

Version définitive

RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LE PORT
AUTONOME DE LOME (PAL)
AU TITRE DE L' ANNEE 2015

Rédigé par

Le cabinet Audit et Conseil Réunis

Novembre 2016

SOMMAIRE

Pages

OPINION DE L'AUDITEUR	1-4
I. Contexte et objectif de la mission	5-6
I.1 Contexte de la mission	5
I.2 Objectif de la mission	6
1.3 Résultats attendus	6
II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE	7-14
2.1. Phase de démarrage	7
2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire	8
2.3. Phase d'audit du cadre institutionnel	9-12
2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés	13-14
2.5. Audit de l'exécution physique des marchés	14
2.6. Phase de restitution des rapports	14
III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	15-22
3.1. Classification des constats selon leurs gravités	16-20
3.2. Statistiques sur les délais et les modes de passation	21
3.3. Recommandations	22
IV. RESULTATS DE LA MISSION	23-39
4.1. Cadre institutionnel	23-31
4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle	32-39
4.3. Revue de l'exécution physique	40-43
V. RECOMMANDATIONS	44-45
ANNEXES	5 pages
Annexe N : Liste des marchés échantillonnés	46
Annexe N : Dossier des Travaux Exécutés (DTE)	47-50

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 : PORT AUTONOME DE LOME (PAL)

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par le Port Autonome de Lomé (PAL) 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 Port Autonome de Lomé (PAL) et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **vingt-neuf milliards sept cent trente-quatre millions cinq cent quatre-vingt-treize mille sept cent quatre-vingt-trois (29 734 593 783) F CFA**, pour un total de **trente-sept (37) marchés**. L'échantillon est constitué de vingt (24) marchés d'un montant total de **vingt-neuf milliards deux cent dix-huit millions sept cent cinquante-cinq mille cinq cent cinquante (29 218 755 550) F CFA** représentant 65% en nombre et 98% en valeur des marchés passés.

Conclusion générale :

Le Port Autonome de Lomé (PAL) présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé globalement satisfaisant, mais il doit faire des efforts pour améliorer son système d'archivage.

REVUE INSTITUTIONNELLE :

- Non production du plan de formation du PAL à la mission ;
- **Défaillance du système d'archivage du PAL :**
 - o inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation ;
 - o non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;
 - o les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier
 - o absence de certaines pièces dans les dossiers de marché (les PV de séance d'ouverture des offres, certains dossiers de demande de cotation, les PV de réception de certains marchés,
- 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;
- Non saisine de la CCMP pour la validation du PPM : Les membres de la CCMP ne sont pas saisis pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation

Les acteurs de la passation du Port Autonome de Lomé (PAL) dénoncent :

- La rigidité des procédures paralysant les activités du PAL compte tenu de sa spécificité et entraînant un faible taux d'exécution du budget ;
- Le blocage des négociations avec l'organe national de contrôle et l'autorité de régulation en vue d'avoir un statut particulier ;
- La gêne causée par la fermeture de la DNCMP les vendredi après-midi ;
- Le délai limité de cinq (05) jours ouvrables dont dispose la CCMP pour faire la revue d'un dossier, ce qui ressemble plus à du formalisme ;
- Le seuil de contrôle à priori de la DNCMP qui serait trop bas compte tenu des réalités du PAL et du montant de ses marchés.

REVUE DE CONFORMITE :

✓ **Marches correspondant au seuil :**

- Non publication de l'avis d'attribution définitive dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat pour tous les marchés de montant supérieur au seuil de passation ;
- Dépassement du délai de trente (30) jours calendaire prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution :
 - 22 jours en sus pour le marché relatif aux Travaux de réfection de la voirie interne du PAL ;
 - 14 jours en sus pour le marché relatif à la fourniture de matériels roulants au PAL ;
 - 39 jours en sus pour le marché relatif à la fourniture de mobiliers de bureau au port autonome de Lomé ;
- Absence de paraphe par les membres de la sous-commission d'analyse des rapports d'évaluation des offres du marché relatif à l'assurance des remorqueurs et du marché relatif à la mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé et du rapport d'évaluation des propositions techniques du marché de prestation intellectuelle ;
- Non signature par les membres de la sous-commission d'analyse du rapport d'évaluation du marché relatif à la mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé ;
- Non-respect des délais d'exécution de certains marchés ;
- Pour le marché relatif à la souscription à une police d'assurance des remorqueurs :
 - Non publication du DAOR ;
 - Impossibilité de vérification du respect du délai minimum de trente (30) jours prévu pour la réception des offres ;

✓ **Marches par entente directe :**

- Dépassement du taux maximum de 10% pour les marchés par entente directe : le total des marchés par entente directe conclu par le PAL représente 40% du montant total des marchés passés par le PAL en violation de l'article 36 alinéa 3 du décret 2009-277/PR ;
- Non-respect des dispositions de l'article 67 du décret 2009-277/PR :
 - Signature par la PRMP du contrat de régularisation et d'acquisition de licences MICROSOFT dix-sept (17) jours après le titulaire ;
- Absence de revue du dossier de régularisation et d'acquisition de licences MICROSOFT par la DNCMP ;
- Non justification de la demande de gré à gré sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP pour les marchés de gré à gré qui ne sont pas des renouvellements de contrat ;

✓ **Marches en dessous du seuil :**

- Non datation et référencement de certains PV sanctionnant les séances de travail de la CCMP ;
- Non-atteinte du quorum de 4/5 exigé de la CCMP pour délibérer ;
- Attribution et approbation de toutes les cotations auditées hors délais de validité des offres ;
- Non information de la DNCMP et de l'ARMP des décisions d'attribution des six (06) cotations auditées dans les délais de 48 heures prévues au CMPSDP en violation de l'article Article 15 du décret 2011-059 ;
- Non publication des résultats d'attribution des cotations par voie de presse ou par tout autre moyen par la PRMP ;
- Inexistence au dossier des ordres de service de démarrage ;
- Non-respect des délais d'exécution de certains marchés ;

✚ **REVUE DE L'EXECUTION PHYSIQUE :**

- Pour les deux travaux, les entreprises titulaires n'ont pas produit de Dossier d'Exécution des Travaux avant le démarrage des travaux ;
- Pour le marché déjà exécuté, le dossier des travaux exécutés n'a été fourni par l'entreprise ;
- Manquements relevés dans l'étude préalable : les travaux d'aménagement à l'apostolat de la mer (Stella Maris) ont été exécutés avec des modifications dans les quantités et rubriques à la demande du bénéficiaire ;
- Non-respect du délai d'exécution des travaux de réhabilitation des cabestans et crochets d'amarrage à l'apportement pétrolier du PAL ; les quatre cabestans et crochets d'amarrage sont démontés et toujours en atelier pour la remise en état ;
- Liaison électrique et pose de module électrique non conforme à la norme.

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 Port Autonome de Lomé 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 Port Autonome de Lomé (PAL), 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 PAL 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 Port, en matière de passation de marchés est analysée au regard des dispositions prévues par le CMPDSP et ses textes d'application, les recommandations en ce qui concerne le fonctionnement et les capacités des commissions de passation et de contrôle des marchés de ladite institution 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 PAL. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

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

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

Système de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

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

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

Tableau No 1 : indicateurs de qualité institutionnelle

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

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

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

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

Etape 2 : Agrégation et moyenne des notes des critères

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

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

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

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

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

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

Les indicateurs et les sous critères

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

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

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

Agrégation et moyenne des notations des critères

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

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

2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés

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

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

L'analyse de la performance

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

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

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

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

Analyse des risques identifiés

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

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

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

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

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

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

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

Evaluation de l'impact des risques résiduels

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

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

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

2.5. Audit de l'exécution physique des marchés

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

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

2.6. Phase de restitution des rapports

Les résultats issus des fiches de collectes ont fait l'objet d'une synthèse écrite avec les notes de conformité obtenues par le PAL 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	Défaillance du système d'archivage du PAL : <ul style="list-style-type: none">○ inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation ;○ non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;○ les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier○ absence de certaines pièces dans les dossiers de marché	Elevé
2	Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés : les rapports de passation et d'exécution des marchés ne sont pas élaborés par les acteurs clés à savoir : la PRMP et la CCMP	Elevé
3	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés : le PAL 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
4	Non implication des CCMP dans certains dossiers de marchés : 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)	Moyen

3.1.2. Constats relevés pour les marchés relatifs aux seuils

Pour les marchés relevant de cette catégorie, notre revue a porté sur dix-huit (18) marchés dont trois (03) par appel d'offres ouvert, un (1) par appel d'offres restreint une prestation intellectuelle et treize (13) marchés par entente directe. Pour ces marchés, les constats à l'issue de nos travaux se résument comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Dépassement du taux maximum de 10% pour les marchés par entente directe : le total des marchés par entente directe conclu par le PAL représente 40% du montant total des marchés passés par le PAL en violation de l'article 36, alinéa 3 du décret 2009-277/PR	Elevé
2	Absence de paraphe par les membres de la sous-commission d'analyse des rapports d'évaluation des offres	Elevé
3	Dépassement du délai de trente (30) jours calendaire prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution	Moyen
4	Non information des soumissionnaires et du public en général sur les marchés passés au cours de l'exercice : les avis d'attribution définitive des marchés passés ne sont pas publiés dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité en violation de l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public	Moyen

3.1.3. Constats relevés pour les marchés inférieurs aux seuils

Notre revue a porté sur six (06) marchés. Les constats relevés pour ces dossiers se présentent comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Inexistence de certaines pièces dans les dossiers de passation : Nous avons constaté que, pour l'essentiel des cotations examinées, les procès-verbaux de réception provisoire ou définitive et les preuves de paiement n'existent pas au dossier.	Elevé
2	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 prévus	Délais observés pour chaque marché échantillonné					Délai moyen
				1	2	3	4	5	
		Etape Planification, préparation							
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 jours	N/A	N/A	N/A	-	N/A	N/A
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 jours	12 jrs	11 jrs	4 jrs	2 jrs	8 jrs	8 jrs
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 jours	87 jrs	-	34 jrs	-	130 jrs	84 jrs
		Etape Ouverture et évaluation des offres et publication							
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 jours	51 jrs	44 jrs	69 jrs	2 jrs	-	42 jrs
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 jours	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 jours	6 jrs	8 jrs	13 jrs	6 jrs	-	9 jrs
		Etape Signature, approbation et notification du marché							
9	CCMP	Délai d'examen du marché par la CCMP	5 jours	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
10	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 jours	5 jrs	15 jrs	12 jrs	2 jrs	10 jrs	9 jrs
11	PRMP	Délai de signature/approbation du marché par la PRMP	7 jours	1 jrs	1 jrs	1 jrs	1 jrs	1 jrs	1 jr
		Conclusion Nous constatons : - la non implication de la CCMP dans les dossiers relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ; - le dépassement du délai prévu pour l'évaluation des offres ; - le respect par la DNCMP des délais qui lui sont impartis.							

3.2.1.4 Commentaires sur les délais

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

- ❖ La Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) respecte les délais qui lui sont fixés. Pour l'ensemble des marchés vérifiés le délai moyen observé par la DNCMP pour examiner un dossier et donner son avis est de neuf (09) jours ;
- ❖ Il n'existe pas au dossier, de bordereaux émanant de la PRMP, transmettant les dossiers à la CCMP pour ANO. Les correspondances de la CCMP transmettant leur ANO aux dossiers qui leurs ont été soumis s'ils existent ne sont ni datées, ni référencées pour permettre l'appréciation de la durée de traitement des dossiers par la CCMP ;
- ❖ Le délai de 30 jours prescrit dans le cadre des marchés par appel d'offres ouvert et restreint sauf cas d'autorisation préalable de la DNCMP, pour la réception des soumissions à compter de la date de publication, est respecté ;
- ❖ Par contre, le délai de trente (30) jours calendaires prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution n'est pas respecté. Le délai moyen observé par les sous-commissions d'analyse mises en place par le PAL est de quarante-deux (42) jours.

3.2.2. Les modes de passation de marchés

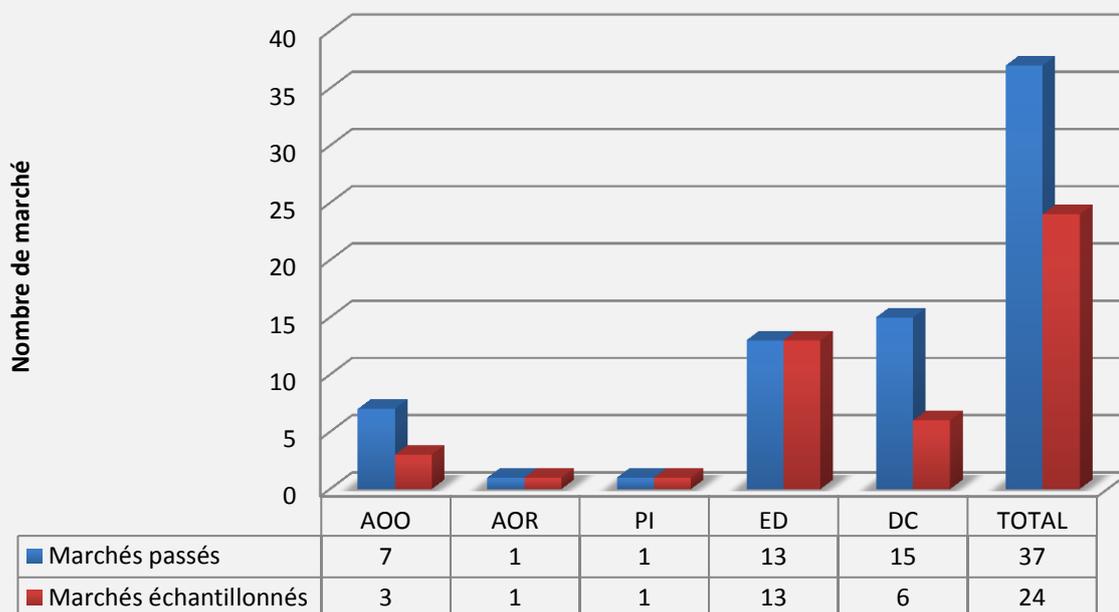
3.2.2.1 Statistique sur les modes

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

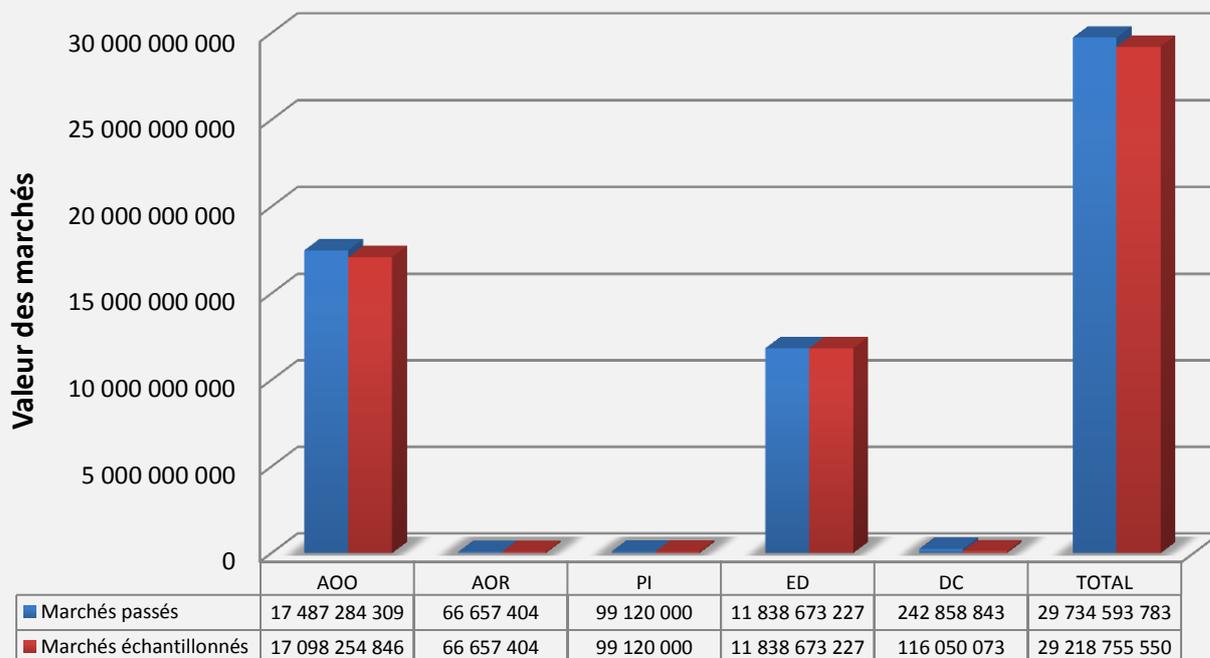
Mode de passation de marché	Marchés passés par le PAL				Marchés échantillonnés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	7	17 487 284 309	19%	59%	3	17 098 254 846	43%	98%
Appel d'offres restreint	1	66 657 404	3%	0%	1	66 657 404	100%	100%
Prestation Intellectuelle	1	99 120 000	3%	0%	1	99 120 000	100%	100%
Entente directe	13	11 838 673 227	35%	40%	13	11 838 673 227	100%	100%
Marchés en dessous du seuil	15	242 858 843	41%	1%	6	116 050 073	40%	48%
Total	37	29 734 593 783	100%	100%	24	29 218 755 550		
Pourcentage de l'échantillon					65%	98%		
Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	35%	40%			54%	41%		

Graphiques

PAL : marchés passés et marchés échantillonnés en nombre



PAL : marchés passés et marchés échantillonnés en valeur



A l'analyse du tableau et des graphiques, il ressort que **trente-sept (37)** marchés ont été signés et approuvés au cours de l'exercice pour un montant total de **vingt-neuf milliards sept cent trente-quatre millions cinq cent quatre-vingt-treize mille sept cent quatre-vingt-trois (29 734 593 783) F CFA**, ainsi présentés :

- ✚ Les marchés passés par appel d'offres ouvert représentent 19% en nombre et 59% en valeur de l'ensemble des marchés ;
- ✚ Le marché passé par appel d'offres restreint représente 3% en nombre et 0,22% en valeur des marchés passés par le PAL au cours de l'exercice sous revue ;
- ✚ Le seul marché de prestation intellectuelle passé représente 3% en nombre et 0,33% en valeur de l'ensemble des marchés passés par le PAL au cours de l'exercice sous revue ;
- ✚ Les marchés passés par entente directe représentent 35% en nombre et 40% en valeur de l'ensemble des marchés passés par le PAL au cours de l'exercice sous revue.
- ✚ Les marchés en dessous du seuil passés par demande de cotation représentent 41% en nombre et 1% en valeur de l'ensemble des marchés ;

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 trois (03) marchés d'une valeur totale de **dix-sept milliards quatre-vingt-dix-huit millions deux cent cinquante-quatre mille huit cent quarante-six (17 098 254 846) F CFA** représentant 43% en nombre et 98% en valeur des marchés par AOO passés par le PAL.

Marchés passés par appel d'offres restreint

Le seul marché par Appel d'Offres Restreint conclu par le PAL fait partie de notre échantillon. Il s'agit du marché relatif à la souscription d'une assurance pour les remorqueurs pour un coût total de **soixante-six millions six cent cinquante-sept mille quatre cent quatre (66 657 404) F CFA TTC**.

Marchés de prestation intellectuelle

Le seul marché de prestation intellectuelle conclu par le PAL fait également partie de notre échantillon. Il s'agit du marché relatif à la sélection d'un Organisme de Sûreté Reconnu (SRO) par le Togo pour la mise en place et la gestion du bureau de coordination des mesures de sûreté au PAL pour un montant de **quatre-vingt-dix-neuf millions cent vingt mille (99 120 000) F CFA..**

Marchés par entente directe

Nous avons identifié treize marchés conclus par entente directe par le PAL pour un montant de **onze milliards huit cent trente-huit millions six cent six cent soixante-treize mille deux cent vingt-sept (11 838 673 227) F CFA**. Ces marchés ont été échantillonnés et audités à 100%.

La demande d'entente directe exprimée par le PAL est fondée sur les dispositions de l'article 35 du décret 2009-277/PR. Mais pour les demandes qui ne sont pas motivées par un renouvellement de contrat, celles-ci ne sont faites sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP. Elles sont toutefois soumises à la DNCMP qui a donné son avis de non objection.

Marchés par demande de cotation :

Les marchés échantillonnés dans cette catégorie sont au nombre de six (06) pour une valeur de **cent seize millions cinquante mille soixante-treize (116 050 073) F CFA** soit 40% en nombre et 48% en valeur des marchés passés par demande de cotation.

3.3. Recommandations

Face aux constats relevés, les recommandations suivantes sont formulées :

N°	Recommandations
1	Améliorer le système d'archivage du PAL en : <ul style="list-style-type: none">- Dotant le PAL d'une salle sécurisée, bien aménagée destinée à l'archivage de la passation ;- Veillant au classement chronologique des pièces relatives à la passation dans leur dossier ;- En regroupant et en scellant ensemble les soumissions non retenues et en les disposant dans des classeurs portant l'intitulé de leur marché respectif ;- En veillant à ce que toutes les pièces relatives à chaque dossier y soient archivées.
2	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
3	Veiller au respect des dispositions de l'article 36, alinéa 4 du décret 2009-277/PR en ne dépassant pas le taux de 10% du total de marchés passés au cours de l'année pour les marchés de gré à gré
4	Que les membres des sous-commissions mise en place pour les évaluations procèdent systématiquement au paraphe des pages des rapports d'évaluation.
5	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.
6	Respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR en de soumettant à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics tous marchés même relevant du domaine de compétence de la DNCMP.
7	Respecter les dispositions réglementaire en procédant à l'évaluation et à la proposition d'attribution dans les trente (30) jours calendaires prévus par le CMPDSP
8	Procéder à la publication des avis d'attribution définitive dans les quinze (15) de l'entrée en vigueur des contrats dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité conformément aux dispositions de l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.
9	Transmettre les 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.

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 PAL afin de vérifier la conformité des organes conduisant le processus de passation des marchés publics de même que l'organisation générale de la fonction passation des marchés. Les résultats issus de cette évaluation, conduite sous forme d'entretien avec les acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics se présentent comme suit :

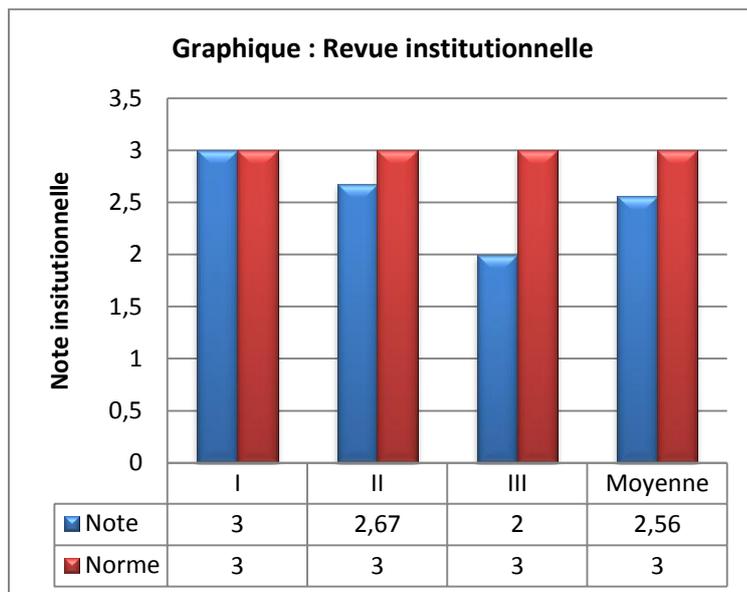
N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés		3
a)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP).	Existence de la décision N° 1073/15/PAL du 15 décembre 2015 portant nomination de la PRMP qui vient abroger la décision N° 759/12/PAL du 30 novembre 2012.	3
b)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de passation des marchés publics	La décision N° 1074/15/PAL du 15 décembre 2015 abrogeant la décision N° 0349/15/PAL du 10 juin 2015, porte nomination des membres de la CPMP du PAL.	3
c)	Existence d'un texte conforme au CMPDSP désignant les membres de la commission de contrôle des marchés publics	La décision N° 1075/15/PAL du 15 décembre 2015 abrogeant la décision N° 004/12/PAL du 08 janvier 2012, porte nomination des membres de la CPMP du PAL.	3
d)	Il existe un manuel de passation de marchés, conforme au CMPDSP, qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés	Le PAL dispose d'un manuel de procédures sur la passation. Le manuel est élaboré par la PRMP, validé par le Directeur du Contrôle Qualité et approuvé par le Directeur Général du PAL. Il est conforme au CMPDSP et énonce toutes les procédures pour une gestion efficace et efficiente de la passation.	3
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

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	Il n'existe pas de profil de compétence et de connaissance définis pour les emplois spécialisés en matière de passation des marchés. Toutefois, 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. La CPMP du PAL est composée de trois gestionnaires, d'un géographe et d'un juriste. La CCMP est composée de d'un ingénieur des TP, d'un gestionnaire, de deux juristes et d'un psychologue du travail.	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 connaissances requises à recours à des compétences externes. Comme exemple, l'intervention du cabinet LACKNER ROS lors de l'élaboration des spécifications techniques a été évoquée.	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. Nous n'avons pas eu la preuve de l'existence d'un plan de formation élaboré à l'interne.	2
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés		2
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	Depuis le renouvellement des deux (02) commissions en décembre 2015, aucune mobilité n'a été enregistrée jusqu'au jour de notre mission.	3
b)	Existe-t-il un système d'archivage des documents ? Quelle est la qualité de ce système ?	Les pièces relatives à la passation sont contenues dans des chemises et sous-chemises qui sont à leur tour rangées dans des chemises à sangle. Ces chemises à sangle portent les intitulés et les références des marchés qu'ils contiennent. Les pièces relatives à la passation ne sont pas classées de façon chronologique dans ces chemises. Les dossiers sont archivés et rangés sur des étagères disposées dans un local d'archivage de fortune aménagé dans un couloir. Le local n'est pas aéré et les étagères sont insuffisantes. La tenue de l'archive est de la responsabilité du Point Focal qui a suivi la formation de l'ARMP sur l'archivage.	1
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 contiennent la soumission de l'attributaire retenu. Mais nous n'avons pas eu accès aux offres des soumissions non retenues.	1

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
d)	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)	Les acteurs de la passation du PAL affirment participer à la revue semestrielle de l'ARMP mais nous n'avons pas eu la preuve de la production de rapport d'activités annuel par la CCMP ou de rapport d'exécution sur chaque marché exécuté, ni d'envoi de copie à la DNCMP, l'ARMP et la Cour des Comptes par la PRMP.	0
e)	Existe-il un dispositif de suivi de l'exécution des contrats ?	Le suivi des exécutions est assuré par la PRMP et le Point Focal en collaboration avec la DFC et les services techniques. Il est organisé des visites de terrain et en cas de nécessité, il est fait recours à des compétences externes.	3
f)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial côté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Il est mis en place un registre dans lequel sont enregistrées les offres des soumissionnaires suivant leur ordre d'arrivée.	3
g)	Comment sont conservées les garanties ?	Les garanties sont conservées dans le coffre-fort de la Direction Financière et Comptable.	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 deux fois par ans (en début d'année et au début du second semestre) 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 avant son envoi à la DNCMP.	0

Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Indicateurs		Note	Norme
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	3	3
II	Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition	2,67	3
III	Organisation de la fonction chargée de la passation des marchés	2	3
Total		7,67	
Moyenne		2,56	3



Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,56** ; le PAL affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que le Port ne produit pas certains documents importants en occurrence les rapports d'activités et d'exécution sur la passation, un plan de formation interne Ces documents participent à la mise en place d'une fonction passation respectueuse des procédures de passation des marchés.**

Ces insuffisances méritent par conséquent des améliorations.

Le dispositif institutionnel mis en place par le PAL 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.

Le Port Autonome de Lomé a été audité au titre des exercices 2011, 2012 et 2013. L'examen des rapports antérieurs de PAL 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	Prendre les dispositions nécessaires pour faire valider le PPM par la CCMP avant sa transmission à la DNCMP pour approbation.				x	Le PPM n'est toujours pas soumis à la validation de la CCMP avant son envoi à la DNCMP
2	Prendre les dispositions nécessaires pour : <ul style="list-style-type: none"> - élaborer la liste des fournisseurs agréés ; - faire parapher la liste agréée à chaque page par les membres de la commission qui en aura la charge ; - Cette liste doit être catégorisée par domaine de compétence et régulièrement mise à jour (par semestre ou par année) ; - faire signer la liste par la PRMP et les autres membres de la commission. 	x			x	Il est mis en place un registre des prestataires et fournisseurs agréés mais il n'est pas paraphé et signé par les acteurs de la passation.
3	Prendre les dispositions nécessaires pour respecter les dispositions du Code des Marchés Publics notamment en matière de délai à accorder aux soumissionnaires pour la préparation et le dépôt de leurs offres.	x				
4	Prendre les dispositions pour la complétude des dossiers				x	Les dossiers de la passation, jusqu'à maintenant ne sont toujours pas encore complet, des pièces y manquent toujours.
5	Mettre en place un registre coté et paraphé pour le dépôt des offres et une procédure de délivrance d'un accusé de réception aux soumissionnaires après le dépôt de leurs offres.		x			Il est mis en place un registre pour le dépôt des offres, il reste à lui associer la délivrance de récépissé.
6	Prendre les dispositions nécessaires pour obtenir l'avis de la CCMP sur les DAO, les DCR et sur les résultats des attributions.		x			Les preuves de la saisine de la CCMP n'existent pas toutes au dossier

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
1	Nous recommandons au PAL de faire connaître au moyen d'un avis général d'appel d'offres, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, fournitures et services, qu'elles entendent passer dans l'année et dont les montants égalent ou dépassent les seuils de passation des marchés publics.				x	L'avis général de passation des marchés n'est toujours pas encore publié en début d'année
2	Nous recommandons au PAL d'inscrire tous les marchés dans le plan prévisionnel de passation des marchés, sous peine de nullité	x				
	Nous recommandons au PAL de désigner une PRMP autre que le DG et de faire approuver les marchés par ce dernier.	x				
	Le PAL, à travers la personne responsable des marchés, doit mettre en place un système d'archivage permettant de donner accès, à tout moment, aux dossiers de marché.		x			Un local de fortune a été aménagé mais sa capacité est trop limitée et il n'est pas aéré.
3	Nous recommandons au PAL de faire respecter aux soumissionnaires les engagements relatifs aux règles d'éthique et de bonne gouvernance.	-	-	-	-	Non vérifier
4	Nous recommandons à la PRMP et à la commission de contrôle des marchés publics de respecter leurs obligations en matière de reporting				x	Les acteurs concernés n'établissent toujours pas encore les documents prévus par la réglementation.

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
1	Mettre à jour les textes désignant les membres de la CPMP et de la CCMP aussitôt à la fin de leur mandat suivant les dispositions du CMPDSP ;	x				
2	Mettre en place un registre spécial pour l'enregistrement des offres ;	x				
3	Mettre à jour le registre des fournisseurs agréés ;	x				
4	Dédier un local sécurisé et adéquat pour l'archivage et la conservation des documents de passation des marchés ;		x			Un local de fortune a été aménagé mais sa capacité est trop limitée et il n'est pas aéré.
5	La PRMP et la CCMP doivent établir annuellement un rapport d'activités conformément aux dispositions réglementaires ;				x	Les acteurs concernés n'établissent toujours pas encore les documents prévus par la réglementation.

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 PAL est désignée par la décision N° 1073/15/PAL du 15 décembre 2015 portant nomination de la PRMP, qui vient abroger la décision N° 759/12/PAL du 30 novembre 2012. Il a été membre de la CPMP avant d'être désigné PRMP du PAL. 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 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.

La Cellule d'appuis à la PRMP du PAL est composée d'un Point Focal et de plusieurs autres personnes affectées à la passation des marchés. **Mais les défaillances par rapport à la bonne tenue des archives constituent toujours une préoccupation. La cellule mérite une réorganisation.** Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- Non production du plan de formation du PAL à la mission ;
- **Défaillance du système d'archivage du PAL :**
 - o inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation ;
 - o non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ;
 - o les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier
 - o absence de certaines pièces dans les dossiers de marché
- 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;
- Non saisine de la CCMP pour la validation du PPM : Les membres de la CCMP ne sont pas saisis pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation.

Les acteurs de la passation du Port Autonome de Lomé (PAL) dénoncent :

- La rigidité des procédures paralysant les activités du PAL compte tenu de sa spécificité et entraînant un faible taux d'exécution du budget ;
- Le blocage des négociations avec l'organe national de contrôle et l'autorité de régulation en vue d'avoir un statut particulier ;
- La gêne causée par la fermeture de la DNCMP les vendredi après-midi ;
- Le délai limité de cinq (05) jours ouvrables dont dispose la CCMP pour faire la revue d'un dossier, ce qui ressemble plus à du formalisme ;
- Le seuil de contrôle à priori de la DNCMP qui serait trop bas compte tenu des réalités du PAL et du montant de ses marchés.

4.1.1.3.- Recommandation de la mission

Nous recommandons :

1	<p>Que la PRMP du PAL améliore la qualité de son système d'archivage en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettant tout en œuvre afin de doter le PAL d'une salle bien aménagée et bien aérée, dédiée à l'archivage des dossiers de passation des marchés ; - veillant à ce que le chargé de l'archivage du PAL puisse assurer un archivage chronologique des pièces dans les dossiers des marchés tout en respectant les différentes étapes de la passation ; - en regroupant les offres non retenues, en les scellant et en les classant dans des chemises à sangle ou cartons archive portant l'intitulé du marché y relatif et joint aux autres dossiers de ce marché ; - mettant tout en œuvre afin que les dossiers des marchés renferment toutes les pièces y relatives.
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 PAL.
3	<p>Que la CCMP établisse un rapport annuel d'activités sur la passation des marchés</p> <p>Que la PRMP du PAL établisse un rapport d'exécution de chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en fournir copie à la DNCMP, à l'ARMP et à la Cour des Comptes.</p>
4	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 2011						
1	Prendre les dispositions nécessaires pour faire valider le PPM par la CCMP avant sa transmission à la DNCMP pour approbation.				x	
2	<p>Prendre les dispositions nécessaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élaborer la liste des fournisseurs agréés ; - faire parapher la liste agréée à chaque page par les membres de la commission qui en aura la charge ; - Cette liste doit être catégorisée par domaine de compétence et régulièrement mise à jour (par semestre ou par année) ; - faire signer la liste par la PRMP et les autres membres de la commission. 	x			x	
3	Prendre les dispositions nécessaires pour obtenir l'avis de la CCMP sur les DAO, les DCR et sur les résultats des attributions.		x			

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
1	Nous recommandons à la PRMP et à la commission de contrôle des marchés publics de respecter leurs obligations en matière de reporting				x	

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
1	Mettre à jour le registre des fournisseurs agréés ;	x				
2	La PRMP et la CCMP doivent établir annuellement un rapport d'activités conformément aux dispositions réglementaires ;				x	

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 cinq (5) membres désignés par l'autorité contractante.

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

- Non production du plan de formation du PAL à la mission ;
- La CCMP n'établit pas de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP ;
- Non saisine de la CCMP pour la validation du PPM : Les membres de la CCMP ne sont pas saisis pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP pour approbation

4.1.2.3. Recommandations de la mission

1	Que la CCMP collabore avec les autres organes de la passation pour établir un plan interne de formation sur les procédures de passation des marchés
2	Que la CCMP établisse chaque année, à l'attention de la PRMP, un rapport d'activités sur la passation des marchés dont elle a eu à faire la revue.
3	Que la CCMP rappelle à l'autorité les dispositions réglementaires en ce qui concerne la validation du PPM en élaboration par elle et qu'elle procède à sa validation 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. L'échelle de notation est de 0 à 3.

4.2.2. Analyse détaillée des procédures de marchés

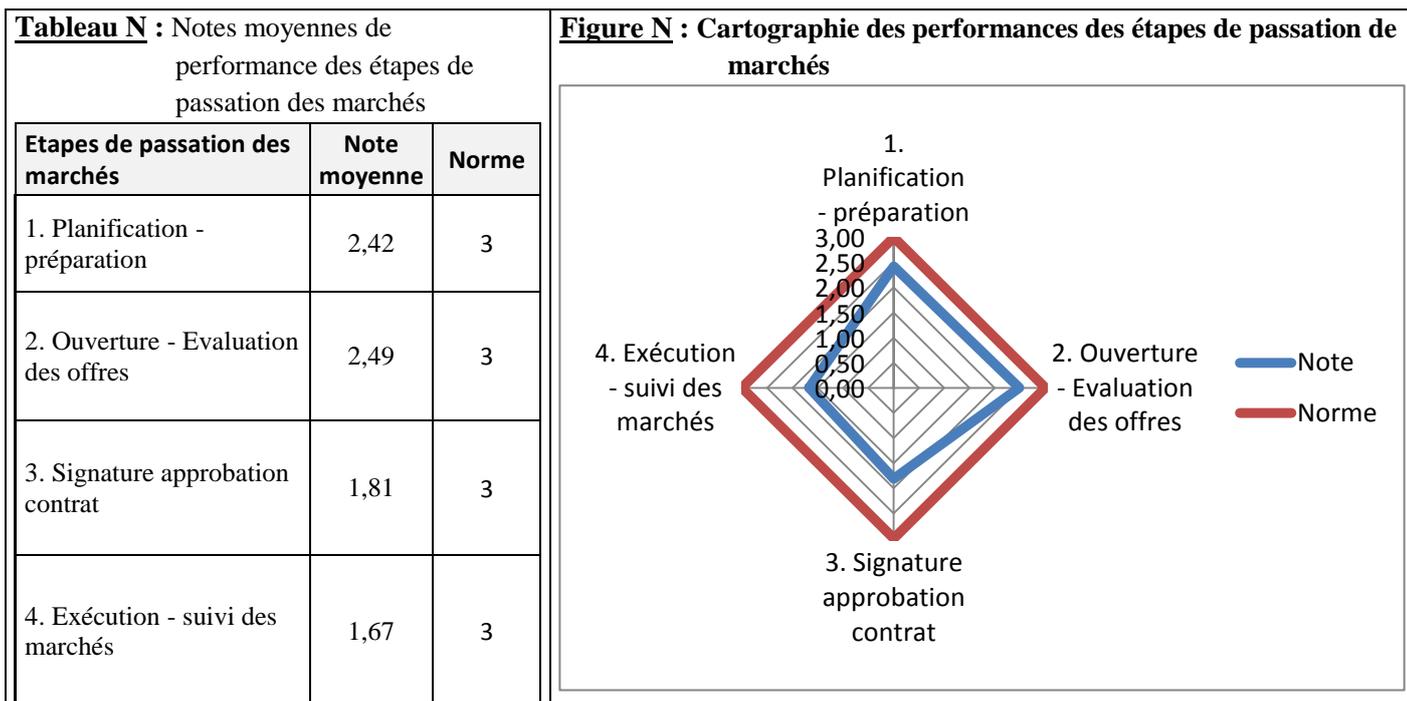
4.2.2.1. Cartographie des performances

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 Port Autonome de Lomé (PAL) 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 PAL

Processus de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	FICHES																								moyenne partielle par mode	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque (c)=(b)-(a)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
1. Planification des marchés et préparation des dossiers																											2,42	3,00	0,58
	Marchés par AOO	3	3	3																						3,00			
	Marchés par AOR				2																					2,00			
	Prestation intellectuelle					3																				3,00			
	Marchés de gré à gré						1,67	1,8	2	1,4	1,2	2,2	2	2,33	3	1,2	1,4	1,8	2,14							1,86			
	Autres achats publics en dessous du seuil																			3	1,5	2,25	1,25	3	2,5	2,25			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres																											2,49	3,00	0,51
	Marchés par AOO	2,82	2,8	2,47																						2,70			
	Marchés par AOR				2,67																					2,67			
	Prestation intellectuelle					2,42																				2,42			
	Marchés de gré à gré						1,57	2,25	2	2,14	1,5	3	2,4	1,71	3	1,71	2	3	1,6							2,14			
	Autres achats publics en dessous du seuil																			2,57	2	2,86	1,71	2,88	3	2,50			



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, le Port Autonome de Lomé (PAL) 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 (absence de preuve de la notification de l'attribution définitive, de publication de l'attribution définitive des marchés, etc.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau de l'étape 3.

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	Risque résiduel par étape	
1. Planification - préparation	2	0,58	
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	0,51	
3. Signature approbation contrat	2	1,19	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,33	

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 PAL 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 et 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 PAL.

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 PAL et celles mentionnées dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré par le PAL et approuvé par l'organe de contrôle national qu'est la DNCMP.

4.2.3.1.2. Recommandations

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

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

4.2.3.2.1. Constats

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 :

- ✚ Le PAL n'a pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégation de services public qui stipule : « les autorités contractantes font connaître, au moyen d'un avis général d'appel d'offres, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, fournitures et services qu'elles entendent passer dans l'année et dont les montants égalent ou dépassent les seuils de passation des marchés publics ».
- ✚ 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.
- ✚ Les demandes de gré à gré sont certes soumises à l'autorisation préalable de la DNCMP mais ne sont pas justifiées sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP comme le prévoit l'article 36, alinéa 1^{er} du décret 2009-277/PR ;

4.2.3.2.2. Recommandations

1	Nous recommandons au PAL de faire connaître au public en début d'année budgétaire, un avis général de passation des marchés afin de permettre aux candidats de mieux se préparer à une éventuelle soumission.
2	Nous recommandons que la commission de contrôle des marchés publics du PAL 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
3	Nous recommandons que les demandes de gré à gré soient justifiées sur la base d'un rapport spécial validé par l'CCMP, rapport établi à l'issue d'une séance de travail d'analyse des motifs justifiant le recours à cette procédure et que la DNCMP veille à son respect avant toute autorisation.

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

4.2.4.1. Constats

- Le délai réglementaire de 30 jours pour finaliser les évaluations et prononcer les propositions d'attribution n'est pas souvent respecté par cette commission. Ce délai va en moyenne jusqu'à 42 jours. Pour le marché de fournitures des mobiliers de bureau au PAL, ce délai a atteint 69 jours contre 30 jours réglementaires ;
- Absence de paraphe par les membres de la sous-commission d'analyse des rapports d'évaluation des offres du marché relatif à l'assurance des remorqueurs et du marché relatif à la mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé et du rapport d'évaluation des propositions techniques du marché de prestation intellectuelle ;
- Non signature par les membres de la sous-commission d'analyse du rapport d'évaluation du marché relatif à la mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé ;
- Absence de preuve d'enregistrement de certains marchés par (un marché par AOO, un par AOR, une prestation intellectuel et deux par entente directe) ;
- Non-respect des dispositions de l'article 67 du décret 2009-277/PR :
 - o Signature du contrat relatif à la Régularisation et à l'acquisition de licences MICROSOFT dix-sept (17) jours calendaires après la signature par le titulaire ;
- Absence de revue du dossier de régularisation et d'acquisition de licences MICROSOFT par la DNCMP ;
- Attribution et approbation de toutes les cotations auditées hors délais de validité des offres ;
- Non publication des avis d'attribution définitive des marchés dans un délai de quinze (15) jours suivant l'entrée en vigueur des contrats ;
- Non information de la DNCMP et de l'ARMP des décisions d'attribution des six (06) cotations auditées dans les délais de 48 heures prévues au CMPSPD en violation de l'article Article 15 du décret 2011-059 ;
- Non publication des résultats d'attribution des cotations par voie de presse ou par tout autre moyen par la PRMP pour les six (06) cotations auditées;
- Inexistence d'ordre de service de commencement dans les dossiers de la plupart des marchés de cotation.

4.2.4.2. Recommandations

1	Que la PRMP veille au respect de délai de trente (30) jours prévu pour l'évaluation des offres et la proposition d'attribution.
2	Que les membres des sous-commissions veillent signer et à dater les rapports d'évaluations des offres qu'ils ont établis puis à parapher les pages non signées de ces rapports.
3	Que la PRMP du PAL veille à l'enregistrement de tout marché par son titulaire avant tout commencement d'exécution.
4	Que la PRMP veille au respect de l'article 67 du décret 2009-277/PR en procédant à la signature des contrats dans un délai de sept (07) jours calendaires suivant la signature du contrat par le titulaire.
5	Que le PAL veille à soumettre à l'avis de la DNCMP tout dossier relevant de sa compétence et à garder dans les archives de la passation les preuves de la revue.
6	Que la PRMP veille à l'attribution et l'approbation des marchés dans le délai de validité des offres.
7	Que la PRMP du PAL veille à la publication systématique des avis d'attribution définitive des marchés dans le journal officiel 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 ».
8	Que la PRMP veille à la transmission dans un délai de quarante-huit (48) heures, les décisions d'attribution des marchés en dessous du seuil passés par la PAL à la DNCMP et à l'ARMP pour information.
9	Que la PRMP veille à la publication des résultats d'attribution des marchés en dessous du seuil de passation par voie de presse ou par tout autre moyen.
10	Que le PAL 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.

4.3. 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 d'aménagement à l'apostolat de la mer (Stella Maris) au PAL et sur celui relatif aux travaux de réhabilitation des cabestans et crochets d'amarrage à l'appontement pétrolier du PAL.

Quelques images des travaux

Apostolat de la mer (Stella Maris)



Enseigne de l'entrée



Vue d'ensemble du bâtiment



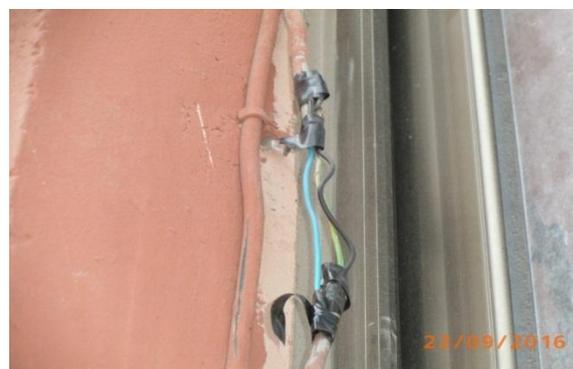
Matériel de sonorisation



Plafond exécuté en PVC

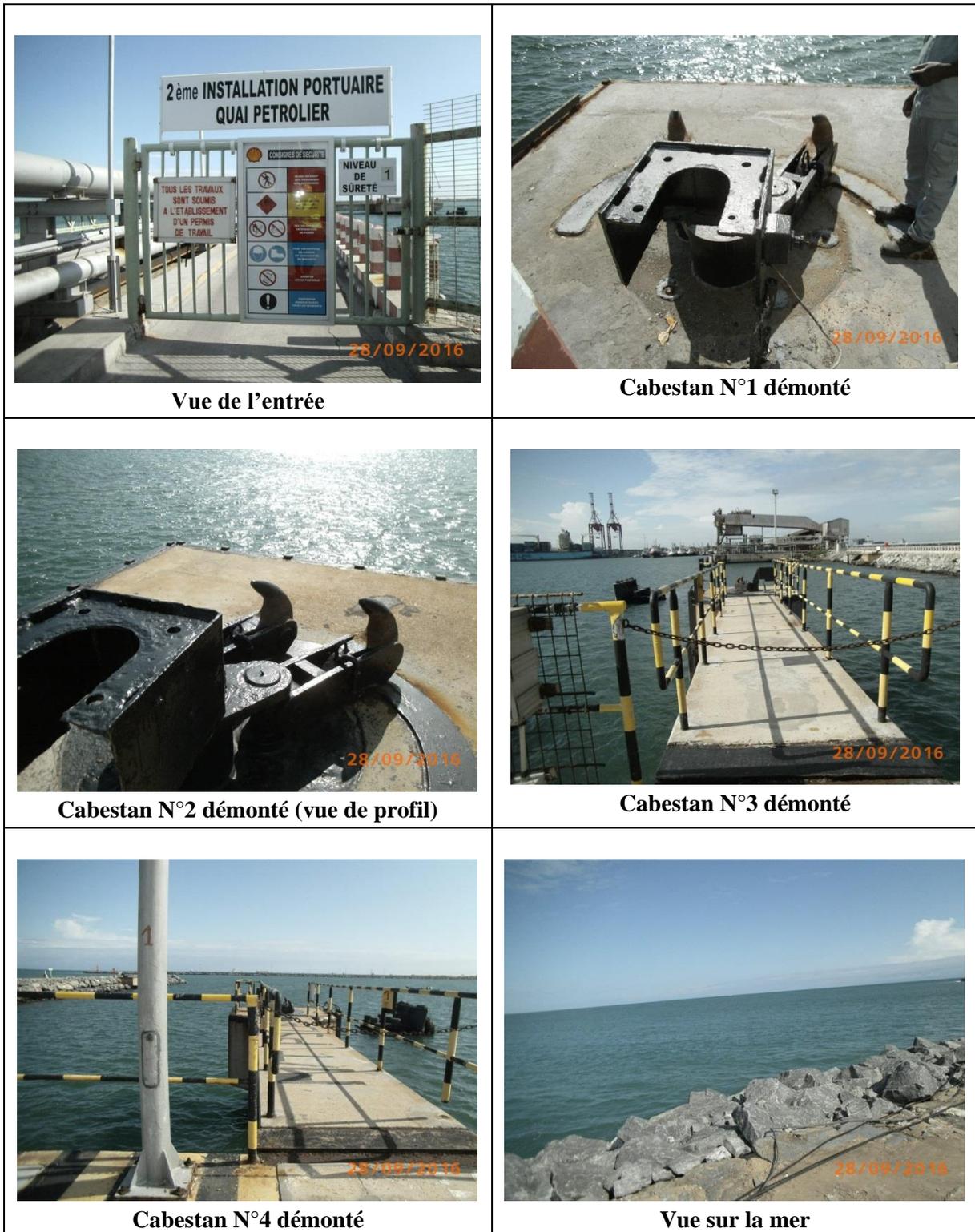


Module électrique exposé (Pose non conforme)



Liaison électrique non conforme à la norme

Réhabilitation des cabestans et crochets d'amarrage



4.3.1.1. Constats

- Pour les deux travaux, les entreprises titulaires n'ont pas produit de Dossier d'Exécution des Travaux avant le démarrage des travaux ;
- Pour le marché déjà exécuté, le dossier des travaux exécutés n'a été fourni par l'entreprise ;
- Manquements relevés dans l'étude préalable : les travaux d'aménagement à l'apostolat de la mer (Stella Maris) ont été exécutés avec des modifications dans les quantités et rubriques à la demande du bénéficiaire ;
- Non-respect du délai d'exécution des travaux de réhabilitation des cabestans et crochets d'amarrage à l'apportement pétrolier du PAL ; les quatre cabestans et crochets d'amarrage sont démontés et toujours en atelier pour la remise en état ;
- Liaison électrique et pose de module électrique non conforme à la norme.

4.3.1.2. Recommandations

Nous recommandons :

Au PAL de réclamer impérativement pour les prochaines missions, un dossier d'exécution des travaux aux titulaires des marchés de travaux. ce dossier d'exécution des travaux doit obligatoirement être approuvé par la structure en charge du contrôle, avec copie au maître d'ouvrage avant le démarrage des travaux.

Le dossier d'exécution des travaux doit comporter :

- Les notes de calcul des structures porteuses ;
- Les plans d'exécution (vues en plan, les différentes coupes et façades, les plans de fondation, ferrailage, coffrage, dalle, charpente-couverture, plomberie-sanitaire, électricité et schéma électrique.) ;
- La méthodologie d'organisation et d'exécution des travaux ;
- Le planning actualisé des travaux ;
- La liste du personnel ;
- La liste du matériel ;
- Le planning d'approvisionnement.

La structure de contrôle doit produire des rapports périodiques d'activité (activités de l'entreprise et de la structure de contrôle) au maître d'ouvrage

au titulaire de marché de travaux de produire impérativement un Dossier des Travaux Exécutés (DTE) à la fin de l'exécution des travaux et de fournir copie au PAL et à l'apostolat pour archive.

Voir en annexe le contenu d'un DTE.

Que les études préalables, le suivi et le contrôle des travaux soient confiés à des structures compétentes

Au PAL de :

- veiller à ce que les entreprises livrent les travaux dans le respect des délais contractuel ;
- signifier par écrit (avec accusé de réception) à EHAC son retard dans l'exécution des travaux et lui rappeler les conséquences de ce retard suivant les clauses du contrat.

Au PAL de veiller à la normalisation des installations électriques avant de procéder à la réception définitive des travaux.

4.3.2. Conformité de l'exécution financière

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

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

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

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

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

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

Les preuves de paiement de la majorité des marchés passés par le PAL ont été fournies à la mission. Ainsi, retrouvons nous les liasses justificatives constituées par les factures fournisseurs, les ordres de virement et les copies des chèques.

Nos travaux nous ont permis de constater qu'à part les factures non encore parvenues (les travaux étant toujours en cours), les preuves de paiement de deux marchés d'une valeur de cent huit millions (108 000 000) F CFA n'ont pas été fournies à la mission. Il s'agit du marché relatif à la mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé d'une valeur de 99 120 000 F CFA et du marché relatif à la réalisation d'un spot publicitaire d'information sur les nouveaux horaires du PAL d'une valeur de 8 980 000 F CFA.

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 PAL 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 supérieurs aux seuils de passation des marchés publics	PRMP
2	Défaillance du système d'archivage du PAL : <ul style="list-style-type: none"> ○ inexistence d'une salle bien aménagée dédiée aux archives de la passation ; ○ non-respect de la chronologie dans le classement des pièces relatives à la passation dans les dossiers ; ○ les dossiers de soumission non retenus ne sont pas regroupés, scellés et disposés avec le reste des dossiers dans un ordre permettant de vite les identifier ○ absence de certaines pièces dans les dossiers de marché 	Améliorer le système d'archivage du PAL en : <ul style="list-style-type: none"> - Dotant le PAL d'une salle sécurisée, bien aménagée destinée à l'archivage de la passation ; - Veillant au classement chronologique des pièces relatives à la passation dans leur dossier ; - En regroupant et en scellant ensemble les soumissions non retenues et en les disposant dans des classeurs portant l'intitulé de leur marché respectif ; - En veillant à ce que toutes les pièces relatives à chaque dossier y soient archivées. 	PRMP et Cellule d'appui
3	Non- implication de la CCMP à partir d'un certain seuil : 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 PAL contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR	Nous recommandons au PAL 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, CCMP
4	Dépassement du taux maximum de 10% pour les marchés par entente directe : le total des marchés par entente directe conclu par le PAL représente 40% du montant total des marchés passés par le PAL en violation de l'article 36, alinéa 3 du décret 2009-277/PR	Veiller au respect des dispositions de l'article 36, alinéa 4 du décret 2009-277/PR en ne dépassant pas le taux de 10% du total de marchés passés au cours de l'année pour les marchés de gré à gré	PRMP, CCMP
5	Absence de paraphe par les membres de la sous-commission d'analyse des rapports d'évaluation des offres	Que les membres des sous-commissions mise en place pour les évaluations procèdent systématiquement au paraphe des pages des rapports d'évaluation.	PRMP, CPMP, CCMP et Sous-Commission d'Analyse
6	Non information des soumissionnaires et du public en général sur les marchés passés au cours de l'exercice : les avis	Procéder à la publication des avis d'attribution définitive dans les quinze (15) de l'entrée en vigueur des contrats dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité conformément aux dispositions de	PRMP

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
	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	l'article 70 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégations de service public.	
7	Soumission des demandes de gré à gré à l'autorisation préalable de la DNCMP sans que celles-ci ne soient justifiées sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP comme le prévoit l'article 36, alinéa 1 ^{er} du décret 2009-277/PR	Que les demandes de gré à gré soient justifiées sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP, rapport établi à l'issue d'une séance de travail d'analyse des motifs justifiant le recours à cette procédure et que la DNCMP veille à son respect avant toute autorisation.	PRMP et CCMP
8	Non publication des avis d'attribution définitive : 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 PAL 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
9	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. 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
10	Non transmission des décisions d'attribution des cotations à la DNCMP et à l'ARMP : Nous avons constaté que copie de la décision d'attribution des marchés de cotation n'est pas transmise à l'ARMP et à la DNCMP dans les 48 heures suivant la date de signature des contrats, comme stipulé à l'article 14 alinéa 4 du décret 2009-277/PR	Nous recommandons au PAL 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
11	Rallongement du délai réglementaire prévu pour l'évaluation des offres : Long délai d'évaluation des offres pour certains marchés allant jusqu'à 69 jours contre 30 jours comme le stipulent les textes	Nous recommandons au PAL de se conformer aux dispositions réglementaires en matière du respect des délais de passation des marchés et que les sous-commissions d'évaluation soient sensibilisées avant le démarrage du processus	PRMP, CPMP

ANNEXE

ANNEXE : Liste des marchés échantillonnés

PORT AUTONOME DE LOME (PAL)

N°	Intitulés des marchés	Montant	Type
	Appel d'offres Ouvert		
1	Travaux de réfection de la voirie interne du pal	16 878 716 986	TRAVAUX
2	Fourniture de matériels roulants au PAL	149 900 000	FOURNITURE
3	Fourniture de mobiliers de bureau au port autonome de Lomé	69 637 860	FOURNITURE
	Total Appels d'offre Ouvert	17 098 254 846	
	Appel d'Offres Restreint		
1	Assurance des remorqueurs	66 657 404	SERVICE
	Total Appel d'Offres Restreint	66 657 404	
	Prestation Intellectuelle		
1	Mise en œuvre du plan de sureté de la première installation portuaire de Lomé	99 120 000	PRESTATION INTELLECTUELLE
	Total Prestation Intellectuelle	99 120 000	
	Gré à Gré		
1	Fourniture de deux remorqueurs	10 192 143 762	FOURNITURE
2	Régularisation et d'acquisition de licences MICROSOFT	661 014 072	SERVICE
3	Carénage de:-remorqueurs: LOME-ANEHO-AGBO.-AKODESS. Vedette PT: KPEME, TOGBLEKOPE-PAL N°3 -PATROUILLEUR KARA	377 333 320	TRAVAUX
4	Location de drague aspiratrice pour le quai minéralier et quai pétrolier du PAL	246 411 670	SERVICE
5	Location de 300 micro-ordinateurs	111 382 560	SERVICE
6	Mise à jour des plans de recollement du réseau électrique et du réseau d'alimentation en eau potable au PAL	87 746 976	SERVICE
7	Fourniture et installation en urgence de deux (02) culasses reconditionnées et deux (02) collecteurs d'échappement	54 021 064	FOURNITURE
8	Formation sur la nouvelle version du logiciel PERFECTO (PERFORA)	28 000 000	PRESTATION INTELLECTUELLE
9	Abonnement à la publication régulière d'un flux d'informations économiques actualisées au PAL	23 614 452	SERVICE
10	Fourniture de produits de bière et boissons non alcoolisées	19 631 247	FOURNITURE
11	Formation au système d'Information Géographique (SIG)	17 184 104	PRESTATION INTELLECTUELLE
12	Maintenance et assistance : progiciel PALRH WEB	11 210 000	SERVICE
13	Réalisation d'un spot publicitaire d'information sur les nouveaux horaires du PAL	8 980 000	SERVICE
	Total Consultations Gré à gré	11 838 673 227	
	Demandes de Cotation		
1	Fourniture et l'installation de deux (02) groupes électrogènes de 35 KVA et 250 KVA au PAL	32 804 000	FOURNITURE
2	Fourniture et l'installation d'un système contrôle d'accès au local informatique du PAL	29 122 904	FOURNITURE
3	Fourniture et installation de copieurs multifonction	24 462 674	FOURNITURE
4	Travaux d'aménagement à l'apostolat de la mer (STELLA MARIS) au PAL	11 758 857	TRAVAUX
5	Travaux de réhabilitation des cabestans et crochets d'amarrage à l'appontement pétrolier du PAL	10 950 400	TRAVAUX
6	Livraison de postes téléphonistes analogiques et numériques au PAL	6 951 238	FOURNITURE
	Total Demandes de Cotation	116 050 073	
	TOTAL	29 218 755 550	

ANNEXE 2 : 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.