

**AUTORITE DE REGULATION
DES MARCHES PUBLICS
(REPUBLIQUE TOGOLAISE)**

**REVUE INDEPENDANTE
DE LA CONFORMITE DES
PROCEDURES DE PASSATION
DES MARCHES PUBLICS
CONCLUS PAR LA SOCIETE
D'ADMINISTRATION DE LA
ZONE FRANCHE - SAZOF**

GESTION 2015

RAPPORT DEFINITIF

Grant Thornton

6^e étage Immeuble Clairafrique
Rue Malenfant - Dakar Plateau
BP 7642 - Dakar
T 00 221 33 889 70 70
F 00 221 33 821 10 70
E grantthornton@sn.gt.com

www.grantthornton.sn

SIGLES ET ACRONYMES

AAO	:	Avis d'Appel d'Offres
AC	:	Autorité Contractante
AGPM	:	Avis Général de Passation des Marchés
AOO	:	Appel d'Offres Ouvert
AOR	:	Appel d'Offres Restreint
ARTP	:	Autorité de Règlementation des secteurs de Postes et de Télécommunications
CCAG	:	Cahier des Clauses Administratives Générales
CCAP	:	Cahier des Clauses Administratives Particulières
CCMP	:	Commission de Contrôle des Marchés Publics
CPMP	:	Commission de Passation des Marchés Publics
CRD	:	Comité de Règlement des Différends
DAO	:	Dossier d'Appel d'Offres
DC	:	Demande de Cotation
DNCMP	:	Direction Nationale du Contrôle des Marchés publics
DPAO	:	Données Particulières de l'Appel d'Offres
DRP	:	Demande de Renseignements et de Prix
PPM	:	Plan de Passation des Marchés
PI	:	Prestations Intellectuelles
PRMP	:	Personne Responsable des Marchés Publics
PV	:	Procès-verbal
SAZOF	:	Société d'administration de la zone franche
TDR	:	Termes De Référence

Dakar, le 31 octobre 2016

**A Monsieur le Directeur Général de l'Autorité de
Régulation des Marchés Publics (ARMP)
Immeuble UAT, 4eme Etage Nord**

REPUBLIQUE TOGOLAISE

Objet : Rapport définitif sur la revue des marchés conclus par la Société d'administration de la zone franche (SAZOF) au cours de l'année 2015.

Monsieur le Directeur Général,

En exécution de la mission que l'ARMP a bien voulu nous confier et relative à la revue indépendante de la conformité des procédures de passation des marchés publics passés par les autorités contractantes de la République Togolaise au titre de l'année 2015, nous avons l'honneur de vous soumettre conformément aux termes de référence, notre rapport définitif concernant la Société d'administration de la zone franche (SAZOF). Ce rapport tient compte des observations envoyées par courrier N°195/PP/PRMP/2016 du 04 octobre 2016 par ladite autorité contractante à la suite de notre rapport provisoire.

Nous avons effectué notre revue conformément aux termes de référence (TDR) du marché N°00393/2016/AMI/ARMP/PI/FP conclu entre l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et le cabinet Grant Thornton Sénégal.

Selon les TDR, la mission a pour objectif principal de vérifier la conformité du processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public conclus au cours de l'année 2015 par les autorités contractantes ciblées à l'annexe 1 des TDR, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par les textes sur marchés publics et délégations de service public.

C'est ainsi qu'au terme de notre mission de revue des marchés, réalisée selon l'approche détaillée au point 2 du présent rapport, nous vous présentons la synthèse de nos travaux.

SYNTHESE DE NOS TRAVAUX

Au cours de la période d'audit, la Société d'administration de la zone franche (SAZOF) a conclu douze (12) marchés pour un coût global de Francs CFA 100 904 777.

Notre échantillon a porté sur cinq (05) dossiers représentant 42% en nombre et 67% du montant global des marchés. Il peut être présenté comme suit :

MODE DE PASSATION	RECAPITULATIF DES MARCHES PASSES		MARCHES SELECTIONNES POUR REVUE	
	(EN F CFA)		(EN F CFA)	
	NOMBRE	VALEUR TOTALE	ECHANTILLON	VALEUR
AO	2	44 202 005	2	44 202 005
DC	10	56 702 772	3	23 853 276
TOTAL	12	100 904 777	5	68 055 281
TAUX DE COUVERTURE			42%	67%

Au terme de nos travaux, les principaux constats peuvent être résumés comme suit :

1. CONSTATS D'ORDRE GENERAL

- ❖ La Société d'administration de la zone franche (SAZOF) n'a pas établi, en vue d'une publication, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du Décret 2009-277/PR portant Code des marchés publics et délégations de service public. Cet article dispose : « 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 ».
- ❖ Les membres de la CPMP ont été désignés par décision N° 01/2011/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 et aucun acte de renouvellement des membres de la CPMP n'a été établi depuis cette date, en violation de l'article 6 du Décret n°2009-297/PR du 30 Décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui dispose : « Les membres permanents de la commission de passation des marchés sont nommés par arrêté pour une période de deux (2) ans renouvelables deux fois ».
- ❖ Les membres de la CCMP ont été désignés par décision N° 02/2011/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 et aucun acte de renouvellement des membres de la CCMP n'a été établi depuis cette dite date, en violation des articles 6 et 10 alinéa 1 du Décret n°2009-297/PR du 30 Décembre 2009.
- ❖ Le rapport d'exécution n'a pas été établi pour chaque marché par la PRMP, en violation de l'article 6, alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 qui dispose : « La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes. » et de l'article 1^{er} dernier alinéa du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009.
- ❖ Le rapport annuel d'activités n'a pas été établi par la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation de l'article 9 alinéa 7 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : « la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'autorité contractante un rapport annuel d'activités ».
- ❖ Les procès-verbaux d'ouverture des offres n'ont pas été publiés, en violation de l'article 54 alinéa 4 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009, portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : «Le procès verbal est publié et remis sans délai à tous les soumissionnaires qui en font la demande ».
- ❖ Les avis d'attribution définitive n'ont pas été publiés, en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.
- ❖ Les décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation n'ont pas été transmises à l'ARMP et à la DNCMP, en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent... ».

2.CONSTATS SPECIFIQUES A LA PASSATION, A LA GESTION ET A L'EXECUTION FINANCIERE DES MARCHES EXAMINES

Notre examen a porté sur cinq (05) marchés dont deux (02) passés suivant la procédure d'appel d'offres ouverts, trois (03) marchés de demandes de cotation.

APPEL D'OFFRES OUVERTS

Notre revue a porté sur les marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 660/2015/AOO/SAZOF/T/FP : travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège, pour un montant de F CFA 29 825 810 et,
- ❖ Contrat N° 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP : travaux de réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA, pour un montant de F CFA 14 439 037.

Pour ces marchés, nous avons constaté les anomalies suivantes :

- l'absence dans les dossiers des garanties de bonne exécution ;
- l'évaluation n'a pas été faite dans les trente (30) jours calendaires suivant l'ouverture des plis, en violation des dispositions de l'article 56 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service publics ;
- l'absence de publication de l'attribution définitive, en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 ;
- la non application des pénalités de retard, en violation des dispositions de l'article 101, alinéa 1 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

DEMANDES DE COTATION

Notre revue a porté sur les dossiers de marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 005/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif aux impressions de support de communication pour un montant F CFA 4 849 800 ;
- ❖ Contrat N° 004/2015/SAZOF relatif aux impressions des calendriers 2016 pour un montant de F CFA 10 998 190 et ;
- ❖ Contrat N° 001/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires pour un montant de F CFA 8 005 286.

Les avis d'attribution définitive de ces marchés n'ont pas fait l'objet de publication, en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

De plus, des copies des décisions d'attribution de ces marchés n'ont pas été transmises à l'ARMP et à la DNCMP, en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent. »

Concernant les deux premiers marchés relatifs aux impressions de support de communication et de calendriers, nous avons de plus, noté les anomalies suivantes :

- l'absence dans le dossier :
 - du rapport d'évaluation daté ;
 - du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
 - de la notification définitive ;
- l'envoi d'une demande de cotation à la société S3P contrairement à la recommandation de la Commission de Contrôle des Marchés publics. En effet, le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics a recommandé à la PRMP (par la lettre N° 11/ANA/CCMP/2015 du 05/10/2015) de retirer le fournisseur S3P de la liste des 5 sociétés à consulter compte tenu du fait que ce dernier ne figurait pas dans la base des données validée, des prestataires de la SAZOF.

Toutefois, il convient de souligner que la société S3P a bien envoyé une demande d'agrément en date du 12 mars 2015 à la SAZOF qui en a accusé réception le 06 juillet 2015.

Concernant le dernier marché relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires, nous avons en outre noté l'absence dans le dossier :

- de l'autorisation de dépassement budgétaire. En effet, le montant total du marché prévu dans le PPM est de F CFA 3 000 000 alors que le montant total des réalisations effectuées s'élève à F CFA 8 005 286 soit un dépassement de F CFA 5 005 286, dû à la non maîtrise des dépenses prévisionnelles ;
- du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
- de la notification définitive.

3. CONSTATS SPECIFIQUES A L'EXECUTION PHYSIQUE

L'objectif principal de la mission de revue physique est de procéder à l'audit de l'exécution technique et physique des marchés en vue de s'assurer de la performance des opérations, la conformité technique et la qualité des prestations réalisées. Ainsi dans le cadre de nos travaux, notre échantillon a porté sur les marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 660/2015/AOO/SAZOF/T/FP : travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège, pour un montant de F CFA 29 825 810 ;
- ❖ Contrat N° 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP : travaux de réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA, pour un montant de F CFA 14 439 037 ;
- ❖ Contrat N° 001/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires pour un montant de F CFA 8 005 286.

L'inspection physique est détaillée au point 5.2.3 du présent rapport. A l'issue de la vérification de l'existence physique, nous n'avons pas de remarques particulières pour le marché de fourniture.

Pour les deux autres marchés, nous avons relevé dans le cadre de la revue documentaire des insuffisances dans le DAO, détaillé au point 5.2.3. Il ya lieu de noter que les pénalités de retard n'ont pas été appliquées sur ces marchés malgré le retard accusé et que les paiements ont été effectués sans respect des tranches contractuelles. Pour ce qui est de la qualité des travaux, la finition est approximative. Certaines quantités sur le site se trouvent différentes de celles du devis et l'attachement quantifie à 100% chaque prix du marché.

4. SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Nos travaux ont porté sur cinq (5) marchés dont deux(2) AOO et trois (3) DC. Il faut relever que les travaux de la CPM sont irréguliers en raison du non renouvellement du mandat de ses membres à son terme. De plus l'AGPM, les attributions définitives et les procès verbaux d'ouverture des offres n'ont pas fait l'objet de publication.

S'agissant de la vérification de l'exécution physique, sur trois des marchés examinés, deux souffrent d'insuffisances significatives au regard de la qualité des DAO. Du point de vue de la qualité des travaux, les finitions sont approximatives. De plus l'exécution financière ne respecte pas les clauses contractuelles et, les pénalités de retard n'ont pas été pratiquées malgré les retards accusés.

Nous tenons à remercier l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour leur disponibilité et leur collaboration au moment de notre intervention.

Nous vous souhaitons bonne réception du présent rapport et vous prions d'agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de notre considération distinguée.

Boubacar NDIAYE
Associé



TABLE DES MATIERES

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION	8
1.1. CONTEXTE	9
1.2. OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR	9
II. METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES	12
2.1. CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA METHODOLOGIE	13
2.2. COORDINATION GENERALE DE LA MISSION	13
2.3. PHASE DE PRE-AUDIT	14
2.4. REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION ET DE GESTION DES MARCHES	14
2.5. REVUE DES PROCEDURES D'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES	15
2.6. CONTROLE QUALITE ET REVUE INDEPENDANTE	16
2.6. PHASE DE RESTITUTION DES RAPPORTS.....	16
III. ENVIRONNEMENT DES MARCHES PUBLICS	17
3.1. LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE	18
3.2. LES ORGANES CHARGES DE LA PASSATION DES MARCHES	18
IV. LES STRUCTURES CHARGEES DE LA GESTION DES MARCHES AU SEIN DE LA SAZOF	23
4.1. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SAZOF	24
4.2. LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES	24
4.3. LA COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS	24
4.4. LA COMMISSION DE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS	24
V. REVUE APPROFONDIE DES MARCHES PUBLICS DE LA SAZOF	26
5.1. SELECTION DES MARCHES A AUDITER	27
5.2. CONSTAT DE L'AUDIT	27
5.3 SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS	40
5.4 STATISTIQUE DES ANOMALIES	41
ANNEXES	42

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

1.1 CONTEXTE

Compte du volume considérable que représente la commande publique, et pour une meilleure efficacité et une rationalisation des dépenses, le Gouvernement de la République du Togo a procédé à une profonde réforme de son système de passation de marchés publics.

Cette réforme qui s'inspire des meilleures pratiques internationales (OCDE), comporte d'importantes innovations, consacre la régulation, institue la possibilité de recours des soumissionnaires au stade de la passation des marchés, rationalise le contrôle a priori, réglemente les régimes dérogatoires, responsabilise davantage les ministères et organismes dépensiers et systématise le contrôle a posteriori. Inspirée des directives de l'UEMOA en la matière, la réforme a contribué à la création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) sous forme d'autorité administrative indépendante, qui constitue avec la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP), organe de contrôle a priori, l'épine dorsale du dispositif institutionnel national.

L'ARMP intervient sur l'ensemble du secteur, aussi bien à travers des missions d'assistance dans l'élaboration des politiques ou de la conception d'outils de passation des marchés publics (documents et formulaires standards) qu'en matière de formation et de professionnalisation en plus de l'audit et du règlement des différends, qui sont au cœur même de la fonction de régulation.

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

C'est en référence au Décret n°2009-277/PR du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public (CMPDSP), que la présente mission est projetée avec comme objectif la revue indépendante des procédures de préparation, de passation et d'exécution des marchés publics, des avenants conclus au titre de l'exercice 2015 par les Autorités contractantes.

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'audit tels que spécifiés dans les termes de référence, l'approche méthodologique est articulée autour des leviers suivants :

Mobilisation des Ressources avec une équipe composée d'experts de qualité et de renommée:

1. **Appui de proximité du siège** : avec la mobilisation de la logistique et d'experts d'appoint avec des profils dictés par la nature des problèmes posés ;
2. **Planning opérationnel** : Un planning détaillé par phase (incluant la préparation des programmes d'audit) réalisé et suivi avec des outils modernes de gestion ;
3. **Supervision et contrôle** : Tous les livrables sont revus par des managers séniors du siège conformément à nos procédures de revue qualité et de revue indépendante ;
4. **Réactivité et Réponses** : Réponse à toute requête du Client dans un délai au plus tard de 3 jours ouvrables ;
5. **Leadership**: Le Chef de mission assure pleinement la direction des opérations et est responsabilisé pour prendre sur place les décisions de nature à garantir une exécution efficace de la mission sur le terrain. Il est assisté par un Coordonnateur

1.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR

L'objectif principal de la mission est de s'assurer, au niveau des autorités contractantes, du respect des dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés publics dans le cadre des marchés passés en revue pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2015. Un jugement devra être dégagé sur la conformité des procédures de passation des marchés et les modalités de gestion des contrats avec les dispositions du Code des Marchés publics (CMP). Il s'agira en outre de procéder à la revue des procédures de contrôle a priori de la DNCMP et de s'assurer de la conformité des avis de la DNCMP notamment en ce qui concerne les décisions d'attribution et le recours aux modes dérogatoires de passation de marchés. La revue concernera enfin les vérifications relatives au traitement des litiges par l'ARMP relatifs à ce lot.

Les objectifs spécifiques de la mission sont les suivants:

- i. **Effectuer un audit** physique, financier et de conformité des marchés passés au titre de l'année 2015 ;
- ii. **Analyser** la performance du système des marchés publics sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité ;
- iii. **Sélectionner et valider** en début de mission et en rapport avec l'ARMP, un échantillon représentatif des marchés approuvés en tenant compte du type, montant et mode passation ;
- iv. **vérifier** la procédure de passation des marchés sur cet échantillon (publicité préalable, dossier d'appel à concurrence, validité de la méthode de passation choisie, couverture budgétaire, rapports d'évaluation des offres, délais de passation, délais de publication des attributions, contenu des contrats signés avec les titulaires des marchés, délais des paiements, respect des délais d'exécution, respect des procédures de réception, taux de décaissement, etc.) ; examiner et analyser le respect de certaines dispositions particulièrement importantes du CMPDSP telles que, l'attribution aux soumissionnaires moins-disant qualifiés, le non fractionnement de marchés, les conditions préalables de mise en concurrence, l'approbation des marchés par les autorités compétentes, les éléments constitutifs des cahiers des charges, les cas de résiliation, etc. ;
- v. **analyser** l'organisation en général et les structures (ressources humaines, procédures, système de suivi et de contrôle, système de classement et d'archivage des dossiers ...) intervenant dans le processus de passation et d'exécution des marchés en particulier ; diagnostic approfondi des commissions de passation et de contrôle des marchés et faire des recommandations pour leur renforcement.
- vi. **faire** des vérifications sur :
 - l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
 - la production des cautions d'avance de démarrage et de garantie de bonne exécution ;
 - l'émission des ordres de service s'agissant des travaux ;
 - la réception par les commissions ad-hoc des travaux et fournitures ;
 - la mise à jour du manuel des procédures de marchés et consultations restreintes s'agissant des établissements publics, agences ;
 - la tenue des registres de marchés côtés et paraphés, mis à jour ;
 - l'application des pénalités de retard prévues ;
- vii. **déterminer** le temps moyen de traitement des dossiers par les CCMP, la CPMP et la DNCMP.
- viii. **faire** la répartition des marchés audités par rapport à la nationalité des titulaires ;
- ix. **donner** les statistiques sur le nombre de dossiers (DAO, Rapport d'évaluation) rejetés par la DNCMP ;
- x. **s'assurer** de l'exactitude des informations communiquées ;
- xi. **examiner et évaluer** les situations d'attribution des marchés passés par entente directe : nous passerons en revue l'ensemble des marchés passés par entente directe et déduirons en fin de revue, d'une part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés de gré à gré par rapport à l'ensemble des marchés passés par l'autorité contractante et, d'autre part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés de gré à gré non conformes à la réglementation en vigueur ; nous évaluerons aussi dans toute la mesure du possible la compétitivité des prix proposés dans les marchés par entente directe ;
- xii. **se faire** une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés. Une opinion est fournie individuellement pour chaque autorité contractante;
- xiii. **évaluer** éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leur application par l'autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité ;
- xiv. **proposer** des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements constatés sur la base d'un tableau synoptique des constats avec indication sur les fréquences d'occurrence. Analyser la récurrence des dysfonctionnements et le degré de mise en œuvre des recommandations des audits précédents.

- xv. **procéder** à l'audit de l'exécution physique d'un échantillon de marchés à effets durables en vue de s'assurer de la matérialité des prestations et de leur conformité par rapport aux spécifications techniques prescrites et autres dispositions pertinentes du CMPDSP relatives à l'exécution des marchés ;
- xvi. **assurer** une formation de 3 jours pour une quarantaine de cadres de l'ARMP, de la DNCMP et des membres du bassin national des formateurs sur les pratiques d'audit en matière de passation des marchés.

2. METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES

Nous avons pris en considération les spécificités de la mission à réaliser et nous avons établi, dans la section ci-après, un cadre pour la méthodologie proposée et l'approche d'audit à suivre. L'audit a été réalisé en conformité avec les TDR. Dans cette perspective, nous avons procédé à des tests et contrôles aussi fréquents qu'il a été nécessaire. De manière plus précise, notre démarche a obéi aux étapes suivantes :

- Etablissement de la feuille de route et prise de contact avec l'ARMP pour assurer une planification correcte de la mission. (réunion de démarrage) ;
- Planification et prise de connaissance générale des entités à auditer ;
- Revue des textes régissant les structures à auditer et des rapports relatifs aux audits précédents ;
- Analyse et évaluation de l'organisation institutionnelle de chaque entité concernée ;
- Revue de la procédure de passation et d'exécution des marchés ;
- Elaboration des rapports provisoires ;
- Réception et traitement des commentaires des audités ;
- Traitement des requêtes spéciales ;
- Elaboration des rapports définitifs individuels, de synthèse ;
- Contrôle de qualité ;
- Restitution.

2.1 CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA METHODOLOGIE

Notre expérience de ce type de mission montre qu'il est d'une importance capitale de mettre en place une équipe au Siège. L'équipe d'appui du Siège est composée d'un noyau centré autour du Cabinet Grant Thornton Sénégal sous la direction d'un Expert financier qui a une expérience en passation de marchés, assisté d'auditeurs en passation de marchés.

Le support des équipes d'experts se concentre sur quatre domaines clefs que nous avons identifiés comme étant cruciaux, en fonction de nos expériences d'audits similaires, pour fournir les conditions correctes pour la conduite de travaux d'audit efficaces et de haute qualité :

- ❖ **Support logistique ;**
- ❖ **Support technique ;**
- ❖ **Support administratif ;**
- ❖ **Feedback.**

Il reste entendu que les membres de l'équipe d'appui peuvent être appelés à descendre sur le terrain pour prêter mains fortes aux experts et les aider à résoudre des problèmes ponctuels ou à faire face à une charge de travail exceptionnellement importante.

Le coordonnateur de l'équipe d'appui du siège a un rôle central dans la revue qualité des rapports conformément aux procédures en vigueur au sein du Cabinet Grant Thornton, certifié ISO depuis décembre 2009. Son profil le prédestine à s'impliquer de manière significative sur le terrain. Nous avons du reste identifié dans chacune des spécialités mentionnées ci-dessus, un expert qui pourra être mobilisé sans délai dès que la liste des marchés à auditer est arrêtée. Nous croyons que la mobilisation d'un tel dispositif, animé par des experts confirmés, apportera une plus-value au processus d'audit étant donné que ces derniers se focaliseront sur la nécessité de fournir à nos équipes d'audit un support journalier dans leur travail, et devront anticiper les problèmes que les auditeurs pourraient rencontrer sur le terrain au cours de la mission et apporter des réponses précises dans le cadre de la gestion de ces problèmes.

2.2 PLANIFICATION ET PRISE DE CONNAISSANCE GENERALE DE LA MISSION

2.2.1 LA PHASE DE PRE-AUDIT

Après les formalités de négociation et de finalisation du contrat et la phase préparatoire, l'équipe a tenu une réunion avec l'ARMP et les autorités contractantes le 22 juin 2016, au cours de laquelle des informations ont été échangées, les attentes précisées et les premières contraintes identifiées. A la

suite de la réception de la notification de démarrage le 28 juin nous avons commencé l'envoi des sélections aux autorités contractantes. Nous avons rencontré huit (8) des autorités contractantes au cours de la semaine de planification du 18 juillet au 22 juillet 2016. Au niveau de chaque autorité contractante, nous avons tenté d'obtenir certaines informations telles que requises par les courriers d'annonce de la mission d'audit des Marchés publics envoyés par l'ARMP aux autorités contractantes ciblées. Durant les réunions de démarrage avec les audités, nous nous sommes assurés des tâches déterminées dans le programme avec le personnel de l'Audité et avons recadré nos objectifs. Nous avons obtenu une description :

- du cadre réglementaire et institutionnel,
- du fonctionnement des organes, acteurs du processus de passation des marchés publics,
- du niveau de formation des acteurs intervenant dans les marchés publics
- des difficultés relevées dans le cadre de la gestion des marchés publics.

Cette phase nous a permis de comprendre tous les mécanismes des différents types de structures ciblées à travers l'analyse de la structure organisationnelle et de son fonctionnement, et de vérifier la fiabilité des procédures de gestion administrative et de contrôle interne, mais également les besoins en matière de renforcement de capacités.

2.3 PRÉPARATION DU PLAN D'AUDIT

Au terme de la planification, un plan global a été affiné pour donner un programme de travail adapté, incluant une information précise sur les procédures d'audit et les tests à appliquer durant la mission sur le terrain. Le plan global inclut les propositions de dates pour l'audit, une évaluation intermédiaire des risques d'audit, le niveau proposé de test basé sur les contrôles perçus comme étant mis en place, le degré « d'audit confiance » requis et de matérialité par seuil.

Nos plans ont été conçus afin de nous permettre de conduire les travaux de manière efficace, efficiente et économique, et avec un minimum d'inconvénients pour les audités. Par ailleurs, nous nous sommes assurés :

- que les problèmes potentiels ont été identifiés au plus tôt;
- qu'une attention particulière a été dévolue aux zones à risques de l'audit;
- que les travaux d'audit ont été finalisés rapidement et le dossier revu aisément;
- que le travail a été réparti de manière adéquate entre membres de l'équipe d'audit.

2.3.1 PROGRAMMATION DES MISSIONS AVEC LES AUTORITES CONTRACTANTES

Une fois que les entités à auditer ont été avisées, munis des lettres d'introduction, nous avons pris contact avec les personnes responsables (PRMP et point focal) de ces entités afin de trouver rapidement un accord sur les dates de l'audit et faire approuver le calendrier des visites. Nous nous sommes assuré que les personnes clés à rencontrer sont disponibles aux dates convenues. Nous avons pris soin de confirmer par courriel (avec copie à l'ARMP) les arrangements convenus avec les autorités contractantes.

Cette approche nous a permis de susciter le maximum de coopération de la part des audités ainsi qu'une traçabilité sans faille de nos communications.

2.4 PHASE DE REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

2.4.1. L'ECHANTILLONNAGE

Pour rappel, l'ARMP, à travers la Direction de la Statistique, nous a communiqué après la réunion de négociation du contrat, un fichier non exhaustif qui recense le nombre et les valeurs des marchés passés par les autorités contractantes. Nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire sur la base de ce fichier suivant un processus totalement transparent. Ces échantillons ont été envoyés par mail à l'ARMP et aux AC ciblées par la mission. Il en est de même pour le planning indicatif d'intervention partagé avec l'ARMP pour faciliter notre introduction auprès des AC ciblées.

2.4.2 REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT SUR SITE

Nous avons réalisé durant la phase d'exécution de l'audit sur sites, des tests sur chaque échantillon de contrats sélectionnés. Ces tests ont été menés par rapport à la traçabilité de chaque contrat, de l'expression du besoin jusqu'au paiement, en passant par la budgétisation. Ils nous ont permis de vérifier la conformité de la conception, l'efficacité et la transparence des procédures appliquées et leur conformité avec la Loi relative aux marchés publics. Les tests qui ont été mis en œuvre pour la revue des procédures de passation des marchés ont concerné, outre l'analyse institutionnelle et organisationnelle, une vérification des éléments suivants :

- procédure de budgétisation/couverture budgétaire ;
- publicité préalable ;
- adéquation du mode de passation de marché avec l'enveloppe budgétaire et la nature de la commande (travaux, fournitures ou services) ;
- rapports d'évaluation des offres ;
- respect des obligations contractuelles (exécution par le titulaire du marché et paiement par l'autorité contractante) ;
- conformité à certaines dispositions particulières de la Loi sur les marchés publics telles que l'inscription préalable des marchés dans les PPM et avis généraux de passation de marchés, l'attribution aux moins disant qualifiés, le non fractionnement de marchés, les conditions préalables de mise en concurrence, les réponses aux demandes d'éclaircissement formulées par les candidats, l'approbation des marchés par les autorités compétentes, les éléments constitutifs des cahiers des charges, les seuils des avenants, le respect des délais d'exécution, les cas de résiliation, etc.

Pour chaque marché, une check list détaillée a été méticuleusement renseignée et sera présentée en annexe des rapports individuels. L'ensemble de ces fiches serviront de base à une analyse des tendances ainsi qu'à la déduction de statistiques pertinentes pour fonder une opinion sur la gestion d'un ou plusieurs marchés ainsi que sur les performances de l'Autorité contractante.

Les constats ont été systématiquement relevés et classés en fonction de leur fréquence d'occurrence. Sur cette base, nous allons proposer des mesures appropriées et dont la faisabilité est établie, pour l'éradication des dysfonctionnements notés, avec une claire définition des modalités de mise en œuvre.

Suite à cette revue, des statistiques sur les marchés sont établies grâce à une analyse comparative de l'utilisation de méthodes non ou peu compétitives (ententes directes, appels d'offres restreints).

2.5 AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES

Conformément aux termes de référence (TDR), nous avons procédé à un échantillonnage de marchés devant faire l'objet de contrôle physique (vérification de la matérialité). Ces marchés ont exclu logiquement les marchés de nettoyage de locaux, de désherbage, de reprofilage léger de routes, etc. Les vérifications sont faites sur la base des procès verbaux de réception, des documents de comptabilité des matières, et des visites de terrain.

L'objectif global de cette étape de la mission est de permettre à l'ARMP de se former une opinion sur la conformité de l'exécution technique au sens large d'un échantillon de projets d'infrastructures.

L'audit technique est articulé sur la base des points suivants :

- Conformité technique et qualité des prestations exécutées ;
- Bonne conduite générale des projets ;
- Vérification de la conformité des dépenses effectuées.

L'audit technique va déboucher sur la formulation de recommandations relatives aux points suivants :

- i) mesures correctives permettant d'éviter que les éventuelles anomalies observées n'aient un impact sur la qualité du projet et sa durabilité dans les horizons prévus ;
- ii) principaux enseignements généraux de cet audit pour des actions futures.

2.6 PHASE DE CONTROLE DE LA QUALITE ET DE REVUE INDEPENDANTE

Le contrôle qualité est une exigence à Grant Thornton Sénégal, comme en atteste sa place dans notre manuel des normes et pratiques professionnelles, conformément aux standards internationaux en matière d'audit. Le dossier de travail ainsi que tous les rapports sont revus par un expert indépendant qui n'a pas participé à la mission.

Son rôle est de s'assurer que l'équipe a réalisé la mission dans le respect des normes internationales reprises dans notre manuel d'exercice professionnel.

2.7 PHASE DE RESTITUTION DES RAPPORTS

A la fin de l'audit, nous avons tenu avec les responsables de chaque autorité contractante, une réunion de restitution au cours de laquelle les constats ont été présentés en attendant la transmission officielle des rapports provisoires aux entités aux fins de recueillir leurs commentaires sur lesdits constats. Les rapports sont présentés en deux étapes :

- rapport provisoire ;
- rapport final.

3. ENVIRONNEMENT RE REGLEMENTAIRE ET DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

3.1 LE CADRE REGLEMENTAIRE

Le nouveau système de passation des marchés de la République du Togo est régi par un ensemble de textes législatifs et réglementaires parmi lesquels on peut noter :

- la Loi 2008-019 relative aux Lois de Finances ;
- la Loi 2009-013 du 30 Juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public ;
- le Décret 2008-091/PR du 29 juillet 2008 portant règlement général sur la comptabilité publique ;
- le Décret 2009-277 du 11 Novembre 2009 portant Code des Marchés publics et délégations de service public ;
- le Décret 2009-295/PR du 30 Décembre 2009 relatif à la Direction nationale de Contrôle des Marchés publics et délégations de service public (DNCMP) organe de contrôle a priori ;
- le Décret 2009-296 du 30 Décembre 2009 relatif à l'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP), organe de contrôle a posteriori ;
- le Décret 2009-297/PR du 30 Juin 2009 relatifs aux seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des MP ;
- le Décret n° 2011-182/PR du 28 décembre 2011 modifiant le Décret 2009-296/PR du 30 décembre 2009 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de régulation des marchés publics ;
- le Décret n°2011-054/PR fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale pour la régulation des marchés publics et délégations de service public ;
- le Décret n° 2011-055/PR portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la commission spéciale chargée des marchés de défense et de sécurité nationale ;
- le Décret 2011-059/PR du 04 Mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics ;
- l'Arrêté n°14/MEF/CAB fixant les modalités et le circuit d'approbation des marchés publics ;
- l'Arrêté n°197/MEF/CAB fixant les modalités d'immatriculation les lettres de commandes et des marchés publics ;
- l'Arrêté 277/MEF/CAB fixant les conditions et les modalités de prise en charge des membres des organes de passation, de contrôle des marchés publics des autorités contractantes.

3.2 LE DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

L'architecture institutionnelle est caractérisée par plusieurs entités intervenant dans la chaîne de passation des marchés publics et citées aux articles 6 à 13 du Décret n°2009-277/PR du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public :

- L'Autorité de Régulation des Marchés publics (ARMP), organe de régulation et de contrôle a posteriori ;
- La Direction nationale du Contrôle des Marchés publics, organe de contrôle a priori ;
- Des Autorités contractantes et maîtres d'ouvrages délégués dotés de Personnes responsables des marchés et de Commissions de passation des marchés et de contrôle des marchés publics ;
- L'Autorité approbatrice.

3.2.1 L'AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS (ARMP)

L'organisation de l'ARMP est régie par le Décret n° 2009-296 /PR du 30 décembre 2009 modifié par le Décret n°2011-182/PR du 28 décembre 2011 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'ARMP. Cette structure est une autorité administrative indépendante qui jouit d'une indépendance fonctionnelle et organique sur toutes les questions relatives à ses missions telles que définies dans le décret précité. Elle est dotée de la personnalité juridique et d'une autonomie de gestion administrative et financière

L'ARMP a pour mission d'assurer la régulation du système de passation des marchés publics et délégations de service public. Elle est chargée notamment :

- 1) d'émettre des avis, propositions ou recommandations dans le cadre de la définition des politiques, et de l'assistance à l'élaboration de la réglementation en matière de marchés publics et délégations de service public;
- 2) d'assurer en collaboration avec la Direction nationale du Contrôle des Marchés Publics, l'information, la formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique, le développement du cadre professionnel et l'évaluation des performances des acteurs de la commande publique. D'exécuter les enquêtes, mettre en œuvre des procédures d'audit technique et/ou financier indépendant, sanctionner les irrégularités constatées, procéder au règlement non juridictionnel des litiges survenus à l'occasion de la passation des marchés publics et délégations de service public;
- 3) de promouvoir la mise en œuvre des dispositifs d'éthique et des pactes d'intégrité visant à proscrire la corruption ;
- 4) de procéder à des missions de suivi et d'évaluation périodique des capacités humaines, logistiques et financière en tenant compte des indicateurs de performance en matière de passation de marchés publics et de délégations de service public ;
- 5) d'assister, en tant qu'organe de liaison, les organisations internationales dans le cadre de la surveillance des procédures de passation des marchés publics et délégations de service public.

Les structures organiques de l'ARMP sont :

- Le Conseil de régulation ;
- La Direction générale ;
- Le Comité de Règlement des Différends.

3.2.2 LA DIRECTION NATIONALE DU CONTROLE DES MARCHES PUBLICS (DNCMP)

Elle a été créée par le Décret n°2009-295/PR du 30 décembre 2009 qui régit par ailleurs son organisation et son fonctionnement.

La DNCMP est un service public logé au sein du Ministère chargé des Finances. Elle est responsable du contrôle a priori des procédures de passation des marchés d'un montant supérieur au seuil fixé par voie réglementaire.

A ce titre, elle est chargée :

- 1) D'émettre un avis de non objection sur les projets de dossiers d'appel à la concurrence et sur leur modification éventuelle ;
- 2) D'accorder des autorisations et dérogations nécessaires, à la demande des autorités contractantes lorsque celles-ci sont prévues par la réglementation ;
- 3) d'émettre un avis sur les rapports d'analyse des offres et procès verbaux d'attribution provisoire élaborés par les Commissions de Passation des Marchés ;
- 4) de procéder à un examen juridique et technique des projets de contrat ;
- 5) d'émettre un avis sur les projets d'avenant.

La DNCMP comprend des directions centrales et régionales. La direction centrale est constituée par les structures suivantes :

- Une Direction administrative et financière ;
- Une Direction des Affaires juridiques ;
- Une Direction du Suivi des Marchés publics ;
- Une Direction de la Documentation, de la Communication et de l'Information.

Les directions régionales de contrôle des marchés publics sont des représentations de la DNCMP au niveau de chaque région.

3.2.3 LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES PUBLICS

En vertu des dispositions du Décret n°2009-297/PR portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics, l'autorité désigne une

PRMP chargée de mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés et délégations de service public. Elle est habilitée à signer le marché et conduire la procédure de passation depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché.

La PRMP peut se faire représenter dans ses attributions sauf pour le choix de l'attributaire et la signature du marché. Elle est assistée par les services techniques de l'AC dans la mise en œuvre de la planification, de la passation et de la gestion des marchés. Lesdits services techniques assurent notamment pour le compte de la PRMP, l'exécution des phases de préparation des DAO, d'ouverture et d'évaluation des offres selon les modalités déterminées par voie réglementaire.

La PRMP peut confier à une sous commission d'analyse, l'évaluation et le classement des candidatures, des offres et propositions.

La PRMP bénéficie chaque année d'une dotation budgétaire dont elle assure la gestion, sous le contrôle de l'autorité contractante. Ce budget prend en compte le versement au personnel membre de la commission de passation des marchés et de la sous commission d'analyse d'une indemnité dont les modalités d'attribution et le montant sont fixés chaque année par un arrêté du Ministre chargé des Finances

3.2.4 LA COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES

Elle est régie par le Décret n°2009-297/PR/ portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics. Elle est chargée des opérations d'ouverture et d'évaluation des offres et des propositions. Elle a également compétence pour examiner les propositions faites dans le cadre de procédures de demande de cotations effectuées en dessous des seuils de passation.

La Commission de Passation des Marchés est composée de 5 membres permanents désignés par l'autorité contractante, et nommés par arrêté pour une période de deux (2) ans renouvelables deux (2) fois ; le Décret précise également les modalités relatives à l'organisation et au fonctionnement des CPM.

La Commission de Passation des Marchés dispose d'un délai maximal de trente (30) jours à compter de l'ouverture des offres ou des propositions pour adopter les recommandations d'attribution provisoire de marché.

3.2.5 LA COMMISSION DE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS

Cet organe placé sous la responsabilité de la PRMP joue un rôle central dans le contrôle de régularité des marchés passés par les autorités contractantes depuis la phase de planification jusqu'à l'attribution du marché ou de la délégation de service public lorsque leur montant n'atteint pas le seuil de compétence de la DNCMP.

La Commission de Contrôle des Marchés publics (CCMP) est composée de cinq (5) membres désignés par l'autorité contractante.

La CCMP ne peut délibérer que si au moins quatre (4) des cinq (5) membres sont présents. Elle dispose d'un délai maximal de cinq (5) jours ouvrables à compter de la date de réception d'un dossier pour se prononcer, et transmettre sa décision à la commission de passation des marchés, sur la base du rapport de contrôle préparé par son rapporteur qu'elle valide ou modifie. Ses décisions sont prises à la majorité simple des membres présents et doivent être motivées.

3.2.6 LES AUTORITES CONTRACTANTES

Les autorités contractantes soumises à la réglementation relative aux marchés publics sont citées à l'article 3 de la Loi 2009-013. Il s'agit :

- de l'Etat, des Etablissements publics à caractère administratif, les Collectivités territoriales décentralisées ;
- des Etablissements publics à caractère industriel et commercial, des organismes, agences ou offices, créés par l'Etat ou les Collectivités territoriales décentralisées pour satisfaire des besoins d'intérêt général, dotés ou non de la personnalité morale, dont l'activité est financée majoritairement par l'Etat ou une personne morale de droit public ou qui bénéficient du

- concours financier ou de la garantie de l'Etat ou d'une personne morale de droit public ;
- des sociétés nationales ou sociétés à capitaux publics dont le capital est majoritairement détenu par l'Etat ou une autre personne morale de droit public ;
- des associations formées par une ou plusieurs de ces personnes morales de droit public.

Par ailleurs, les dispositions de ladite loi s'appliquent également :

- aux marchés passés par les personnes morales de droit privé agissant pour le compte de l'Etat, ou d'une des personnes morales de droit public visées au paragraphe précédent ;
- aux marchés passés par des personnes morales de droit privé, ou des sociétés d'économie mixte, lorsque ces marchés bénéficient du concours financier ou de la garantie de l'Etat ou d'une des personnes morales de droit public mentionnée au paragraphe précédent.

3.2.7 L' AUTORITE APPROBATRICE

L'approbation est l'acte qui valide un contrat et lui confère un caractère définitif et exigible. Selon les termes de l'article 68 alinéa 5 du Décret 2009-277/PR « Les marchés qui n'ont pas été approuvés sont nuls et de nul effet ». Les marchés selon la qualité de l'AC sont transmis par la DNCMP au Ministre chargé des Finances, en sa qualité d'autorité approbatrice.

Les marchés des entreprises publiques ou des sociétés à capitaux publics dont le capital est majoritairement détenu par l'Etat ou une autre personne morale de droit public, des établissements publics à caractère industriel et commercial, les organismes, agences ou offices, créés par l'Etat ou les collectivités territoriales décentralisées pour satisfaire des besoins d'intérêt général, doté ou non de la personnalité morale, ont l'activité est financée majoritairement par l'Etat ou une personne morale de droit public ou qui bénéficient du concours financier ou d'une garantie de l'Etat, ou d'une personne morale de droit public sont approuvés par leur représentant légal désigné conformément aux dispositions légales et statutaires après avis de la DNCMP.

3.2.8 LES SEUILS DE PASSATION DES MARCHES

Le Décret n°2011-059/PR portant définition des seuils de passation de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics fixe les seuils de passation ainsi qu'il suit :

- Marchés de travaux, de fournitures ou de services : quinze millions (15 000 000) de FCFA, pour les administrations centrales et déconcentrées de l'Etat, les établissements publics, les collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements publics, organismes, agences ou offices.
- Marchés de prestations intellectuelles : vingt cinq millions (25 000 000) de FCFA, pour les administrations centrales et déconcentrées de l'Etat, les établissements publics les collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements publics, organismes, agences ou offices.

S'agissant des entreprises publiques, notamment les sociétés d'Etat et les sociétés d'économie mixte, des autres organismes, tels que les établissements publics, les agences ou les offices, créés par l'Etat pour satisfaire des besoins d'intérêt général, ainsi que des personnes morales de droit privé agissant pour le compte d'une personne morale de droit public ou bénéficiant du concours financier ou de la garantie d'une personne morale de droit public, les seuils de passation sont établis comme suit :

- marchés de travaux : vingt cinq millions (25 000 000) de FCFA ;
- marchés de fournitures et de services : cinquante millions (50 000 000) de FCFA ;
- marchés de prestations intellectuelles : vingt cinq millions (25 000 000) de FCFA.

Par ailleurs, en dessous de ces seuils, les dépenses des personnes publiques et privées visées ci-dessus restent soumises aux dispositions de l'article 16 du Code des marchés publics et délégations de service public selon les modalités de la demande de cotation définie à l'article 12 ci-après.

La demande de cotation est une procédure simplifiée de consultation d'au moins 5 entreprises, fournisseurs ou prestataires de services pour la passation de marchés en dessous du seuil visé aux articles 9 et 10 du Décret portant CMP. La comparaison ne peut être faite que sur la base d'au moins trois (3) offres reçues.

Les prestations pouvant faire l'objet d'une demande de cotation portent, notamment sur :

- a) les fournitures, consommables et matériels divers ;
- b) le mobilier ;
- c) le petit équipement ;
- d) les matériels informatiques ;
- e) l'entretien des bâtiments ;
- f) le cartonnage.

3.2.9 LES MODES DE PASSATION DES MARCHES

Le Décret 2009-277/PR portant Code des marchés publics et délégations de service public distingue en ses articles 16 et suivants, les modes suivants de passation des marchés :

- la passation des marchés par appel d'offres ouvert ;
- la passation des marchés par appel d'offres restreint ;
- la passation des marchés par appel d'offres avec concours ;
- la passation des marchés de gré à gré ;
- la passation des marchés de prestations intellectuelles ;
- la passation des demandes de cotation.

**4 LES STRUCTURES CHARGEES DE LA GESTION DES
MARCHES PUBLICS AU SEIN DE LA SOCIETE
D'ADMINISTRATION DES ZONES FRANCHES (SAZOF)**

4.1. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA SAZOF

L'ensemble des services de la Société d'Administration des Zones Franches (SAZOF) est organisé en une Direction Générale dirigée par un Directeur Général sous le contrôle d'un Conseil d'Administration.

Outre les représentations régionales, l'organisation de la Société d'Administration des Zones Franches (SAZOF) comprend les directions ci-après :

- Direction des Services Economiques et Techniques ;
- Direction du Guichet Unique et des Relations Publiques ;
- Direction Administrative et Financière et
- Direction de l'Emploi et des Lois Sociales.

4.2. PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES PUBLICS (PRMP)

La PRMP est le mandataire de la Direction Générale dans les procédures de passation et d'exécution des marchés. Elle est la personne habilitée à signer le marché ou la délégation au nom de SAZOF. Elle est chargée de conduire la procédure de passation depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché définitif ou de la délégation.

La personne responsable du marché peut se faire représenter dans l'exercice de ses fonctions, sauf pour le choix de l'attributaire et la signature du marché ou de la délégation.

La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes.

Le Directeur Administratif et Financier a été désignée PRMP par décision N° 03/13/DGA du 20 mars 2013 portant nomination d'une Personne Responsable des Marchés.

4.3. COMMISSION DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS (CPMP)

La personne responsable des marchés est assistée par les services techniques de l'autorité contractante bénéficiaires de l'acquisition dans la mise en œuvre du processus de planification, de passation et de gestion des marchés publics et délégations de service public.

Lesdits services techniques assurent notamment pour le compte de la personne responsable des marchés l'exécution des phases de préparation des dossiers d'appels d'offres, d'ouverture et d'évaluation des offres et propositions, selon des modalités déterminées par voie réglementaire.

Les phases d'ouverture et d'évaluation des offres sont organisées sous la responsabilité de la PRMP.

Elle est assistée dans cette mission par une commission de passation des marchés chargée des opérations d'ouverture et d'évaluation des offres et des propositions dont elle assure la présidence ; elle peut s'y faire représenter. Toutefois, la PRMP peut également confier à une sous-commission d'analyse, dont les membres sont choisis au sein de la commission de passation des marchés et des directions techniques ou de programmation et/ou de service bénéficiaire concerné, l'évaluation et le classement des candidatures, des offres et propositions.

Cette commission est composée de cinq (5) membres permanents désignés par décision N° 01/11/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 portant désignation des membres de la commission de passation des marchés de la SAZOF.

4.4. COMMISSION DE CONTROLE DES MARCHES PUBLICS (CCMP)

Une commission de contrôle des marchés publics (CCMP), créée auprès de la SAZOF et placée sous la responsabilité de la personne responsable des marchés publics, est chargée du contrôle de la régularité de la procédure de passation des marchés publics et délégations de service public. Elle est chargée du contrôle a priori de la régularité de la procédure de passation des marchés et délégations de service public, depuis la phase de planification jusqu'à l'attribution du marché ou de la délégation, et ce pour les marchés publics d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire.

A ce titre la CCMP :

- procède à la validation du PPM de la SAZOF et des DAO avant le lancement et la publication ;
- émet des avis de non objection et accorde les autorisations et dérogations nécessaires ;
- procède à la validation du rapport d'analyse comparative des offres ou propositions et du procès verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation approuvée par la CPMP ;
- procède à un examen juridique et technique du projet du marché ;
- procède à la validation des avenants ;
- établit à l'attention de la PRMP un rapport annuel d'activités.

La personne responsable des marchés publics désigne les membres de la commission de contrôle des marchés. Toutefois, ces derniers ne peuvent pas avoir participé aux opérations préalables de la procédure de passation du marché ou de la délégation considérée.

Cette commission est composée de cinq (5) membres permanents désignés par décision N° 02/11/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 portant nomination des membres de la commission de contrôle des marchés publics et délégations de service public.

5. REVUE APPROFONDIE DES MARCHES PUBLICS

5.1. SELECTION DES MARCHES A AUDITER

Au titre de l'année 2015, nos travaux ont porté sur un échantillon composé de cinq (05) marchés sur un total de douze (12), représentant 42% en nombre au cours de la gestion 2015 et 67% en valeur. Il est présenté dans le tableau suivant :

MODE DE PASSATION	RECAPITULATIF DES MARCHES PASSES		MARCHES SELECTIONNES POUR REVUE	
	(EN F CFA)		(EN F CFA)	
	NOMBRE	VALEUR TOTALE	ECHANTILLON	VALEUR
AO	2	44 202 005	2	44 202 005
DC	10	56 702 772	3	23 853 276
TOTAL	12	100 904 777	5	68 055 281
TAUX DE COUVERTURE			42%	67%

Nous n'avons pas pu effectuer les tests relatifs à l'exhaustivité des marchés passés par la SAZOF au titre de la gestion 2015. En effet, les données comptables obtenues auprès de la Société d'Administration des Zones Franches (SAZOF) ne sont pas présentées sous une forme nous permettant de constater, le cas échéant, des dépenses faites par cette autorité contractante sur l'année 2015 sans utiliser les procédures de passation en vigueur, autrement dit des marchés conclus sans mise en concurrence préalable de candidats (commandes directes), en violation des dispositions de l'article 4 de la Loi N°2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public et des articles 16, 36 et 66 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public.

5.2. CONSTATS DE L'AUDIT

5.2.1 CONSTATS GENERAUX

Nos travaux nous ont permis de relever des non-conformités d'ordre général, sur les marchés examinés pendant la période couverte par l'audit.

5.2.1. 1. DEFAUT D'ETABLISSEMENT D'UN AVIS GENERAL DE PASSATION DES MARCHES

CONSTAT

La Société d'administration de la zone franche (SAZOF) n'a pas établi, en vue d'une publication, un avis général de passation des marchés, en violation des dispositions de l'article 15 du Décret 2009-277/PR portant Code des marchés publics et délégations de service public. Cet article dispose : « 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 ».

RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SAZOF d'établir un avis général de passation des marchés et de procéder à sa publication tel qu'exigé par le Code des marchés publics.

5.2.1. 2. DEFAUT D'ETABLISSEMENT PAR LA PRMP DES RAPPORTS D'EXECUTION DES MARCHES

CONSTAT

La PRMP n'a pas établi de rapport d'exécution pour chaque marché, en violation de l'article 6 alinéa 8 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : « La personne responsable des marchés est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du

Ministre des Finances et d'en fournir une copie à la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et à la Cour des Comptes. » et de ses textes d'application notamment l'article 1^{er} dernier alinéa du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009.

RECOMMANDATION

Nous recommandons à la PRMP de la SAZOF d'établir un rapport d'exécution pour chaque marché exécuté tel que exigé par le code des marchés publics.

5.2.1. 3. DEF AUT D'ETABLISSEMENT PAR LA CCMP DU RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE

CONSTAT

La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) n'a pas établi le rapport annuel d'activités à l'attention de la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), en violation de l'article 9 alinéa 7 du Décret N°2009-297 du 30 décembre 2009 qui dispose : « la commission de contrôle des marchés publics établit à l'attention du représentant de l'autorité contractante un rapport annuel d'activités ».

RECOMMANDATION

Nous recommandons à la CCMP de la SAZOF de se conformer à la disposition susvisée.

5.2.1. 4. DEF AUT DE RENOUVELLEMENT DES MEMBRES DES CPMP ET CCMP

CONSTATS

Les membres de la CPMP ont été désignés par décision N° 01/2011/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 et aucun acte de renouvellement des membres de la CPMP n'a été établi depuis cette date, en violation de l'article 6 du Décret n°2009-297/PR du 30 Décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics qui dispose : « Les membres permanents de la commission de passation des marchés sont nommés par arrêté pour une période de deux (2) ans renouvelables deux fois ».

Aussi, les membres de la CCMP ont été nommés par décision N° 02/2011/SAZOF DGA du 05 janvier 2011 et aucun acte de renouvellement des membres de la CCMP n'a été établi depuis cette dite date, en violation des articles 6 et 10 alinéa 1 du Décret n°2009-297/PR du 30 Décembre 2009.

RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SAZOF de veiller au renouvellement des membres des organes de passation et de contrôle des marchés publics conformément aux dispositions visées ci-dessus.

5.2.1. 5. DEF AUT DE PUBLICATION DES PROCES-VERBAUX D'OUVERTURE DES OFFRES

CONSTAT

La SAZOF ne procède pas à la publication des procès verbaux d'ouverture des offres, en violation de l'article 54 alinéa 4 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009, portant Code des marchés publics et délégations de service public qui dispose : «Le procès verbal est publié et remis sans délai à tous les soumissionnaires qui en font la demande » ;

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la CCMP de la SAZOF de se conformer à la disposition susvisée.

5.2.1. 6. DEF AUT DE PUBLICATION DES ATTRIBUTIONS DEFINITIVES

CONSTAT

La SAZOF ne procède pas à la publication des attributions définitives, en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de se conformer à la disposition susvisée.

5.2.1.7. NON TRANSMISSION A L'ARMP ET A LA DNCMP DES DECISIONS D'ATTRIBUTION DES MARCHES PASSES PAR DEMANDE DE COTATION

CONSTAT

La SAZOF ne procède pas à la transmission systématique à l'ARMP et à la DNCMP des décisions d'attribution des marchés passés par demande de cotation, en violation de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent... »

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de se conformer à la disposition susvisée.

5.2.2. CONSTATS SPECIFIQUES AUX MARCHES EXAMINES

5.2.2.1 REVUE DES MARCHES PASSES PAR AOO

Notre revue a porté sur les dossiers de marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 660/2015/AOO/SAZOF/T/FP : Travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège, pour un montant de F CFA 29 825 810 et
- ❖ Contrat N° 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP : Travaux de réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA, pour un montant de F CFA 14 439 037.

Pour ces marchés, en plus des constats d'ordre général les concernant, nous avons constaté les anomalies suivantes :

- l'absence dans les dossiers des garanties de bonne exécution ;
- l'évaluation n'a pas été faite dans les trente (30) jours calendaires suivant l'ouverture des plis en violation des dispositions de l'article 56 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service publics ;
- la non application des pénalités de retard, en violation des dispositions de l'article 101, alinéa 1 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

5.2.2.2 REVUE DES MARCHES PASSES PAR DC

Notre revue a porté sur les dossiers de marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 005/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif aux impressions de support de communication pour un montant F CFA 4 849 800 ;
- ❖ Contrat N° 004/2015/SAZOF relatif aux impressions des calendriers 2016 pour un montant de F CFA 10 998 190 et
- ❖ Contrat N° 001/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires pour un montant de F CFA 8 005 286.

Concernant les deux premiers marchés relatifs aux impressions de support de communication et de calendriers, nous avons, en plus des constats d'ordre général les concernant, noté les anomalies suivantes :

- l'absence dans le dossier :
 - du rapport d'évaluation daté ;

- du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
- de la notification définitive ;
- l'envoi d'une demande de cotation à la société S3P contrairement à la recommandation de la Commission de Contrôle des Marchés publics. En effet, le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics a recommandé à la PRMP (par la lettre N° 11/ANA/CCMP/2015 du 05/10/2015) de retirer le fournisseur S3P de la liste des 5 sociétés à consulter compte tenu du fait que ce dernier ne figurait pas dans la base des données validée des prestataires de la SAZOF ;
Toutefois, il convient de souligner que la société S3P a bien envoyé une demande d'agrément en date du 12 mars 2015 à la SAZOF qui en a accusé réception le 06 juillet 2015 ;

Concernant le dernier marché relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires, nous avons en outre, noté l'absence dans le dossier :

- de l'autorisation de dépassement budgétaire. En effet, montant total du marché prévu dans le PPM est de F CFA 3 000 000 alors que le montant total des réalisations effectuées s'élève à F CFA 8 005 286 soit un dépassement de F CFA 5 005 286 dû à la non maîtrise des dépenses prévisionnelles ;
- du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
- de la notification définitive.

5.2.3. CONSTATS RELATIFS A L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES

Afin de vérifier la réalité des prestations, nous avons constitué un échantillon de marchés pour analyser l'exécution physique des obligations des titulaires par rapport aux termes des contrats correspondants.

Cet échantillon est constitué des marchés suivants :

- ❖ Contrat N° 001/2015/DC/SAZOF/F/FP relatif à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires pour un montant de F CFA 8 005 286 ;
 - ❖ Contrat N° 660/2015/AOO/SAZOF/T/FP : Travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège, pour un montant de F CFA 29 825 810 ;
 - ❖ Contrat N° 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP : Travaux de réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA, pour un montant de F CFA 14 439 037.
- ✓ Travaux effectués

Afin de vérifier la réalité des dépenses, nous avons procédé à l'inspection physique des biens acquis durant l'exercice 2015 en examinant la cohérence entre les biens livrés, les bordereaux de livraison, les contrats, les procès-verbaux de réception, les pièces justificatives ayant servi aux paiements.

- ✓ Résultats

A l'issue de la vérification de l'existence physique, nous n'avons pas de remarques particulières pour le premier marché de fourniture. Pour les deux autres marchés de travaux, le détail de la revue est présenté ci après :

1. PRESENTATION DES DONNEES GENERALES DU MARCHÉ :

N°	REFERENCE CONTRAT	NATURE	TYPE	MONTANT MARCHÉ FCFA HT/TTC	LOCALISATION
01	N°660/2015/AOO/SAZOF/T/FP	T	AO O	25 276 110 29 825 810	REGIONS MARITIME ET DE GOLFE
Entreprise: Ets ZAZU					
Mission de contrôle : Cabinet Design Group					
Financement : Fonds Propres SAZOF					
Date d'approbation : 4/11/2015					
Date démarrage : 23/11/2015					
Délai d'exécution : 3 mois					
Date de réception provisoire : 18 mars 2016					

2. EVALUATIONS TECHNIQUES

Le Marché présente beaucoup d'insuffisances caractérisées par:

✓ Des considérations totalement étranges à l'objet du marché:

- CCAP-4.1.1 la maîtrise d'œuvre ne peut pas être « sans objet » pour un projet où un consultant exécute le contrôle et la surveillance des travaux.
- CCAP-5.2(e) le marché tel que décrit ne peut pas considérer les plans comme « sans objet »
- L'article 14.2.3 devrait nécessairement être renseigné à l'étape de la contractualisation (Compte bancaire du titulaire),
- L'article 19.3 ne peut être valable que pour une zone désertique pour la réalisation du projet,

✓ Une rédaction personnalisée du DAO et donc du Marché:

- L'article 20.2.4 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- L'article 21.6 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- L'article 29.1 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- Plusieurs parties du marché, notamment la désignation des tâches ou même les spécifications techniques, sont présentées de façon originale certes mais inappropriée ; surtout qu'il existe en la matière des termes consacrés ;

C'est pour éviter que la volonté des uns et des autres prenne le dessus que des modèles standards de marchés sont proposés.

✓ Absence au marché d'une rubrique absolument indispensable:

- Le marché ne contient pas de bordereau des prix ;

✓ Une exécution de paiement en dehors des exigences du marché public:

- Paiement exécuté avant enregistrement du marché. Il n'y a d'ailleurs nulle part la preuve de l'enregistrement ;

- Paiement de 30% du marché comme avance de démarrage, alors que le marché ne propose que 20%. Mais en réalité la part payée au niveau de l'avance représente 35% car le montant TTC est pris comme HT et le marché d'un montant de 29 825 810 (TTC) passe ponctuellement à 35 089 188(TTC). Il faut relever que l'Entrepreneur a sollicité par lettre en date du 3 novembre (avant même approbation du marché) une avance de 45% alors même que son marché propose 20%.
- Le deuxième paiement en date du 4 mars a suivi la même logique de paiement au-delà du niveau requis ; cet état de paiement est soutenu par un décompte signé par l'architecte supposé éclairer le maître d'ouvrage et protéger ses intérêts.
- Enfin, un dernier paiement d'un montant de sept cent soixante un mille huit cent francs (761 800 F CFA) sans attachement indique le règlement d'un avenant dont nous n'avons pas la preuve de la contractualisation.
- Aucun des derniers décomptes, payés hors délais contractuels en absence d'une prolongation de délai bien justifiée, ne porte de pénalité de retard.

3. CONSTATS

Nous avons visité le site des travaux et la matérialité de l'ouvrage est effective. Cependant certaines anomalies sont relevées :

- a. La qualité de finition est approximative, même pour des ouvrages élémentaires : exemple du pan de mur qui porte à l'entrée les quatre panneaux de vitres encastrés ; les linteaux finis sont prévus pour une hauteur de 2.10m, une différenciation incommode est notée avec 1.92m et 2.05m exécutés.
- b. Certaines quantités sur le site se trouvent différentes de celles du devis. Le prix n°32 paie deux unités de fenêtre de dimension 2.60x1.60m² ; quatre unités ont été réalisées avec une dimension de 1.65x1.65m² et deux autres de dimension 1x1.15m². En lieu et place de huit unités de vitre fixe de 1x1m² ; c'est huit vitres de 0.6x0.6m². Les prix n°54 et N°57, prévus chacun en double et représentant respectivement « *enseigne STOP* » et « *barrière en système de non retour pour les piétons* », ne sont pas visibles sur le site de réalisation. Ces prix non exécutés sont pourtant attachés et payés et représentent 490 000F CFA. La peinture vinylique ne dépasserait guère 220m² en tout et pourtant 360m² ont été payés ; et pour illustrer la confusion, une partie de la peinture est quantifiée en m³ à l'attachement.
- c. Il en résulte que le dit avenant non contractualisé, aurait pu être évité et ne mérite même pas d'être envisagé.
- d. L'attachement est signé uniquement de l'entreprise et de la mission de contrôle ; et quantifie à 100% de chaque prix du marché. Il n'est même pas perceptible la partie représentant la part de l'avenant, pourtant payée.
- e. Nous n'avons reçu aucun rapport de l'architecte ni les observations du maître d'ouvrage sur d'éventuels rapports soumis par l'architecte.

4. RECOMMANDATIONS

Dans le cadre des projets futurs de l'Autorité Contractante :

- Veiller à la qualité des DAO et DP en se référant aux dossiers types qui existent au niveau de l'ARMP.
- Mettre en place une équipe de suivi des travaux ; et si le nombre annuel de marchés potentiel ne permet pas de couvrir la charge y relative, se référer à un maître d'ouvrage délégué pour la gestion des marchés publics. Au moins un membre de la dite équipe devra apposer sa signature à l'attachement et après vérification physique, avant l'ordre de paiement du DAF.
- Veiller à appliquer la pénalité de retard sur tout marché dont le délai d'exécution se trouve

dépassé et qui ne bénéficie pas entre temps d'une prolongation méritée.

Dans le cadre du marché objet de la mission d'audit :

- La réception définitive n'est pas encore prononcée et la retenue de garantie peut aider à corriger un peu le trop perçu de l'entrepreneur. A cet effet, un métré contradictoire en présence de l'architecte, de l'entrepreneur et de trois représentants de la PRMP devra aboutir à une évaluation objective des prestations réalisées ; l'entreprise sera invitée à solder le compte avant la réception définitive.
- Faire reprendre les carreaux cassés et autres dégradations à venir avant de prononcer la réception définitive.

5. ILLUSTRATIONS PHOTOGRAPHIQUES



Noter le peu de soin à la finition ; omission d'un raccord de finition avant la peinture



Le manque de rectitude du pan de mur avec les 4 panneaux vitrés

1. PRESENTATION DES DONNEES GENERALES DU MARCHE :

N°	REFERENCE CONTRAT	NATURE	TYPE	MONTANT MARCHÉ FCFA HT/TTC	LOCALISATION
02	N°661/2015/AOO/SAZOF/T/FP	T	AOO	12 236 472 14 439 037	VILLE DE KARA
Entreprise: EBTP					
Mission de contrôle : TPTI					
Financement : Fonds Propres SAZOF					
Date d'approbation : 4/11/2015					
Date démarrage : 23/11/2015					
Délai d'exécution : 2 mois					
Date de réception provisoire : 23 mai 2016					

2. EVALUATIONS TECHNIQUES

Le Marché présente beaucoup d'insuffisances caractérisées par:

✓ **Des considérations totalement étranges à l'objet du marché:**

- CCAP-4.1.1 la maîtrise d'œuvre ne peut pas être « sans objet » pour un projet où un consultant exécute le contrôle et la surveillance des travaux.
- L'article 14.2.3 devrait nécessairement être renseigné à l'étape de la contractualisation (Compte bancaire du titulaire),
- L'article 19.3 ne peut être valable que pour une zone désertique pour la réalisation du projet,

✓ **Une rédaction personnalisée du DAO et donc du Marché:**

- L'article 20.2.4 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- L'article 21.6 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- L'article 29.1 est rédigé suivant le bon vouloir de celui qui a rédigé le marché.
- Plusieurs parties du marché, notamment la désignation des tâches ou même les spécifications techniques, sont présentées de façon originale certes mais inappropriée ; surtout qu'il existe en la matière des termes consacrés ;

C'est pour éviter que la volonté des uns et des autres prenne le dessus que des modèles standards de marchés sont proposés.

✓ **Absence au marché d'une rubrique absolument indispensable:**

- Le marché ne contient pas de bordereau des prix ;

✓ **Une exécution de paiement en dehors des exigences du marché public:**

- Paiement de 35% du marché comme avance de démarrage, alors que le marché ne propose que 20%. Ce paiement est fait au vue d'une facture erronée qui porte un montant autre que ce qui est payé. l'Entrepreneur par lettre en date du 10 novembre a sollicité une avance de 40% alors que son marché fixe une tranche de 20%.

Le deuxième paiement en date du 14 janvier est payé sur la base d'une simple lettre de l'entrepreneur

et sans attachement ni facture. Il représente 35% du montant HT alors que c'est un marché à prix unitaire ; et il a suivi la même logique de paiement c'est-à-dire au-delà du niveau requis. Ce deuxième paiement devrait porter la retenue de garantie (7.2.1 du CCAP).

Enfin, un dernier paiement intervenu hors délai ne porte pas la pénalité de retard et nous n'avons pas reçu une justification de prolongation de délai épuisé déjà quatre mois plus tôt.

3. CONSTATS

Nous avons visité le site des travaux et l'effectivité des réalisations est avérée mais pas intégralement suivant le devis du marché qui se trouve être payé à 100%.

1. Le prix n°4 prévu pour 202ml, ne présente que 10ml de visible.
2. Nous avons noté une stagnation d'eau au moment de notre visite malgré la dernière pluie datant de 48 heures.
3. La fuite au niveau du toit avait sali le plafond d'un des bureaux ; la réhabilitation du bâtiment sans cette correction est une insuffisance.

4. RECOMMANDATIONS

Dans le cadre des projets futurs de l'Autorité Contractante :

- Veiller à la qualité des DAO en prenant soin de lire le projet avec beaucoup d'attention ;
- Autoriser les paiements en conformité avec le contenu du marché, et toujours sur la base d'un attachement contresigné par un représentant du maître d'ouvrage préalablement désigné à cette fin.

Dans le cadre du marché objet de la mission d'audit :

- La réception définitive n'est pas encore prononcée et la retenue de garantie peut aider à corriger un peu le trop perçu de l'entrepreneur. A cet effet, un métré contradictoire en présence de l'architecte, de l'entrepreneur et de trois représentants de la PRMP devra aboutir à une évaluation objective des prestations réalisées ; l'entreprise sera invitée à solder le compte avant la réception définitive.
- Faire marquer à la peinture la zone de stagnation avant la fin de la saison pluvieuse. Reprendre la forme de pente puis l'étanchéité, une fois la saison de pluie terminée ; tout ceci avant la période de garantie.

5. ILLUSTRATIONS PHOTOGRAPHIQUES



Noter le peu de longueur de planche (lambrequin) posé



Présence remarquée de la stagnation de l'eau





Trois vues successives du bureau dont le plafond et le mur sont détériorés du fait de l'infiltration

5.3 RECOMMANDATIONS

La synthèse des recommandations issues de nos travaux est consignée dans le tableau ci-après :

TABLEAU DE SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

N°	CONSTATS	RECOMMANDATIONS	ORGANISME RESPONSABLE
1.	Défaut de publication de l'AGPM	Publier au début de chaque année l'AGPM.	AC/PRMP
2.	Non renouvellement du mandat des membres de la CPM et de la CCMP	Renouveler le mandat de ces membres après chaque deux (2) ans limité à 2 fois.	AC/PRMP
3.	Défaut d'établissement du rapport annuel d'activités	Etablir le rapport annuel d'activités.	AC/CCMP
4.	Absence d'établissement des rapports d'exécution pour chaque marché	Etablir des rapports d'exécution pour chaque marché passé.	AC/PRMP
5.	Dispositif d'archivage insuffisant	Mettre à la disposition de la PRMP une salle d'archivage.	AC
6.	Non publication des PV d'ouverture	Publier systématiquement les PV d'ouverture.	AC/PRMP
7.	Non respect du délai d'évaluation des offres	Veiller à la tenue effective des évaluations dans les trente (30) jours calendaires suivant l'ouverture des plis.	AC/PRMP
8.	Non publication des avis d'attribution définitive	Publier systématiquement les avis d'attribution définitive.	AC/PRMP
9.	Non application des pénalités de retard	Veiller à l'application effective des pénalités de retard le cas échéant.	AC/PRMP
10.	Absence de publication des résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation	Publier systématiquement les résultats provisoires relatifs aux DC.	AC/PRMP
11.	Non transmission des décisions d'attribution des DC à l'ARMP et à la DCMP	Transmettre systématiquement les décisions d'attribution des DC à la DNCMP et à l'ARMP sous 48 heures.	AC/PRMP

5.4 TABLEAU STATISTIQUE DES ANOMALIES

ANOMALIES/ MARCHES	AOO	DC	TOTAL ANOMALIES	TOTAL MARCHES REVUS	STATISTIQUE DES ANOMALIES
Absence d'établissement des rapports d'exécution	2	3	5	5	100%
Défaut d'établissement du rapport annuel d'activités par la CCMP	2	3	5	5	100%
Non renouvellement du mandat des membres de la CPM et de la CCMP	2	3	5	5	100%
Dispositif d'archivage insuffisant		2	2	5	40%
Défaut de publication de l'AGPM	2	3	5	5	100%
Non publication des PV d'ouverture	2	3	5	5	100%
Non publication des avis d'attribution définitive	2	3	5	5	100%
Absence de publication des résultats des attributions relatifs aux demandes de cotation		3	3	3	100%
Non transmission des décisions d'attribution des DC à l'ARMP et à la DCMP		3	3	3	100%
Non respect du délai d'évaluation des offres	2		2	5	40%
Non application des pénalités de retard	2		2	5	40%

**ANNEXE 1 : REVUE DETAILLEE DES MARCHES PASSES
PAR APPEL D'OFFRES OUVERT**

AOON° 001/2015/SAZOF/PRMP/DAF DU 29 JUILLET 2015

COMMENTAIRES SUR LE MARCHÉ

L'appel d'offres ouvert est relatif aux travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège, pour un montant de F CFA 29 825 810.

DONNEES SUR LE MARCHÉ

NUMERO DAO	AOO N° 001/2015/SAZOF/PRMP/DAF DU 29 JUILLET 2015
1. Financement	FONDS PROPRES
2. Nom de l'Autorité contractante	SAZOF
3. Numéro d'immatriculation du marché	N°660/2015/AOO/SAZOF/T/FP
4. Description des biens, travaux ou services	Travaux de construction de nouvelles guérites de la SAZOF siège
5. Nom de l'attributaire du marché	ETS ZAZU
6. Date de l'AAO	29/07/2015
7. Date limite de dépôt des offres	31/08/2015
8. Date d'ouverture des plis	31/08/2015
9. Nombre d'offres reçues	3
10. Date de Publication de l'attribution provisoire:	14/10/2015
11. Date de signature du contrat	04/11/2015
12. Date d'Approbation	04/11/2015
13. Date de notification provisoire	02/11/2015
14. Date de publication de l'attribution définitive	Non communiquée
15. Date ordre de service de commencer	23/11/2015
16. Date de démarrage effectif	Non communiquée
17. Délai d'exécution	03 mois
18. Date de réception (provisoire)	18/03/2016
19. Montant marché	29 825 810 F CFA
20. Montant budget	45 000 000 F CFA

ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE

Nos travaux nous ont permis de constater :

- l'absence dans le dossier de la garantie de bonne exécution ;
- que l'évaluation n'a pas été faite dans les trente (30) jours calendaires suivant l'ouverture des plis, en violation des dispositions de l'article 56 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service publics ;
- la CPM a réalisé ses travaux au cours de la gestion 2015 sans renouvellement formel de ses membres : ce qui rend irrégulier ses travaux ;
- l'absence de publication de l'attribution définitive, en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 ;
- la non application des pénalités de retard en violation des dispositions de l'article 101, alinéa 1 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de veiller au respect des dispositions des articles 2 et 17 de la Loi N°2009-013 relative aux marchés publics et délégations de service public et de ses textes d'application notamment le Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et

délégations de service public notamment en ses articles 56, 70 et 101 en :

- évaluant les offres conformément aux spécifications techniques et aux critères de qualification indiqués dans les DAO et dans les 30 jours calendaires suivant la transmission des offres ;
- publiant les résultats des attributions définitives ;
- appliquant des pénalités de retard le cas échéant.

CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE CE MARCHE

La procédure de passation et d'exécution de ce marché n'est pas conforme au regard des violations relevées ci-avant.

 **AOON° 001/2015/SAZOF/PRMP/DAF DU 29 JUILLET 2015**
COMMENTAIRES SUR LE MARCHE

L'appel d'offres ouvert est relatif à la réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA, pour un montant de F CFA 14 439 037.

DONNEES SUR LE MARCHE

NUMERO DAO	AOON° 001/2015/SAZOF/PRMP/DAF DU 29 JUILLET 2015
1. Financement	FONDS PROPRES
2. Nom de l'Autorité contractante	SAZOF
3. Numéro d'immatriculation du marché	N°661/2015/AOO/SAZOF/T/FP
4. Description des biens, travaux ou services	Réfection partielle des bâtiments de SAZOF KARA
5. Nom de l'attributaire du marché	ETS EBTP
6. Date de l'AAO	29/07/2015
7. Date limite de dépôt des offres	31/08/2015
8. Date d'ouverture des plis	31/08/2015
9. Nombre d'offres reçues	3
10. Date de Publication de l'attribution provisoire:	14/10/2015
11. Date de signature du contrat	04/11/2015
12. Date d'Approbation	04/11/2015
13. Date de notification provisoire	02/11/2015
14. Date de publication de l'attribution définitive	Non communiquée
15. Date ordre de service de commencer	23/11/2015
16. Date de démarrage effectif	Non communiquée
17. Délai d'exécution	02 mois
18. Date de réception (provisoire)	23/05/2016
19. Montant marché	14 439 037 F CFA
20. Montant budget	45 000 000 F CFA

ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE

Nos travaux nous ont permis de constater :

- l'absence dans le dossier de la garantie de bonne exécution ;
- que l'évaluation n'a pas été faite dans les trente (30) jours calendaires suivant l'ouverture des plis en violation des dispositions de l'article 56 alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service publics ;
- la CPM a réalisé ses travaux au cours de la gestion 2015 sans renouvellement formel de ses membres : ce qui rend irrégulier ses travaux ;
- l'absence de publication de l'attribution définitive en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 ;
- la non application des pénalités de retard en violation des dispositions de l'article 101, alinéa 1 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de veiller au respect des dispositions des articles 2 et 17 de la Loi N°2009-013 relative aux marchés publics et délégations de service public et de ses textes d'application

notamment le Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public notamment en ses articles 56, 70 et 101 en :

- évaluant les offres conformément aux spécifications techniques et aux critères de qualification indiqués dans les DAO et dans les 30 jours calendaires suivant la transmission des offres ;
- publiant les résultats des attributions définitives ;
- appliquant des pénalités de retard le cas échéant.

CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE CE MARCHE

La procédure de passation et d'exécution de ce marché n'est pas conforme en raison des violations constatées.

**ANNEXE 2 : REVUE DETAILLEE DES MARCHES PASSES
PAR DEMANDE DE COTATION**

 **DC- IMPRESSION DES SUPPORTS DE COMMUNICATION**
COMMENTAIRES SUR LE MARCHÉ

La demande de cotation est relative aux impressions de support de communication pour un montant F CFA 4 849 800.

DONNEES SUR LE MARCHÉ

1. Financement	FONDS PROPRES
2. Nom de l'Autorité contractante	SAZOF
3. Numéro d'immatriculation du marché	Marché N° 005/2015/DC/SAZOF/F/FP
4. Description des biens, travaux ou services	Impression des supports de communication
5. Nom de l'attributaire du marché	NIMBA
6. Date de publication de la demande de cotation	22/10/2015
7. Date limite de dépôt des offres	03/11/2015
8. Date d'ouverture des plis	03/11/2015
9. Nombre d'offres reçues,	3
10. Date de Publication de l'attribution provisoire	24/11/2015
13. Date de notification provisoire	20/11/2015
11. Date de signature du contrat	12/12/2015
12. Date d'Approbation	11/12/2015
14. Date de publication de l'attribution définitive	Non communiquée
15. Date ordre de service de commencer	Non communiquée
16. Date de démarrage effectif	Non communiquée
17. Délai d'exécution	Non communiquée
18. Date de réception (provisoire)	08/01/2016
19. Montant du marché	4 849 800 F CFA
20. Montant du budget	12 000 000 F CFA

ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE

Nos travaux nous ont permis de constater :

- l'absence dans le dossier :
 - du rapport d'évaluation daté ;
 - du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
 - de la notification définitive ;
- le défaut de transmission de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP en violation des dispositions de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose que : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent. » ;
- l'envoi d'une demande de cotation à la société S3P contrairement à la recommandation de la Commission de Contrôle des Marchés publics. En effet, le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics a recommandé à la PRMP (par la lettre N° 11/ANA/CCMP/2015 du 05/10/2015) de retirer le fournisseur S3P de la liste des 5 sociétés à consulter compte tenu du fait que ce dernier ne figurait pas dans la base des données validées des prestataires de la SAZOF ;
- le défaut de publication de l'attribution définitive en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de :

- veiller à la publication de l'attribution définitive ;
- veiller à la transmission de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP ;
- veiller à l'inscription de la date dans le rapport d'évaluation des offres ;
- veiller à la consultation des seuls prestataires inscrits sur la base de données validée.

CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE CE MARCHE

La procédure de passation de ce marché n'est pas conforme compte tenu des violations constatées.

 **DC- IMPRESSION DES SUPPORTS DE COMMUNICATION**
COMMENTAIRES SUR LE MARCHE

La demande de cotation est relative aux impressions des calendriers 2016 pour un montant de F CFA 10 998 190.

DONNEES SUR LE MARCHE

1. Financement	FONDS PROPRES 2015
2. Nom de l'Autorité contractante	SAZOF
3. Numéro d'immatriculation du marché	N° 004/2015/SAZOF
4. Description des biens, travaux ou services	Impression des calendriers 2016
5. Nom de l'attributaire du marché	IPACOM
6. Date de publication de la demande de cotation	22/10/2015
7. Date limite de dépôt des offres	03/11/2015
8. Date d'ouverture des plis	03/11/2015
9. Nombre d'offres reçues	3
10. Date de Publication de l'attribution provisoire	24/11/2015
13. Date de notification provisoire	19/11/2015
11. Date de signature du contrat	16/12/2015
12. Date d'Approbation	16/12/2015
14. Date de publication de l'attribution définitive	Non communiquée
15. Date ordre de service de commencer	Non communiquée
16. Date de démarrage effectif	Non communiquée
17. Délai d'exécution	Non communiquée
18. Date de réception (provisoire)	11/01/2016
19. Montant du marché	10 998 190 F CFA
20. Montant du budget	12 000 000 F CFA

ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE

Nos travaux nous ont permis de constater :

- l'absence dans le dossier :
 - du rapport d'évaluation daté ;
 - du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
 - de la notification définitive ;
- le défaut de transmission de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP en violation des dispositions de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose que : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent. » ;
- l'envoi d'une demande de cotation à la société S3P contrairement à la recommandation de la Commission de Contrôle des Marchés publics. En effet, le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics a recommandé à la PRMP (par la lettre N° 11/ANA/CCMP/2015 du 05/10/2015) de retirer le fournisseur S3P de la liste des 5 sociétés à consulter compte tenu du fait que ce dernier ne figurait pas dans la base des données validées des prestataires de la SAZOF ;
- le défaut de publication de l'attribution définitive en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de :

- veiller à la publication de l'attribution définitive ;
- veiller à la transmission de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP ;
- veiller à l'inscription de la date dans le rapport d'évaluation des offres ;
- veiller à la consultation des seuls prestataires inscrits sur la base de données validée.

CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE CE MARCHE

La procédure de passation de ce marché n'est pas conforme compte tenu des violations constatées.

✚ DC- FOURNITURES ET INSTALLATION DES CLIMATISEURS SPLIT ET ARMOIRES

COMMENTAIRES SUR LE MARCHE

La demande de cotation est relative à la fourniture et à l'installation des climatiseurs SPLIT et Armoires pour un montant de F CFA 8 005 286.

DONNEES SUR LE MARCHE

1. Financement	FONDS PROPRES 2015
2. Nom de l'Autorité contractante	SAZOF
3. Numéro d'immatriculation du marché	Marché N° 001/2015/DC/SAZOF/F/FP (DC N° 001/2015/SAZOF)
4. Description des biens, travaux ou services	Fourniture et installation de climatiseurs split et armoires
5. Nom de l'attributaire du marché	Centre commercial polyvalent
6. Date de publication de la demande de cotation	
7. Date limite de dépôt des offres	22/07/2015
8. Date d'ouverture des plis	22/07/2015
9. Nombre d'offres reçues	4
10. Date de Publication de l'attribution provisoire	10/08/2015
13. Date de notification provisoire	07/08/2015
11. Date de signature du contrat	31/08/2015
12. Date d'Approbation	08/09/2015
14. Date de publication de l'attribution définitive	Non communiquée
15. Date ordre de service de commencer	Non communiquée
16. Date de démarrage effectif	Non communiquée
17. Délai d'exécution	Non communiquée
18. Date de réception (provisoire)	02/12/2015
19. Montant du marché	8 005 286 F CFA
20. Montant du budget	3 000 000 F CFA

ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE

Nos travaux nous ont permis de constater :

- l'absence dans le dossier :
 - de l'autorisation de dépassement budgétaire. En effet, montant total du marché prévu dans le PPM est de F CFA 3 000 000 alors que le montant total des réalisations effectuées s'élève à F CFA 8 005 286 soit un dépassement de F CFA 4 157 296 dû à la non maîtrise des dépenses prévisionnelles ;
 - du contrat enregistré au niveau des services fiscaux ;
 - de la notification définitive ;
- le défaut de transmission de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP en violation des dispositions de l'article 15 du Décret N°2011-059 du 04 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics qui dispose que : « Une copie de la décision d'attribution est transmise par l'autorité contractante à la DNCMP et à l'ARMP dans un délai de 48 heures à compter de la signature du contrat afférent. » ;

- le défaut de publication de l'attribution définitive en violation des dispositions de l'article 70, alinéa 2 du Décret N°2009-277 du 11 novembre 2009.

RECOMMANDATIONS

Nous recommandons à la SAZOF de :

- veiller à la publication de l'attribution définitive ;
- veiller à la transmission effective de la décision d'attribution à l'ARMP et à la DNCMP ;
- veiller au respect du PPM.

CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE CE MARCHE

La procédure de passation de ce marché n'est pas conforme compte tenu des violations constatées.

REPONSE DE LA SAZOF A NOTRE RAPPORT PROVISOIRE



SAZOF

Tel : (228) 22 53 53 53 Fax : (228) 22 51 43 18
E-mail : sazof@zonefranchetogo.tg
http :// www.zonefranchetogo.tg



COURRIER ARRIVE
N° 274
04 OCT 2016

SOCIETE D'ADMINISTRATION DE LA ZONE FRANCHE

Nos Réf. : 195.../PP/PRMP/2016

Lomé, le... 04 OCT 2016

A

**Monsieur le Directeur Général de l'Autorité
de Régulation des Marchés Publics -ARMP**

Lomé - TOGO

Objet: *Votre courrier N°2017/ARMP/DG/DSD du 16/09/2016*

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception du rapport version provisoire sur la revue indépendante de la conformité des procédures de passation des marchés publics passés par la SAZOF au titre de l'année 2015 et vous en remercions.

Nous prenons acte des réserves et recommandations émises dans le rapport néanmoins nous voudrions faire quelques observations sur deux marchés:

- **Le marché 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP :** *ce marché est conclu pour protéger essentiellement la dalle du bâtiment bloc administratif (SAZOF KARA) abimée par l'infiltration des eaux. Il n'était donc pas prévu des travaux pour corriger et éliminer les moisissures et autres dégradations à l'intérieur du bâtiment.*
- **Marché N° 006/2015/DC/SAZOF/E/FP relatif à l'impression des calendriers 2016:** *le rapport souligne que la procédure a été poursuivi avec la société S3P malgré l'injonction de la CCMP. En effet, la société S3P a envoyé comme les autres fournisseurs un courrier pour être inscrit sur la liste. Cette preuve a été transmise à la CCMP, ce qui a permis de continuer la procédure avec cette société qui d'ailleurs n'a pas été attributaire du marché.*

Dans l'espoir que vous tiendrez compte de nos observations dans votre rapport final, nous vous prions de recevoir, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.



**La Personne Responsable des Marchés
Publics**

BEDINADE Bedembada

Société Anonyme d'Economie Mixte avec Conseil d'Administration au Capital Social de 290. 260. 000 F CFA,
Compte Bancaire N° 320371468004000 UTB,
2564, Avenue de la Chance, BP 3250 LOME-TOGO



SAZOF - Secrétariat D. G
Arrivée le... 06/07/15
N°... 0585
Transmis à : DG
Dest. finale : ERMP

Mr POMA
me mrf

SOCIETE D'ADMINISTRATION
DE LA ZONE FRANCHE
(SAZOF)
BP : 3250
Lomé - TOGO

Lomé, le 12 mars 2015

Nos Réf : Dir.CCial Expl./BS/AA/006/15

Concerne : Demande d'Agrément

Monsieur le Directeur Général Adjoint,

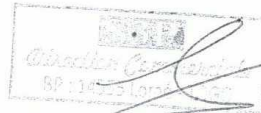
Nous avons l'honneur de soumettre à votre aimable attention, la présente demande d'agrément, en vue de l'inscription de notre société dans votre base de données de fournisseurs de travaux d'imprimerie et cartonnerie.

En effet, la S3P (Société Printing Packaging & Publishing) est spécialisée dans l'imprimerie industrielle et la cartonnerie, agréée en Zone Franche Togolaise depuis 2007.

Dans l'attente d'une suite favorable,

Recevez, Monsieur le Directeur Général Adjoint, l'expression de nos salutations les meilleures.

Le Directeur Commercial et d'Exploitation
SAAD Bassam



Société Printing-Packaging-Publishing SA AU CAPITAL DE 500 000 000 F CFA B.P. : 14555 ZONE PORTUAIRE
Téléphone (228) 22 71 99 06 Fax : (228) 22 71 05 54 E-mail : s3p2007@yahoo.fr
ZONE FRANCHE

**REPONSE DE L'AUDITEUR SUR LES COMMENTAIRES ET
OBSERVATIONS DE LA SAZOF**

Dakar, le 28 octobre 2016

**A Monsieur le Directeur Général de l'Autorité de
Régulation des Marchés Publics
Lomé
Immeuble UAT 4 ème étage Nord**

REPUBLIQUE TOGOLAISE

V/Réf : N°195/PP/PRMP/2016 du 04 octobre 2016

N/Réf : 0398/2016/MG/BND/FF/FBN

**Objet : Précisions aux observations de la Société d'Administration de la Zone Franche (SAZOF)
à notre rapport provisoire sur la revue indépendante des marchés conclus au titre de
l'exercice 2015.**

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de la lettre citée en référence, par laquelle la Société d'Administration de la Zone Franche (SAZOF) nous fait part de ses observations sur notre rapport provisoire relatif, à la revue indépendante des marchés conclus au titre de l'exercice 2015.

Nous prenons acte des précisions apportées relatives au marché N° 661/2015/AOO/SAZOF/T/FP et du document complémentaire de la société S3P concernant le marché N° 006/2015/DC/SAZOF/F/FP et en avons tenu compte dans le cadre du présent rapport définitif.

Vous en souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de notre considération distinguée.

Boubacar NDIAYE
Associé

