein de la PRMP pour rendre aisé l'obtention des pièces relatives aux marchés passés; Que les dossiers de marché soient centralisés au niveau de la PRMP et non émiettés au niveau des services décentralisés pour faciliter la recherche et le contrôle.
<b>3</b>	Se conformer aux dispositions réglementaires et de publier les marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.
<b>4</b>	La CCMP doit établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et les transmettre à la DNCMP et à l'ARMP
<b>5</b>	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.
<b>6</b>	Assurer l'archivage de toute la documentation en rapport avec les marchés passés.
<b>7</b>	L'autorité contractante doit 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. Les contrats doivent donc être signés par la PRMP.
<b>8</b>	Le MERF doit faire passer les marchés par la PRMP, seul organe mandatée par l'autorité contractante à mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés et des délégations de service public,
<b>9</b>	Justifier les ententes directes sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP)
<b>10</b>	Introduire une clause de contrôle des prix dans les marchés de gré à gré conformément aux textes réglementaires

## IV. RESULTATS DE LA MISSION

### 4.1. Cadre institutionnel

#### Résultats issus de l'évaluation institutionnelle

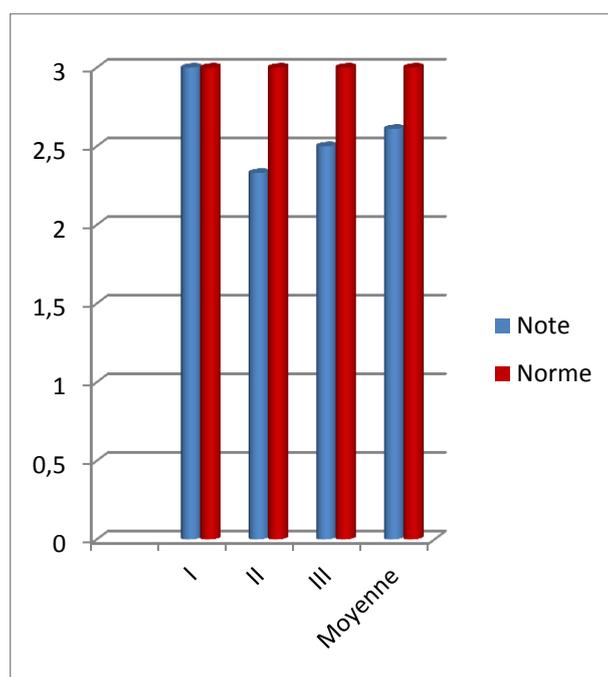
Conformément à la méthodologie décrite plus haut, il a été procédé à l'évaluation institutionnelle du MERF afin de vérifier la conformité des organes conduisant le processus de passation des marchés publics de même que l'organisation générale de la fonction passation des marchés. Les résultats issus 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
<b>I</b>	<b>L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés</b>		<b>3</b>
a)	Existence d'un texte, désignant la personne responsable de la passation des marchés; ce texte est conforme au CMPDSP et actualisés au fur et à mesure de la fin du mandat de la personne désignée	Oui par arrêté N°009/2014/MERF du 07 janvier 2014	3
b)	Existence d'un texte, désignant les membres de la commission de passation des marchés publics et de la commission de contrôle ; ce texte est conforme au CMPDSP et actualisés au fur et à mesure de la fin des mandats des membres désignés	Oui, par Décision pour la CPMP du 27 janvier 2014 et Décision N°024/2014/MERF du 27 janvier 2014 pour la CCMP Remplacement de 3 personnes membres de la CCMP par arrêté ministériel N°039 du 30 avril 2015 Pas de renouvellement des deux commissions dont le mandat est arrivé à terme depuis fin janvier 2016.	3
c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il existe un manuel de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés ;</li> <li>▪ Le manuel est conforme au CMPDSP,</li> <li>▪ Le manuel est régulièrement mis à jour ;</li> <li>▪ la responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie.</li> </ul>	Oui	3
<b>II</b>	<b>Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargées de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition</b>		<b>2,33</b>
a)	Le personnel est régulièrement formé selon un plan de formation adapté au Code des marchés publics et/ou aux normes de passation des marchés au plan international	Les formations suivis par les personnes en charge des marchés sont celles organisées par l'ARMP. Il n'existe pas un plan de formation	2
b)	Le personnel pour exécuter les 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	Oui, lorsque le profil des personnes en charge de la passation des marchés ne le permet pas.	3

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
c)	Mobilité du personnel chargé de la passation et de contrôle des marchés publics : le personnel est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée	Un membre de la CCMP est affecté et n'est pas remplacé	2
<b>III</b>	<b>L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat</b>		<b>2,5</b>
a)	Il existe une personne responsable de l'archivage des documents de passation de marchés et un local qui assure l'intégrité physique des documents (local sec, non humide, spacieux, et maintenu)	Il n'existe pas de local dédié à l'archivage des documents. Un point focal est désigné par arrêté ministériel en avril 2014 chargé de l'archivage des documents Le secrétariat de la PRMP est utilisé pour l'archivage des documents Le bureau de la chargée de passation des marchés est utilisé pour l'archivage au niveau du projet	2
b)	Le classement des dossiers de passation de marchés est assuré dans un carton ou une chemise à sangle marqué à l'extérieur de la référence et de l'intitulé du marché	Oui	3
c)	Les pièces ou documents relatifs aux étapes et processus de passation des marchés sont contenus de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises marquées comme telles	Oui	3
d)	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 marchés en dessous du seuil de trois millions ne sont pas archivés ensemble avec les autres mais sont gardés au niveau des directions	2
e)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial côté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Oui	3
f)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs pour les consultations restreintes ?	Oui	3
g)	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	Oui	3
	La CCMP a-t-elle établi un rapport d'activité ? La PRMP, à la fin de l'exécution de chaque marché, établit un rapport d'exécution et envoie copie à la DNCMP, l'ARMP et à la Cour de Comptes.	Non	0
h)	L'autorité contractante élaboré un Plan de Passation des Marchés (PPM) prévoyant les marchés à passer au cours de l'exercice	Oui	3
i)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP/DNCMP ?	Oui	3

## Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Indicateurs de qualité	Indicateurs de qualité	Note	Norme
I- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	I	3	3
II : Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	2,33	3
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	2,5	3
<b>Moyenne</b>	<b>Moyenne</b>	<b>2,61</b>	3
<b>Total</b>		<b>7,83</b>	



### Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,61** ; le MERF affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que le MERF ne dispose pas ou ne produit pas certains documents importants en occurrence les rapports d'activités et d'exécution sur la passation méritent par conséquent des améliorations.

Le dispositif institutionnel mis en place par MERF 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.

L'examen des rapports antérieurs de MERF 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 recommandons la désignation formelle d'une personne responsable des archives afin d'assurer la responsabilisation par rapport à la gestion des dossiers	x				
	Nous recommandons que les départs enregistrés au niveau des commissions de passation et de contrôle des marchés publics soient aussitôt remplacés, pour permettre une gestion efficace dans la durée.				X	Un membre de la CCMP est affecté et n'est pas remplacé
2	Nous recommandons que les dossiers de passation de marchés soient classés dans des cartons ou chemises à sangle marqués à l'extérieur de la référence et de l'intitulé du marché	x				
3	Nous recommandons que les pièces ou documents relatifs aux étapes et processus de passation des marchés soient contenus de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises marquées comme telles	x				
4	Nous recommandons que les dossiers de soumission reçus de la part des soumissionnaires soient regroupés et scellés/attachés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier dans des armoires de rangement	x				

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
1	Mettre en place un plan de formation sur la passation des marchés qui permettra, en interne, au personnel d'être formé régulièrement.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
2	Classer les dossiers de passation de marchés dans un carton ou une chemise à sangle marqué à l'extérieur de la référence et de l'intitulé du marché	x				
3	Dédier un local sécurisé pour l'archivage et la conservation des documents de passation des marchés				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.

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

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

La PRMP du MERF est désignée par arrêté N°009/2014/MERF du 07 janvier 2014 portant nomination de la PRMP. 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, la Cellule d'appui à la PRMP, les directions techniques et le personnel des projets dans le cadre de la planification et la programmation des marchés, l'élaboration des spécifications techniques, la réception des ouvrages, fournitures et services.

Mais rappelons qu'une partie de la procédure de passation se passe hors de son contrôle. **Certaines cotations auditées sont passées par certaines directions du MERF** (par exemple : le marché relatif à l'acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique) **sans que le processus ne soit suivi par la CPMP et or du contrôle de la CCMP. Les contrats sont également signés par les directeurs concernés et non par la PRMP.**

La Cellule d'appui à la PRMP du MERF est composée d'un Point Focal et d'un secrétariat. Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- La défaillance du système d'archivage du MERF :
  - o Le MERF ne dispose toujours pas d'une salle aménagée, dédiée aux archives. Certains dossiers de passation sont déposés à même le sol dans le bureau de la PRMP ;
  - o Les pièces relatives à la passation de certains marchés ne sont pas centralisées au niveau de la cellule d'appui à la PRMP ;
  - o Les pièces relatives au marchés passés ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers ;
  - o Les dossiers de marchés au niveau de la PRMP ne renferment pas l'ensemble des pièces y relatives : les procès-verbaux de réception provisoire ou définitive et les preuves de paiement n'existent pas dans beaucoup de dossier tenu par le point focal ;
- Le MERF ne dispose pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne ;
- La PRMP ne s'est conformé aux dispositions de l'article 6 alinéa 8 du décret N° 2009-277 qui stipule que la PRMP est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence.
- Un membre de la CCMP est affecté et n'est pas remplacé

#### 4.1.1.3.- Recommandation de la mission

Nous recommandons :

1	<p>Que la PRMP du MERF améliore la qualité de son système d'archivage en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettant tout en œuvre afin de doter le MERF d'une salle aménagée, dédiée à l'archivage des dossiers de passation des marchés ;</li> <li>- prenant les dispositions nécessaires pour pouvoir centraliser tous les dossiers relatifs à la passation des marchés au niveau de la cellule d'appui à la PRMP ;</li> <li>- veillant à ce que le chargé de l'archivage du MERF puisse assurer un archivage chronologique des pièces dans les dossiers des marchés tout en respectant les différentes étapes de la passation ;</li> <li>- mettant tout en œuvre afin que les dossiers des marchés renferment toutes les pièces y relatives.</li> </ul>
2	Que la PRMP, en collaboration avec les commissions et la cellule d'appui élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques du MERF.
3	Que la PRMP du MERF établisse un rapport d'exécution sur chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en fournir copie à la DNCMP et à l'ARMP

#### 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 2011						
1	Nous recommandons à la CCMP d'établir un rapport annuel d'activités à l'intention de la PRMP en respect à la réglementation en vigueur.				x	

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
1	Etablir annuellement un rapport d'activités par les CPMP et CCMP conformément aux dispositions réglementaires				x	

#### **4.1.3.2.- 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 MERF. Cette commission est composée de cinq (5) membres désignés par l'autorité contractante.

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

- La CCMP n'établit pas de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP ;
- Les départs et affectations au sein de la commission de contrôle des marchés publics du MERF ne sont pas remplacés ;
- La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) du MERF n'est pas impliquée dans les dossiers relevant du seuil de compétence de la DNCMP.

#### **4.1.3.3.- Recommandations de la mission**

1	Que la CCMP établisse chaque année, à l'attention de la PRMP, un rapport d'activités sur la passation.
2	Que l'autorité contractante prenne soin de remplacer les départs et affectations au sein de la CCMP, en tenant compte de la disponibilité des personnes avant leur désignation
3	.

## **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.

## 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 (MERF) 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.

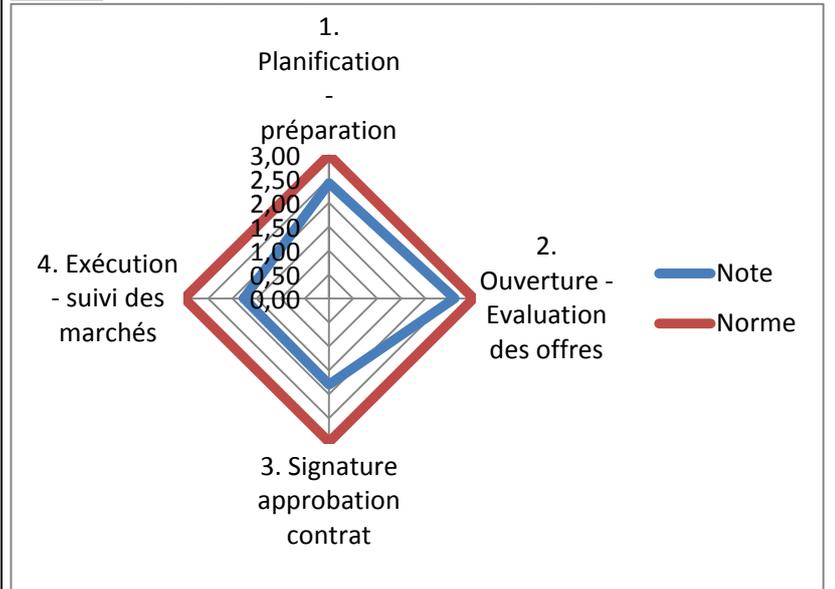
**Tableau synthèse de l'évaluation des performances du MERF**

Procès de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Notes	moyenne partielle	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque : (c) = (b)-(a)
<b>1. Planification des marchés et préparation des dossiers</b>				<b>2,41</b>	<b>3,00</b>	<b>0,59</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	3-3-3-3-2-2,4-3-3	2,8			
	Marchés par appel d'offres restreintes	2,25	2,25			
	Marchés de gré à gré	1,4-1,8	1,6			
	Cotation	3-3-3-	3			
<b>2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres</b>				<b>2,60</b>	<b>3,00</b>	<b>0,40</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,31-2,23-3-3-3-2,23-2,79-2,73	2,66			
	Marchés par appel d'offres restreintes	2,57	2,57			
	Marchés de gré à gré	2,25-3	2,63			
	Cotation	2,57-2,54-2,54	2,55			
<b>3. Signature et approbation de contrat</b>				<b>1,80</b>	<b>3,00</b>	<b>1,20</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	2-2,5-2,17-2,5-2,5-2,5-2,4-1,8	2,30			
	Marchés par appel d'offres restreintes	1	1,00			
	Marchés de gré à gré	1-1,8	1,40			
	Cotation	1,5-3-3	2,50			
<b>4. Exécution et suivi des marchés</b>				<b>1,77</b>	<b>3,00</b>	<b>1,23</b>
	Marchés par appel d'offres ouvert	0,75-1,5-3-3-1,5-2-3-3	2,22			
	Marchés par appel d'offres restreintes	2,25	2,25			
	Marchés de gré à gré	0,75-0,6	0,675			
	Cotation	1,25-2,25-2,25	1,92			

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

Etapes de passation des marchés	Note moyenne	Norme
1. Planification - préparation	2,41	3
2. Ouverture - Evaluation des offres	2,60	3
3. Signature approbation contrat	1,80	3
4. Exécution - suivi des marchés	1,77	3

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



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le MERF affiche :

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

**Remarque :** les pièces manquantes aux différents dossiers (preuve de réception et de paiement, des preuves de publication de l'attribution définitive des marchés, etc.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau de l'étape 3 et 4

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

Par conséquent des efforts importants restent à faire pour améliorer la maîtrise 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 :

Tableau N°: Risques résiduels par étapes de passation de marchés			Figure N : Cartographie des risques identifiés
Etapes de passation des marchés	Impact	Etapes de passation des marchés	
1. Planification - préparation	2	0,59	<p style="text-align: center;"><b>Carte de risque</b></p> <p style="text-align: center;">◆ Etapes de passation des marchés</p>
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	0,40	
3. Signature approbation contrat	2	1,20	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,23	

#### 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 MERF affiche une cartographie des risques identifiés mettant en exergue :

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

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 du MERF.

#### **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 MERF et celles mentionnée dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré. Le MERF 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**

- Non inscription des marché au PPM : le marché d'appel d'offres restreint relatif à l'acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique n'est pas inscrit au PPM
- Absence de publication de l'avis d'Appel d'Offres du marché relatif aux travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes
- Absence de l'avis de la DNCMP sur la DP/TDR : la DNCMP n'a pas validé la demande de proposition pour le marché relatif à la surveillance et contrôle des travaux de mise en place des unités secours d'urgence et d'intervention en cas de catastrophes
- Absence de justification des marchés de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP) pour tous les marchés
- Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré pour tous les marchés

#### **4.2.3.2.- Recommandations**

<b>1</b>	Inscrire au PPM tous les marchés à exécuter au cours de l'exercice budgétaire
<b>2</b>	Veiller à la publication de tous les appels d'offres dans les journaux de large diffusion
<b>3</b>	Faire valider par la DNCMP, tous les marchés qui sont au seuil de son contrôle
<b>4</b>	Procéder à la <b>justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en</b> présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP).
<b>5</b>	Introduire une clause de contrôle des prix dans les marchés de gré à gré conformément aux textes réglementaires

#### **4.2.3- Analyse des insuffisances identifiées et recommandations**

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

- Absence de publication du procès-verbal d'attribution de marché après validation de la DNCMP pour le marché relatif à la fourniture d'habillement: tenue de cérémonie (vareuse et treillis camouflé), tenue de gala et tenue de brousse aux agents des Eaux et Forêts
- Absence de preuve de décisions désignant les membres de la commission ayant procédé à l'ouverture et à l'évaluation du marché relatif aux travaux de construction de postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Lomé, Atakpamé, Sokodé et Dapaong
- Absence d'information par écrit des motifs de rejet des offres des soumissionnaires non retenus : cette insuffisance concerne les marchés relatifs à :
  - o Etude d'identification et de vulgarisation des espèces forestières pour leur forte résistance aux changements climatiques
  - o Acquisition de matériels et mobiliers de bureau pour les services techniques (point focal opérationnel FEM, service de la protection civile, le responsable communication et les agents PROVONAT à UGP...)cot Acquisition de deux (2) kits d'analyse des eaux et de 06 GPS pour la surveillance de la qualité de l'eau pour la Direction de l'Assainissement cot
  - o Enregistrement du marché par le titulaire Fourniture d'habillement: tenue de cérémonie (vareuse et treillis camouflé), tenue de gala et tenue de brousse aux agents des Eaux et Forêts
  - o Etude d'identification et de vulgarisation des espèces forestières pour leur forte résistance aux changements climatiques
  - o Etudes de faisabilité pour la création du complexe Djamdè
- Signature de marché par le Directeur des Ressources Forestières en lieu et place de la PRMP : il s'agit du marché relatif à

- Absence d'approbation du marché relatif à l'acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique
- Absence de preuve de réception des travaux/fournitures par la commission prévue pour certains marchés : il s'agit du marché relatif à :
  - la fourniture d'habillement: tenue de cérémonie (vareuse et treillis camouflé), tenue de gala et tenue de brousse aux agents des Eaux et Forêts ;
  - travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes ;
  - Etudes de faisabilité pour la création du complexe Djamdè ;
  - Etude sur l'actualisation de la cartographie de l'utilisation des terres pour le suivi de l'environnement ;
- Absence de preuve de paiement pour les marchés suivants :
  - Fourniture d'habillement: tenue de cérémonie (vareuse et treillis camouflé), tenue de gala et tenue de brousse aux agents des Eaux et Forêts.
  - Travaux de construction, réalisation : aménagement de mini-adduction d'eau potable à pompe solaire, acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique AOR
  - Etude sur l'actualisation de la cartographie de l'utilisation des terres pour le suivi de l'environnement
  - Acquisition de matériels et mobiliers de bureau pour les services techniques (point focal opérationnel FEM, service de la protection civile, le responsable communication et les agents PROVONAT à UGP...)
  - Acquisition de deux (2) kits d'analyse des eaux et de 06 GPS pour la surveillance de la qualité de l'eau pour la Direction de l'Assainissement
- Absence de preuve de l'avis de la CCMP sur le projet de contrat/lettre de commande pour toutes les cotations
- Absence de notification définitive du marché au titulaire pour le marché relatif aux études de faisabilité pour la création du complexe Djamdè
- Absence de l'ordre de service de commencement pour les marchés ci-après :
  - Construction de la guérite et aménagement du bâtiment abritant le projet et la cour de la direction de l'environnement répondant aux normes environnementales
  - Etudes de faisabilité pour la création du complexe Djamdè
- Absence de Transmission pour information de la décision d'attribution à la DNCMP et à l'ARMP pour les marchés suivants :
  - Construction de la guérite et aménagement du bâtiment abritant le projet et la cour de la direction de l'environnement répondant aux normes environnementales
  - Acquisition de matériels et mobiliers de bureau pour les services techniques (point focal opérationnel FEM, service de la protection civile, le responsable communication et les agents PROVONAT à UGP...)
- Absence de publication des avis d'attribution définitive pour tous les marchés.

#### 4.2.4.2.- Recommandations

1	Que la PRMP du MERF veille à ce que son chargé des archives mette en place un bon système d'archivage et qu'il procède à l'archivage systématique et chronologique de toutes les pièces relatives à la passation, chacune dans le dossier y afférent.
2	Que le MERF veille à la signature et à l'approbation de tous les contrats quel que soit le seuil
3	Que le MERF veille à adresser systématiquement un ordre de service 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 le MERF procède à la publication systématique des avis d'attribution définitive des marchés dans le journal des marchés publics (et d'en concerner les preuves) conformément aux dispositions de l'article 70 du décret 2009-277/PR qui stipule : « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité ».
5	Que la PRMP veille à ce que toutes les procédures de passation se passent sous sa responsabilité et soient conduites par les seuls organes habilités que sont la CPMP et la CCMP. Elle doit également veiller à ce que toute documentation relative aux procédures de passation des marchés soit centralisée et archivée au niveau de la cellule d'appui à la PRMP
6	Que la PRMP veille à ce que les décisions d'attribution des cotations soient transmises à la DNCMP et à l'ARMP pour information
7	Que la CPMP veille à ce que tous les documents faisant objet de passation de marchés publics soient datés
8	

### 4.3. Revue de l'exécution physique

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

Nous avons procédé à une visite sur site pour la réalisation de la revue de l'exécution physique. Notre revue a porté sur le marché relatif aux travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes, d'un montant de 72 422 675 F CFA dont l'entreprise TMC (Togolaise des Matériaux de Construction) est titulaire et le marché relatif aux travaux de construction de postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Lomé, Atakpamé, Sokodé et Dapaong en quatre (04) lots :

Lot 1	Construction de Poste de secours à Dapaong	00706/2015/AOO/MERF-UGP-PGICT/T/BM-IDA	42 752 995 FCFA TTC	DELTA CORPORATION-BTP
Lot 2	Construction de Poste de secours à Sokodé	00723/2015/AOO/MERF-UGP-PGICT/T/BM-IDA	52 148 706 FCFA TTC	ENTREGECE
Lot 3	Construction de Poste de secours à Atakpamé	00707/2015/AOO/MERF-UGP-PGICT/T/BM-IDA	58 207 672 FCFA TTC	ALGECO 2100
Lot 4	Construction de Poste de secours à Lomé Nord	00708/2015/AOO/MERF-UGP-PGICT/T/BM-IDA	59 293 775 FCFA TTC	Entreprise TOP-2S

Travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes : L'entreprise TMC titulaire de marché a exécuté les travaux conformément aux quantités du devis estimatif.

Travaux de construction de postes de secours :

Les travaux sont toujours en cours d'exécution sur les quatre sites, avec un retard accusé par les quatre entreprises titulaires de ces lots. Les taux d'exécution sont estimés comme suit :

- Lot 1            40%
- Lot 2            50%
- Lot 3            60%
- Lot 4            52%

Sur les sites de Dapaong et de Sokodé, les travaux sont actuellement en cessation temporaire.

Quelques images des travaux

Travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié



**Vue de la charpente couverture**



**Vue intérieure**



**Fissure préjudiciable sur le poteau d'entrée du magasin**



**Portail d'entrée dessoudé**

Construction de poste de secours à Dapaong



**Vue d'ensemble du chantier (Dapaong)**



**Dalle décoffrée (Dapaong)**

### Construction de poste de secours à Sokodé



**Pose de cadre porte en courbe**



**Fissure préjudiciable entre menuiserie et le mur**



**Des poteaux non verticaux**



**Tuyaux de plomberie mal posés**

### Construction de poste de secours à Atakpamé



**Vue d'ensemble du chantier**



**Fente trop grande entre les portes**

### Construction de poste de secours à Lomé-Nord GTA



**Vue d'ensemble du chantier**



**Bâtiment au niveau enduit**

#### 4.3.1.1. Constats

- pour le marché relatif aux travaux de réhabilitation de magasin à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes
  - o non production de dossier d'exécution des travaux ;
  - o le reboisement n'a pas été pris en compte dans l'étude préalable (manquements) ;
- pour le marché relatif aux travaux de construction de postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Lomé, Atakpamé, Sokodé et Dapaong :
  - o les dossiers d'exécution des travaux fournis par les titulaires des quatre (04) lots sont incomplets ;
  - o Absence de bureau de contrôle sur les quatre (04) sites. Le délai de prestation des bureaux de contrôle est arrivé à terme. Sur le site de Lomé, le contrôle est assuré par un lieutenant du corps des sapeurs-pompiers ayant une formation de génie civil.
  - o Non production de rapport d'activités par les bureaux de contrôle ;
  - o Les éléments (poteaux en béton, montants des portes...) du site du lot 2 ne sont pas verticaux
- Retard dans l'exécution des travaux pour tous les marchés.

#### 4.3.1.2. Recommandations

Nous recommandons au Ministère de l'Environnement et des Ressources Forestières :

1	<p>de s'assurer de la production d'un dossier complet d'exécution des travaux par les titulaires des marchés de travaux, et de son approbation par la structure en charge du contrôle avant tout commencement d'exécution. Le dossier complet d'exécution des travaux doit comporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les notes de calcul des structures porteuses ;</li> <li>- Les plans d'exécution (vues en plan, les différentes coupes et façades, les plans de fondation, de ferrailage, de coffrage, de dalle, de charpente-couverture, de plomberie-sanitaire, d'électricité et schéma électrique, les divers détails...) ;</li> <li>- La méthodologie d'organisation et d'exécution des travaux ;</li> <li>- Le planning actualisé des travaux ;</li> <li>- La liste du personnel ;</li> <li>- La liste du matériel ;</li> <li>- Le planning d'approvisionnement.</li> </ul> <p>Une copie du dossier d'exécution des travaux approuvé par la structure de contrôle doit être transmise au maître d'ouvrage.</p> <p><b>NB : A la fin de l'exécution des travaux, l'entreprise doit produire impérativement le dossier des travaux exécutés (DTE).</b></p> <p><b>Voir en annexe le contenu d'un DTE</b></p>
2	de confier les études préalables, le suivi et le contrôle des travaux à des structures compétentes
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de notifier aux entreprises (avec accusé de réception) leur retard dans l'exécution des travaux. Les bureaux de contrôle doivent rappeler aux entreprises, les conséquences de ces retards ;</li> <li>- de s'assurer que les titulaires des marchés revoient l'organisation des travaux et augmentent le nombre d'ouvriers pour rattraper un tant soit peu, le retard dans l'exécution des travaux ;</li> </ul>
4	de veiller à ce que les bureaux de contrôle produisent à l'attention du maître d'ouvrage, des rapports périodiques d'activités (activités de l'entreprise et de la structure de contrôle)
5	de veiller à ce que : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le plan d'électricité et le schéma électrique soient respectés pour tous les sites ;</li> <li>- l'entreprise titulaire du lot 2 corrige les nombreuses malfaçons constatées sur le site.</li> </ul>
6	de veiller à la prise en compte de tous les volets dans le devis quantitatif et estimatif..

## 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	<b>Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés</b> : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics	Nous recommandons au MERF d'établir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics	PRMP, CPMP
2	<b>Insuffisance du dispositif d'archivage</b> : Le dispositif d'archivage et de classement mis en place par le MERF pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant. Les pièces relatives à la passation des marchés ne sont pas centralisées au niveau de la PRMP mais plutôt conservées par les directions techniques	Nous recommandons au MERF d'améliorer le système d'archivage au sein de la PRMP pour rendre aisé l'obtention des pièces relatives aux marchés passés; Nous recommandons que les dossiers de marché soient centralisés au niveau de la PRMP et non émettés au niveau des Directions pour faciliter la recherche et le contrôle en cas de besoin	PRMP, CPMP
3	<b>Non- implication de la CCMP à partir d'un certain seuil</b> : Les marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) du MERF contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR	Nous recommandons au MERF de faire respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR et de soumettre à l'avis de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics tous marchés même relevant du domaine de compétence de la DNCMP.	PRMP, CPMP, CCMP
4	<b>Inexistence des décisions ou notes de service mettant en place les sous-commissions d'analyse</b> : Les évaluations des offres sont faites par des sous-commissions d'analyse. Les décisions ou notes de service mettant en place ces sous-commissions n'existent pas dans la plupart des dossiers	Nous recommandons que les sous commissions mise en place pour l'évaluation des dossiers de marché soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivés dans chaque dossier pour faciliter le contrôle	PRMP, CPMP
5	<b>Inexistence des preuves de paiement au dossier</b> : Les preuves de paiement des marchés exécutés ne sont pas disponibles pour la plupart des dossiers revus	Nous recommandons au MERF d'assurer l'archivage de toute la documentation en rapport avec les marchés passés	PRMP, CPMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
6	<b>Non publication des avis d'attribution définitive</b> : Il n'est pas publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité un avis d'attribution définitif des contrats passés et notifiés	Nous recommandons au MERF de se conformer aux dispositions réglementaires et de publier les marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité	PRMP, CPMP
7	<b>Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation</b> : Les rapports d'activités annuels sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté ne sont pas produits, respectivement par la CCMP et la PRMP	Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et transmettre copie à la DNCMP et à l'ARMP et à la Cour des Comptes	PRMP, CPMP, CCMP
8	<b>Non signature de certains marchés par la PRMP</b> : Certains marchés passés par appel d'offres ouvert sont signés par le Ministre et non la Personne Responsable des Marchés Publics	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.	PRMP, CPMP
9	<b>Non-respect des procédures pour les marchés de de cotation</b> : nous avons constaté que plusieurs marchés de cotations sont passés au niveau des Directions (en marge de la commission de Passation des Marchés mise en place par l'autorité) et les mémoires ne sont pas centralisées au niveau de la cellule d'appui à la PRMP.	Nous recommandons au MERF de faire passer les marchés par la PRMP, seul organe mandatée par l'autorité contractante à mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés et des délégations de service public.	PRMP, CPMP
10	<b>Inexistence des preuves de réception et de paiement au dossier</b> : Par défaut d'archivage, les procès-verbaux de réception provisoire ou définitive et les preuves de règlement de plusieurs marchés de cotations n'existent pas au dossier.	Nous recommandons aux MERF de revoir son système d'archivage afin de sauvegarder dans les dossiers de marchés toutes les pièces y afférentes	PRMP, CPMP
11	<b>Non transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP</b> : Nous avons constaté que copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'est pas transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, comme stipulé à l'article 14 alinéa 4 du décret 2009-277/PR	Nous recommandons au MERF 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	PRMP, DNCMP et ARMP

# **ANNEXES**

## **ANNEXE 1 : Dossier des Travaux Exécutés (DTE)**

### **Contenu du Dossier des Travaux exécutés**

Le dossier des travaux exécutés d'infrastructure permet de comprendre rapidement le projet.

Il contient :

- Une présentation sommaire de l'opération
- Une présentation des fonctionnalités de l'ouvrage, de ses contraintes principales et de la consistance des travaux
- Le rappel des principales modifications techniques et fonctionnelles du marché intervenues lors de la phase "construction". (extraits des comptes rendus de chantier qui mentionnent les modifications ou incidents intervenus en cours de travaux)
- Le rapport final du contrôleur technique

### **Les diagnostics et sondages préliminaires à une opération d'infrastructure (à intégrer ultérieurement dans le DCO/6)**

Ce dossier comprend l'ensemble des diagnostics et sondages préalables réalisés en amont de l'opération d'infrastructure.

Il regroupe notamment :

- Les diagnostics techniques immobiliers avant travaux
- Les Etudes géotechniques
- Les levés topographiques

### **Dossier de Construction de l'Ouvrage (DCO)**

#### **DCO/1 : Plans conformes à l'exécution**

Ces plans à fournir par l'exécutant des travaux doivent être les documents de derniers indices permettant la construction de l'ouvrage. La liste minimale des plans exigés est définie comme suit :

#### **Plans du gros œuvre et du génie civil**

- Fondations
- Structure (coffrage et ferrailage)
- Pour les bâtiments :
  - Charpente
  - Plan de chaque niveau précisant la nature des planchers et les charges admissibles

#### **Plans des réseaux intérieurs**

Concernant la totalité des réseaux, et présentés sur fond de plan d'architecte, ils préciseront :

- Le cheminement des réseaux
- La nature et caractéristiques dimensionnelles des réseaux (dimensions, matériaux, calorifuges...)
- L'implantation des équipements et ouvrages de production, raccordements sur réseaux extérieurs, organes d'isolement...

#### **DCO/2 : Plans d'atlas**

Le plan d'atlas est un document transversal relatif à un ouvrage de génie civil ou un bâtiment, établi dans un format facilement reproductible (A4 ou A3).

#### **Plans de bâtiments**

Il s'agit du plan d'architecte conforme à exécution et complété de données permettant la gestion patrimoniale du bien (surfaces, utilisation des locaux, numérotation) :

- les vues en plans de chaque niveau y compris les sous-sols et les vides sanitaires,
- les élévations de toutes les façades et pignons,
- les coupes du bâtiment (au moins une coupe transversale et une coupe longitudinale),

- les toitures terrasse

### **Ouvrages de génie civil**

Les plans d'atlas des ouvrages de génie civil apporte une vue descriptive des éléments constitutifs de l'ouvrage. Ils comprennent :

- Une vue isométrique générale de l'ouvrage
- Une vue en plan générale de l'ouvrage
- Un plan d'implantation par rapport aux ouvrages environnants.
- Un plan indiquant les surcharges admissibles

### **DCO/3 : Plans topographiques et de récolements**

### **DCO/4 : Nomenclature des équipements**

Le tableau de nomenclature doit permettre d'inventorier tous les équipements importants de l'ouvrage afin de disposer d'informations probantes pour toutes les opérations de maintenance et de contrôles.

Cette nomenclature doit notamment comporter les éléments suivants :

- Désignation de l'équipement ;
- Localisation ;
- Marque ;
- Référence ;
- Constructeur ;
- Caractéristiques principales (puissance, débit...).

### **DCO/5 : Dossier de sécurité incendie**

Ce dossier comprend :

- Une fiche où figurera tout matériau mis en œuvre devant répondre à des exigences particulières en matière de sécurité incendie. Cette fiche se présentera sous la forme d'un tableau où figureront les renseignements suivants :
  - Nom du matériau ;
  - Local concerné ;
  - Partie du local concernée ;
  - Référence du PV de conformité ;
  - Degré Coupe-Feu.
- La liste des équipements spécifiques mis en œuvre pour satisfaire aux impératifs de sécurité incendie (porte-coupe-feu par exemple) avec référence et localisation dans l'ensemble immobilier ;
- L'ensemble des PV de conformité des matériaux mis en place ;
- Chaque entrepreneur devant se conformer à des exigences en matière de sécurité incendie remplira une fiche de ce type.

### **DCO/6 : Diagnostics, sondages et études diverses**

### **Dossier de Fonctionnement de l'Ouvrage (DFO)**

#### **DFO/1 : Notes de calcul**

#### **DFO/2 : Essais de fonctionnement**

Ce document rassemble les procès-verbaux de tous les essais et contrôles réalisés sur les ouvrages.

Le dossier des essais comprend une première page indiquant les ouvrages ayant fait l'objet des essais.

Chaque essai devra comporter les informations suivantes :

- référence aux plans nécessaires au repérage des parties d'ouvrage concernées
- référence au mode opératoire utilisé (DTU, NF, CCTG,...) avec indication des articles des textes de référence

- indication de chaque essai et vérification effectués ; les résultats seront consignés en faisant apparaître tous les paramètres mesurés et les états de situation contrôlés. En regard seront portés les valeurs et résultats spécifiés par les documents généraux ou particuliers du marché
- chaque P.V. sera daté et mentionnera les noms et visas des personnes ayant participé aux épreuves, ainsi que le nom des organismes de contrôle éventuels

#### **DFO/3 : Notices de fonctionnement**

Ces notices devront permettre aux services utilisateurs et chargés de la maintenance des installations de connaître leur fonctionnement général, et la conduite à tenir dans les diverses situations normales ou anormales pouvant intervenir.

#### **DFO/4 : Carnet sanitaire des réseaux et installations d'eau potable**

#### **DFO/5 : Synthèse d'étude thermique**

#### **Dossier de Maintenance de l'Ouvrage (DMO) / Notices et gammes de maintenance**

Ces notices ont pour but de donner tous les renseignements techniques nécessaires pour assurer les maintenances préventive et corrective.

#### **Contenu attendu des notices de maintenance**

##### **Généralités**

Il sera établi une notice par équipement. Les différentes notices seront clairement séparées afin d'être rapidement identifiables.

Chaque notice comportera tout ou partie des éléments suivants :

- Une page de garde où figurera en particulier le nom de l'équipement concerné et la référence constructeur
- Les schémas de l'installation (par exemple les schémas électriques...)
- Les conditions de garantie du matériel par le fabricant et/ou l'installateur
- La gamme de maintenance présentée sous forme de tableau conformément au modèle figurant ci-dessous, où figureront les éléments suivants :
  - Nature de l'opération de maintenance (Graissage, Réglage, Remplacement de pièces...)
  - périodicité de l'intervention :
    - M: mensuelle
    - T : trimestrielle
    - S : semestrielle
    - A : annuelle
    - X : à déterminer par une annotation dans la colonne "Observations".
  - Observations et référence éventuelle à une procédure explicitée

##### **Procédures particulières**

En cas de mode opératoire particulier, on établira une fiche procédure où figureront les renseignements suivants :

- titre et numéro d'identification de la procédure
- description détaillée de la procédure avec schémas (insister sur les précautions à prendre afin d'effectuer en toute sécurité l'intervention)
- fiche de démontage-remontage avec schémas
- données numériques éventuellement nécessaires à l'exécution de réglages mécaniques ou électriques : tolérances, jeux, couples de serrage, cotes à respecter...
- liste des contrôles et essais à effectuer : succession des opérations, dispositions à prendre si les performances exigées ne sont pas atteintes.

**ANNEXE 2 : Liste des marchés audités****MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES RESSOURCES FORESTIERES**

N°		Montant	Observations
<b>Appel d'offres Ouvert</b>			
1	Construction d'une mini-adduction d'eau potable	49 849 183	
2	Fourniture d'habillement: tenue de cérémonie (vareuse et treillis camouflé), tenue de gala et tenue de brousse aux agents des Eaux et Forêts.	495039500	
3	a) Achat de véhicule neuf 4x4 SUV, climatisé; b) deux véhicules neufs 4x2 SUV, climatisé d'origine	53700001	
4	Acquisition et installation de groupe électropompe submersible avec accessoires de raccordement	86872665	
5	Travaux de réhabilitation d'un magasin sur le site de l'ex usine SICOT à Tsévié pour le stockage du matériel et outils d'intervention humanitaire en cas de catastrophes	72422675	
6	Travaux de construction de postes de secours d'urgence au profit du corps des sapeurs-pompiers à Lomé, Atakpamé, Sokodé et Dapaong	212403148	
<b>Total Appels d'offre Ouvert</b>		<b>970 287 172</b>	
<b>Appel d'Offres Restreint</b>			
1	Acquisition des équipements pour la lutte anti-braconnage et le suivi écologique	18711260	
<b>Total Appel d'Offres Restreint</b>		<b>18 711 260</b>	
<b>Prestation Intellectuelle</b>			
1	Surveillance et contrôle des travaux de mise en place des unités secours d'urgence et d'intervention en cas de catastrophes	54996000	
2	Etude d'identification et de vulgarisation des espèces forestières pour leur forte résistance aux changements climatiques	27140000	
<b>Total Prestation Intellectuelle</b>		<b>82 136 000</b>	
<b>Gré à Gré</b>			
1	Etude sur l'actualisation de la cartographie de l'utilisation des terres pour le suivi de l'environnement	127558000	
2	Etudes de faisabilité pour la création du complexe DJAMDE-SARAKAWA	99042195	
<b>Total Consultations Gré à gré</b>		<b>226 600 195</b>	
<b>Marchés en dessous du seuil</b>			
1	Construction de la guérite et aménagement de la cour abritant le projet et la cour de la direction de l'environnement répondant aux normes environnementales	12 621 711	
2	Acquisition de deux (2) kits d'analyse des eaux et de 06 GPS pour la surveillance de la qualité de l'eau pour la Direction de l'Assainissement	14 945 526	
3	Acquisition de matériels et mobiliers de bureau pour les services techniques (point focal opérationnel FEM, service de la protection civile, le responsable communication et les agents PROVONAT à UGP...)	11 856 301	
<b>Total Marchés en dessous du seuil</b>		<b>39 423 538</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>1 337 158 165</b>	