



République du Sénégal

REPUBLIQUE DU SENEGAL

PRIMATURE

**AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS
(ARMP)**

**REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DE LA
PASSATION DES MARCHES DES AUTORITES
CONTRACTANTES DU GROUPE IV**

AU TITRE DE LA GESTION 2009

**(RAPPORT DE REVUE POUR LA HAUTE AUTORITE DE
L'AEROPORT LEOPOLD SEDAR SENGHOR)**

HAALSS

**Mars 2011
(Version finale)**

GLOBAL MANAGEMENT SERVICES

GMS Audit & Expertise

Liberté 6 extension, en face Camp Leclerc

Imm Moustapha N°207, 2^{ème} étage à gauche

Tel : Bureau : 33 867 68 00 / 33 867 68 02

Fax : 33 867 68 01

Mail : gmac@orange.sn

SOMMAIRE

1. NOTE DE SYNTHESE.....	5
1.1. DEROULEMENT DE LA MISSION	5
1.1.1. CADRE DE L'INTERVENTION	5
1.1.2. MODALITES D'INTERVENTION.....	5
1.1.2.1. Audit passation des marchés	6
1.1.2.2. Support informatique.....	6
1.2. CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES PUBLICS.....	6
1.3. CONSTAT D'AUDIT	7
1.3.1 ECHANTILLON	7
1.3.2. CONSTATS RELATIFS A LA PASSATION ET A L'EXECUTION DES MARCHES	7
1.3.4. CONSTATS RELATIFS A L'AUDIT PHYSIQUE	8
1.4. RECOMMANDATIONS	8
1.4.1. RECOMMANDATIONS SUR LE DISPOSITIF.....	8
1.4.2. RECOMMANDATIONS SUR L'AUDIT DES MARCHES	9
1.5. CONCLUSION.....	9
2. DISPOSITIF ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT.....	10
2.1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE.....	10
2.1.1. CONTEXTE DE LA MISSION	10
2.1.2. OBJECTIFS DE LA MISSION	11
2.1.3. TACHES ATTENDUES DU CONSULTANT	12
2.2. METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE.....	14
2.3. DESCRIPTION DES TRAVAUX D'AUDIT	15
2.3.1. AUDIT DE LA PASSATION DES MARCHES	15
2.3.2. AUDIT DE L'EXECUTION FINANCIERE DES MARCHES	16
2.3.3. AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES	16
2.4. CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON D'AUDIT	16
2.4.1. ECHANTILLON POUR L'AUDIT DES ASPECTS LIES A LA PASSATION DES MARCHES	16
2.4.1.1. Correction de l'échantillon	17
2.4.1.2. Description de l'échantillon	18
2.4.2. ECHANTILLON POUR L'AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES	19
3. AUDIT DU SYSTEME DES MARCHES	20
3.1. RAPPEL.....	20
3.1.1. REGLEMENTATION EN VIGUEUR	20
3.1.2. PROCEDURES.....	20

3.2. CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES.....	21
3.2.1. PRESENTATION DE LA HAALSS.....	21
3.2.2. FONCTIONNEMENT DU DISPOSITIF DES MARCHES DE LA HAALSS	22
 4. AUDIT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES.....	 23
 4.1. AUDIT DE LA PASSATION DES MARCHES.....	 23
4.1.1. ACQUISITIONS PAR COMMANDE DIRECTE NON AUTORISEE EN VIOLATION DES DISPOSITIONS DE L'ARTICLE 76 DU CMP	23
4.2. AUDIT DE L'EXECUTION FINANCIERE	23
4.2.1. CONSTAT DES TRAVAUX D'AUDIT DU VOLET FINANCIER	23
4.3. AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES	27
 5. RECOMMANDATIONS.....	 27
 5.1. RECOMMANDATIONS SUR LE DISPOSITIF DES MARCHES	 27
5.2. RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX MARCHES	27
5.2. 1. RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX DRP	27
5.2.2. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES AGENTS DE LA HAALSS EN MATIERE DE PASSATION DES MARCHES.....	28
5.2.3. RECOMMANDATIONS RELATIVES AU CLASSEMENT ET A L'ARCHIVAGE.....	28
5.2.4. RECOMMANDATIONS RELATIVES A L'EXECUTION FINANCIERE	28

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AAO	Avis d'Appel d'Offres
AC	Autorités Contractantes
AGPM	Avis Généraux de Passation des Marchés
AI	Auditeur Indépendant
AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
ANO	Avis de Non Objection
AO	Appel d'Offres
AOI	Appel d'Offres International
AON	Appel d'Offres National
AOO	Appel d'Offres Ouvert
AOR	Appel d'Offres Restreint
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BC	Bon de Commande
BL	Bordereau de Livraison
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales
CM	Commission des Marchés
CMP	Code des Marchés Publics
CNCA	Commission Nationale des Contrats de l'Administration
COA	Code des Obligations de l'Administration
CPM	Cellule de Passation des Marchés
DAC	Dossier d'Appel à la Concurrence
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DE	Devis (Détail) Estimatif
DMI	Demande à Manifestation d'Intérêt
DP	Demande de Propositions
DRP	Demande de Renseignements et de Prix
ED	Entente Directe
HAALSS	Haute Autorité de l'Aéroport Léopold Sédar Senghor
HT	Hors Taxes
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MI	Manifestation d'Intérêt
MO	Maître d'Ouvrage
MOD	Maître d'Ouvrage Délégué
NCMP	Nouveau Code des Marchés Publics
PAP	Procès-verbal d'Attribution Provisoire
PI	Prestation Intellectuelle
PM	Premier Ministre
PPM	Plan de Passation des Marchés
PV	Procès Verbal
PVR	Procès Verbal de Réception
RAPEV	Rapport d'Evaluation
RAO	Rapport d'Analyse des Offres
RCCM	Registre du commerce et du crédit mobilier
TDR	Terme de Références
TC	Titre de Créance
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

1. NOTE DE SYNTHÈSE

La note de synthèse ci-après résume le déroulement de la mission, son contexte et la méthodologie mise en œuvre. Elle présente également pour la HAALSS les constats relevés sur l'audit du dispositif des marchés ainsi que sur la passation et l'exécution des marchés. Enfin, elle dégage les axes de recommandations formulées par l'auditeur à l'issue de ses travaux.

1.1. Déroulement de la mission

1.1.1. Cadre de l'intervention

La présente mission confiée au Cabinet GMS Audit & Expertise concerne la mise en œuvre d'une revue indépendante pour la vérification, et, en référence au Code des Marchés publics (CMP), de la transparence et des conditions de régularité des procédures d'élaboration, de passation et d'exécution des marchés publics, des avenants et marchés complémentaires conclus au titre de l'exercice 2009 par les autorités contractantes du groupe IV.

L'exercice d'audit a posteriori fait partie des mesures prioritaires de la réforme du système des marchés publics et s'entend donc comme l'un des instruments de la mise en œuvre des mesures décidées par le Gouvernement pour :

- l'amélioration de la transparence et de l'équité dans l'attribution des marchés publics;
- la réduction du coût de la dépense publique et l'accroissement de son efficacité ;
- le renforcement de la bonne gouvernance ;
- la lutte contre la corruption.

1.1.2. Modalités d'intervention

La mission a effectivement démarré dès la réception de l'ordre de service adressé par l'ARMP à notre Cabinet le 16 septembre 2010. Pour chaque AC, une équipe d'auditeurs composée d'un ingénieur polytechnicien spécialisé en passation de marchés, d'un expert comptable, d'un auditeur financier et d'assistants, a travaillé sur les aspects de la passation des marchés et de leur exécution financière ainsi que sur les aspects liés à la matérialité de la dépense et l'audit de l'exécution physique.

Ces équipes ont travaillé de façon autonome sur les dossiers constitutifs de l'échantillon. L'organisation a été faite, d'une part, de façon à faire circuler l'information au sein de chaque équipe et, d'autre part, à coordonner les interventions de terrain chaque fois que cela est nécessaire.

1.1.2.1. Audit passation des marchés

En préalable à l'intervention des équipes, une session de formation avait été organisée à l'attention des auditeurs financiers afin qu'ils s'imprègnent de la méthodologie de l'audit et se familiarisent avec le Code des Marchés Publics. Cette formation a été suivie par un séminaire sur l'audit de l'exécution financière destiné aux auditeurs sous la supervision de la direction de la mission, afin d'assurer une parfaite assimilation de la méthode de travail par ceux-ci.

1.1.2.2. Support informatique

Les auditeurs ont disposé d'un « masque de saisie » qui leur a permis de saisir toutes les données relatives à la passation et à l'exécution des marchés.

Dans un deuxième temps, toutes les données ont été centralisées dans un fichier unique sur lequel sont effectués les traitements (compilations statistiques, contrôle, calculs de délais, vérification de la cohérence des données, etc.).

Cet outil informatique présente d'importants avantages pour la conduite des travaux d'audit de la passation des marchés :

- ☐ la structuration préalable des champs (i.e. les « zones de saisie ») prévus pour la captation des données traitées et leur cohérence permet d'éviter des traitements inutiles et/ou des interprétations différenciées selon la perception de chaque auditeur ;
- ☐ l'exhaustivité des données à saisir, du fait qu'elles sont pré identifiées, facilite leur collecte puis leur saisie par les auditeurs ;
- ☐ enfin, le logiciel utilisé facilite l'élaboration des constats, au travers de la production de tableaux de synthèse, qui mettent en évidence les résultats sous forme thématique et transversale, avec pour principaux avantages :
 - une aide à la décision/expression de l'opinion ;
 - une standardisation de la présentation des résultats ;
 - une production automatisée de statistiques.

1.2. Constats relatifs au dispositif des marchés publics

Les principaux constats relevés relatifs au dispositif des marchés publics de la HAALSS se présentent comme suit :

- **Non mise en place de la Commission des Marchés et de la Cellule de Passation des Marchés**

Il n'existe pas de Commission de passation des marchés au sein de la HAALSS ni une Cellule de passation des Marchés pour la conduite des processus de passation des marchés conformément aux articles 35 et suivants du Code des Marchés Publics.

- **Rapports périodiques non élaborés**

Les rapports trimestriels que la Cellule de Passation des Marchés devait établir, conformément aux dispositions de l'Arrêté n°11586 du 28/12/2007 du Ministre de l'Economie et des Finances, n'ont pas été produits au cours de la gestion 2009.

Le Rapport annuel sur les marchés publics 2009 que la Commission des Marchés devait établir avant la date du 31 Mars 2010, conformément à l'article 141 du Code des Marchés Publics, n'a pas également été produit.

- **Plan de passation des marchés (PPM) et Avis général de passation des marchés (AGM) non établis**

La HAALSS n'a pas établi pour l'année 2009 un Plan de passation des marchés ni un Avis général de passation des marchés en violation des dispositions des articles 6 et 56 du Code des Marchés Publics.

- **Manuel de procédures administrative, comptable et financière**

La HAALSS ne dispose pas de manuel de procédures administratives, comptables et financières.

1.3. Constat d'audit

1.3.1 Echantillon

La HAALSS ne nous a pas transmis une liste de marchés pour l'année 2009. Par conséquent, les travaux ont été effectués sur la base des états financiers. Ainsi, nous avons relevé des dépenses d'un montant de cent quarante six millions trois cent quarante deux mille deux cent quatre vingt neuf francs (146 342 289 F CFA) passées par commandes directes. Sur cette base, l'équipe a travaillé sur des dépenses pour un montant de cent trente neuf millions six cent quarante cinq mille deux cent francs (139 645 200 F CFA), soit un taux de couverture de 95%.

1.3.2. Constats relatifs à la passation et à l'exécution des marchés

- **Dépenses effectuées en violation des dispositions du CMP**

Les contrôles ont permis de relever les acquisitions qui n'ont pas été effectuées conformément aux dispositions prévues par le CMP.

LIBELLE	MONTANT (EN F CFA)
Fournitures et autres achats	62 902 469
Services Extérieurs A	50 839 025
Services Extérieurs B	9 241 250
Investissements	23 359 545
TOTAL	146 342 289

1.3.3. Constat relatif à l'exécution financière

Nos contrôles sur l'exécution financière des commandes directes passées par la HAALSS ont révélé des insuffisances sur les procédures d'achat et sur la justification des dépenses.

- Sur les procédures
 - Un nombre important d'acquisitions a été passé et payé sans Bon de Commande, de Bordereau de Livraison et de PV de réception,
 - La HAALSS règle systématiquement ses commandes en TTC sans précompter la TVA.

1.3.4. Constats relatifs à l'audit physique

La vérification des acquisitions de la HAALS au titre de la gestion 2009 fera l'objet d'un rapport séparé.

1.4. Recommandations

Les recommandations sont présentées dans le chapitre 5 du présent rapport. Elles comportent des recommandations portant notamment sur les points suivants:

1.4.1. Recommandations sur le dispositif

Nos recommandations portent sur :

- la mise en place de la Commission des Marchés et de la Cellule de Passation des Marchés ;
- l'élaboration chaque année d'un Plan de passation des marchés et d'un Avis général de passation des marchés conformément aux dispositions du CMP ;
- la préparation des rapports trimestriels que la Cellule de Passation des Marchés doit établir, conformément aux dispositions de l'Arrêté n°11586 du 28/12/2007 du Ministre de l'Economie et des Finances ;
- la mise en place d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières conforme au CMP.
- la mise en place d'un registre des marchés numéroté, paraphé et daté.

1.4.2. Recommandations sur l'audit des Marchés

- Appliquer rigoureusement la circulaire n° 0004 /PM/CAB/CP du 31 mars 2009 portant instruction pour la mise en œuvre de la procédure de Demande de Renseignement et de Prix (DRP) prévue par les dispositions de l'article 77 du Décret 2007-545 du 25 avril 2007 portant Code des Marchés Publics.
- Procéder à la retenue de la TVA sur les factures des tiers et la reverser conformément à la législation fiscale.
- Ne recourir à des achats directs que pour les cas prévus par le CMP et après avis de la DCMF

1.5. Conclusion

A notre avis, du fait des points évoqués aux paragraphes 1.2 et 1.3 ci-avant, la HAALSS s'est conformée de façon non satisfaisante pour la gestion 2009, aux dispositions et procédures de passation et d'exécution des marchés édictées par le décret N° 2007-545 du 25 avril 2007 portant Code des Marchés Publics.

2. DISPOSITIF ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT

2.1. Rappel des termes de référence

2.1.1. Contexte de la mission

Conscient du volume important de dépenses que représente la commande publique, du flot considérable de transactions qu'elle génère et désireux de promouvoir la transparence, l'efficacité et la responsabilisation, essentielles à une bonne gouvernance, dans un Etat de droit, le Gouvernement du Sénégal a procédé à une profonde réforme de son système de passation de marchés publics. Cette réforme aligne le système sénégalais sur les meilleures pratiques internationales en la matière, notamment en transposant les Directives de l'UEMOA relatives à l'harmonisation des marchés publics des Etats membres de l'Union. Elle comporte d'importantes innovations par rapport à la réglementation antérieure en ce qu'elle consacre la régulation, institue le recours suspensif des soumissionnaires au stade de passation de marchés, rationalise le contrôle à priori, supprime définitivement les régimes dérogatoires, responsabilise davantage les ministères et organismes dépensiers et systématise le contrôle a posteriori.

Au plan institutionnel, la réforme a contribué à la création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) sous forme d'Autorité Administrative Indépendante (AAI), distincte du service administratif chargé du contrôle à priori de la passation des marchés, en l'occurrence la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP).

Les missions de l'ARMP, Autorité Administrative Indépendante (AAI) dotée de l'autonomie financière, s'organisent autour du principe qui vise à séparer les fonctions de contrôle des marchés publics (conférées à la DCMP) des fonctions de régulation qui lui permettent d'intervenir sur l'ensemble du secteur, tant à travers des missions d'assistance dans l'élaboration des politiques ou de la conception d'outils de passation (documents et formulaires standards...), qu'en matière de formation ou de développement du cadre professionnel en plus des fonctions mêmes qui constituent le cœur de la régulation, l'audit et le règlement des conflits.

En particulier, l'ARMP est tenu de faire réaliser, **à la fin de chaque gestion budgétaire**, un audit indépendant en vue de contrôler et suivre la mise en œuvre de la réglementation en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés et conventions.

La présente mission concerne la mise en œuvre d'une revue indépendante pour la vérification, et, en référence au Code des Marchés Publics (CMP), de la transparence et des conditions de régularité des procédures d'élaboration, de passation et d'exécution des marchés publics, des avenants et marchés complémentaires conclus au titre de l'exercice 2009 par les autorités contractantes.

La revue effectuée par le Cabinet GMS Audit & Expertise conformément aux normes d'audit généralement admises sur le plan international a comporté les sondages et autres procédés de vérification nécessaires et pertinents. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les marchés attribués au cours

de la période sous revue ont été passés de manière transparente et régulière conformément aux dispositions du Code des Marchés Publics et que la mise en œuvre de ces procédures ne comporte pas d'anomalies significatives.

Cet audit a également consisté à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant la correcte mise en œuvre de toutes les étapes de la passation des marchés et de suivi des contrats.

Nous estimons que les contrôles effectués fournissent une base raisonnable aux constats et recommandations formulées dans le présent rapport.

2.1.2. Objectifs de la mission

La mission a pour objectif principal, au sein des autorités contractantes, de vérifier le processus de passation et d'exécution des marchés conclus entre le 1^{er} Janvier et le 31 décembre 2009, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés Publics. Il s'agira principalement d'apprécier l'adéquation des procédures de passation des marchés et les modalités de gestion des contrats aux dispositions du CMP pour les dépenses effectuées par lesdites autorités contractantes.

La mission comprend les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ se faire une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés ; **l'opinion doit être fournie individuellement pour chaque autorité contractante** ;
- ✓ vérifier la conformité des procédures aux principes généraux d'économie, d'efficacité, d'équité et de transparence édictés par le CMP ;
- ✓ fournir autant que possible, une opinion sur la qualité des contrats, incluant les aspects techniques et économiques ;
- ✓ identifier les cas de non-conformité des procédures avec les directives du CMP, en particulier dans les cas de rejet d'offres moins-disantes, de fractionnement de marchés, de non respect des dispositions préalables à la mise en concurrence, de non respect des éléments constitutifs des cahiers des charges, de non respect des seuils fixés pour les avenants, de non respect des règles de publicité et de communication, etc. ; pour chacune des autorités contractantes, le consultant apportera un jugement sur l'acceptabilité de telles situations en regard des dispositions du CMP ;
- ✓ procéder à la revue des plaintes des soumissionnaires pour évaluer l'exhaustivité, l'efficacité et la pertinence de leur traitement par l'autorité contractante et établir le pourcentage des plaintes traitées en conformité avec la réglementation en vigueur ; en ce qui concerne les plaintes finalement soumises au Comité de Règlement des Différends de l'ARMP, le consultant examinera aussi le degré d'application (en pourcentage), par l'autorité contractante, des décisions y relatives, de même que la pertinence de ces décisions ;

- ✓ pour les marchés sélectionnés atteignant les seuils de revue de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP), examiner la pertinence et la conformité à la réglementation des avis de cette Direction ;
- ✓ dégager pour les contrats sélectionnés, les niveaux effectifs de décaissement par rapport au niveau d'exécution ;
- ✓ examiner et évaluer les situations d'attribution de marchés par entente directe : le consultant passera en revue l'ensemble des marchés passés par entente directe et déduira en fin de revue, d'une part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés par entente directe 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 par entente directe non conformes à la réglementation en vigueur ; il évaluera aussi dans toute la mesure du possible la compétitivité des prix proposés dans les marchés par entente directe ;
- ✓ examiner la conformité de l'organisation en matière de passation de marchés et, fournir, au regard des dispositions prévues par le CMP et ses textes d'application, des recommandations en ce qui concerne le fonctionnement et les capacités des commissions internes de marchés, des cellules de passation de marchés et des différents contrôles internes ;
- ✓ formuler des recommandations pour le futur.

2.1.3. Tâches attendues du consultant

D'une manière générale, l'audit concerne les aspects suivants : la passation des marchés, l'exécution financière et l'exécution technique.

Plus particulièrement, l'auditeur indépendant est appelé à :

- ✓ vérifier, au sein des autorités contractantes (pour les ministères sont pris en compte, outre les services centraux, les organismes rattachés soumis à l'application du CMP), de l'application des dispositions du CMP dans le cadre de la passation et de l'exécution des marchés quelle que soit la source de financement (des ressources internes et ressources externes) de leurs budgets (budget de l'Etat pour les services centraux des ministères ; budget des organismes rattachés aux ministères, soumis à l'application du CMP ; budget des collectivités locales),
- ✓ formuler des recommandations tant au niveau organisationnel qu'au niveau de la passation et de l'exécution des marchés.

A cet égard, il devra notamment :

- a) en début de mission, sélectionner et valider un échantillon représentatif en type de contrat, taille et mode de passation des marchés ; l'échantillon devra être composé comme suit :
 - au moins 15% des marchés atteignant les seuils de contrôle de la DCMP (non compris les marchés par entente directe),

- au moins 25% des marchés n'atteignant pas les seuils de contrôle de la DCMP mais supérieurs aux seuils de passation de marchés (non compris les marchés par entente directe),
- au moins 25% des demandes de renseignements et de prix et,
- 100% des marchés passés par entente directe.

Pour chaque catégorie de marchés dont la population est inférieure à 10, la revue doit concerner l'ensemble des marchés passés.

Pour chacune des deux (02) premières catégories de marchés ci-dessus, le consultant devra s'assurer d'une distribution adéquate en prenant en compte à la fois les différents modes de passation et natures de marchés (fournitures et services, prestations intellectuelles, travaux).

b) vérifier la procédure de passation des marchés sur cet échantillon :

- publicité préalable,
- dossier de consultation,
- validité de la méthode de passation choisie,
- couverture budgétaire,
- rapports d'évaluation des offres,
- traitement des plaintes,
- 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, etc. ;

A chaque fois que cela est applicable, examiner la conformité des avis de la DCMP avec la réglementation ;

c) examiner et analyser le respect de certaines dispositions particulièrement importantes du CMP telles que :

- l'inscription préalable des marchés dans les plans et avis généraux de passation de marchés,
- l'attribution aux moins disants qualifiés,
- le non fractionnement de marchés,
- les conditions préalables de mise en concurrence,
- les réponses aux demandes d'éclaircissement demandées 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. ;
- d) établir des statistiques sur les marchés ; procéder, en particulier, à une analyse comparative de l'utilisation de méthodes non ou peu compétitives (ententes directes, appels d'offres restreints, avenants, DRP) ;
- e) analyser l'organisation en général des structures (ressources humaines, procédures, système de suivi et de contrôle, etc.) intervenant dans le processus de passation et d'exécution des marchés en particulier et diagnostic approfondi des cellules et commissions des marchés ;
- f) faire des vérifications sur :
- l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
 - la production des cautions d'avance de démarrage et des cautions 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 DRP s'agissant des Etablissements Publics et Agences ;
 - la tenue des registres de marchés côtés et paraphés, mis à jour ;
 - l'application des pénalités de retard prévues ;
- g) examiner globalement la qualité, la transparence et l'efficacité des opérations de passation des marchés de l'autorité contractante, de même son organisation institutionnelle pour la gestion des marchés ;
- h) formuler des recommandations pour une meilleure application du CMP;
- i) en fin de mission, assurer une formation de deux (02) jours sur les pratiques d'audit en matière de passation de marchés au bénéfice de cinq (5) experts de l'ARMP et cinq (5) experts de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP). Les sessions de formation seront organisées au siège desdites institutions;
- Le consultant organisera des séances de restitution de son rapport provisoire au niveau de chacune des autorités contractantes concernées.

2.2. Méthodologie de mise en œuvre

Selon les termes de référence, l'objet principal de la mission consiste à vérifier le processus de passation et d'exécution des marchés publics. Nous considérons que la méthodologie devrait être basée d'une part, sur la réglementation en vigueur au Sénégal pour la période sous revue (rappelée au chapitre 3.1.1.) et, d'autre part, sur les différentes étapes de la passation des marchés (la définition des prestations, la mise en concurrence, la conclusion du contrat) et de leur exécution.

Sur cette base, la méthodologie retenue par le Cabinet est la suivante :

- Prise de contact avec les AC et obtention des documents nécessaires pour réaliser la mission;
- Contrôle de l'exhaustivité des marchés;
- Echantillonnage des marchés ;
- Contrôle des marchés échantillonnés et documentation des travaux ;
- Audit physique des marchés échantillonnés ;
- Rédaction des rapports provisoires;
- Transmission des rapports provisoires aux AC pour observations ;
- Transmission des rapports provisoires à l'ARMP pour validation ;
- Rédaction des rapports définitifs.

2.3. Description des travaux d'audit

2.3.1. Audit de la passation des marchés

- **Prise de connaissance**

Une lettre a été envoyée à la date du 23 septembre 2010 à la HAALSS pour obtenir des statistiques sur les marchés passés en 2009 et demander une date de rencontre pour démarrer la mission. La société a répondu à cette lettre en nous transmettant les statistiques demandées. Ainsi, elle a mis à notre disposition les documents suivants :

- ☒ Etats financiers de la société, balance générale, grand livre et ;
- ☒ Le rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice 2009.

Une réunion de démarrage de la mission a ensuite été organisée avec l'Autorité contractante.

- **Contrôle de l'exhaustivité des marchés**

La HAALSS n'a pas produit de liste de marchés. Ainsi, un recensement des marchés a été effectué par l'exploitation des états financiers (balances auxiliaires des comptes fournisseurs, extraits de grands livres, etc.).

- **Contrôle des marchés échantillonnés et documentation des travaux**

Les contrôles des marchés échantillonnés ont porté notamment sur les différents aspects de la procédure de passation des marchés décrits dans les termes de référence de la mission sur la base des outils fournis par l'ARMP.

2.3.2. Audit de l'exécution financière des marchés

Les travaux d'audit relatifs à l'exécution financière des marchés de la HAALSS visent à vérifier le respect des procédures relatives à, d'une part, l'expression des besoins, le contrôle et la certification du service fait et, d'autre part, le paiement des dépenses, afin de s'assurer que les règlements émis sont justifiés et que les fonds alloués ont été utilisés aux seules fins prévues.

Nous avons donc recueilli directement auprès de la HAALSS les dossiers de paiement instruits par le service comptable attaché à la structure.

2.3.3. Audit de l'exécution physique des marchés

Le contrôle physique porte pour chaque marché sélectionné, sur les aspects suivants, sans que cette énumération ne soit limitative :

- Contrôle de la matérialité des dépenses effectuées ;
- 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 ;
- Conformité de la réception de la livraison ou de l'achèvement des travaux, biens ou services avec les spécifications du marché et normes techniques ;
- Justifications technique et financière des avenants et ordres de services signés.

2.4. Constitution de l'échantillon d'audit

2.4.1. Echantillon pour l'audit des aspects liés à la passation des marchés

La HAALSS n'a pas remis de statistiques. Nous présentons ci-dessous les données sur les commandes directes de la HAALSS qui constituent l'échantillon d'audit :

Modes de passation de marchés	Récapitulatif des marchés déclarés au titre de la gestion 2009		Récapitulatif des marchés examinés lors de la présente revue		Taux de couverture	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres ouvert (AOO)						
Appel d'offres restreint(AOR)						
Prestations intellectuelles (PI)						
Demande de Renseignements et de Prix(DRP)						
Entente directe (ED)						
Commande directe en violation des articles 75 et 76 du CMP		146 342 289	18	139 645 200	95%	95%
TOTAL			18	139 645 200	95%	95%

2.4.1.1. Correction de l'échantillon

La HAALSS n'a pas passé de marché durant l'année 2009. L'analyse des états financiers a révélé des dépenses d'un montant de 146 342 289 F CFA passées par commandes directes. L'échantillon retenu dans le cadre de la présente revue représente 95% des dépenses passées par commande directe, soit un montant de 139 645 200 F CFA. Le reliquat de 5% est constitué essentiellement des frais de représentation et des frais bancaires et charges assimilées.

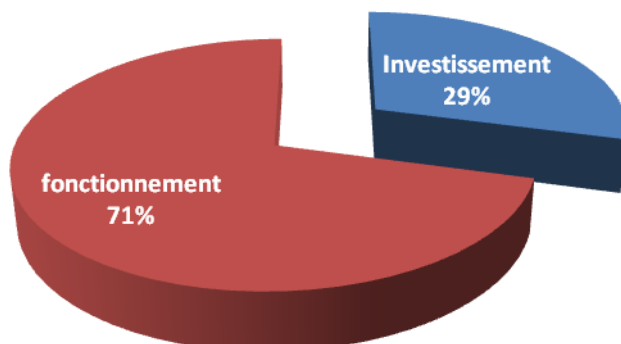
Le tableau ci-après présente les acquisitions effectuées en violation des dispositions de l'article 76 du CMP :

Description	Bénéficiaire	Montant (en F CFA)
Serveur		3 000 000
Logiciel		1 442 550
Mobilier de bureau		7 972 360
Chaise		180 000
Climatiseur - Réfrigérateur - Fontaine		1 246 950
Matériels informatiques		9 517 685
Achats badges		8 871 580
Achat matériel de sécurité		8 496 000
Entretien et réparation véhicules		3 686 743
Entretien locaux		4 160 000
Assurance véhicules		5 353 931
Frais de consultance		2 161 250
Honoraires CAC		7080 000
Assurances frais médicaux divers		4 845 887
Frais de formation, études, documentation		17 589 824
Frais de communication		9 080 551
Fournitures de bureau		1 327 828
Carburant		43 632 061
TOTAL ECHANTILLON		139 645 200
TOTAL DEPENSES		146 342 289
TAUX DE COUVERTURE		95%

2.4.1.2. Description de l'échantillon

Conformément aux termes de référence de la mission, les travaux du Cabinet ont porté sur la sélection et la validation d'un échantillon de marchés représentatif en type de contrat, taille et mode de passation des marchés. Pour la HAALSS, notre échantillon porte sur les acquisitions de Cent trente Neuf millions six cent quarante cinq mille deux cent francs (139 645 200 F CFA) passées en violation du CMP.

REPARTITION DE L'ECHANTILLON



2.4.2. Echantillon pour l'audit de l'exécution physique des marchés

L'échantillon retenu pour l'audit physique porte sur les investissements et les fournitures. Le tableau ci-dessous donne le détail des dépenses retenues.

Description	Bénéficiaire	Montant (en F CFA)
Serveur		3 000 000
Logiciel		1 442 550
Mobilier de bureau		7 972 360
Climatiseur - Réfrigérateur - Fontaine		1 246 950
Matériels informatiques		9 517 685
Achats badges		8 871 580
Achat matériel de sécurité		8 496 000
TOTAL		40 547 125
TOTAL DEPENSES		139 645 200
TAUX DE COUVERTURE		29%

3. AUDIT DU SYSTEME DES MARCHES

3.1. Rappel

3.1.1. Réglementation en vigueur

Nous avons effectué une prise de connaissance approfondie du cadre général de la passation des marchés publics, avec notamment une revue des textes législatifs et réglementaires en vigueur et de l'ensemble des référentiels de base applicables à la passation des marchés à savoir :

- Directive n°4/2005/CM/UEMOA du 09 Décembre 2005 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public ;
- Directive n° 5/2005/CM/UEMOA du 09 Décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public de l'UEMOA ;
- Loi n°2006 – 16 du 30 juin 2006 modifiant la loi n° 65 – 61 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration ;
- Décret n°2003-101 du 13 mars 2003 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique ;
- Décret n°2005 - 576 du 22 juin 2005 portant Charte de transparence et d'éthique en matière de passation des marchés publics ;
- Décret n°2007 - 545 du 25 avril 2007 portant Code des Marchés Publics modifié ;
- Décret n°2007 - 546 du 25 avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP ;
- Décret n°2007 - 547 du 25 avril 2007 portant création de la DCMP ;
- Arrêté du Premier Ministre n° 11 580 du 28 décembre 2007 pris en application de l'article 138 du CMP fixant les seuils de contrôle a priori des dossiers de passation des marchés ;
- Arrêté n° 092 286 du 3 octobre 2007 du MEF portant organisation et fonctionnement de la DCMP ;
- Arrêté n° 11 583 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 111 du CMP fixant les seuils en dessous desquels il n'est pas requis de garantie de soumission ;
- Arrêté n°11 584 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 112 du CMP fixant les seuils à partir desquels il est requis une garantie de bonne exécution ;
- Arrêté n°11 585 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 77 Alinéa 3 du CMP relatif aux commandes pouvant être dispensés de forme écrite et donner lieu à règlement sur mémoire ou factures ;
- Arrêté n° 11 586 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 35 du CMP relatif aux CPM et CM ;

- Arrêté n° 11 587 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 45 e du CMP fixant le modèle d'engagement des candidats à respecter les dispositions de la Charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics ;
- Arrêté n°11 588 du 28 décembre 2007 du MEF pris en application de l'article 36 Alinéa 1 du CMP fixant le nombre et les conditions de désignation des membres des Commissions de Marchés des Autorités Contractantes;
- Circulaire du Premier Ministre n° 03 du 20 novembre 2007 portant directives pour la mise en œuvre des plans de passation des marchés publics ;
- Circulaire du Premier Ministre n°005 du 28 décembre 2007 portant directives pour la mise en place des Cellules de Passation des Marchés par les Autorités Contractantes.

3.1.2. Procédures

Le tableau ci-dessous rappelle les seuils applicables pour les différentes étapes de la procédure de passation des marchés.

Rappel des seuils applicables à la HAALSS en vertu de l'arrêté 11 580 du 28 décembre 2007

Type de marchés	Seuils de passation	Seuil de contrôle DCMP sur DAC	Seuil de contrôle DCMP sur RAO/PAP	Seuil de contrôle DCMP sur CONTRAT
Fournitures	15 000 000	150 000 000	400 000 000	400 000 000
Travaux	25 000 000	250 000 000	100 000 000	800 000 000
Prestations Intellectuelles	25 000 000	150 000 000	40 000 000	350 000 000
Services	15 000 000	150 000 000	40 000 000	350 000 000

3.2. Constats relatifs au dispositif des marchés

3.2.1. Présentation de la HAALSS

La Haute Autorité de l'Aéroport Léopold Sédar SENGHOR (HAALSS) est une structure administrative créée par décret N°2001-743 du 1^{er} octobre 2001. Elle est rattachée à la Primature. Elle exerce ses missions de façon indépendante sous le contrôle d'un Conseil de Surveillance.

Elle a pour mission de d'assurer la sûreté des personnes, des biens et des aéronefs dans l'enceinte de la zone aéroportuaire.

Elle veille en outre à un bon accueil des personnes fréquentant la zone aéroportuaire. Elle facilite le développement du trafic aérien. Elle participe, par la qualité de ses prestations, au développement du tourisme au Sénégal.

Les activités de la Haute Autorité sont précisées par une lettre de mission que lui adresse le Premier Ministre en liaison avec le Ministre de l'Equipement et des Transports. La lettre de

mission fixe des indicateurs de performance précis à la Haute Autorité. Ces indicateurs servent à l'évaluation de ses performances.

Les différentes tâches de la HAALSS sont clairement définies dans le décret de création.

La HAALSS est dirigée par un Secrétaire général nommé par décret.

Outre les charges financières déjà assurées par l'Etat en ce qui concerne ses agents intervenant à l'Aéroport, la Haute Autorité de l'Aéroport Léopold Sédar Senghor dispose de ressources tirées de la redevance sûreté collectée par l'ASECNA et de celles mises à sa disposition par les partenaires au développement, en vertu d'accords conclus avec le Gouvernement.

3.2.2. Fonctionnement du dispositif des marchés de la HAALSS

Dans le cadre de la mission, nous avons procédé à une analyse de l'environnement et du cadre d'exécution des opérations de passation des marchés pour nous assurer de la capacité de la HAALSS à prendre en charge, de manière satisfaisante, le processus de passation des marchés au regard des nouvelles exigences de formalisation, de rigueur, d'équité et de transparence introduites par le Code des Marchés Publics.

Sous ce rapport, nous avons vérifié l'existence d'un Plan de Passation des Marchés et sa conformité avec les instructions de la DCMP en la matière. Sur ce point, nous notons l'absence de PPM pour les acquisitions de l'exercice 2009 de la HAALSS.

Par ailleurs, nous avons vérifié le respect par la HAALSS des instructions du CMP et des dispositions de l'arrêté 11 586 du MEF pris en application de l'article 35 du NCMP relatif à la publication de l'Avis Général de Passation des Marchés. Nous avons constaté que la HAALSS n'a pas fait de publication d'AGPM pour l'année 2009.

Les instructions de l'ARMP en matière de classement et d'archivage des dossiers de passation des marchés ne sont pas respectées.

Les rapports trimestriels que la Cellule de Passation des Marchés devait établir, conformément aux dispositions de l'Arrêté n°11586 du 28/12/2007 du Ministre de l'Economie et des Finances, n'ont pas été produits au cours de la gestion 2009.

Enfin, le rapport annuel sur les marchés publics 2009 que la Commission des Marchés devait établir avant la date du 31 Mars 2010, conformément à l'article 141 du Code des Marchés Publics, n'a pas également été produit.

4. AUDIT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES

4.1. Audit de la passation des marchés

4.1.1. Acquisitions par commande directe non autorisée en violation des dispositions de l'article 76 du CMP

Les travaux sur l'exhaustivité des marchés ont permis de relever des acquisitions par commandes directes non conformes aux dispositions de l'article 76 du CMP pour un montant de **139 645 200 F CFA**.

4.2. Audit de l'exécution financière

4.2.1. Constat des travaux d'audit du volet financier

Les travaux ont été réalisés au niveau de la HAALSS pour nous assurer de :

- l'inscription de la dépense dans le budget de la société ;
- l'existence d'un Bon de commande ;
- l'existence d'un bon de livraison ou de PV de réception signé par les personnes habilitées;
- la pratique de prix normaux ;
- la conformité du contrat et de son enregistrement ;
- la conformité des clauses contractuelles et de son respect.

4.2.2. Constat d'audit sur le volet exécution financière

Description	Bénéficiaire	Montant (en F CFA)	Observation	Commentaire de l'AC
Serveur		3 000 000	L'acquisition d'un serveur n'est pas inscrite au budget 2009 et aucun document (BC, BL, facture) attestant de la transaction ne nous a été présenté.	
Logiciel	AGES SA	1 442 550	Le montant correspond à un acompte de 50% pour l'acquisition du logiciel sage paie. Bon de Commande N° 00469 du 20/01/09. La TVA n'a pas été précomptée.	
Chaise		1 80 000	facture Ghassani ALIL n°001228 du 23/11/09 pour l'acquisition de dix chaises visiteurs pour un montant de 180 000 F CFA payé par chèque BICIS n° 4034923. La TVA n'a pas été précomptée. Absence BC.	
Climatiseur - Réfrigérateur – Fontaine		1 246 950	- La facture DAE N°313 datée du 16 MARS 2009 d'un montant de 180 000 F CFA représentant l'acquisition de DEUX frigos bars payée par chèque CBAO n°8102591 du 31/03/09, la TVA n'a pas été précomptée.	
Mobiliers de bureau	<ul style="list-style-type: none"> - Maître Horizon - CIB SENEGAL - OFFICE CHOICE 	7 972 360	<ul style="list-style-type: none"> - La facture Maître horizon n° 10/MH/D du 24/01/09 pour l'acquisition d'un bureau président et d'un salon similicuir pour un montant total de 3 953 000 F CFA TTC, payée par chèque CBAO n°8102593, la TVA n'a pas été précomptée. BC HAALSS n° 187 du 16/02/09, BL n°10/09 du 24/01/09. - Factures CIB SENEGAL n°DV00061 du 05/03/09 pour l'acquisition de deux téléviseurs et d'une table pour un montant total de 795 000 F CFA et n°FV00067 du 03/03/09 pour l'achat de moquette de luxe pour un montant de 263 760 F CFA payées par chèque CBAO n° 8102589 du 31/02/2009, la TVA n'a pas été précomptée. BC HAALSS n°192 du 27/02/09, BL. - Factures OFFICE CHOICE n°1654 et n°1655 pour l'acquisition de mobilier de bureau pour un montant total de 2 848 264 F CFA TTC, payées par chèque CBAO n°8102585 du 31/03/09 – la TVA 	

			n'a pas été précomptée. BC HAALSS n° 174 et n° 175 datés du 07/01/09 – BL n° 1654 et n° 1655 du 15/01/09	
Matériels informatiques	Sn DEV VENUS INFORMATIQUE PIC OMEGA REPRO SYSTEM PC & TOOLS	9 517 685	<ul style="list-style-type: none"> - La facture sn DEV n°09101522/AAS pour l'acquisition d'un ensemble PC HP HDD : 320 RAM 2Go TFT 18,5 CORE DUO 2.8, ECRAN PROLIANT TFT 18,5-ONDULEUR 1000VA pour un montant de 735 000F CFA HT, payé par chèque BICIS n° 4024922 - La facture VENUS informatique n° 2009/0036 pour l'acquisition d'un fax JX200 pour un montant total de 112 336 F CFA TTC payé par chèque CBAO n°8102583, la TVA n'a pas été précomptée. BC HAALS n° 184, BL n° 0038/09 - Facture PIC OMEGA n° 41 du 02/10/09 pour l'acquisition d'un ordinateur portable HP 6730S T 3400 pour un montant de 435 420 F CFA TTC payé par chèque BICIS n° 4034919, la TVA n'a pas été précomptée– BL n° 99 du 02/10/09 – facture proforma n° 41 du 02/10/09 - La facture REPRO SYSTEM n° FA900197 du 23/12/09 pour l'acquisition de deux Pentium IV pour un montant de 469 640 F CFA TTC payé par chèque CBAO n° 8115136, la TVA n'a pas été précomptée. BC HALLSS n° 34 du 23/12/09. Livrés et payés. - La facture PC & TOOLS n° F05131 du 17/01/08 pour l'acquisition d'une imprimante HP OFFICEJET K550 pour un montant de 230 100 F CFA TTC, la copie du chèque n'est pas annexée à la liasse, la TVA n'a pas été précomptée. BC HAALSS n° 385 du 30/01/08- BL n° F05131 du 17/01/08 	
Achats badges		8 871 580	Facture Mouhamed Mansour DIENG n° 0065/09 du 02/02/09 d'un montant de 2 944 000 F CFA nous a été présentée. Le montant de 5 927 580 F CFA est payé à divers fournisseurs pour la fourniture d'encre hologrammes et divers autres consommables pour la	

			confection des badges.	
Achats matériels de sureté		8 496 000	les factures d'un montant de 8 496 000 F CFA nous ont été présentées.	
Entretien et réparation véhicules		3 686 743	les factures de réparation d'un montant de 3 686 743 F CFA nous ont été présentées.	
Entretien locaux	ABSOUK EXCLUSIVE	4 160 000	Le contrat d'ABSOUK EXCLUSIVE et les factures nous ont été remis.	
Assurance véhicules	AXA ASSURANCE	5 353 931	La facture d'AXA ASSURANCE nous a été présentée. Cependant, le contrat ne nous pas été remis.	
Frais de consultance		2 161 250	le contrat du consultant nous a été présenté.	
Honoraires CAC	FONDAS	7080 000	Le contrat et le PV d'attribution de la mission nous ont été présentés.	
Assurances frais médicaux divers		4 845 887	les factures exhaustives nous ont été présentées.	
Frais de formation, études, documentation		17 589 824	Les factures ERNAM n°028/2009 d'un montant de 2 758 000 F CFA et n°017/2009 d'un montant de 4 585 000 F CFA nous ont été présentées. Absence des contrats et des attestations de service fait. le montant de 10 246 824 F CFA pour correspond pour l'essentiel à des virements bancaires pour la formation du personnel de la HAALS au Maroc.	
Frais de communication		9 080 551	le montant correspond au paiement des facture de la SONATEL sur la période.	
Fournitures de bureau	Universal Business Imprimerie Dakar Relief	1 327 828	La TVA n'est pas précomptée.	
Carburant	SHELL SENEGAL	43 632 061	Les paiements sont attestés par des factures et des chèques tirés au nom du fournisseur. Cependant, il subsiste un écart de 14 194 401 pour lequel nous n'avons pas reçu les factures mais dont les paiements sont passés dans la banque au bénéfice de SHELL SENEGAL.	
TOTAL		139 645 200		

4.3. Audit de l'exécution physique des marchés

La vérification physique des acquisitions au niveau de la HAALSS fera l'objet d'un rapport séparé.

5. RECOMMANDATIONS

5.1. Recommandations sur le dispositif des marchés

- **MISE EN PLACE DE LA COMMISSION DES MARCHES ET LA CELLULE DE PASSATION DES MARCHES**

La HAALSS devra se conformer aux dispositions du Code des Marchés Publics relatives à la mise en place de la Commission des Marchés et la Cellule de Passation des Marchés en vue d'assurer une bonne conduite des procédures de passation des marchés.

- **ELABORATION DES RAPPORTS TRIMESTRIELS ET ANNUELS SUR LA PASSATION DES MARCHES**

L'élaboration par la commission des marchés du rapport annuel sur l'ensemble des marchés publics passés l'année précédente est une obligation fixée par le CMP. Ce rapport doit être établi et transmis à l'ARMP avant le 31 mars de chaque année. Entre autres informations, ce rapport fournit la liste des entreprises défaillantes et précise la nature des manquements constatés et un compte rendu détaillé des marchés passés par entente directe.

Les rapports trimestriels d'activités doivent être également transmis à la DCMP suivant le modèle figurant dans le site officiel des marchés publics. Ce rapport permettra d'alimenter les statistiques établies régulièrement par la DCMP.

- **Plan de passation des marchés et Avis général de passation des marchés**

La HAALSS doit se conformer aux dispositions du CMP en élaborant un PPM et un AGPM chaque année.

5.2. Recommandations relatives aux marchés

5.2. 1. Recommandations relatives aux DRP

- Le processus de la gestion des DRP doit être mise en œuvre par une application rigoureuse du CMP et de la circulaire n°0004/PM/CAB/CP du 31 mars 2009 notamment sur les points concernant : la transmission simultanée de la lettre d'invitation à cinq (05) candidats au moins, le respect des délais de remise des offres

et de l'exécution des prestations, l'établissement des PV d'ouverture des plis, l'élaboration de rapports d'évaluation des offres, l'information par écrit des soumissionnaires non retenus.

- La HAALSS devra également respecter les seuils d'application de la procédure des DRP. En cas de dépassement des seuils autorisés, la procédure d'appel d'offres devra être utilisée.

5.2.2. Recommandations relatives au renforcement des capacités des agents de la HAALSS en matière de passation des marchés

Après mise en place de la Cellule des marchés, nous recommandons à la HAALSS de prévoir un programme de renforcement des capacités de ses membres et de ceux de la Commission des Marchés, à travers des séminaires de formation, notamment ceux régulièrement organisés par l'ARMP.

5.2.3. Recommandations relatives au classement et à l'archivage

La HAALSS devrait améliorer son système de classement concernant la passation des marchés pour respecter les instructions de l'ARMP.

5.2.4. Recommandations relatives à l'exécution financière

La HAALSS doit se conformer aux prescriptions du Code Général des Impôts (CGI) en matière de précompte de TVA. Nous recommandons à la Haute Autorité de procéder à la retenue de la TVA sur les factures des tiers et de la reverser aux services fiscaux conformément à la législation fiscale.