

GROUPEMENT DE CABINETS

REPUBLIQUE DU SENEGAL
A.R.M.P

Autorité de Régulation
des Marchés Publics

CABINET BEMF/For Africa

(EXPERTISE PASSATION DES MARCHES PUBLICS)

Sis au Point E (Rue de THIES x DIOURBEL)

DAKAR.

Tel : 00 (221) 33.824.49.13

E-mail : bemfall@yahoo.fr

BP: 1176/R.P.

CABINET G.T.I

(EXPERTISE COMPTABLE)

Sis à V.D.N x Liberté 6 Extension

N°88-Cité J.C.L. DAKAR

Tel : 00 (221) 33.867.56.55

E-mail : gti_expertises@hotmail.com

B.P: 21711 Dakar Ponty

**MISSION DE REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DE
LA PASSATION DES MARCHES DES AUTORITES
CONTRACTANTES AU TITRE DE LA GESTION 2011**

(GROUPE IV)

RAPPORT DEFINITIF

DE L'HOPITAL REGIONAL DE TAMBACOUNDA

AVRIL 2013

SOMMAIRE

0 - ABREVIATIONS ET SIGLES

CHAPITRE I - RESUME EXECUTIF DE LA MISSION

1.1. - DEROULEMENT DE LA MISSION

1.1.1 - Contexte

1.1.2 - Modalités d'intervention

1.1.2.1- Audit des procédures de passation

1.1.2.2- Audit de l'exécution physique

1.1.2.3- Support informatique

1.2 - CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES PUBLICS

1.3 CONSTATS D'AUDIT

1.3.1- Echantillons

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

1.3.3- Constats spécifiques relatifs à la passation des marchés

1.3.4- Constats spécifiques relatifs à l'exécution financière

1.4 SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

CHAPITRE II - DISPOSITIF ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT

2.1- RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE (T.D.R)

2.2- METHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE

2.3- DESCRIPTION DES TRAVAUX D'AUDIT

2.3.1- Audit des procédures de passation des marchés

2.3.2- Audit de l'exécution financière des marchés

2.3.3 – Audit de l'exécution technique des marchés

2.4- CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON D'AUDIT

2.4.1- Echantillon pour l'audit des procédures de passation

2.4.1.1- Mesures correctives de Raffinement de l'échantillon

2.4.1.2- Description de l'échantillon finalement retenu

2.4.2- Echantillon pour l'audit technique

2.4.2.1- Principes directeurs de l'échantillonnage

2.4.2.2- Marchés finalement retenus à l'audit technique

CHAPITRE III - AUDIT DU SYSTEME DES MARCHES

3.1- RAPPELS SOMMAIRES

3.1.1- Réglementation en vigueur

3.1.2- Principes découlant de la réglementation

3.1.3- Procédures appliquées par l'Autorité Contractante

3.2- CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES PUBLICS

3.2.1- Responsabilisation des M.O et des M.O.D

3.2.1.1 Modalités de fonctionnement de la C.P.M

3.2.1.2- Capacités organisationnelles de mise en concurrence

3.2.2- Exercice des Contrôles

3.2.2.1- Rappels succincts

3.2.2.2- Modalités d'exercice des contrôles

3.2.2.3- Fonctionnement de la C.M

3.2.2.4- Rôle du contrôleur financier

3.2.3- Quid de le Régulation ?

CHAPITRE IV - AUDIT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES

4.1- CONSTATS GENERAUX SUR LA MISSION

4.1.1- Constats de carence documentaire

4.1.1.1- Carence documentaire concernant la passation des marchés

4.1.1.2- Carence documentaire concernant l'exécution financière

4.1.2- Identification de fractionnements potentiels

4.1.2.1- Rappels succincts de la réglementation

4.1.2.2- Evaluation des fractionnements décelés

4.2- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

4.2.1- DOSSIERS D'APPELS D'OFFRES (D.A.O)

4.2.1.1- Rappels succincts

4.2.1.2- Constats spécifiques

4.2.1.3- Commentaires spécifiques

4.2.2- AVIS D'APPELS D'OFFRES (A.A.O)

4.2.2.1- Rappels succincts

4.2.2.2- Constats spécifiques

4.2.2.3- Commentaires spécifiques

4.2.3- RECEPTION ET OUVERTURE DES PLIS

4.2.3.1- Rappels succincts

4.2.3.2- Constats spécifiques

4.2.3.3- Commentaires spécifiques

4.2.4- EVALUATION DES OFFRES ET ATTRIBUTION DES MARCHES

4.2.4.1- Rappels succincts

4.2.4.2- Constats spécifiques relatifs à l'évaluation

4.2.4.3- Commentaires spécifiques relatifs à l'évaluation

4.2.4.4- Constats spécifiques relatifs à l'attribution

4.2.4.5- Commentaires spécifiques relatifs à l'attribution

4.2.5- CAS PARTICULIERS DES MARCHES PAR ENTENTE DIRECTE

4.2.5.1- Rappels succincts

4.2.5.2- Constats spécifiques

4.2.5.3- Commentaires spécifiques

4.2.6- DELAIS DE PASSATION DES MARCHES

4.2.6.1- Rappels succincts de la réglementation

4.2.6.2- Constats spécifiques concernant les délais de passation

4.3- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DE L'EXECUTION FINANCIERE

4.3.1- Analyse de la consistance des travaux d'audit financier

4.3.1.1- Concernant les engagements

4.3.1.2- Concernant le contrôle et la certification du Service fait

4.3.1.3- Concernant la liquidation, le mandatement et le paiement des dépenses

4.3.1.4- Limites identifiées de l'audit d'exécution financière

4.3.2- Constats sur l'audit de l'exécution financière

4.3.2.1- Concernant la production et la gestion des garanties contractuelles

4.3.2.2- Concernant les procédures d'engagement, de liquidation et de mandatement des dépenses

4.3.2.3- Concernant les modalités de réception et de paiement des prestations contractuelles

4.4- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE

4.4.1- Concernant les travaux routiers

4.4.2- Concernant les constructions de bâtiments et autres travaux de génie civil

4.4.3- Concernant les travaux d'alimentation en eau potable et d'assainissement

4.4.4- Concernant les travaux dans le secteur pétrolier et maritime

4.4.5- Concernant les fournitures diverses et les études

CHAPITRE V - RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

5.1- RECOMMANDATIONS GENERALES

5.1.1- Recommandations relatives au système d'archivage

5.1.2- Recommandations relatives aux rapports d'experts indépendants

5.1.3- Recommandations concernant les missions de contrôle a posteriori

5.2- RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

5.2.1- Concernant le fractionnement

5.2.2- Concernant la gestion du processus de passation des marchés

5.2.3- Concernant la gestion et le contrôle des marchés par Entente Directe

5.2.4- Concernant l'attribution des marchés

CHAPITRE VI - DOCUMENTS ANNEXES (MARCHES AUDITES / POINTS DE VERIFICATION)

0 – LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AOO	Appel d’Offres Ouvert
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CM	Commission des Marchés
CMP	Code des Marchés Publics
CNQCE	Commission Nationale de Qualification et de Classification des Entreprises de BTP
CPM	Cellule de Passation des Marchés
DAC	Dossier d’Appel à la Concurrence
DAF	Direction Administrative et Financière
DAGE	Direction de l’Administration Générale et de l’Equipement
DAO	Dossier d’Appel d’Offres
DASP	Direction d’Appui au Secteur Privé
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DP	Demande de Proposition
DRP	Demande de Renseignements et de Prix
ED	Entente Directe
HT	Hors Taxes
MEF	Ministère de l’Economie et des Finances
NCMP	Nouveau Code des Marchés Publics
PM	Premier Ministre
PPM	Plan de Passation des Marchés
PV	Procès Verbal
RAPEV	Rapport d’Evaluation
TTC	Toutes Taxes Comprises
HTT	Hors Toutes Taxes
DDP	Droits de Douanes Payés
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CHAPITRE I - RESUME EXECUTIF DE LA MISSION

1.1 - DEROULEMENT DE LA MISSION

1.1.1 - Contexte

L'ARMP, en conformité avec le Code des Marchés Publics (dans sa récente version) découlant des directives de l'UEMOA, commande, chaque année, des Audits (ou revues a posteriori) menés de façon indépendante par des Cabinets Spécialisés en vue de vérifier la régularité des procédures appliquées par les Autorités Contractantes en matière de passation des marchés publics.

Ainsi, des échantillonnages aléatoires sont effectués par les Cabinets d'Audit sur les marchés de type et de nature différents et selon chaque mode de passation.

Il s'y ajoute que Cet Audit de la gestion 2011 doit capitaliser sur les acquis et les enseignements tirés des Audits annuels précédents (**depuis l'exercice 2008**). Il faudra, désormais, prendre en compte certains aspects névralgiques constatés auprès de certaines structures spécifiques telles que :

- ✓ **Les Etablissements Hospitaliers** qui commandent des matériels biomédicaux dont les caractéristiques se révèlent très complexes et les fournitures très sensibles (au plan quantitatif et qualitatif) à l'exemple de la P.N.A (qui a finalement entraîné des impératifs de réaménagement du code des Marchés Publics).
- ✓ **Les Agences d'exécution et les structures d'infrastructures**, par exemples, qui nécessitent plus de visibilité **dans les taux d'exécution technique** de leurs prestations (Pourcentage de travaux réalisés **Versus** taux de paiement effectué). Ce qui impose, désormais, la présence dans les missions d'Audit d'Ingénieurs Spécialisés (en Génie Civil, en Génie Rural, en Infrastructures Hydro-Agricoles, etc). Il s'y ajoute qu'en cas de nécessité, pour mieux apprécier, la pertinence des choix des marchés et des fournisseurs ou autres prestataires, la mission d'Audit doit se doter de ressources humaines spécifiques pour des domaines particuliers dénommés « **Experts domaines** ». Le consultant compte, pour l'audit 2011, apporter une **valeur ajoutée substantielle** que l'on peut résumer sommairement comme suit :
 - **Une diversification satisfaisante des marchés** à auditer, en fonction de leur nature, de leur mode de passation ou de leur caractère dérogatoire ou non sur la base d'un échantillon très représentatif.

- **Des observations pertinentes corrélées à des recommandations pointues** (accompagnées de leurs modalités de mise en œuvre) à l'issue **d'une démarche innovante**, à savoir :
 - **Les rapports spécifiques d'ingénieurs spécialisés** notamment dans des marchés de travaux, d'équipements spéciaux (**Agronomes, Vétérinaires, Informaticiens, Biomédicaux, Pharmaciens, etc.**)
 - **Les contributions techniques substantielles** d'experts de « domaines » ciblés et identifiés lors de la mission proprement dite face à des Autorités Contractantes à activités spécifiques ou sectorielles telles que : **les hôpitaux et structures médicales, les projets d'agriculture et d'hydraulique, les projets de routes et d'infrastructures diverses**. Les experts choisis pour cette tâche seront **des spécialistes de très haut niveau** dans leurs domaines de compétences respectives à quoi s'ajoutent des **compétences complémentaires avérées en matière de passation des marchés**

1.1.2- Modalités d'intervention

1.1.2.1- Audit des procédures de passation

Tous les marchés retenus, dans le cadre de la présente revue, ont fait l'objet de vérifications détaillées sur la base des canevas fournis dans les TDR. Les points de vérification concernent toutes les étapes de la procédure de passation des marchés publics **(allant de l'avis d'appel d'offres ou lettre de consultation pour AOR ou DRP jusqu'à l'attribution définitive)**. Des points de contrôle supplémentaires ont été ajoutés, en cas de besoin, à l'initiative justifiée du consultant afin de déceler tous les points de non-conformités au code. La revue de conformité a porté **sur l'ensemble des marchés passés compte tenu de leur nombre réduit inférieur à dix(10), conformément aux exigences des TDR, à savoir :**

. **AOO** (04 marchés sur 04 sont examinés soit : **100 %**)

. **DRP** (05 marchés sur 05 sont examinés soit : **100 %**)

1.1.2.2- Audit de l'exécution physique

SANS OBJET

1.1.2.3- Support informatique

Tous les travaux de revue sont **consignés électroniquement sur des clés USB** comprenant pour chaque marché audité :

- . Une fiche de description narrative de l'ensemble de la procédure de passation (**en WORD**)
- . Un canevas des points de vérification des différentes étapes de la procédure de passation (**en WORD**)
- . Une fiche synoptique qui fait la synthèse de la procédure de passation (**sur EXCELL**)

Par ailleurs, il faut noter que le cabinet a utilisé des **logiciels appropriés** pour **une meilleure qualité de ses analyses** concernant les tableaux et graphiques des échantillonnages effectués (**voir ci-après !**).

La valeur ajoutée qui en découle est que des commentaires sont faits sur la qualité des taux de couverture des marchés examinés, d'une part et d'autre part sur la qualité de la représentativité de l'échantillon pris globalement et par mode de passation.

1.2 - CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES PUBLICS

L'Hôpital Régional de TAMBA s'est conformé, dès l'avènement du nouveau code des marchés publics (**en 2007**), en mettant en place tous ses organes de passation des marchés, à savoir :

. **La Commission des Marchés est mise en place par Décision n°000182/MSP/CHRTc/DIR/SAF du 15/04/2011.** Elle est spécifiquement chargée de la passation, du suivi et du contrôle des marchés publics. A cet effet, elle reçoit les dossiers techniques élaborés pour la constitution des DAC par les services dépensiers concernés et assure la mise en forme administrative et réglementaire de toutes les étapes de la procédure de passation des marchés.

Elle est ainsi chargée de d'établir les rapports de présentation, de même qu'elle prend en compte tous les aspects liés à la veille réglementaire en matière de gestion des marchés publics, de la consultation, du classement et de l'archivage de tous les documents de marchés. Elle prend en charge, également les relations incidentes avec les autorités compétentes du dispositif des marchés publics telles que **l'ARMP et la DCMP**.

. **La Cellule de Passation des Marchés est mise en place par Décision n°000183/MSP/CHRTc/DIR/SAF du 15/04/2011**

1.3- CONSTATS D'AUDIT

1.3.1 – Echantillonnage

L'échantillonnage des marchés à auditer s'est strictement basé sur les principes édictés dans les TDR de la mission , ce qui a donné **le tableau ci-après largement commenté dans le chapitre 2 à venir** et comprenant des graphiques assez illustratifs des taux de couverture atteints pour les marchés, objet de la présente revue..

Modes de passation	Typologie des marchés passés au titre de la gestion 2011		Typologie des marchés examinés lors de la présente REVUE		Taux de couverture en %	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'Offres Ouvert (AOO)	4	168.631.340	4	168.631.340	100,00	100,00
Appel d'Offres Restreint (AOR)	-	-	-	-	-	-
Entente directe	-	-	-	-	-	-
DRP	5	54.631.565	5	54.631.565	100,00	100,00
TOTAL	9	223.262.905	9	223.262.905		

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

RAS

1.3.3- Constats spécifiques relatifs à la passation des marchés

RAS

1.3.4 - Constats spécifiques relatifs à l'exécution financière

RAS

1.4 -- SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

1.4.1 - Concernant la préparation des dossiers d'appels d'offres :

Veiller à une estimation correcte et réaliste des besoins pour éviter autant que possible des situations d'appel d'offres sans suite pour dépassement de budget/couverture budgétaire insuffisante.

Il est plus judicieux de mieux élargir la concurrence quitte à lancer des AOO en lots séparés plutôt que d'avoir à chaque DRP les mêmes candidats qui semblent s'entendre pour gagner à tour de rôle de façon concertée.

Privilégier -accorder suffisamment de délai aux candidats pour répondre aux DRP

Eviter de procéder à la correction des omissions constatées dans les offres car il s'agit là de cas de non-conformité évidente étant entendu que les seules corrections acceptables sont celles relatives aux erreurs arithmétiques

1.4.2 - Concernant les aspects liés à l'exécution financière des marchés

RAS

CHAPITRE II - DISPOSITIF ET METHODOLOGIE DE L'AUDIT

2.1- RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE (T.D.R)

a)Rappel des Objectifs de la Mission

L'ARMP, en conformité avec le Code des Marchés Publics (dans sa récente version) découlant des directives de l'UEMOA, commande, chaque année, des Audits (ou revues à posteriori) menés de façon indépendante par des Cabinets Spécialisés en vue de vérifier la régularité des procédures appliquées par les Autorités Contractantes en matière de passation des marchés publics.

Ainsi, des échantillonnages aléatoires sont effectués par les Cabinets d'Audit sur les marchés de type et de nature différents et selon chaque mode de passation.

b) La Conception des Services (Problèmes à résoudre)

Au-delà des vérifications récurrentes sur les causes d'anomalies et de non-conformités décelées habituellement sur les procédures de passation des marchés, il est désormais, impérieux **de comprendre et d'expliquer**, à l'issue des missions d'Audit, ce qui suit :

- Les longs délais observés et dénoncés par toutes les A.C sur le processus de contrôle à priori effectué par la DCMP sur les marchés atteignant les seuils de contrôle.
- Le nombre important des D.R.P (en montant et en volume) malgré les observations relevées par les Audits précédents notamment sur les aspects liés au fractionnement, à la Collusion des Prestataires et au renchérissement relatif des prix des marchés. A quoi, s'ajoutent les abus relatifs aux défauts de publicité, de transparence, d'informations et d'équité dans la procédure de candidature.
- Les causes (justifiées ou non justifiées) des marchés par Entente Directe avec l'apparition récente (dans la dernière version du code) de la **notion d'urgence simple** face à celle ancienne **d'urgence impérieuse**.

En plus, il est devenu urgent de s'interroger sur la question de savoir si, **en matière de sécurité et sécurité-défense**, les motifs évoqués doivent-ils relever davantage de l'A.C (Présidence, Forces Armées, Intérieur) ou de la nature de la commande (Confidentialité ou relevant de la sécurité nationale) ou des deux à la fois .

2.2- METHODOLOGIE DE MISE EN OEUVRE

Le Consultant, en vue de l'atteinte des objectifs spécifiques de la mission, va adopter une démarche innovante afin de résoudre les problèmes nouvellement identifiés dans les missions d'Audit. Ainsi, la méthodologie va s'articuler comme suit :

- a) **Prise de contacts**, dès signature du Contrat et réception des lettres d'introduction signées par l'ARMP, avec les P.R.M des A.C du Groupe concerné grâce à l'accompagnement et à la facilitation de l'Expert de l'ARMP désigné à cet effet.
- b) **Calage des Réunions de prises de contacts** de la mission auprès de chaque A.C et finalisation d'un Chronogramme précis des activités sur la base du Plan de travail inclus dans le présent rapport.
- c) **Dépôt à J+10 du rapport préliminaire d'orientation** méthodologique de la mission de l'ARMP qui fera l'objet d'une validation par le client.
- d) **Recherche documentaire et investigations** diverses auprès des A.C afin de recueillir, de façon exhaustive, les données nécessaires au déroulement de la mission (**ces données devant être confrontées avec celles obtenues auprès de la DCMP et du Portail des Marchés Publics**). Il s'agit de :
 - Plans de Passation des Marchés (de la 1^{ère} à la dernière version existante) pour chaque A.C ainsi que les copies des AGPM.
 - Les Etats d'exécution budgétaire.
 - Les Balances auxiliaires des Comptes fournisseurs.
 - Les Extraits de grands livres.
 - Les Arrêtés (ou Décisions) de Nomination des Membres de la C.P.M et de la C.M pour l'année à Auditer (2011).
 - La charte d'Ethique et de transparence **signée dûment** par les membres de la C.P.M et de la C.M (Exercice 2011).
 - Le système (et les locaux) d'archivage et de classement des contrats et marchés.
 - L'organigramme de la structure, de l'A.C.

2.3- DESCRIPTION DES TRAVAUX D'AUDIT

2.3.1- Audit des procédures de passation des marchés

Vérification d'Amont en Aval de la conformité et de la régularité de l'ensemble des procédures de passation pour les Marchés définitivement retenus sur l'échantillon pour chaque A.C.

Cette étape passe, nécessairement par **l'utilisation stricte des tableaux-types inclus dans les TDR (Annexes 2 à 8)** que le **consultant prévoit d'améliorer, au besoin qualitativement**, notamment en ajoutant **des points de vérification additionnels**, comme suit :

EXEMPLES, à titre d'illustration (**que le Consultant compte introduire en plus**).

EXEMPLE 1- ANNEXE 2 : A.O.O

Les points de vérification **additionnels à prévoir** seraient :

- ✚ L'A.O.O est National ou International ?
- ✚ L'A.O.O est-il sans pré-qualification, avec pré-qualification ou en 2 étapes ?

EXEMPLE 2- ANNEXE 3 : A.O.R

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ Description de la Procédure d'autorisation de l'A.O.R par la DCMP ?
- ✚ Les motifs évoqués : Urgence simple ? Urgence Impérieuse ?

EXEMPLE 3- ANNEXE 4 : PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ Le choix de la méthode de sélection est-il judicieux ?
- ✚ Le score minimum et le système de pondération sont-ils objectifs ?

EXEMPLE 4- ANNEXE 5 : D.R.P

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ Le degré de probabilité des cas de **collusion et surtout leur récurrence par rapport à l'année N-1**
- ✚ Les cas de simulacre de concurrence (Montants des devis ou factures « Pro-forma» en progression arithmétique / géométrique pour la couverture d'un attributaire choisi d'avance).

EXEMPLE 5- ANNEXE 6 : ENTENTE DIRECTE

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ Les Rapports annuels requis pour les Marchés par E.D sont-ils faits régulièrement ?
- ✚ La mesure du taux de régression des marchés passés par E.D

- ✚ Les marchés par E.D comportent-ils systématiquement la clause de vérification à postériori des prix de revient du titulaire.
- ✚ Le degré d'amélioration des motifs de rejet ou d'acceptation par la DCMF pour les marchés E.D (soumis à leur autorisation), si l'on tient compte des nécessités de justifications formulées en fonction de la nature des A.C

EXEMPLE 6- ANNEXE 7 : QUALITE, TRANSPARENCE ET EFFICACITE DES OPERATIONS DE PASSATION DES MARCHES.

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ L'identification du nombre de révisions des PPM
- ✚ Les justifications des révisions de PPM (du fait d'ajustements budgétaires, de nouveaux financements, de changement de modes de passation imposé ou non par la DCMF).

EXEMPLE 7- ANNEXE 8 : ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

Les points de vérification **additionnels à prévoir**, seraient :

- ✚ Les vérifications de signature ou non de la charte d'éthique et de transparence par les membres de la CPM et de la CM.
- ✚ Le respect ou non des délais règlementaires de convocation des Membres de la C.M.
- ✚ La régularité des Procès Verbaux élaborés par la C.M
- ✚ La remise systématique des P.V d'ouverture des plis aux Candidats à titre d'informations.

Identification des facteurs récurrents de non-conformité au Code des Marchés Publics, des anomalies majeures constatées, **en tenant compte de la nature de la présente mission et de son degré d'encadrement** ainsi que **des recommandations issues des Audits précédents mais non respectées (notamment par comparaison avec l'exercice N-1)** avec une démarche d'établissement de données statistiques pertinentes (analyse comparative ou différentielle selon l'approche descriptive).

Cela favorisera une meilleure reformulation des nouvelles recommandations de la mission et d'en tirer des éléments substantiels de formation continue et de renforcement des capacités des Acteurs de la commande publique.

Elaboration de rapports individuels pour chaque Autorité Contractante en mettant en exergue (conformément aux normes d'Audit international) ce qui suit :

- **Une opinion sur les procédures de passation** consécutivement à une appréciation globale (y/c note chiffrée) indiquant les violations éventuelles à la réglementation, les anomalies et points de non-conformité identifiées sur les procédures de passation et d'exécution des marchés.
- **Les recommandations pertinentes** pour le futur, dans une logique de :
Zéro recours, zéro plainte, zéro anomalie ou non - conformité au code.

L'ensemble des recommandations sera formulé comme suit :

- Indications claires et précises notamment sur **les marchés où ont été décelés des indices de fraudes ou de corruption** (exploitables par l'ARMP, la Cour des comptes ou l'I.G.E en cas de nécessité).
- Déclinaisons possibles en modules ou thèmes de formation en faveur des acteurs de la commande publique dans les P.G.F à venir !

Organisation de séances de restitution, au niveau de chaque Autorité Contractante concernée, des rapports provisoires en vue de recueillir des réponses sur les non-conformités et observations diverses émises par les auditeurs de la mission.

Elaboration de rapports individuels (versions définitives) pour chaque Autorité Contractante **avec prise en compte des réponses formulées dans les délais impartis par les A.C concernées sur les rapports provisoires** (avec version électronique et nombre d'exemplaires papiers requis, conformément aux T.D.R.

2.3.2- Audit de l'exécution financière des marchés

Cette disposition prise dans la présente mission d'Audit permet de mieux maîtriser les aspects de contrôle ci-après :

- ✚ La matérialité des dépenses effectuées (Etat d'avancement réel versus décomptes et factures payées aux titulaires).
- ✚ L'état réel des prestations (travaux, équipements, fournitures ou services) en conformité avec les prix, les caractéristiques, le cahier des charges, les prescriptions techniques, etc.
- ✚ La régularité des P.V de réception provisoire, réception partielle, réception technique, réception définitive face aux contraintes des spécifications techniques, des délais requis et des normes spécifiées.
- ✚ Les éléments justificatifs (au plan technique et financier) des avenants ou marchés complémentaires, des ordres de services divers émis par les Autorités Contractantes.

2.3.3 – Audit de l'exécution technique des marchés

Concernant cet **Audit d'exécution physique**, l'innovation par rapport aux Audits précédents, c'est d'intégrer dans la mission, des experts spécifiquement orientés au sujet, à savoir :

- **Des ingénieurs de spécialités** avec des profils pointus à identifier sur la base de l'échantillonnage des marchés et de la nature des Autorités Contractantes.
- **Des experts « domaines »** avec des profils spécifiquement adaptés (**identifiés à posteriori**) tenant compte du niveau de complexité des marchés retenus à l'échantillon.

L'Audit d'exécution physique va insister davantage sur certains marchés de travaux en développant, au besoin, **grâce aux ingénieurs du Génie civil ou d'autres spécialités à préciser, de véritables rapports d'expertises précisant :**

- La conformité physique des dits travaux aux P.V (de réception provisoire ou définitive) dument élaborés et signés par les Autorités Contractantes.
- La régularité des documents existants confrontés aux constats physiques.
- L'existence et l'état de fonctionnement des ouvrages ou équipements divers.
- La cohérence des quantités prévues versus réalisées et l'adéquation des prix unitaires pratiqués versus les prix du marché concerné.
- La mise à jour ou non des malfaçons, réserves ou anomalies relevées dans les P.V de réception (provisoire, partielle ou définitive).
- Le contrôle systématique des prix de revient dans le cas de marché par entente directe conformément au code.

2.4- CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON D'AUDIT

2.4.1- Echantillon pour l'audit des procédures de passation

Réalisation d'un échantillon significatif de marchés à auditer conformément aux TDR avec **des taux de couverture minimum en nombre ou en montant**, définis comme suit **(conformément aux TDR) :**

- Marchés atteignant les seuils de contrôle de la DCMP (à l'exclusion des marchés par E.D).....: **15%.**
- Marchés n'atteignant pas les seuils de contrôle de la DCMP mais supérieurs aux seuils de passation des Marchés (à l'exclusion des Marchés par E.D)..... : **25%**

c. Demandes de Renseignements et de Prix (D.R.P) exprimées soit en Volumes ou en Montants.....: **25%**

d. Marchés passés par Entente Directe et **A.O.R**..... : **100%**

2.4.1.1- Mesures correctives de Raffinement de l'échantillon

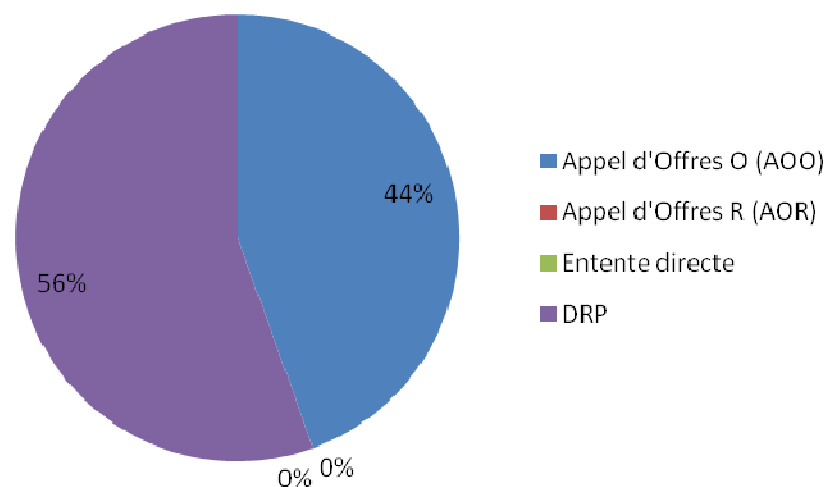
- Chaque Catégorie de marché (évoqué : a, b, c et d) doit comporter un nombre minimum de 10. Sinon, l'ensemble des marchés ≤ 10 sera audité.
- Chaque sous-population (par catégorie de marché) sera diversifiée tenant compte, à la fois :
 - **du mode de passation** : A.O.O, A.O.R, A.O avec Pré qualification, A.O en 2 étapes, A.O avec Concours, A.O.N, A.O.I.
 - **de la nature des marchés** : Travaux, Fournitures et Services Courants, Prestations Intellectuelles.

2.4.1.2- Description de l'échantillon finalement retenu

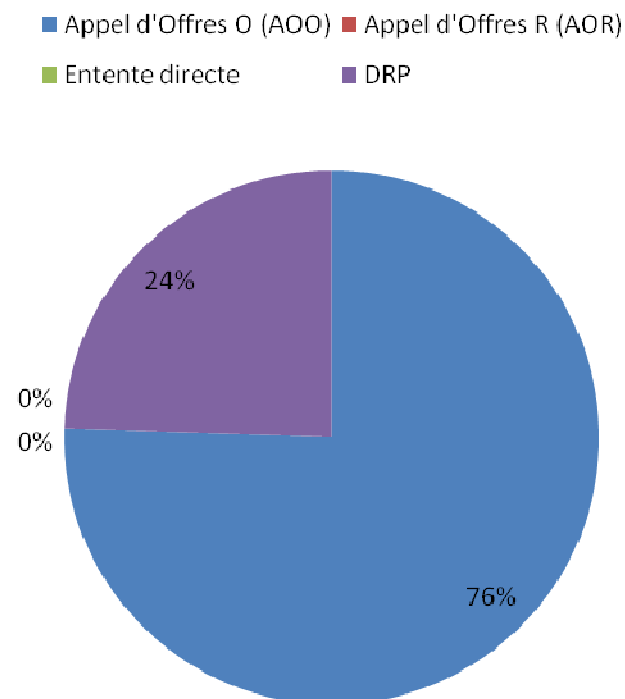
Modes de passation	Typologie des marchés passés au titre de la gestion 2011		Typologie des marchés examinés lors de la présente REVUE		Taux de couverture en %	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'Offres Ouvert (AOO)	4	168.631.340	4	168.631.340	100,00	100,00
Appel d'Offres Restreint (AOR)	-	-	-	-	-	-
Entente directe	-	-	-	-	-	-
DRP	5	54.631.565	5	54.631.565	100,00	100,00
TOTAL	9	223.262.905	9	223.262.905		

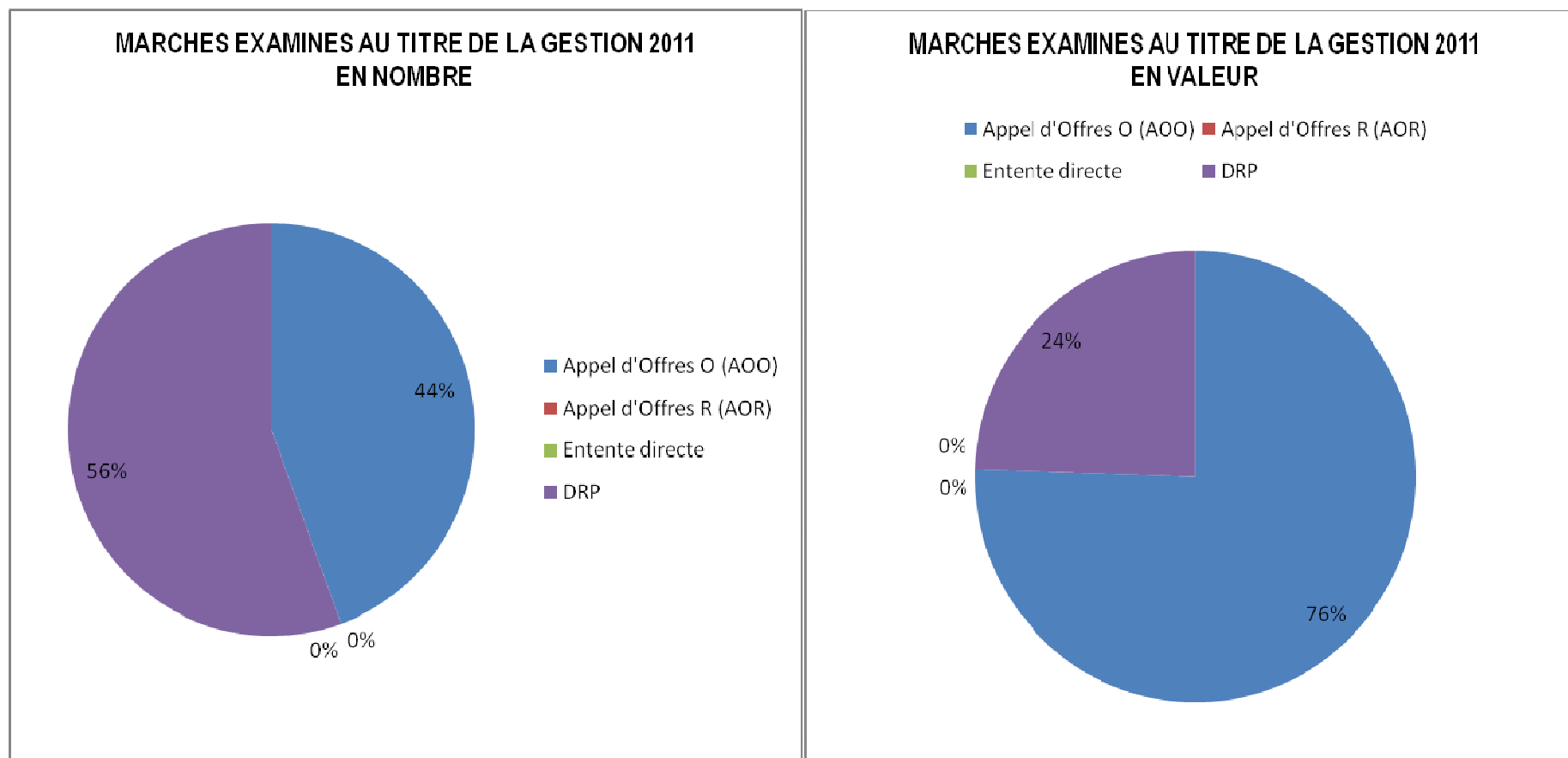
CARTOGRAHIE DES MARCHES PRESENTES PAR MODE DE PASSATION EN NOMBRE ET EN VALEUR

**MARCHES PASSES AU TITRE DE LA GESTION 2011
EN NOMBRE**

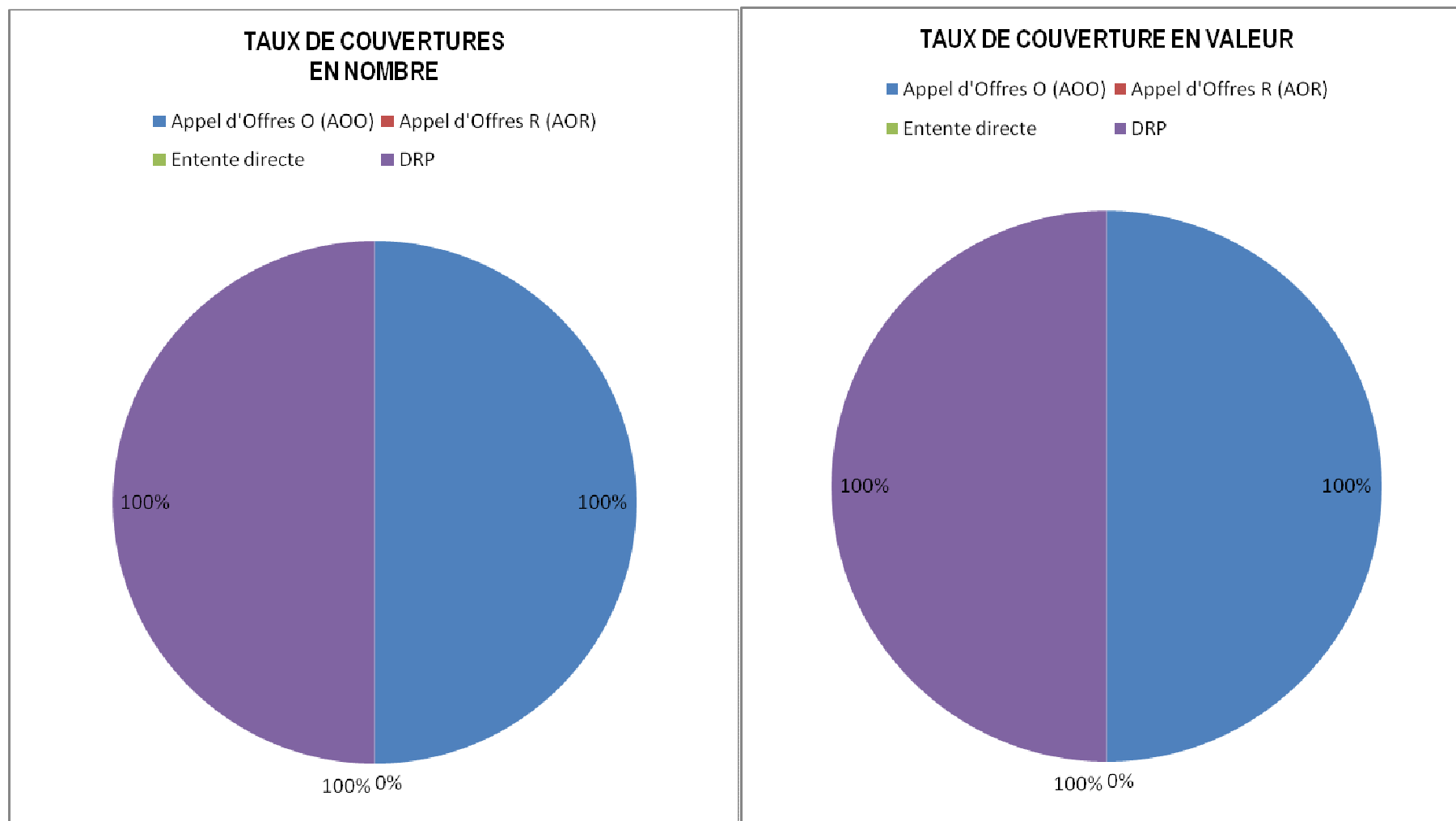


**MARCHES PASSES AU TITRE DE LA GESTION 2011
EN VALEUR**



CARTOGRAPHIE DES MARCHES COUVERTS EN NOMBRE ET EN VALEUR

DISTRIBUTION DES MARCHES COUVERTS PAR MODE DE PASSATION EN NOMBRE ET EN VALEUR



L'analyse descriptive de l'échantillon retenu, permet, sur la base du tableau et des graphiques ci-dessus, de confirmer ce qui suit :

. **Le taux de couverture des marchés examinés dans la présente revue**, s'est manifesté comme suit :

. **A.O.O (100% en nombre et 100% en valeur face aux taux prévus dans les TDR)**

. **D.R.P (100% en nombre et 100% en valeur face aux taux prévus dans les TDR)**

. **Le taux moyen pondéré relatif de chaque mode de passation par rapport au volume global des marchés passés**, est calculé comme suit (voir les graphiques ci-dessus qui se révèlent assez illustratifs de l'analyse ci-après) :

. **A.O.O (44% en nombre et 76% en valeur)**

. **D.R.P (56% en nombre et 24% en valeur)**

NOTA BENE :

Cet échantillonnage a fait l'objet de **TABLEAUX SYNTHETIQUES** qui ont été élaborés pour chaque marché retenu dans l'échantillon défini ci-dessus, en fonction des modes de passation : A.O.O, D.R.P (**voir le chapitre VI : DOCUMENTS ANNEXES !**). Ces tableaux visualisent, de façon synoptique, les différents points de vérification retenus à l'audit, avec les appréciations spécifiques à chaque étape de la procédure ainsi que l'appréciation globale pour chaque marché audité !

2.4.2- Echantillon pour l'audit technique

2.4.2.1- Principes directeurs de l'échantillonnage

Réalisation d'un second échantillonnage de marchés destinés à l'audit d'exécution physique et qui porte sur **25% des marchés en cours d'exécution ou déjà réalisés durant la gestion concernée et en particulier avec le ciblage des marchés litigieux et de ceux passés par entente directe.**

2.4.2.2- Marchés finalement retenus à l'audit technique

SANS OBJET

CHAPITRE III - AUDIT DU SYSTEME DES MARCHES

3.1- RAPPELS SOMMAIRES

3.1.1- Réglementation en vigueur

L'audit des marchés publics est une disposition impérative du code des marchés publics découlant spécifiquement de l'article 144 du chapitre 3 (**contrôle externe et a posteriori**).

A ce titre, il est judicieux de rappeler **les seuils de passation et de contrôle des marchés** (par nature : travaux, fournitures et services, prestations intellectuelles) applicables à l'Hôpital Régional de Tambacounda, d'une part et **les seuils d'approbation des marchés par les autorités compétentes de l'Hôpital Régional de Tambacounda**, d'autre part .

Il s'y ajoute que l'Hôpital Régional de Tambacounda est assujéti aux termes de **l'article 53.1 du code** et aux arrêtés ministériels d'application évoqués ci-après (**n°:11 580, 11 583 ET 11 584 DU MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES EN APPLICATION DES ARTILES 138, 111 ET 112 DU CODE DES MARCHES PUBLICS**)

3.1.2- Principes découlant de la réglementation

TABLEAU DE SYNTHESE DES SEUILS APPLICABLES A l'Hôpital Régional de Tambacounda EN VERTU DE L'ARTICLE 53 DU CODE DES MARCHES PUBLICS, DES ARRETES 11 580, 11 583 ET 11 584 DUMINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES EN APPLICATION DES ARTILES 138, 111 ET 112 DU CODE DES MARCHES PUBLICS

Types de marché	Seuils de passation par AO	Seuil de contrôle DCMP sur DAC	Seuil de contrôle DCMP sur Rapport d'évaluation	Seuil de contrôle DCMP sur Contrat	Garantie de soumission	Garantie de bonne exécution
Travaux	25	250	100	800	≥ 60	≥ 35
Fournitures et Services	15	150	40	400	≥ 30	≥25
Prestations Intellectuelles	25	150	40	350	NA	≥35

3.1.3- Procédures appliquées par l'Autorité Contractante

Seuils d'approbation	Autorité d'approbation
Montant du marché est inférieur à 50.000.000 F CFA	
Montant du marché est supérieur ou égal à 50.000.000 F CFA et inférieur à 150.000.000 F CFA	Président du Conseil d'Administration
Montant du marché est supérieur ou égal à 150.000.000 F CFA	Ministre de l'Economie et des Finances

3.2- CONSTATS RELATIFS AU DISPOSITIF DES MARCHES PUBLICS

3.2.1- Responsabilisation des M.O et des M.O.D

SANS OBJET

3.2.1.1 Modalités de fonctionnement de la C.P.M

Le coordonnateur de la C.P.M a mis en place des mesures pratiques susceptibles de favoriser un fonctionnement adéquat de la C.P.M, à savoir :

- a) le renforcement des capacités en gestion des marchés publics de tous les acteurs de la commande publique
- b) l'envoi systématique en revue a priori, auprès de la DCMP, de tous marchés passés par A.O (quelque soient leurs montants)
- c) établit régulièrement à la date du 31 mars de chaque année son rapport annuel sur l'ensemble des marchés passés l'année précédente, conformément à l'article 143 du code.

3.2.1.2- Capacités organisationnelles de mise en concurrence

a) COMMISSION DES MARCHES

La Décision n°000182/MSP/CHRTc/DIR/SAF du 15 avril 2011 porte création d'une Commission des Marchés

Les Membres de la commission des marchés sont :

. **Président** : Monsieur Ignace BIAGUI, chef du service administratif et financier.

. **Membre** : M. Samba CAMARA, Chef division maintenance

. **Membre** : M. Zakaria NDIAYE, Chef division compta matière

. **Membre** : M. Abdoulaye SIDIBE, Adjt ACP

. **Membre** : M. Ibrahima TRAORE, représentant tutelle

. **Membre** : Ndiémé TOURE, Chef de service de la pharmacie

. **Rapporteur** : Moussa NDIAYE : Chef division Economat

. **Membre** : Contrôleur Financier ou représentant

. **Suppléants** :

1/ Khady KANE

2/ Pape Mamadou NDIAYE

3/ Alpha Abdoul BA

4/ Djiby NDIAYE

b) CELLULE DE PASSATION DES MARCHES

La Décision n°000183/MSP/CHRTc /DIR/SAF du 15 Avril 2011 porte création d'une cellule de passation des marchés

Les Membres de la cellule de passation des marchés sont :

.Moussa NDIAYE, rapporteur de la commission des marchés

. Alioune Badara DIOP

. Fadel NDIAYE, agent comptable

. Thiaba Coura DIOUCK, Chef Division des Finances

c) CHARTE DE TRANSPARENCE ET D'ETHIQUE EN MATIERE DE PASSATION DES MARCHES

L'ensemble des membres de la commission des marchés a pris connaissance des dispositions de la charte de transparence et d'éthique en matière de Marchés publics en date du 19/04/2011.

d) PLAN DE PASSATION DES MARCHES

Le PPM n°000445/MSP/CHRTc/SAF a été élaboré en date du **21/06/2011**

e) AVIS GENERAL DE PASSATION DES MARCHES

L'Avis Général de Passation des Marchés a été publié au journal **Le Soleil** du **01/07/2011**

3.2.2- Exercice des Contrôles

3.2.2.1- Rappels succincts

Le contrôle des marchés publics, conformément **aux articles 139 à 144 inclus du code**, est assuré :

- a) par la DCMP qui est chargée du contrôle a priori de la passation des marchés
- b) par les organes de contrôle interne qui effectuent un contrôle a posteriori à l'initiative de chaque autorité contractante
- c) par l'ARMP qui effectue un contrôle a posteriori au titre des missions annuelles de revue de conformité des procédures de passation des marchés publics, conformément à ses prérogatives institutionnelles.

3.2.2.2- Modalités d'exercice des contrôles

L'article 140 du code précise bien que la DCMP assure un contrôle a priori à toutes les étapes de la procédure de passation des marchés et en fonction des seuils arrêtés par les arrêtés du Premier Ministre et du Ministre chargé de l'Economie et des Finances.

3.2.2.3- Fonctionnement de la C.P.M

RAS

3.2.2.4- Rôle du contrôleur financier

SANS OBJET

3.2.3- Quid de la Régulation ?

RAS

CHAPITRE IV - AUDIT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES

4.1- CONSTATS GENERAUX SUR LA MISSION

4.1.1- Constats de carence documentaire

4.1.1.1- Carence documentaire concernant la passation des marchés

R.A.S

4.1.1.2- Carence documentaire concernant l'exécution financière

R.A.S

4.1.2- Identification de fractionnements potentiels

4.1.2.1- Rappels succincts de la réglementation

Les autorités contractantes ne peuvent, en aucun cas, fractionner les dépenses ou sous-estimer la valeur des marchés de façon à les soustraire aux règles qui leur sont normalement applicables, conformément aux termes de **l'article 54 du code**.

4.1.2.2- Evaluation des fractionnements décelés

RAS

4.2- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES

4.2.1- Dossiers d'appels à candidature (D.A.C)

4.2.1.1- Rappels succincts

Les D.A.C doivent être élaborés, selon la procédure choisie, de façon à contenir la totalité des pièces et documents nécessaires à la consultation et à l'information des candidats, conformément aux termes de l'article 58 du code.

4.2.1.2- Constats spécifiques

a) Appel d'offres relatif à la FOURNITURE DE DENREES ALIMENTAIRES :

- **lot 1 (pain de farine)**
- **lot 2 (poisson)**
- **lot 3 (légume)**
- **lot 4 (viande)**
- **lot 5 (denrées alimentaires de première nécessité)**

A l'ouverture des plis, **deux (05) offres ont été reçues** des candidats suivants :

Lot 1: ABDOUL AZIZ FALL	: 5 921 100 F CFA TTC
Lot 2 : ADAMA BA	: 9 216 000 F CFA TTC
Lot 3 : ADAMA BA	: 7 240 000 F CFA TTC
Lot 4: KAINOU SY	: 18 172 500 F CFA TTC
Lot 5 : ADAMA BA	: 14 549 210 F CFA TTC

Après examen technique, **les offres des candidats ont été jugés conformes et retenues pour les lots auxquels ils ont soumissionné, chacun individuellement.** Les attributions provisoires et les lettres de notification n'ont pas été fournies dans le dossier. Aucun recours n'a été reçu.

b) Appel d'offres relatif à la Fourniture de médicaments et produits pharmaceutiques

Le PV d'ouverture des plis n'a pas été fourni dans le dossier, les propositions des candidats sont les suivantes :

Lot 1 (Fils de sutures) DIAKANOR	: 3 816 000 F CFA TTC
Lot 2(Produits anesthésique) AVALON	: 5 520 000 F CFA TTC
Lot 3 (Consommables) Swiss PHARM	: 21 965 500 F CFA TTC
Lot 4 (Produits ophtalmologiques) AVALON	: 18 885 000 F CFA TTC
Lot 5 (Produits pour la radiographie) DRP	: 1 068 000 F CFA
Lot 7(Produits de labo) : TECHNOLOGIES SERVICES	: 34 978 200 F CFA TTC

Après examen technique, **les offres des candidats ont été jugés conformes et retenues pour les lots auxquels ils ont soumissionné, chacun individuellement.** Les attributions provisoires et les lettres de notification n'ont pas été fournies dans le dossier. Aucun recours n'a été reçu.

c) Appel d'offres relatif à la FOURNITURES D'IMPRIMES

A l'ouverture des plis, **deux (02) offres ont été reçues** des candidats suivants :

- | | |
|---|-------------------|
| 1 / NGOMENE IMPRESSION avec un montant de | :15 479 830 F CFA |
| 2/ ADS MASSAMBA NDIAYE avec un montant de | :16 779 600 F CFA |

Après examen technique, **seule la candidature de NGOMENE IMPRESSION** a été jugée conforme et retenue. L'offre de l'autre candidat ADS MASSAMBA NDIAYE a été jugée non conforme.

L'attribution provisoire et la lettre de notification n'ont pas été fournies dans le dossier. Aucun recours n'a été reçu.

d) Appel d'offres relatif à la Prestation de nettoyage

A l'ouverture des plis, **Quatre (04) offres ont été reçues** des candidats suivants :

- | | |
|-------------------------------------|--------------------|
| 1/ GIE BOK DIOUM avec un montant de | : 13 000 000 F CFA |
| 2/ ADANSONIA avec un montant de | : 12 696 000 F CFA |
| 3/ ESEN-TP avec un montant de | : 13 452 000 F CFA |
| 4/ GIE AMAD avec un montant de | : 11 820 000 F CFA |

Après examen technique, **seule la candidature de GIE AMAD** a été jugée conforme et retenue. Les offres des autres candidats GIE BOK DIOUM, ADANSONIA et ESEN-TP ont été jugées non conformes. L'attribution provisoire et la lettre de notification n'ont pas été fournies dans le dossier. Aucun recours n'a été reçu.

e) DRP pour ELABORATION DE MANUELS DE PROCEDURES

Les candidats ont été saisis par les lettres d'invitation **N°000528 ,000529 , 000530, 000531 et 000532/MSP/CHRTc/SAF** en date du **14/07/2011** . Les candidats consultés sont les suivants :

- 1- CABINET OPTISIS 4, cité Comico 3 VDN Dakar**
- 2- EUREKA AUDIT&CONSEIL, 18 Rue KLEBER Dakar**
- 3- MABILCONSULTING&ADVISORY, cité Aire Afrique villa n°39 Dakar**
- 4- LN TRADING&CONSULTING SARL, Scat urbam villa n°H2**

5- CABINET PES GROUP 44 Rue Lamy x Tolbiac

Une seule offre a été reçue du candidat CABINET OPTISIS avec un montant de : 9 062 400 F CFA

Après examen technique, la candidature de **CABINET OPTISIS** a été jugée conforme et retenue. Aucun recours n'a été reçu.

f) DRP pour la FOURNITURE D'ATELIER ET DE MAINTENANCE

Les candidats ont été saisis par les lettres d'invitation N°000513 ,000514 ,000515 000516 et 000517/MSP/CHRTc/SAF du 14/07/2011

Les candidats consultés sont les suivants :

- 1- Monsieur El hadji NDIAYE, commerçant à Tambacounda**
- 2- Monsieur Mbaye DIALLO, commerçant à Tambacounda**
- 3- Monsieur Adama BA, commerçant à Tambacounda**
- 4- Monsieur Abdou Aziz FALL, commerçant à Tambacounda**
- 5- Monsieur Demba MBOW, responsable de la quincaillerie central Tambacounda**

Les deux (02) offres reçues sont les suivantes :

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1- ADAMA BA | : 19 078 660 F CFA |
| 2- ABDOU AZIZ FALL | : 18 995 850 F CFA |

Après examen technique, seule la candidature d'**ADAMA BA** a été jugée conforme et retenue. L'offre de l'autre candidat **ABDOU AZIZ FALL** a été jugée non conforme. Aucun recours n'a été reçu.

g) DRP pour FOURNITURE DE BUREAU DE CONSOMMABLES INFORMATIQUES ET DE PRODUITS D'ENTRTIEN

Les candidats ont été saisis par les lettres d'invitation N°000507, 000508, 000509, 000510, 000511 et 000512/MSP/CHRTc/SAF du 14/07/2011. Les candidats consultés sont les suivants :

- 1- Monsieur Mor KA, quincaillerie papeterie, produits d'entretien et divers**
- 2- Monsieur Mbaye DIALLO, commerçant à Tambacounda**
- 3- Monsieur Gora SENE, commerçant à Tambacounda**
- 4- Monsieur Abdou Aziz FALL, commerçant à Tambacounda**
- 5- Monsieur Modou DIAO, responsable entreprise Baye NIASS Tambacounda**
- 6- Monsieur Babacar MBAYE, commerçant à Tambacounda**

Les deux (02) offres reçues sont les suivantes :

1- MBAYE DIALLO :12 460 315 F CFA

2-ABDOU AZIZ FALL :11 079 505 F CFA

Après examen technique, seule la candidature de **ABDOU AZIZ FALL** a été jugée conforme et retenue. Aucun recours n'a été reçu.

h) DRP pour FOURNITURE ET INSTALLATION D'UNE DEVELOPPEUSE DE FILM RADIGRAPHIQUES

Les lettres envoyées aux fournisseurs n'ont pas été fournies.

Les candidats consultés sont les suivants :

1- MHO 8 Boulevard de la République

2- ATM 49 Rue Raffanel x Abdou Karim bourgi

3- CERTEC 11 Rue Médina Dakar

4- DELTA MEDICAL Rue de Thiong Dakar

5- TECHNOLOGIES SERVICES Rue Aimé CESAIRE

Les deux (02) offres reçues sont les suivantes :

1- ATM : 4 950 000 F CFA HT

2- MHO : 4 200 000 F CFA HT

Après examen technique, seule la candidature d'ATM a été jugée conforme et retenue. Aucun recours n'a été reçu.

i) DRP pour GARDIENAGE

Les candidats ont été saisis par la lettre d'invitation N°000551 ,000512 ,000553 000554 et 000555/MSP/CHRTc/SAF du 20/07/2011

Les lettres transmises aux candidatas consultés n'ont pas été fournies dans le dossier.

Les deux (02) offres reçues sont les suivantes :

1- DIAPO : 10 080 000 F CFA

2- CSSA : 11 208 000 F CFA

Après examen technique, seule la candidature de **GIE DIAPO** a été jugée conforme et retenue. Aucun recours n'a été reçu.

4.2.1.3- Commentaires spécifiques

a) sur les AOO

Il a été noté que chaque candidat a été attributaire pour le lot auquel il a soumissionné tout seul, à chaque fois. Cela laisse paraître une sorte d'exclusivité alors qu'il s'agit de produits ordinaires tels que : poissons, viandes, légumes. Cela peut laisser supposer une certaine entente ou collusion entre candidats qui se font des couvertures mutuellement.

b) sur les DRP

On observe qu'il ya toujours deux (02) candidats seulement qui répondent sur les six (06) qui sont consultés et qui, généralement sont déclarés attributaires à tour de rôle. Il s'y ajoute une grande nébuleuse dans la procédure de saisine du fait que les accusés de réception des lettres d'invitation adressées aux candidats consultés ne sont pas régulièrement versées dans le dossier d'une part, et d'autre part, qu'aucun recours ou contestation n'est jamais fait par aucun candidat non retenu. Ce qui laisse supposer des doutes dans les principes applicables en matière d'équité, de transparence et d'impartialité dans les procédures de passation des marchés.

4.2.2- AVIS D'APPELS D'OFFRES (A.A.O)

4.2.2.1- Rappels succincts

Les A.A.O doivent être en stricte conformité avec les règles applicables aux publicités et aux communications visées à **l'article 56 du code** et leur élaboration doit être conforme aux termes de **l'article 66 dudit code** (selon les modèles-types spécifiés par l'ARMP.)

4.2.2.2- Constats spécifiques

RAS

4.2.2.3- Commentaires spécifiques

RAS

4.2.3- RECEPTION ET OUVERTURE DES PLIS

4.2.3.1- Rappels succincts

La présentation des offres et l'ouverture des plis sont des procédures strictement assujetties à des règles communes édictées respectivement aux articles 61 et 62, d'une part et d'autre part à l'article 67 du code.

4.2.3.2- Constats spécifiques**RAS****4.2.3.3- Commentaires spécifiques****RAS****4.2.4- EVALUATION DES OFFRES ET ATTRIBUTION DES MARCHES****4.2.4.1- Rappels succincts**

La commission des marchés est seule compétente à vérifier la recevabilité des offres en application **des articles 43 et 44 du code**, et à procéder à un examen préliminaire, à l'analyse, à l'évaluation et à la comparaison des offres conformément aux articles 68 à 70 du code. A cette fin, des critères d'évaluation des offres doivent être énumérés de façon déterminante, conformément **à l'article 59 du code**.

4.2.4.2- Constats spécifiques relatifs à l'évaluation**RAS****4.2.4.3- Commentaires spécifiques relatifs à l'évaluation****RAS****4.2.4.4- Constats spécifiques relatifs à l'attribution****RAS****4.2.4.5- Commentaires spécifiques relatifs à l'attribution****RAS****4.2.5- CAS PARTICULIERS DES MARCHES PAR ENTENTE DIRECTE****4.2.5.1- Rappels succincts**

Le recours à la procédure de passation des marchés par entente directe, est strictement assujéti aux termes **des articles 76 et 77 du code**, notamment en ce qui concerne les aspects liés aux avis et autorisations préalables relevant de la DCMP (droit d'exclusivité, secret-

défense nationale, sécurité-protection et sûreté de l'Etat, marché complémentaire, accords internationaux de maintien de la paix, mesures de mobilisation générale et de mise en garde, urgence impérieuse).

4.2.5.2- Constats spécifiques

SANS OBJET

4.2.5.3- Commentaires spécifiques

SANS OBJET

4.2.6- DELAIS DE PASSATION DES MARCHES

4.2.6.1- Rappels succincts de la réglementation

Si on se réfère au code notamment en ses articles ci-après, portant sur les délais globaux de passation, à savoir :

. **ARTICLES 63.2 et 63.3** (45 Jours pour A.O internationaux et A.O en 02 étapes)

. **ARTICLE 70** (15 Jours à 25 Jours sur demande motivée de l'A.C pour évaluation et comparaison des offres)

. **ARTICLE 82** (15 Jours : M.I, 30 Jours : DP, 15 Jours pour évaluation des marchés de Prestations Intellectuelles)

. **ARTICLES 83 à 91** (attribution, publicité, délai de recours pour un délai pouvant aller de 03 à 10 Jours)

Il est possible de **retenir un chemin critique de longueur estimée à 80 Jours environ** pour la durée globale de la procédure de passation (de l'avis d'appel d'offres à l'attribution)

4.2.6.2- Constats spécifiques concernant les délais de passation

RAS

4.3- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DE L'EXECUTION FINANCIERE

4.3.1- Analyse de la consistance des travaux d'audit financier

4.3.1.1-Concernant les engagements

Le Chef de Service Administratif et Financier transmet le bon de commande au titulaire du marché, selon le cas, en s'assurant que le titulaire remplit toutes les conditions exigées par la réglementation notamment en termes de garanties contractuelles.

4.3.1.2- Concernant le contrôle et la certification du Service fait

Le fournisseur envoie le bon de livraison à la commission de réception qui, après avoir constaté, avec satisfaction, le service fait, transmet les factures en quatre (04) exemplaires au secrétariat de Direction.

4.3.1.3- Concernant la liquidation, le mandatement et le paiement des dépenses

Le Directeur impute la facture au Chef de Service Administratif et Financier qui, à son tour, l'impute au comptable matière qui établit le Procès-verbal de réception en renseignant ses livres journaux. La facture est ainsi transmise à l'économe pour liquidation avec l'établissement du mandat de paiement, après l'obtention du visa du contrôleur de gestion. Le Directeur procède, ainsi à l'ordonnancement de la facture et transmet la liasse à l'agent comptable pour prise en charge comptable et paiement au titulaire du marché.

4.3.1.4- Limites identifiées de l'audit d'exécution financière

SANS OBJET

4.3.2- Constats sur l'audit de l'exécution financière

4.3.2.1- Concernant la production et la gestion des garanties contractuelles

RAS

4.3.2.2- Concernant les procédures d'engagement, de liquidation et de mandatement des dépenses

RAS

4.3.2.3- Concernant les modalités de réception et de paiements des prestations contractuelles

RAS

4.4- RESULTATS DES TRAVAUX D'AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE

4.4.1- Concernant les travaux routiers

SANS OBJET

4.4.2- Concernant les constructions de bâtiments et autres travaux de génie civil

SANS OBJET

4.4.3- Concernant les travaux d'alimentation en eau potable et d'assainissement

SANS OBJET

4.4.4- Concernant les travaux dans le secteur pétrolier et maritime

SANS OBJET

4.4.5- Concernant les fournitures diverses et les études

SANS OBJET

CHAPITRE V - RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

5.1- RECOMMANDATIONS GENERALES

5.1.1- Recommandations relatives au système d'archivage

RAS

5.1.2- Recommandations relatives aux rapports d'experts indépendants

RAS

5.1.3- Recommandations concernant les missions de contrôle a posteriori

Partant du constat que les missions **de revue de LA GESTION 2011 se sont déroulées durant le premier trimestre de l'année 2013**, il serait judicieux de prendre certaines dispositions tendant à corriger ce décalage afin d'éviter les observations ci-après, formulées par certaines autorités contractantes, et qui paraissent fondées, à savoir :

- a) Les constats divers sur la passation des marchés (anomalies, non-conformités) ainsi que les recommandations qui en découleraient, formulées par les cabinets d'audit ne sont connues des A.C concernées qu'à l'année N+2 et n'auraient ainsi aucun impact sur la correction d'éventuelles mauvaises pratiques à l'année N+1 (qui aurait du être l'année d'application des bonnes pratiques recommandées !)
- b) Les risques de disparition (volontaire ou non !) de documents de marchés s'accroissent surtout du fait d'un système de classement et d'archivage défectueux ou du fait des nombreux changements, découpages et reconfigurations au niveau des AC (notamment celles relevant de certains ministères à forte tendance à mutations : infrastructures, mines, énergie, tourisme, artisanat, commerce, industrie, etc.)

5.2- RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

5.2.1- Concernant le fractionnement

RAS

5.2.2- Concernant la gestion du processus de passation des marchés

Veiller à une estimation correcte et réaliste des besoins pour éviter autant que possible des situations d'appel d'offres sans suite pour dépassement de budget/couverture budgétaire insuffisante.

Il est plus judicieux de mieux élargir la concurrence quitte à lancer des AOO en lots séparés (sans velléité de fractionnements !) plutôt que d'avoir à chaque DRP les mêmes candidats qui semblent s'entendre pour gagner à tour de rôle de façon concertée.

Privilégier et accorder suffisamment de délai aux candidats pour répondre aux DRP

Eviter de procéder à la correction des omissions constatées dans les offres (sans demander, par courrier, l'avis préalable des soumissionnaires concernés !) car il s'agit là, de cas d'une non-conformité évidente, étant entendu que les seules corrections acceptables sont celles relatives aux erreurs arithmétiques (même en cas d'offres jugées anormalement basses ou d'erreurs flagrantes !) conformément aux termes du code en matière d'analyse et de comparaison des offres.

5.2.3- Concernant la gestion et le contrôle des marchés par Entente Directe

SANS OBJET

5.2.4- Concernant l'attribution des marchés

L'hôpital de TAMBA doit impérieusement respecter , dans ses procédures d'évaluation et notamment d'attribution des marchés, la réglementation stricte (éditée par le code !) soutenue par les principes de transparence absolue, d'équité et d'impartialité à l'exclusion de toutes tentatives de collusion ou d'entente organisée entre les candidats aux différents marchés .