

Version provisoire

RAPPORT DE REVUE INDEPENDANTE DE LA
CONFORMITE DES PROCEDURES DE PASSATION
DES MARCHES PUBLICS PASSES PAR LA SOCIETE
TOGOCEL
AU TITRE DE L'ANNEE 2015

Rédigé par

Le cabinet Audit et Conseil Réunis

Septembre 2016

SOMMAIRE

Pages

I. AUDIT DES PROCEDURES DE MARCHES PUBLICS	1-34
1.1 OPINION DE L'AUDITEUR	1-3
I. Contexte et objectif de la mission	4
I.1 Contexte de la mission	4
I.2 Objectif de la mission	4
1.3 Résultats attendus	4-6
II. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION DE LA QUALITE INSTITUTIONNELLE	7
2.1. Phase de démarrage	7
2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire	7-8
2.3. Phase d'audit du cadre institutionnel	8-11
2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés	12-13
2.5. Audit de l'exécution physique des marchés	13
2.6. Phase de restitution des rapports	13
III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS	14
3.1. Classification des constats selon leurs gravités	14-15
3.2. Statistiques sur les délais et les modes de passation	16-20
3.3. Recommandations	20
IV. RESULTATS DE LA MISSION	21
4.1. Cadre institutionnel	21-28
4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle	29-33
V. RECOMMANDATIONS	34

A

**Monsieur le Directeur Général
de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics
(ARMP)
BP 12 484, Tel : 22 22 50 93/ 22 22 03 03
République Togolaise**

**RAPPORT D'AUDIT DE CONFORMITE SUR L'EXECUTION DE LA PASSATION DES
MARCHES DE L'EXERCICE 2015 : TOGO CELLULAIRE (TOGOCEL)**

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous avons procédé à l'audit des marchés publics exécutés par TOGO CELLULAIRE (TOGOCEL) au titre de l'exercice 2015.

Nous avons effectué notre mission conformément aux termes de référence (TdR) de la mission et à notre proposition technique.

Nos diligences ont été effectuées sur la base des textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise et qui sont :

- La loi 2009-013 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégation de service public ;
- le Décret n°2009-277/PR du 11 novembre 2009 portant Code des marchés publics et délégations de service public ;
- le Décret 2009-295/PR du 30 décembre 2009 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- le Décret 2009-296/PR du 30 décembre 2009 modifié par le Décret 2011-182/PR du 28 décembre 2011 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ;
- le Décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics ;
- le Décret n°2011-059/PR du 4 mai 2011 portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

Un accent particulier a été mis sur les préoccupations contenues dans les termes de référence de la mission, notamment, la mise en œuvre des diligences permettant de nous assurer de :

- la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP ;
- la qualité des contrats, incluant les aspects techniques et économiques ;
- l'existence des cas de non-conformité aux procédures avec les règles et principes du CMPDSP.

L'audit des marchés implique la vérification des pièces justificatives à partir d'un échantillon des marchés conclus au cours de la période considérée. Le montant total des marchés passés en 2015 par TOGO Cellulaire et qui nous a été communiqué s'élève à la somme de **quatre milliards neuf cent deux millions six cent quarante-neuf mille cent soixante et un (4 902 649 161) FCFA, pour un total de 14** marchés. L'échantillon est constitué de 9 marchés d'un montant total de **quatre milliards deux cent millions cent soixante-onze mille sept cent soixante-douze (4 200 171 772) F CFA** représentant 64% en nombre et 86% en valeur des marchés passés.

Conclusion générale

TOGO Cellulaire présente un système de passation et d'exécution des marchés publics jugé peu satisfaisant ; il doit faire des efforts pour mieux se conformer à la réglementation et améliorer son système d'archivage.

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

- il n'existe pas un répertoire des prestataires/fournisseurs/entrepreneurs pour les consultations restreintes ou cotation ;
- Le PPM de Togo cellulaire n'est pas validé par la CCMP ;
- Il n'existe pas un plan de formation permettant le renforcement régulier de capacité de tous les acteurs de marchés publics ;
- Non-respect de l'article 36 du code des marchés publics : le montant additionné des marchés de gré à gré qui ne devrait pas dépasser 10% du montant total des marchés passés est de 39% ;
- Non-respect du délai de réception des offres pour les marchés d'appel d'offres ouvert : le cas du marché relatif à la fourniture et installation des pylônes et des mâts dont le délai est de 19 jours contrairement à 30 jours fixés par les textes en vigueur ;
- Non-respect du délai d'évaluation des offres : pour le marché relatif à la fourniture et installation des pylônes et des mâts ce délai est de 44 jours contrairement à 30 jours fixés par les textes en vigueur ;
- **Non publication de l'attribution définitive des marchés** : aucun attribution définitive n'a fait objet de publication ;
- **Non enregistrement des contrats par les titulaires des marchés** : nous avons constaté que tous les marchés soumis à la mission ne sont pas enregistrer ;
- **Non centralisation de toute la documentation relative à la passation des marchés au niveau de la cellule d'appui à la PRMP** ;

Insuffisance dans le système d'archivage des documents de passation de marchés: la revue des documents de passation de marchés audités a révélé un certain nombre d'insuffisances dont les plus importantes sont :

- o l'utilisation de supports inappropriés pour le classement et l'archivage des dossiers de marchés (chemises inadaptées au volume des documents, etc.),
- o le manque de répertoire de référence des documents classés ou archivés tenant compte des étapes de la procédure de passation et gestion de marché (classement chronologique des pièces relatives aux dossiers de marché par étape),

- l'absence de documents relatifs au procès-verbal d'ouverture, au rapport d'évaluation des offres : le rapport d'évaluation du marché relatif Fourniture des serveurs, switch, firewall, routeurs et convertisseurs télécoms n'est pas au dossier,
- l'absence de preuve de publication du procès-verbal d'attribution provisoire au dossier,
- l'absence d'information des soumissionnaires non retenus du motif du rejet de leurs offres,
- l'absence de l'ordre de service de commencement pour tous les marchés,
- l'absence de preuve de réception et de paiement.

Bien que ses documents existent, il ne sont pas soumis à la mission.

- Non justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP pour tous les marchés de gré à gré ;
- Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré: pour tous les marchés, aucun document de référence n'est disponible pour juger que les prix proposés par les prestataires ont été contrôlés au moment de l'exécution des marchés ;
- **Aucune preuve de négociations ou discussions engagées avec le candidat retenu:** l'autorité contractante n'a pas pu rapporter la preuve des négociations ou des discussions qu'elles auraient engagées avec le candidat retenu avant l'attribution du marché.

Lomé, le 21 novembre 2016

Pour le cabinet Audit & Conseil Réunis

KONOU Kosi
Expert-Comptable Diplômé



I. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

1.1. Contexte

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Objectifs de la mission

La mission a pour objectif principal la vérification du processus de passation, de gestion et d'exécution des marchés publics et délégations de service public approuvé entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2015 par Togo cellulaire., afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le code des marchés publics en vigueur.

Les objectifs spécifiques consistent à :

- Effectuer un audit physique, financier et de conformité des marchés passés au titre de l'année 2015 ;
- Faire l'analyse de la performance du système des marchés publics sur la base des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

1.3. Résultats attendus

Pour l'atteinte des objectifs précités, les résultats suivants sont attendus de la mission :

- ✓ un état des lieux exhaustif des procédures suivies par Togo cellulaire pour la passation des marchés sélectionnés est établi ;
- ✓ notre opinion sur la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP est émise ;
- ✓ les cas éventuels de non-conformité des procédures avec les règles et principes du CMPDSP, en particulier dans les cas de fractionnement de marchés, de non-respect des dispositions préalables à la mise en concurrence, de non-respect des éléments constitutifs des dossiers d'appels d'offres, de non- respect des règles de publicité et de communication sont identifiés ;
- ✓ les niveaux effectifs de décaissement par rapport au niveau d'exécution sont appréciés pour chaque contrat ;
- ✓ les cas d'attribution de marchés par entente directe sont examinés de manière approfondie ;
- ✓ la conformité de l'organisation du système de passation des marchés au niveau de la société, en matière de passation de marchés est analysée au regard des dispositions prévues par le CMPDSP et ses textes d'application, les recommandations en ce qui concerne le fonctionnement et les capacités des commissions de passation et de contrôle des marchés de ladite société sont formulées ;
- ✓ les principales difficultés et contraintes sont identifiées ;
- ✓ des recommandations en vue de l'amélioration de la pratique sont formulées.

II. METHODOLOGIE DE LA REVUE

2.1. Phase de démarrage

Pour cerner les obligations et contraintes à la charge des autorités contractantes, un plan de travail a été établi et un accord entre l'autorité contractante et notre équipe sur la date effective de démarrage est convenu. Ensuite, nous avons pris contact avec le point focal sur la disponibilité des personnes à rencontrer. Enfin, nous avons défini les modalités de collaboration et de travail et organisé des entretiens séparés avec les acteurs clés notamment la Personne Responsable des Marchés Publics, les membres de la Commission de passation des marchés publics et les membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics.

Ces entretiens ont permis d'apprécier la maîtrise des procédures par nos interlocuteurs et la tenue des documents relatifs à la gestion des marchés publics.

Nous avons ensuite procédé à la collecte des documents relatifs aux marchés conclus par l'autorité contractante, en occurrence :

- le plan de passation des marchés de l'exercice sous revue ;
- la liste complète de tous les marchés passés en 2015 ;
- les documents relatifs aux marchés (Dossiers d'appel d'offre pour les marchés de fourniture et de travaux, les avis de sollicitation de manifestation d'intérêt et les demandes de proposition pour les marchés de prestation intellectuelle, les offres, les procès-verbaux d'ouvertures des offres, les rapports d'évaluation des offres, les contrats, les documents relatifs à l'exécution des marchés, les preuves de paiement, les PV de réception ...) ;
- les arrêtés, décisions ou notes de services désignant la Personne Responsable des Marchés Publics, les membres de la Commission de Passation des Marchés Publics et de la Commission de Contrôle des Marchés Publics ;
- toute autre documentation indispensable à la mission.

2.2. Phase d'audit du cadre législatif et réglementaire

La mission a été exécutée selon les normes et procédures convenues dans les termes de référence et dans notre proposition technique. L'exécution est basée sur les textes législatifs et réglementaires relatifs aux marchés publics en République Togolaise qui sont :

- **la loi 2009-013 du 30 juin 2009** relative aux marchés publics et délégation de service public ;
- **le Décret n°2009-277/PR du 11 novembre 2009** portant Code des marchés publics et délégations de service public ;
- **le Décret 2009-295/PR du 30 décembre 2009** portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) ;
- **le Décret 2009-296/PR du 30 décembre 2009** modifié par le Décret 2011-182/PR du 28 décembre 2011 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) ;
- **le Décret 2009-297/PR du 30 décembre 2009** portant attributions, organisation et fonctionnement des organes de passation et de contrôle des marchés publics ;
- **le Décret n°2011-059/PR du 4 mai 2011** portant définition des seuils de passation, de publication, de contrôle et d'approbation des marchés publics.

Un accent particulier a été mis sur les préoccupations contenues dans les termes de référence de la mission, notamment, la mise en œuvre des diligences permettant de nous assurer de :

- la conformité des procédures aux principes généraux édictés par le CMPDSP ;

- la qualité des contrats, incluant les aspects techniques et économiques ;
- l'existence des cas de non-conformité aux procédures avec les règles et principes du CMPDSP.

2.3. Phase d'audit du cadre institutionnel

A partir des fiches de revue élaborées et tenant compte des dispositions relatives au cadre institutionnel mis en place par le CMPDSP, nous avons procédé à la revue, à l'analyse et l'évaluation de l'organisation institutionnelle de Togo cellulaire. Notre revue vise la vérification de la conformité de la constitution des commissions de passation et de contrôle des marchés publics ainsi que leur organisation générale (évaluation de la capacité institutionnelle). Elle a couvert les domaines suivants :

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

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

Systeme de notation

Etape 1 : Identification des indicateurs de qualité

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

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

Tableau No 1 : indicateurs de qualité institutionnelle

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

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

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

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

Etape 2 : Agrégation et moyenne des notes des critères

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

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

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

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

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

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

Les indicateurs et les sous critères

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

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

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

Agrégation et moyenne des notations des critères

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

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

2.4. Phase de revue des procédures de passation des marchés

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

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

L'analyse de la performance

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

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

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

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

Analyse des risques identifiés

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

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

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

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

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

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

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

Evaluation de l'impact des risques résiduels

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

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

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

2.5. Audit de l'exécution physique des marchés

Pour chaque marché sélectionné, il a été procédé :

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

2.6. Phase de restitution des rapports

Les résultats issus des fiches de collectes ont fait l'objet d'une synthèse écrite avec les notes de conformité obtenues par Togo cellulaire à chaque étape de la passation. Cette fiche synthétique fait ressortir les insuffisances relevées au cours de la revue. Elle est transmise à l'autorité contractante avec les explications nécessaires pour appréciation et surtout pour recherche de documents complémentaires. A la réception des documents complémentaires, les notes sont corrigées. Ce n'est qu'après cette étape qu'une restitution formelle est organisée et les constats sont expliqués à l'autorité contractante. Cette étape conduit à la phase de rédaction de rapport ; un rapport provisoire puis un rapport définitif est produit pour l'autorité contractante.

III. RESUME DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

3.1. Classification des constats selon leurs gravités

A l'issue des vérifications, les principaux constats peuvent être résumés comme suit par niveau décroissant de risque :

3.1.1. Constats d'ordre Général

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Difficulté d'accès à l'information : le dispositif d'archivage et de classement mis en place par Togo cellulaire pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant. Les marchés examinés ne comportent pas l'ensemble des documents requis. Les pièces relatives aux marchés ne sont pas centralisées auprès d'une seule entité (les preuves de réception et de paiement sont classées chez les comptables).	Elevé
2	Non-respect de l'article 11 du décret 2009-297 par les acteurs impliqués dans la passation des marchés : le Président de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) est directement nommé par le Directeur général alors qu'il devrait être désigné par ses pairs.	Elevé
3	Non établissement de rapports sur les marchés passés et exécutés : les rapports de passation et d'exécution des marchés ne sont pas élaborés par les acteurs clés à savoir : la PRMP et la CCMP.	Elevé
4	Défaut de publication d'un avis général de passation de marchés : Togocel n'a pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics et délégation de services public qui stipule : « les autorités contractantes font connaître, au moyen d'un avis général d'appel d'offres, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, fournitures et services qu'elles entendent passer dans l'année	Moyen
5	Non implication des CCMP dans certains dossiers de marchés : les dossiers de marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP).	Moyen
6		Faible

3.1.2. Constats relevés pour les marchés relatifs aux seuils

Pour les marchés relevant de cette catégorie, notre revue a porté sur neuf (09) marchés dont trois (03) par appel d'offres ouvert, un (1) par appel d'offres restreint et cinq (05) par entente directe. Pour ces marchés, les constats à l'issue de nos travaux se résument comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Inexistence de note de service mettant en place les sous-commissions d'analyse : Les évaluations sont faites par des sous-commissions d'analyse. Les décisions ou notes de service mettant en place ces sous-commissions n'existent pas dans la plupart des dossiers	Elevé
2	Non-respect du délai de réception des offres pour les marchés d'appel d'offres ouvert	Elevé
3	Non-respect du délai d'évaluation des offres pour les marchés d'appel d'offres ouvert	Moyen
4	Non enregistrement des contrats par les titulaires des marchés : nous avons constaté que tous les marchés soumis à la mission ne sont pas enregistrés	Moyen
5	Les notifications de l'approbation des marchés aux adjudicataires n'ont pas été faites dans le respect des dispositions du code des Marchés publics (art 69) : aucun marché audité n'a fait l'objet de notification.	Moyen
6	Non publication de l'attribution définitive des marchés : aucune attribution définitive n'a fait l'objet de publication	Moyen
	Inexistence des preuves de réception et de paiement : Les preuves de paiement aux titulaires ne sont pas disponibles pour la plupart des dossiers de marchés revus.	Moyen

3.1.3. Constats relevés pour les marchés de gré à gré

Notre revue a porté sur 5 marchés. Les constats relevés pour ces dossiers se présentent comme suit :

N°	Constats	Niveau de gravité
1	Non justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP pour tous les marchés de gré à gré	Elevé
2	Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré : pour tous les marchés, aucun document de référence n'est disponible pour juger que les prix proposés par les prestataires ont été contrôlés au moment de l'exécution des marchés.	Elevé
3	Aucune preuve de négociations ou discussions engagées avec le candidat retenu : l'autorité contractante n'a pas pu rapporter la preuve des négociations ou des discussions qu'elles auraient engagées avec le candidat retenu avant l'attribution du marché	Moyen
4	Aucun marché de gré à gré n'est enregistré	Moyen
5	Absence de l'ordre de service de commencement pour tous les marchés de gré à gré	Moyen

3.2. Statistiques sur les délais et les modes de passation

3.2.1. Analyse des délais

3.2.1.1 Rappel sur les délais

Conformément aux dispositions en vigueur :

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

3.2.1.2 Résultats issus de l'analyse des délais

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

N°	Acteurs	Rubriques	Délai réglementaire	Délai moyen observée
Etape Planification, préparation				
1	CCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la CCMP	5 j	n/a
2	DNCMP	Délai avis de non objection sur le DAO par la DNCMP	15 j	8 jours
3	PRMP	Délai de réception des offres (30 jours pour les marchés supérieurs aux seuils)	30 j	28 jours
Etape Ouverture et évaluation des offres et publication				
4	PRMP	Délai mis pour l'évaluation des offres	30 j	20 jours
5	CCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la CCMP	5 j	n/a
6	DNCMP	Délai avis de non objection sur le rapport d'évaluation par la DNCMP	15 j	8 jours
7	PRMP	Un délai minimum de 15 jours après publication du procès-verbal d'attribution est observé avant la signature du contrat	15 j	53jours
Etape Signature, approbation et notification du marché				
8	CCMP	Délai d'examen du projet de marché par la CCMP	5 j	n/a
9	DNCMP	Délai d'examen du marché par la DNCMP	15 j	11 jours
10	PRMP	Signature du marché par la PRMP dans un délai de sept (07) jours ouvrables après la signature par le titulaire.	7 j	6 jours

3.2.1.4 Commentaires sur les délais

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

- ❖ L'intervention de la commission de contrôle (CCMP) dans la procédure de passation des marchés n'était pas prévue au PPM.

3.2.2. Les modes de passation de marchés

3.2.2.1 Statistique sur les modes

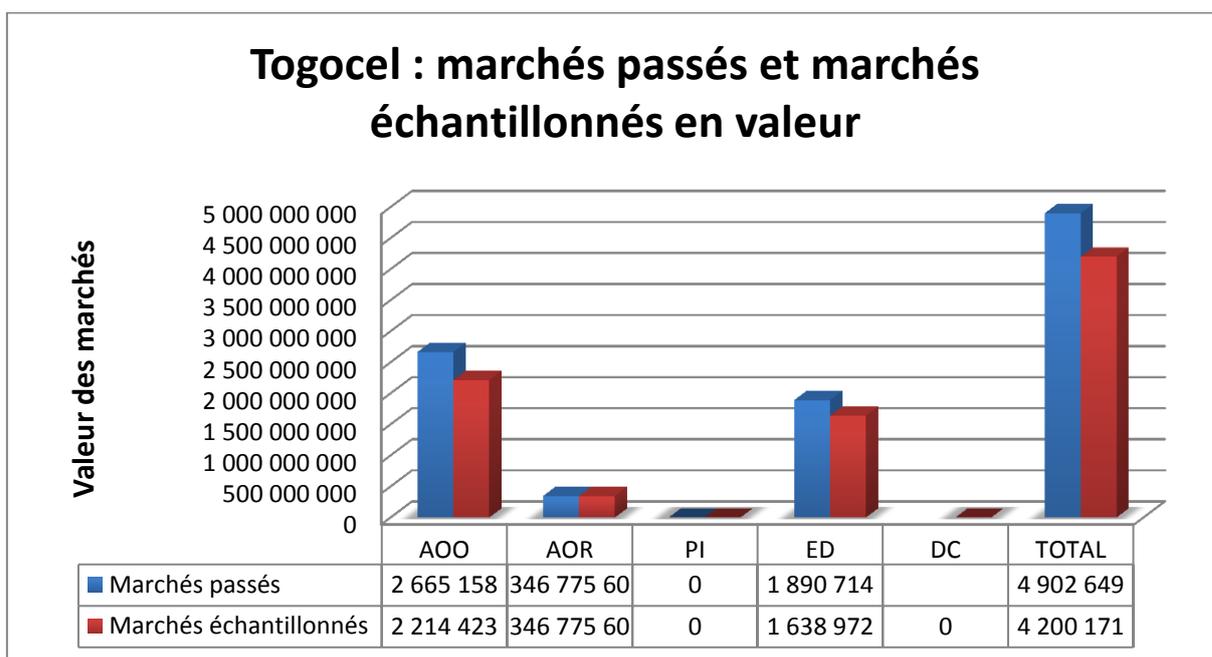
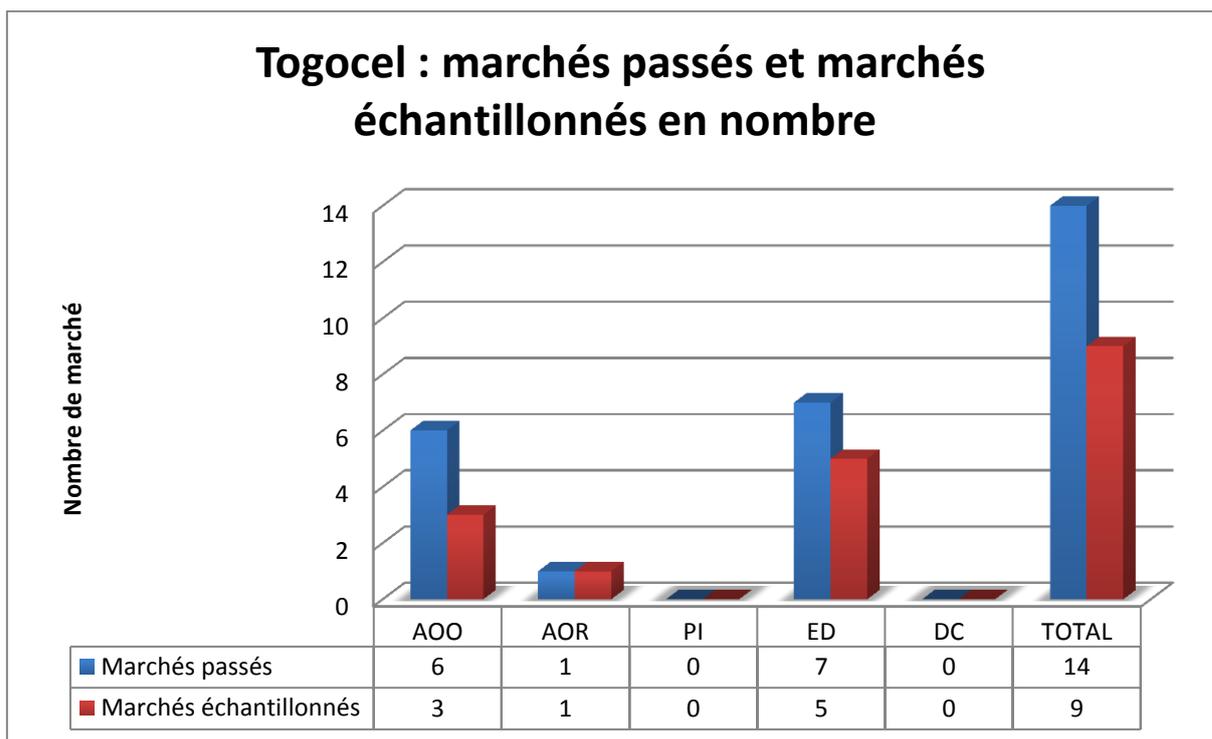
Le tableau des statistiques sur les marchés passés et ceux échantillonnés est présenté par mode de passation comme suit :

Mode de passation de marché	Marchés passés		Marchés audités		Marché audités n'ayant pas respectés les procédures			
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	%	Montant	%
Appel d'offres ouvert	6	2 665 158 777	3	2 214 423 174			0	
Appel d'offres restreint	1	346 775 604	1	346 775 604				
Prestation Intellectuelle	0	0	0	0				
Entente directe ou Gré à Gré	7	1 890 714 780	5	1 638 972 994				
Marchés en dessous du seuil	0	0	0	0				
Total	14	4 902 649 161	9	4 200 171 772	0	0%	0	0%
Pourcentage de l'échantillon			64%	86%				

Pourcentage échantillon des marchés Gré à Gré	50%	39%		39%
--	------------	------------	--	------------

STATISTIQUES GLOBAL MODE DE PASSATION DES MARCHES	Marchés passés			
	Nombre	Montant	% Nombre	% Valeur
Appel d'offres ouvert	6	2 665 158 777	43%	54%
Appel d'offres restreint	1	346 775 604	7%	7%
Prestation Intellectuelle	0	0	0%	0%
Entente directe ou Gré à Gré	7	1 890 714 780	50%	39%
Marchés en dessous du seuil	0	0	0%	0%
Total	14	4 902 649 161	100%	100%

Graphiques



Le montant total des marchés passés en 2015 qui nous a été communiqué s'élève à la somme de F CFA 4 902 649 161. La mission a porté sur un échantillon de F CFA 4 200 171 772 représentant 64% du nombre et 86% du montant des marchés passés en 2015 par TOGOCEL.

3.2.2.2 Commentaire sur les statistiques

- ✚ Trois (03) marchés (pour un montant de 2 214 423 174) sur six (06) marchés (pour un montant de 2 665 158 777) sont audités par appel d'offres ouvert et représentent 50% en nombre et 83% en valeur ;
- ✚ Le seul appel d'offres restreint passé pour un montant de 346 775 604 a été audité ;
- ✚ Sept marchés par entente directe ont été approuvés au cours de l'exercice 2015 pour une valeur de 1 890 714 780 FCFA. Cinq (05) pour un montant de 2 214 423 174 FCFA ont été audités et représente 71% en nombre et 87% en valeur ;
- ✚ Le montant total des ententes directes représente 39% du montant total des marchés passés par Togo cellulaire.

3.3. Recommandations

Face aux constats relevés, les recommandations suivantes sont formulées :

N°	Recommandations
1	Améliorer le système d'archivage au sein de la PRMP pour rendre aisé l'obtention des pièces relatives aux marchés passés; Que les dossiers de marché soient centralisés au niveau de la PRMP et non chez les comptables pour faciliter la recherche et le contrôle.
2	Se conformer aux dispositions réglementaires et de publier les marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.
3	La CCMP doit établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et les transmettre à la DNCMP et à l'ARMP.
4	Etablir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.
5	Faire respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR portant CMPDSP en soumettant à l'avis de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics tous dossiers de marchés même relevant du domaine de compétence de la DNCMP.
6	Assurer l'archivage de toute la documentation en rapport avec les marchés passés.
7	Justifier les ententes directes sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP).

IV. RESULTATS DE LA MISSION

4.1. Cadre institutionnel

Résultats issus de l'évaluation institutionnelle

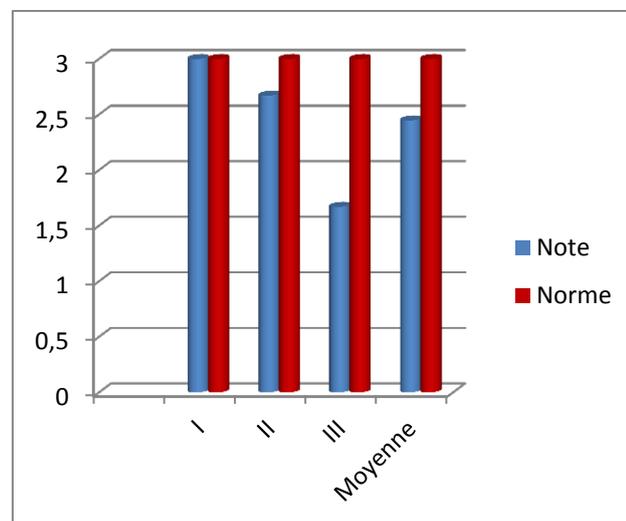
Conformément à la méthodologie décrite plus haut, il a été procédé à l'évaluation institutionnelle de TOGOCEL afin de vérifier la conformité des organes conduisant le processus de passation des marchés publics de même que l'organisation générale de la fonction passation des marchés. Les résultats issus de cette évaluation, conduite sous forme d'entretien avec les acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics se présentent comme suit :

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
I	L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés		3
a)	Existence d'un texte, désignant la personne responsable de la passation des marchés; ce texte est conforme au CMPDSP et actualisés au fur et à mesure de la fin du mandat de la personne désignée	Oui par décision N°282/2010/TGC/DG/CA du 05 novembre 2010	3
b)	Existence d'un texte, désignant les membres de la commission de passation des marchés publics et de la commission de contrôle ; ce texte est conforme au CMPDSP et actualisés au fur et à mesure de la fin des mandats des membres désignés	La décision N°182/TGC/DG et celle N°183/TGC/DG (respectivement pour la CPMP et la CCMP) renouvelant toutes les commissions par le DG, date du 01 juillet 2016	3
c)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il existe un manuel de passation de marchés qui énonce toutes les procédures pour l'administration correcte des réglementations et lois relatives à la passation de marchés; ▪ Le manuel est conforme au CMPDSP, ▪ Le manuel est régulièrement mis à jour ; ▪ La responsabilité de la tenue du manuel est clairement définie. 	Oui	3
II	Niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargées de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition		2,67
a)	Il existe des profils de compétences et de connaissances définis pour les emplois spécialisés en matière d'acquisition	La qualité des membres des organes de passation des marchés est exclusivement administrative et fonctionnelle. La forme de leur désignation, n'est pas expressément fixée par un texte, elle est laissée au libre choix de l'AC. Les commissions sont composées de juriste, de gestionnaires, d'ingénieurs.	NA
b)	Le personnel est régulièrement formé selon un plan de formation adapté au Code des marchés publics et /ou aux normes de passation des marchés au plan international	Les formations suivies par les personnes en charge des marchés sont celles organisées par l'ARMP. Il n'existe pas un plan de formation	2
c)	Le personnel pour exécuter les activités de passation de marchés lorsqu'elles ne possèdent pas les connaissances requises, à recours ou accès à un personnel professionnel pouvant fournir ces connaissances	Le personnel de Togocel possède toutes les connaissances requises pour le moment	3
	Mobilité du personnel chargé de la passation et de contrôle des marchés publics : le personnel est suffisamment stable pour permettre une gestion efficace dans la durée	Oui le personnel est suffisamment stable	3

N°	Indicateurs de qualité	Résultats et Commentaires	Notation
III	L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat		2,13
a)	Il existe une personne responsable de l'archivage des documents de passation de marchés et un local qui assure l'intégrité physique des documents (local sec, non humide, spacieux, et maintenu)	Le point focal est affecté. Il n'est pas remplacé Il existe un local pour l'archivage des documents	2
b)	Le classement des dossiers de passation de marchés est assuré dans un carton ou une chemise à sangle marqué à l'extérieur de la référence et de l'intitulé du marché	Oui dans des chemises à sangle	3
c)	Les pièces ou documents relatifs aux étapes et processus de passation des marchés sont contenus de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises marquées comme telles	Oui mais pas de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises.	2
d)	Les dossiers de soumission reçus de la part des soumissionnaires sont regroupés et scellés/attachés et disposés dans un ordre permettant de vite les identifier dans des armoires de rangement	Oui	3
e)	Les marchés sont-ils enregistrés dans un registre spécial coté et paraphé, au niveau de l'autorité contractante ?	Oui mais pas coté et paraphé	2
f)	Existe-t-il un répertoire des prestataires/fournisseurs/ entrepreneurs pour les consultations restreintes ? Le registre est mis à jour au moins une fois par an à la suite d'un appel à manifestation sous la responsabilité de la commission de contrôle des marchés publics	Non	0
	Existe-t-il des rapports sur la passation et l'exécution de marchés (disponibilité, périodicité des rapports)	Non	0
g)	L'autorité contractante a-t-elle élaboré un Plan de Passation des Marchés (PPM) prévoyant les marchés à passer au cours de l'exercice	Oui	3
h)	Le PPM a-t-il été validé par la CCMP/ DNCMP?	Oui pour la DNCMP Non pour la CCMP	2

Synthèse des notations des indicateurs et représentation graphique

Indicateurs de qualité	Indicateurs de qualité	Note	Norme
I- L'existence de procédures écrites ou de recueil de textes officiels régulièrement mis à jour et connus des personnes en charge de la passation des marchés	I	3	3
II : Le niveau de compétence des personnes au sein de l'autorité contractante chargé de la passation de marchés correspond à leurs responsabilités en matière d'acquisition.	II	2,67	3
III- L'organisation du système d'information basée sur un archivage adéquat	III	1,67	3
Moyenne	Moyenne	2,45	3
Total		7,34	



Commentaire

Au regard de la note moyenne de **2,45** ; TOGOCEL affiche **une conformité institutionnelle proche de la norme de qualité**. Toutefois, quelques insuffisances sont constatées du fait que TOGOCEL ne dispose pas ou ne produit pas certains documents importants en occurrence le registre des prestataires et fournisseurs agréés, les rapports d'activités et d'exécution sur la passation. Ces insuffisance mérite d'être améliorées

Le dispositif institutionnel mis en place par Togocel est animé par trois (03) organes à savoir : la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP), la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) et le Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP). Il s'agit pour ses différents acteurs de s'y impliquer activement.

4.1.1. Personne Responsable des Marchés Publics

La PRMP est la personne mandatée par l'autorité contractante pour mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés publics et des délégations de services publics.

4.1.1.1.- Prise en compte des recommandations des audits antérieurs

La présente section fait le point sur l'état de mise en œuvre des recommandations de l'audit des marchés publics au titre des exercices 2011, 2012 et 2013.

L'examen des rapports antérieurs de Togocel nous a permis pour chacune des recommandations, de vérifier leur mise en œuvre, d'émettre des commentaires sur la recommandation ou les conditions de sa faisabilité et enfin de formuler des recommandations en phase avec le contexte actuel.

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2011						
1	Prendre les dispositions nécessaires pour faire valider le PPM par la CCMP avant sa transmission à la DNCMP.				x	
2	Prendre les dispositions nécessaires pour envoyer rapidement les PV d'attribution à l'ARMP dès que les résultats de l'attribution sont connus afin de lui permettre de procéder à la publication de tous les résultats des attributions conformément aux dispositions légales.				x	
3	Nous recommandons que les pièces ou documents relatifs aux étapes et processus de passation des marchés soient contenus de façon chronologique dans des chemises ou sous chemises marquées comme telles		x			Le classement chronologique des pièces relatives à la passation des marchés n'est toujours pas encore assuré de façon efficace mais nous dénotons une amélioration par rapport à la première année d'audit.
4	Prendre les dispositions pour que tous les membres de la CCMP signent les rapports d'attribution provisoire des marchés.	x				
	Prendre les dispositions nécessaires pour l'amélioration du système d'archivage des informations liées aux marchés. En effet, il est expressément recommandé aux Responsables de TOGOCEL de mettre en place un système de boîtes à archives dans lesquelles devront être classées, par marché, toutes les informations depuis la planification (PPM) jusqu'à la clôture (réception définitive). Les offres devront également être rangées par nature de marchés au cas où leur format ne permettrait pas de les mettre dans des boîtes à archives.		x			les dispositions nécessaires pour l'amélioration du système d'archivage des informations liées aux marchés sont prise mais le point focal doit faire plus d'effort pour que les preuves de réception et paiement soient classées au même endroit que les autres pièces
	Veiller au respect de la chronologie des étapes du déroulement du processus de passation des marchés conformément au Code des Marchés Publics, notamment l'obtention de l'avis de conformité de la DNCMP avant toute approbation.	x				
	Prendre des dispositions nécessaires pour l'enregistrement de tous les marchés ou bon de commande par les titulaires avant tout paiement.				x	Les marchés ne sont pas enregistré
	Eviter de porter les signatures sur une page ne portant aucune autre information afin de limiter les risques de manipulation.	x				
	Etablir les lettres de notification de marché conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics et garder copies déchargées de ces lettres dans les dossiers de passation.				x	
	Prendre les dispositions nécessaires pour l'obtention de l'ANO de la DNCMP sur les marchés passés par la procédure de Gré à Gré avant leur signature conformément au Code des Marchés Publics.	x				
	Mettre en place une procédure d'élaboration d'un rapport trimestriel et d'un rapport récapitulatif annuel sur la mise en œuvre et l'exécution du PPM.				x	

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
	Nous recommandons à la société TOGO CELL d'inscrire dans le PPM tous les marchés qu'elle envisage de passer au cours d'un exercice, sous peine de nullité.	x				
1	Nous recommandons à la société TOGO CELL d'insérer dans chaque contrat de marchés passé par entente directe une clause selon laquelle le titulaire accepte de se soumettre à un contrôle de prix.				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite.
	Nous recommandons à la société TOGO CELL de faire approuver les contrats dans la durée de validité des offres.	x				
2	Nous vous recommandons d'établir et de publier au début de chaque exercice budgétaire un avis général d'appel d'offres				x	Cette recommandation n'est pas mise en œuvre et sera reconduite

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
	Mettre à jour les textes portant sur la nomination de la PRMP et sanctionner annuellement par un PV, la désignation du Président de la CCMP par ses membres	x				
	Etablir annuellement/périodiquement un rapport d'activités conformément aux dispositions réglementaires.				x	
1	Nous recommandons que le PPM soit soumis à l'approbation de la commission de contrôle des marchés publics (CCMP) avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante.				x	
	Nous recommandons que les marchés d'appel d'offres soient publiés au journal	x				
2	Nous recommandons que les marchés soient enregistrés et notifiés avant tout commencement d'exécution				x	
3	Nous recommandons que les preuves de réceptions soient des marchés soient archivées.	x				
	Nous recommandons la justification de la demande de gré à gré sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP et qu'elle soit approuvée par la DNCMP		x			Les marchés ne sont pas toujours justifiés sur la base d'un rapport spécial validé par la CCMP

4.1.1.2.- Constats sur sa capacité et son implication

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

La PRMP de Togocel est désignée par arrêté N° 282/TGC/DG du 07 décembre 2010 portant nomination de la PRMP. Il est directeur administratif et financier à Togocel.

Le processus de passation des marchés est conduit sous sa responsabilité, depuis la planification jusqu'à l'attribution et l'exécution des contrats. Elle est assisté dans sa mission par la Commission de Passation des Marchés Publics, la Commission de Contrôle des Marchés Publics, la Cellule d'appui à la PRMP, les directions techniques et le personnel des projets dans le cadre de la planification et la programmation des marchés, l'élaboration des spécifications techniques, la réception des ouvrages, fournitures et services.

La Cellule d'appuis à la PRMP de Togocel est composée d'un Point Focal, d'un chargé de l'archivage des documents, d'un chargé de la ventilation et du suivi des courriers. **Quelques défaillances par rapport à la bonne tenue des archives méritent des améliorations..** Les insuffisances organisationnelles relevées sont les suivantes :

- La défaillance du système d'archivage de Togocel :
 - o Les pièces relatives à la passation de certains marchés ne sont pas centralisées au niveau de la cellule d'appui à la PRMP,
 - o Les pièces relatives aux marchés passés par Togocel ne sont pas classées de façon chronologique dans les dossiers.
- Togocel ne dispose pas d'un plan de formation formel élaboré à l'interne ;
- Togocel ne dispose pas de registre des prestataires et fournisseurs agréés pour la conduite des procédures de passation en dessous du seuil de marché ;
- La PRMP ne saisit pas la CCMP pour la validation du PPM avant son envoi à la DNCMP ;
- La PRMP ne s'est conformé aux dispositions de l'article 6 alinéa 8 du décret N° 2009-277 qui stipule que la PRMP est tenue d'établir un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence.

4.1.1.3.- Recommandation de la mission

Nous recommandons :

1	Que la PRMP de Togocel améliore la qualité de son système d'archivage en : <ul style="list-style-type: none">- prenant les dispositions nécessaires pour pouvoir centraliser tous les dossiers relatifs à la passation des marchés au niveau de la cellule d'appui à la PRMP ;- mettant tout en œuvre afin que les dossiers des marchés renferment toutes les pièces y relatives.
2	Que la PRMP, en collaboration avec les commissions et la cellule d'appui élabore un plan de formation à l'interne, répondant aux besoins spécifiques de Togocel.
3	Que la PRMP mette en place le registre des prestataires et fournisseurs agréés pour les marchés de demande de cotation. Et veille à sa mise à jour annuelle sous le contrôle de la CCMP
4	Que la PRMP saisisse la CCMP afin d'obtenir sa validation sur le PPM en élaboration avant son envoi à la DNCMP pour approbation.
5	Que la PRMP de Togocel établisse un rapport d'exécution sur chaque marché passé relevant de sa compétence et d'en fournir copie à la DNCMP et à l'ARMP.

4.1.2. Commission de Contrôle des Marchés Publics

4.1.2.1.- Prise en compte des recommandations des audits antérieurs

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2012						
1	Nous recommandons à la CCMP de Togocel d'établir un rapport annuel d'activités à l'intention de la PRMP en respect à la réglementation en vigueur.				x	

N°	RECOMMANDATIONS ANTERIEURES	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE				COMMENTAIRE
		Oui	Partielle	En cours	Non	
EXERCICE 2013						
1	Mettre en place le registre des fournisseurs agréés				x	
2	Etablir annuellement un rapport d'activités par les CPMP et CCMP conformément aux dispositions réglementaires				x	

4.1.2.2.- Constats de la mission

Conformément aux dispositions du décret 2009-297/PR, une commission de contrôle des marchés publics (CCMP) est créée au sein de la société. Cette commission est composée de cinq (5) membres désignés par l'autorité contractante.

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

- La CCMP n'établit pas de rapport annuel d'activités sur la passation des marchés à l'attention de la PRMP ;
- Le PPM n'est pas validé par la CCMP
- La Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) de Togocel n'est pas impliquée dans les dossiers relevant du seuil de compétence de la DNCMP.

4.1.2.3.- Recommandations de la mission

1	Que la CCMP établisse chaque année, à l'attention de la PRMP, un rapport d'activités sur la passation.
2	Que la CCMP procède à la validation du plan de passation des marchés

4.2. Revue de conformité de la pratique de la passation et du contrôle

4.2.1- Evaluation de la performance

L'évaluation de la conformité des procédures de passation des marchés a été réalisée sur contrôle de pièces c'est-à-dire des dossiers de passation des marchés. Il a été utilisé la méthodologie d'évaluation expliquée plus haut. Toutefois, les critères et sous critères d'évaluation des étapes de passation des marchés, sont les dispositions prévues par le CMPDSP pour lesdites étapes. L'échelle de notation est de 0 à 3 et les résultats issus de la revue détaillée de conformité sont présentés en annexe.

4.2.2- Analyse détaillée des procédures de marchés

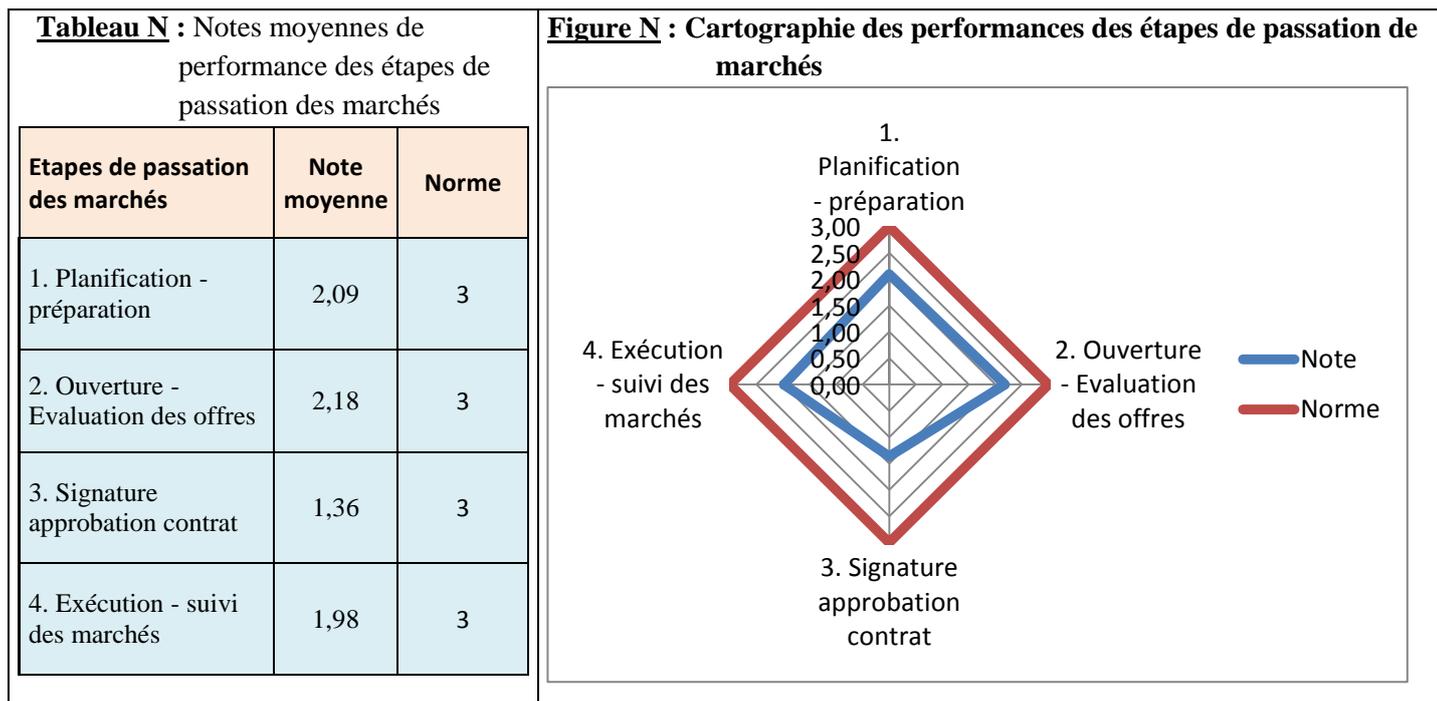
4.2.2.1- Cartographie des performances

A partir de l'audit de conformité des marchés échantillonnés, le tableau synoptique de l'évaluation des performances par rapport à chaque étape du processus de passation met en exergue :

1. les notes obtenues par Togo cellulaire sur chaque étape des procédures par rapport à la norme de 3.
2. les risques résiduels associés à chaque étape des procédures de passation des marchés : ces risques constituent l'écart entre la note obtenue et la référence 3.

Tableau synthèse de l'évaluation des performances de Togocel

Process de la passation des marchés	Modes de passation des marchés (respect du CMPDSP)	Notes	moyenne partielle	Moyenne Notation de l'étape (a)	Norme (b)	Risque : = (b)-(a)
1. Planification des marchés et préparation des dossiers				2,09	3,00	0,91
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,4-3-3	2,80			
	Marchés par appel d'offres restreinte	2	2			
	Marchés de gré à gré	1,6-1,6-1,6-1,4-1,2	1,48			
2. Ouverture et Evaluation des soumissions d'offres				2,18	3,00	0,82
	Marchés par appel d'offres ouvert	2,77-2,61-2,77	2,72			
	Marchés par appel d'offres restreinte	2,33	2,33			
	Marchés de gré à gré	1,5-1,5-1,5-1,5-1,5	1,5			
3. Signature et approbation de contrat				1,36	3,00	1,64
	Marchés par appel d'offres ouvert	1,17-1,17-1,5	1,28			
	Marchés par appel d'offres restreinte	1,25	1,25			
	Marchés de gré à gré	1,5-1,5-1,5-1,5-1,8	1,56			
4. Exécution et suivi des marchés				1,98	3,00	1,02
	Marchés par appel d'offres ouvert	1,5-3-1,5	2,00			
	Marchés par appel d'offres restreinte	2	2			
	Marchés de gré à gré	2-1,5-2-2-2,25	1,95			



Au regard de la cartographie des performances ci-dessus, Togo cellulaire affiche :

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

Remarque : Les pièces manquantes aux différents dossiers (enregistrement de marché, des preuves de publication de l'attribution définitive des marchés, ordre de service de commencement, etc.) justifient pour l'essentiel la faible performance réalisée au niveau de l'étape 3 et 4.

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

Par conséquent quelques efforts restent à faire pour améliorer la maîtrise de ces étapes.

4.2.2.2.- Cartographie des risques identifiés

Les risques résiduels identifiés à l'issue de la revue de performance, pour les différentes étapes de passation des marchés se présentent comme suit :

Tableau N°: Risques résiduels par étapes de passation de marchés			Figure N : Cartographie des risques identifiés
Etapes de passation des marchés	Impact	Etapes de passation des marchés	
1. Planification - préparation	2	0,91	
2. Ouverture - Evaluation des offres	3	0,82	
3. Signature approbation contrat	2	1,64	
4. Exécution - suivi des marchés	2	1,02	

Commentaires :

Niveau d'appréciation des risques :

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

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

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

Quelques améliorations sont encore nécessaires pour assurer la maîtrise de toutes les étapes.

4.2.3- Analyse des insuffisances identifiées et recommandations

4.2.3.1- Conformité de la planification des acquisitions

La passation des marchés ayant pour point de départ l'élaboration du Plan de Passation des Marchés (PPM), nous devons donc vérifier la conformité des éléments entrant dans la conception du PPM avec ceux du budget de Togocel.

4.2.3.1.1- Constats

Toutes les activités prévues au budget de Togocel sont celles mentionnées dans le plan de passation des marchés (PPM) élaboré et approuvé par la DNCMP.

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

4.2.3.2.1.- Constats

Absence de publication de l'avis d'Appel d'Offres Restreint relatif à Acquisition d'une solution « Mobil Money »

Non justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP : tous les 5 marchés passés par entente directe sont concernés

Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré : pour tous les marchés, aucun document de référence n'est disponible pour juger que les prix proposés par les prestataires ont été contrôlés au moment de l'exécution des marchés.

4.2.3.2.2.- Recommandations

1	Publier la décision de consultation par Appel d'Offres Restreint (article 23 du CMP)
2	Procéder à la justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP).
3	Introduire une clause de contrôle des prix dans les marchés de gré à gré conformément aux textes réglementaires

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

4.2.4.1.- Constats

- **Insuffisance dans le système d'archivage des documents de passation de marchés:** certaines pièces, bien qu'elles existent, ne sont pas fournies à la mission. Les plus importantes sont :
 - o Absence du procès-verbal d'ouverture dans le dossier pour le marché relatif à Acquisition d'une solution « Mobil Money » ;
 - o Absence de publication du procès-verbal d'attribution provisoire pour le même marché ;
 - o Le dernier rapport d'évaluation après la reprise de l'analyse des offres du marché relatif à la fourniture des serveurs, switch, firewall, routeurs et convertisseurs télécoms n'a pas été mis à la disposition de la mission ;
 - o Non établissement du rapport après l'évaluation des marchés de gré à gré : tous les marchés audités sont concernés ;
 - o Absence de preuve de notification du procès-verbal d'attribution au soumissionnaire de marché : tous les marchés audités sont concernés ;
 - o Absence d'enregistrement des marchés : tous les marchés audités ne sont pas enregistré par le titulaire du marché ;

- Absence de notification définitive du marché au titulaire avant tout commencement d'exécution : tous les marchés audités sont concernés ;
- Non publication de l'avis d'attribution définitive : tous les marchés audités sont concernés ;
- Aucun ordre de service n'est adressé au titulaire de marché avant le commencement d'exécution. Cela permet lors du contrôle d'apprécier le délai d'exécution.

4.2.4.2.- Recommandations

1	Que la PRMP de Togocel veille à ce que son chargé des archives mette en place un bon système d'archivage et qu'il procède à l'archivage systématique et chronologique de toutes les pièces relatives à la passation, chacune dans le dossier y afférent.
2	Que la PRMP de Togocel veille à ce que le délai réglementaire de trente (30) jours prévus pour l'évaluation des offres soit respecté par la sous-commission d'analyse ou la Commission de Passation des Marchés.
3	Que Togocel veille à adresser systématiquement un ordre de service ou une notification donnant date certaine de démarrage aux prestataires/fournisseurs afin de permettre la vérification du respect du délai d'exécution et éventuellement le calcul des pénalités de retard.
4	Que Togocel procède à la publication systématique des avis d'attribution définitive des marchés dans le journal des marchés publics (et d'en concerner les preuves) conformément aux dispositions de l'article 70 du décret 2009-277/PR qui stipule : « Dans les quinze (15) jours calendaires de l'entrée en vigueur du contrat, un avis d'attribution définitive est publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité ».
5	Que la PRMP veille à ce que toutes les procédures de passation se passent sous sa responsabilité et soient conduites les seuls organes habilités que sont la CPMP et la CCMP. Elle doit également veiller à ce que toute documentation relative aux procédures de passation des marchés soit centralisée et archivée au niveau de la cellule d'appui à la PRMP.
7	Que la PRMP notifie les marchés aux titulaires avant tout commencement d'exécution.
8	Que la PRMP veille à l'enregistrement des contrats avant tout paiement.

4.3. Revue de l'exécution physique

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

Nous avons procédé à une visite sur site pour la réalisation de la revue de l'exécution physique. Notre revue a porté sur le marché relatif aux travaux de construction des agences de Togo Cellulaire à NOTSE et à TSEVIE et le marché relatif aux Travaux d'extension d'un bâtiment technique de Togo cellulaire CCAVELI R+2 (Réf. Contrat 00001/2015/AOO/TGC/T/FP).

Travaux de construction de l'agence Togo Cellulaire NOTSE :

L'entreprise BGC titulaire du lot 1 (marché relatif aux travaux de construction des agences de Togo Cellulaire à NOTSE) accuse un retard considérable sur le délai contractuel imparti pour l'exécution du marché. Elle a consommé 160% du délai d'exécution alors que les travaux exécutés sont estimés à 35%. Le bureau de contrôle et le laboratoire sont représentés sur le chantier

Travaux de construction de l'agence Togo Cellulaire TSEVIE :

L'entreprise ENT titulaire du lot 2 (marché relatif aux travaux de construction des agences de Togo Cellulaire à TSEVIE) accuse aussi un retard considérable sur le délai contractuel imparti pour l'exécution du marché. Elle a consommé 160% du délai d'exécution alors que les travaux exécutés sont estimés à 75%. Ce retard est imputable :

- à la procédure d'obtention du permis de construire par le maître d'œuvre ;
- au rehaussement du soubassement du bâtiment par rapport à la cote de la route nationale RN1 ;
- à l'exécution des travaux confortatifs en additif au marché.

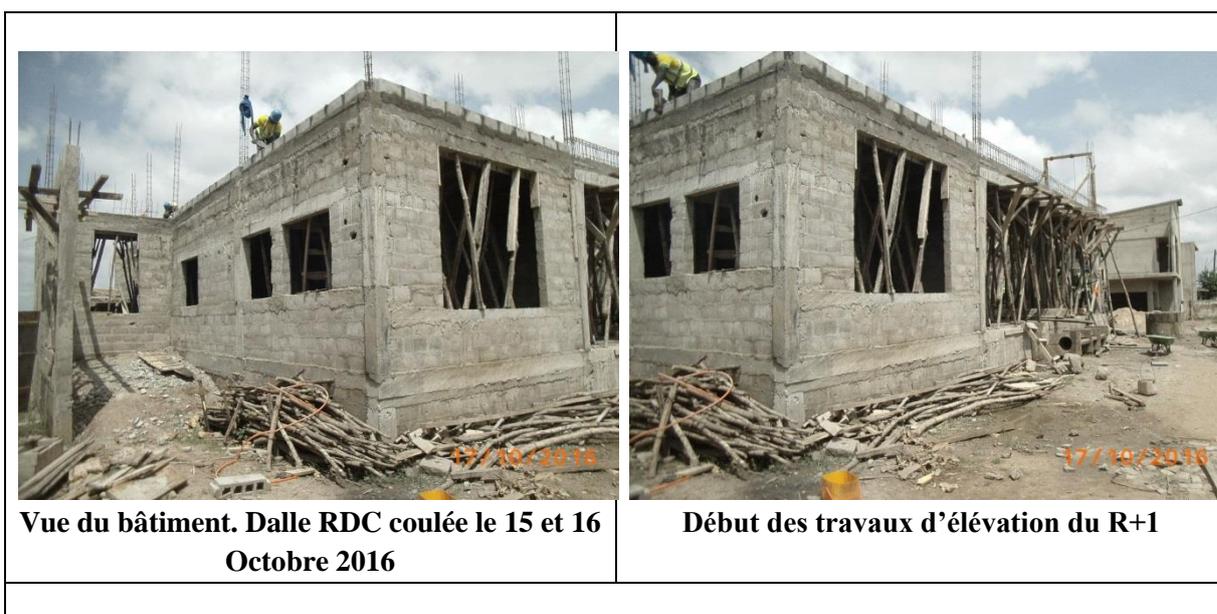
Le maître d'ouvrage a donc prorogé le délai d'exécution des travaux de l'entreprise ENT de 02 mois, ce qui fixe la fin des travaux au 30 octobre 2016.

Pour ce projet, Togo Cellulaire a commis trois (03) prestataires :

- le contrôle de l'exécution par le Cabinet d'étude et de contrôle DEB-T&P
- le contrôle de qualité par le laboratoire LNBTP
- le maître d'œuvre en charge du suivi, SARA CONSULT

Quelques images des travaux

Agence de Togo Cellulaire NOTSE





Début des travaux d'élévation du R+1

Agence de Togo Cellulaire TSEVIE



Vue du bâtiment



Travaux de vitrerie en cours



Vue d'un ouvrier sans l'équipement de protection individuel (EPI)



Local technique non encore achevé

Agence de Togo Cellulaire CACAVELI



Vue de façade du bâtiment en extension



Vue de l'intérieur

4.3.1.1. Constats

Travaux de construction de l'agence Togo Cellulaire NOTSE :

- Le dossier d'exécution des travaux fourni par le titulaire du marché est incomplet (La méthodologie d'organisation et d'exécution des travaux) ;
- Le sable de la localité utilisé pour les travaux contient beaucoup d'argile (sable de couleur noir) et présente beaucoup d'impureté (présence de racines dans le sable) ;
- Non maîtrise de l'interprétation des essais de convenance par les contrôleurs du chantier ;
- Retard considérable dans l'exécution des travaux.

Travaux de construction de l'agence Togo Cellulaire TSEVIE :

- Le cahier de constats journaliers est mal renseigné par le contrôleur des travaux ;
- Absence du port de l'équipement de protection individuel par les ouvriers ;

Travaux d'extension du bâtiment technique de Togo Cellulaire CACAVELI :

- Le dossier d'exécution des travaux fourni par le titulaire du marché est incomplet ;
- Le volet électricité n'a pas été pris en compte dans le devis quantitatif et estimatif.

4.3.1.2. Recommandations

Nous recommandons à Togo Cellulaire :

1	<p>de s'assurer de la production du dossier complet d'exécution des travaux par les titulaires des marchés, et de son approbation par la structure en charge du contrôle avant tout commencement d'exécution. Le dossier complet d'exécution des travaux doit comporter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les notes de calcul des structures porteuses ; - Les plans d'exécution (vues en plan, les différentes coupes et façades, les plans de fondation, de ferrailage, de coffrage, de dalle, de charpente-couverture, de plomberie-sanitaire, d'électricité et schéma électrique, les divers détails...) ; - La méthodologie d'organisation et d'exécution des travaux ; - Le planning actualisé des travaux ; - La liste du personnel ; - La liste du matériel ; - Le planning d'approvisionnement. <p>Une copie du dossier d'exécution des travaux approuvé par la structure de contrôle doit être transmise</p>
---	--

	<p>au maître d'ouvrage.</p> <p><i>NB : A la fin de l'exécution des travaux, l'entreprise doit produire impérativement le dossier des travaux exécutés (DTE).</i></p> <p><i>Voir en annexe le contenu d'un DTE</i></p>
2	<ul style="list-style-type: none"> - ajuster le dosage du ciment par rapport à la défaillance du sable. Traduire ce dosage en nombre de paquet de ciment et de brouette de sable pour une meilleure compréhension par les ouvriers ; - Tamiser le sable pour enlever les impuretés (racines)
3	<ul style="list-style-type: none"> - les bureaux de contrôle doivent signifier par écrit aux entreprises leur retard dans l'exécution des travaux. Les bureaux de contrôle doivent rappeler aux entreprises, les conséquences de ces retards ; - revoir l'organisation des travaux et augmenter le nombre d'ouvriers pour rattraper un tant soit peu, le retard dans l'exécution des travaux ; - pour les travaux de construction de l'agence Togo Cellulaire TSEVIE, le bureau de contrôle, le maître d'œuvre et l'entreprise ENT doivent répertorier les travaux additif, les intempéries (nombre de jours de pluies) et leurs incidences sur le délai d'exécution des travaux. Le bureau de contrôle proposera une prorogation des travaux au maître d'ouvrage qui doit la valider puis la notifier à l'entreprise ENT. Le cas échéant, l'entreprise tombe sous le coup des pénalités prévues au contrat
4	<p>le cahier des constats journaliers doit renseigner sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature du temps ; - Personnel ; - Matériel ; - Matériaux ; - Travaux exécutés ; - Problèmes survenus ; - Recommandations.
5	<p>pour le respect des normes environnementales et sociales, la mission de contrôle doit imposer aux ouvriers de l'entreprise le port des équipements de protection individuel (EPI).</p>
6	<p>de veiller à la prise en compte de tous les volets dans le devis quantitatif et estimatif..</p>

V. RECOMMANDATIONS

Une synthèse des insuffisances relevées est présentée dans le tableau comme suit :

N°	Rappel des constats	Recommandations	Organes chargé de la mise en œuvre
1	Défaut de publication d'un avis général de passation des marchés : il n'est pas établi en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation des marchés, en violation de l'article 15 du décret 2009-277/PR portant code des marchés publics.	Nous recommandons à Togocel d'établir en vue d'une publication en début d'année, un avis général de passation de marchés à titre indicatif, les caractéristiques essentielles des marchés de travaux, de fournitures et de services qu'il entend passer et dont les montants sont égaux ou supérieur aux seuils de passation des marchés publics.	PRMP, CPMP
2	Insuffisance du dispositif d'archivage : Le dispositif d'archivage et de classement mis en place pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant. Les pièces relatives à la passation des marchés ne sont pas centralisées au niveau de la PRMP mais plutôt conservées par les directions techniques.	Nous recommandons à Togocel d'améliorer le système d'archivage au sein de la PRMP pour rendre aisé l'obtention des pièces relatives aux marchés passés ; Nous recommandons que les dossiers de marché soient centralisés au niveau de la PRMP et non émis au niveau du comptable pour faciliter la recherche et le contrôle en cas de besoin.	PRMP, CPMP
3	Non- implication de la CCMP à partir d'un certain seuil : Les marchés relevant du seuil de contrôle de la DNCMP ne sont pas soumis à l'avis de la Commission de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) contrairement aux dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR	Nous recommandons à Togocel de faire respecter les dispositions de l'article 9 du décret 2009-297/PR et de soumettre à l'avis de la Cellule de Contrôle des Marchés Publics tous marchés même relevant du domaine de compétence de la DNCMP.	PRMP, CPMP, CCMP
4	Inexistence des décisions ou notes de service mettant en place les sous-commissions d'analyse : Les évaluations des offres sont faites par des sous-commissions d'analyse. Les décisions ou notes de service mettant en place ces sous-commissions n'existent pas dans la plupart des dossiers.	Nous recommandons que les sous commissions mise en place par Togocel pour l'évaluation des dossiers de marché soient constituées sur la base de note de service et que ces notes soient consignées et archivés dans chaque dossier pour faciliter le contrôle.	PRMP, CPMP, CCMP
5	Non publication des avis d'attribution définitive : Il n'est pas publié dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité un avis d'attribution définitif des contrats passés et notifiés.	Nous recommandons à Togocel de se conformer aux dispositions réglementaires et de publier les marchés attribués dans le journal officiel des marchés publics ou tout autre journal habilité.	PRMP, CPMP
6	Non production de rapport d'activités et de rapport d'exécution sur la passation : Les rapports d'activités annuels sur les marchés passés, à l'attention de la PRMP et les rapports d'exécution de chaque marché exécuté ne sont pas produits, respectivement par la CCMP et la PRMP.	Nous recommandons à la CCMP d'établir annuellement un rapport d'activités à l'attention de la PRMP. La PRMP à son tour doit produire des rapports sur la passation et l'exécution des marchés et transmettre copie à la DNCMP et à l'ARMP et à la Cour des Comptes.	PRMP, CPMP
7	Rallongement du délai réglementaire prévu pour l'évaluation des offres : Long délai d'évaluation des offres pour certains marchés allant jusqu'à 44 jours contre 30 jours comme le stipulent les textes.	Nous recommandons à Togocel de se conformer aux dispositions réglementaires en matière du respect des délais de passation des marchés et que les sous-commissions d'évaluation soient sensibilisées avant le démarrage du processus.	PRMP, CPMP
8	Non justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP : tous les 5 marchés passés par entente directe sont concernés.	Nous recommandons à Togocel de procéder à la justification de la demande de gré à gré sur la base de rapport spécial validé par la CCMP en présence d'un observateur indépendant (devant produit un rapport séparé à transmettre à l'ARMP).	PRMP, CPMP, CCMP
9	Absence d'exigence en matière de contrôle de prix dans l'exécution des marchés de gré à gré :	Nous recommandons à Togocel d'introduire une clause de contrôle des prix dans les marchés de gré à gré conformément aux textes réglementaires.	PRMP, CPMP

ANNEXES

ANNEXE 1 : Dossier des Travaux Exécutés (DTE)

Contenu du Dossier des Travaux exécutés

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

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

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

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

Il regroupe notamment :

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

Dossier de Construction de l'Ouvrage (DCO)

DCO/1 : Plans conformes à l'exécution

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

Plans du gros œuvre et du génie civil

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

Plans des réseaux intérieurs

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

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

DCO/2 : Plans d'atlas

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

Plans de bâtiments

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

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

Ouvrages de génie civil

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

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

DCO/3 : Plans topographiques et de récolements

DCO/4 : Nomenclature des équipements

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

Cette nomenclature doit notamment comporter les éléments suivants :

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

DCO/5 : Dossier de sécurité incendie

Ce dossier comprend :

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

DCO/6 : Diagnostics, sondages et études diverses

Dossier de Fonctionnement de l'Ouvrage (DFO)

DFO/1 : Notes de calcul

DFO/2 : Essais de fonctionnement

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

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

Chaque essai devra comporter les informations suivantes :

- référence aux plans nécessaires au repérage des parties d'ouvrage concernées
- référence au mode opératoire utilisé (DTU, NF, CCTG,...) avec indication des articles des textes de référence
- indication de chaque essai et vérification effectués ; les résultats seront consignés en faisant apparaître tous les paramètres mesurés et les états de situation contrôlés. En regard seront portés les valeurs et résultats spécifiés par les documents généraux ou particuliers du marché
- chaque P.V. sera daté et mentionnera les noms et visas des personnes ayant participé aux épreuves, ainsi que le nom des organismes de contrôle éventuels

DFO/3 : Notices de fonctionnement

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

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

DFO/5 : Synthèse d'étude thermique

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

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

Contenu attendu des notices de maintenance

Généralités

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

Chaque notice comportera tout ou partie des éléments suivants :

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

Procédures particulières

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

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

ANNEXE 2 : liste des marchés audités

	Montant	Observations
Appel d'offres Ouvert		
Fourniture et installation des pylônes et des mâts	1454441437	
Fourniture des serveurs, switch, firewall, routeurs et convertisseurs télécoms	412984353	
Travaux de construction des agences de TOGO CELLULAIRE à Notsè et à Tsévié	346997384	
Total Appels d'offre Ouvert	2 214 423 174	
Appel d'Offres Restreint		
Acquisition d'une solution « Mobil Money »	346775604	
Total Appel d'Offres Restreint	346 775 604	
Prestation Intellectuelle		
Total prestation intellectuelle	0	
Gré à Gré		
Fourniture et mise en service de deux stations mobiles sur camion porteur pour le compte de TOGOCEL	295805121	
Travaux d'extension d'un bâtiment technique de Togo cellulaire cacavelli R+2	300465843	
Acquisition, l'installation et la mise en œuvre d'une liaison de secours pour la signalisation et d'une station VSAT F lyway	163116030	
Extension Flares (USSD): gestion des activations de services et des souscriptions par USSD	162690000	
Travaux de réhabilitation des pistes rurales dans les zones d'implantation des pylones et antennes de Togo cellulaire dans la région Centrale et de Kara	716896000	
Total Consultations Gré à gré	1 638 972 994	
Marchés en dessous du seuil		
Total Marchés en dessous du seuil	0	
TOTAL	4 200 171 772	