



**AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS  
(REPUBLIQUE DU SENEGAL)**

REVUE INDEPENDANTE DE LA CONFORMITE DE  
LA PASSATION DES MARCHES DES AUTORITES  
CONTRACTANTES DU GROUPE II (GESTION 2012)

# Société Nationale de Recouvrement

## RAPPORT DEFINITIF



Juillet 2014



## Grant Thornton

**Grant Thornton**  
2 place de l'indépendance  
Immeuble SDIH  
2e, 3e et 4e étage  
BP 7642 - Dakar  
T 00 221 33 889 70 70  
F 00 221 33 821 10 70  
[grantthornton@sn.gt.com](mailto:grantthornton@sn.gt.com)

[www.grantthornton.sn](http://www.grantthornton.sn)

## SIGLES ET ACRONYMES

<b>AC</b>	: Autorité contractante
<b>ARMP</b>	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
<b>AGPM</b>	: Avis Général de Passation des Marchés
<b>AOO</b>	Appel d’Offres Ouvert
<b>AOR</b>	: Appel d’Offres Restreint
<b>CM</b>	: Commission des Marchés
<b>CCAG</b>	: Cahier des Clauses Administratives et Générales
<b>CMP</b>	: Code des Marchés Publics
<b>CPM</b>	: Cellule de Passation des Marchés
<b>CRD</b>	: Comité de Règlement des Différends
<b>DAO</b>	: Dossier d’Appel d’Offres
<b>DCMP</b>	: Direction Centrale des Marchés Publics
<b>DRP</b>	: Demande de Renseignement et de Prix
<b>PV</b>	: Procès verbal
<b>PPM</b>	: Plan de Passation des Marchés
<b>PI</b>	: Prestations Intellectuelles
<b>SNR</b>	: Société Nationale de Recouvrement
<b>TDR</b>	: Termes de référence
<b>UEMOA</b>	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
<b>N/A</b>	: Non applicable

Dakar, le 15 juillet 2014

**A Monsieur le Directeur Général de l'Autorité de  
Régulation des Marchés Publics  
Dakar  
Monsieur le Directeur Général,**

En exécution de la mission que l'ARMP a bien voulu nous confier et relative à la revue indépendante de la conformité de la passation des marchés publics conclus par les autorités contractantes du groupe II pour la Gestion 2012, nous avons l'honneur de vous soumettre conformément aux termes de référence, notre rapport définitif concernant **la Société Nationale de Recouvrement (SNR)**. Ce rapport tient compte des observations envoyées par courrier N°4985/2014/DG/DAGR/SGRH du 18 juin 2014 par ladite autorité contractante à la suite de notre rapport provisoire.

Nous avons effectué notre revue sur la base des termes de référence (TDR) du contrat de services signé entre l'Autorité de Régulation des Marchés publics et le cabinet Grant Thornton.

Selon les TDR, la mission a pour objectif principal de vérifier la conformité du processus de passation et d'exécution des marchés conclus en 2012 par les autorités contractantes ciblées, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le Code des obligations de l'Administration, le Décret 2011- 1048 du 27 Juillet 2011 portant Code des Marchés Publics et ses arrêtés d'application.

C'est ainsi qu'au terme de nos diligences réalisées selon l'approche détaillée au point 2 du présent rapport, nous vous présentons la synthèse de nos travaux.

## **SYNTHESE DE NOS TRAVAUX**

Au cours de la gestion 2012, **la Société Nationale de Recouvrement (SNR)** a conclu cinq (05) marchés selon la liste communiquée par le Coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés, pour un coût global de FCFA 53 081 291. Dans le cadre de nos travaux, notre échantillon a porté sur tous les marchés conclus, soit 100% en valeur et en volume.

La vérification de l'exhaustivité des informations obtenues à partir des comptes de 2012 nous a permis de procéder à une revue des données et aux recoupements afférents à l'exhaustivité des commandes de l'AC. Au terme de nos travaux, nous n'avons pas eu connaissance d'autres marchés passés par la SNR sur la période d'audit.

Notre sélection peut être récapitulée comme suit :

Mode de passation		SNR				
		Récapitulatif des marchés (en F CFA)		Marchés sélectionnés pour revue (en F CFA)		
		Nombre	Montant	Nombre	Montant	Scoop en volume/mode
DRP		5	53 081 291	5	53 081 291	100%
AOO	> Seuil DCMP					
	<Seuil DCMP					
AMI						
AOR						
ED						
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>53 081 291</b>	<b>5</b>	<b>53 081 291</b>	
<b>Taux de couverture</b>				100%	<b>100%</b>	

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

#### **CONSTATS D'ORDRE GENERAL**

##### **■ DEFAUT DE PUBLICATION DES PROCES VERBAUX D'ATTRIBUTION DES MARCHES DE DRP**

Au terme de nos travaux, nous avons constaté l'absence de transmission des procès verbaux d'attribution des marchés de DRP à la DCMP aux fins de publication sur le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.

##### **■ ABSENCE D' APPROBATION DES MARCHES**

Lors de nos travaux, nous avons constaté que les marchés n'ont pas été approuvés par une personne compétente en violation de l'article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, ledit article stipule que les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables.

##### **■ INSUFFISANCE DU SYSTEME D'ARCHIVAGE**

Le dispositif d'archivage et de classement mis en place par la SNR pour les dossiers relatifs aux marchés publics est insuffisant. Les marchés examinés ne comportent pas toujours l'ensemble des documents requis. A titre d'exemple, les lettres de convocation des membres de la commission des marchés ne nous ont pas été communiquées. En outre, la remontée des informations financières à la CPM n'est pas systématique de la part de la Direction Administrative et Comptable (DAC).

##### **■ CONSTAT RELATIF AU RAPPORT ANNUEL DE LA CPM ET A LA CAPACITE DES ACTEURS INTERVENANT DANS LE PROCESSUS DES MARCHES DE LA SNR**

- Les membres de la CPM et de la CM n'ont pas été formés en 2012. En effet, la CPM a la responsabilité d'identifier les besoins de formation des services en matière de marchés publics et d'en faire part à l'ARMP conformément aux dispositions de l'arrêté n° 11586 du 28 décembre 2007 ;
- La CPM n'a pas élaboré de rapport annuel sur l'ensemble des marchés passés, en violation de l'article 143 du décret 2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des marchés publics qui stipule que chaque cellule de passation des marchés établit avant le 31 mars de chaque année à l'intention de l'autorité dont elle relève et de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics, un rapport annuel sur l'ensemble des marchés publics passés l'année précédente. Entre autres informations, ce rapport fournit la liste des entreprises défaillantes, précise la nature des manquements constatés et donne un compte rendu détaillé des marchés passés par entente directe.

## CONSTATS SPECIFIQUES AUX MARCHES EXAMINES

Nous avons examiné 5 marchés pour lesquels les constats peuvent être récapitulés comme suit :

INTITULES DU MARCHÉ	MONTANTS EN F CFA
<b>DRP</b>	
Fourniture de matériel informatique	8 338 765
Fournitures de bureau	6 392 925
Acquisition de véhicule	19 116 000
Organisation d'une colonie de vacances	18 000 000
Acquisition de tenues de travail	1 233 601
<b>TOTAL</b>	<b>53 081 291</b>
<b>TAUX DE COUVERTURE</b>	<b>100%</b>

Pour ces marchés, en sus des constats d'ordre général, les lettres d'information aux soumissionnaires non retenus relatives aux deux premiers marchés ne nous ont pas été transmises. De plus, pour les deux derniers marchés, nous avons constaté le défaut de simultanéité de l'envoi des lettres d'invitation adressées aux candidats en violation de l'article 78.2 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des marchés publics et du principe d'égalité de traitement des candidats évoqué à l'article 24 nouveau de la loi 2006-16 modifiant la loi n°65- du 19 juillet 1965 portant Code des obligations de l' Administration.

S' agissant du marché relatif à la fourniture d' un véhicule, les constats spécifiques concernent les retards importants de 3 mois accusés dans la procédure de passation et le dépassement de plus de 50% des délais d' exécution.

## SYNTHESE DE NOS CONCLUSIONS

Au terme de nos travaux, nous estimons que la SNR n' a pas respecté les procédures de passation édictées par la réglementation en vigueur sur les cinq (05) DRP examinées du fait de l' absence d' approbation des marchés et un défaut de simultanéité d'envoi des lettres d'invitation relatives à une DRP. En effet, pour les marchés inférieurs à 50 millions, le Directeur général est l' autorité approbatrice conformément aux articles 29 et 30 et doit par conséquent déléguer une personne responsable de ces marchés. Cela permettra d' éviter le cumul des fonctions de PRM et d' approbation.

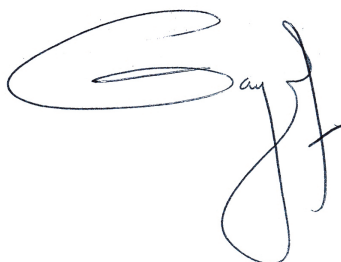
En revanche, nous n' avons pas constaté d' anomalies sur la phase d' exécution de ces marchés.

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

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

**Mansour GAYE**

Associé



## TABLE DES MATIERES

<b>I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION .....</b>	<b>7</b>
1.1. CONTEXTE.....	8
1.2. OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR .....	8
<b>II. METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES .....</b>	<b>10</b>
2.1. CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA METHODOLOGIE .....	11
2.2. COORDINATION GENERALE DE LA MISSION .....	11
2.3. PHASE DE PRE-AUDIT .....	11
2.4. REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES .....	13
2.5. REVUE DES PROCEDURES D'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES .....	14
2.6. CONTROLE QUALITE ET REVUE INDEPENDANTE .....	14
2.7. RESTITUTION DES RAPPORTS .....	14
<b>III. ENVIRONNEMENT DES MARCHES PUBLICS .....</b>	<b>15</b>
3.1. LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE .....	16
3.2. LES ORGANES CHARGES DE LA PASSATION DES MARCHES .....	17
3.3. LES ENTITES DE REGULATION ET DE CONTROLE .....	18
3.4. LES SEUILS DE PASSATION DES MARCHES .....	18
3.5. LES MODES DE PASSATION DES MARCHES .....	18
<b>IV. LES STRUCTURES CHARGEES DE LA GESTION DES MARCHES .....</b>	<b>20</b>
4.1. LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES .....	21
4.2. LA CELLULE DE PASSATION DES MARCHES .....	21
4.3. LA COMMISSION DES MARCHES .....	22
4.4. LA COMMISSION DE RECEPTION.....	22
<b>V. REVUE APPROFONDIE DES MARCHES PUBLICS DE LA SNR.....</b>	<b>23</b>
5.1. SELECTION DES MARCHES A AUDITER .....	24
5.2. CONSTATS DE L'AUDIT ET RECOMMANDATIONS .....	24
5.3. SYNTHESE .....	27
5.4. INSPECTION PHYSIQUE .....	28
5.5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS.....	31
<b>ANNEXES .....</b>	<b>32</b>

## **1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION**

## 1.1 CONTEXTE

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, exigences 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 a priori, supprime 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, distincte du service administratif chargé du contrôle a priori de la passation des marchés, en l'occurrence la Direction Centrale des Marchés publics (DCMP).

Les missions de l'ARMP, autorité administrative indépendante 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 tenue 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 publics 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 de la régularité des procédures d'élaboration, de passation et d'exécution des marchés publics conclus au titre de l'exercice 2012 par les autorités contractantes indiquées à l'annexe 1 des termes de référence relatifs à la présente mission.

## 1.2 OBJECTIFS DE LA MISSION ET RAPPEL DES TDR

La mission a pour objectif principal, de vérifier le processus de passation et d'exécution des marchés conclus entre le 1er Janvier et le 31 décembre 2012, afin de mesurer le degré de respect par les entités concernées, des dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés. 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 vise 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 de liberté d'accès, 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 relativement aux 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 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 conditions de passation des 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 de gré à gré par rapport à l'ensemble des marchés passés par l'autorité contractante et, d'autre part, les pourcentages en montant et en nombre des marchés de gré à gré non conformes à la réglementation en vigueur ; 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 ;
- ❖ examiner les éventuels indices de fraude et de corruption ou d'autres pratiques (manœuvres collusoires, manœuvres restrictives, manœuvres obstructives) telles qu'elles sont définies par la réglementation en vigueur,
- ❖ évaluer éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leur application par l'Autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité,
- ❖ Formuler des recommandations.

En ce qui concerne l'exécution des marchés, les prestations du Consultant ont porté sur :

- Le contrôle de la qualité des contrats attribués en analysant les évolutions et modifications qualitatives et quantitatives de l'étendue de chaque contrat, sur la base de la soumission et du marché initialement signé ;
- Le contrôle de la situation des réceptions/livraisons pour vérifier le respect des dates et des quantités livrées / réceptionnées ; tout écart a été relevé et la manière dont il a été traité au niveau de l'autorité contractante a été examinée ;
- Le contrôle des délais prescrits aux différentes étapes de l'exécution des marchés et du paiement des avances et des factures, en cohérence notamment avec les spécifications du marché et le référentiel des délais d'exécution de la dépense publique ;
- L'état des marchés qui connaissent des difficultés d'exécution ;
- L'analyse des causes et conséquences des difficultés rencontrées.

## **2. METHODOLOGIE DE LA REVUE APPROFONDIE DES MARCHES**

## 2.1 CONSIDERATIONS GENERALES SUR LA METHODOLOGIE

Notre Cabinet a pris en considération les spécificités de la mission à réaliser et a établi, dans la section ci-après, un cadre pour la méthodologie proposée et l'approche d'audit à suivre. L'audit est réalisé en conformité avec les normes d'audit internationales, et inclut les tests et les procédures d'audit ainsi que les vérifications que nous avons jugées nécessaires au regard des circonstances.

Pour atteindre les objectifs de l'audit, nous procédons à des tests et contrôles aussi fréquents qu'il sera nécessaire. De manière plus précise, notre démarche est la suivante:

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

## 2.2 COORDINATION GENERALE DE LA MISSION

Notre expérience de ce type de mission montre qu'il est d'une importance capitale de mettre en place une équipe au Siège. L'équipe d'appui du Siège est composée d'un noyau sous la direction d'un Expert financier qui a une expérience avérée en passation de marchés.

Ce dernier est assisté d'auditeurs en passation de marchés et d'une assistante de direction. Le recours à une expertise ponctuelle est également envisagé en cas de besoin (experts en informatique, ingénieurs en génie civil, etc.). Le support des équipes d'experts est concentré sur quatre domaines clefs que nous avons identifiés comme étant cruciaux, en fonction de nos expériences d'audits similaires en Afrique, pour garantir les meilleures conditions pour la conduite de travaux d'audit efficaces et de haute qualité.

L'équipe d'appui du Siège est placée sous la responsabilité d'un Auditeur Sénior Manager et rompu aux missions d'audit technique et de revue de procédures de passation de marchés au Sénégal et dans la sous-région francophone.

Le coordonnateur de l'équipe d'appui du Siège a un rôle central dans la revue qualité des rapports conformément aux procédures en vigueur au sein du Cabinet Grant Thornton, certifié ISO 9001 Version 2008 depuis décembre 2009. Son profil le prédestine à s'impliquer de manière significative sur le terrain.

Par ailleurs, les ingénieurs domaines, prévus dans les TDRs sont positionnés dans l'équipe d'appui pour être mobilisés sur le terrain des opérations en fonction des exigences de chaque instant.

## 2.3 LA PHASE DE PRE-AUDIT

Après les formalités de négociation et de finalisation du contrat et la phase préparatoire, l'équipe a tenu une réunion de démarrage avec l'ARMP, au cours de laquelle des informations ont été échangées, les attentes précisées et les premières contraintes identifiées. A ce stade, au niveau de chaque autorité contractante, nous avons tenté d'obtenir certaines informations telles que requises par les courriers d'annonce de la mission d'audit des marchés publics, envoyés par l'ARMP aux autorités contractantes ciblées.

La collecte a concerné les documents suivants:

- la liste complète de tous les marchés passés en 2012 ;
- les plans de passation des marchés ;
- l'état d'exécution du plan de passation des marchés ;
- les extraits budgétaires de la gestion 2012 ;
- l'état d'exécution budgétaire de la gestion 2012 ;
- les rapports de corps de contrôle de l'Etat ;
- l'ensemble des pièces relatives à chaque acquisition ;
- les rapports d'activités ;
- l'organigramme et /ou le document organisant l'autorité contractante ;
- les actes de désignation des membres de la Commission de passation des marchés ;
- les situations relatives aux marchés et collectées auprès de la DCMP et d'autres services afin d'être confrontées aux listes qui seront ultérieurement obtenues des autorités contractantes;
- les états financiers au 31 décembre 2012 ;
- le fichier des immobilisations ;
- la balance générale au 31 décembre 2012 ;
- toute autre documentation utile à la mission.

### **2.3.1 PREPARATION DU PLAN D'AUDIT**

En fonction de nos échanges au sein de l'équipe clé et des termes de références, nous avons préparé un plan d'audit global.

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

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

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

### **2.3.2 PROGRAMMATION DES MISSIONS AVEC LES AUTORITES CONTRACTANTES**

Une fois que les entités à auditer ont été avisées, munis des lettres d'introduction, nous avons pris contact avec les personnes responsables de ces entités afin de trouver rapidement un accord sur les dates de l'audit et faire approuver l'ordre chronologique des visites. Nous nous sommes assurés que les personnes clés à rencontrer sont disponibles aux dates convenues. Nous avons pris soin de confirmer par courrier les arrangements convenus avec les autorités contractantes.

Avec cette approche, nos communications avec les audités, empreintes du professionnalisme requis, nous ont permis de garantir une pleine coopération des structures auditées et d'une traçabilité sans faille des opérations.

### **2.3.3 REUNION DE DEMARRAGE AVEC LES AUTORITES CONTRACTANTES CIBLEES PAR L'AUDIT**

Durant les réunions de démarrage avec les audités, nous nous sommes assurés des tâches déterminées dans le programme avec le personnel de l'Audité et avons recadré nos objectifs. Nous avons obtenu une description :

- du cadre réglementaire et institutionnel,
- du niveau d'application du nouveau Code de Marchés Publics par la mise en place de la structure organisationnelle, des contrôles internes et des procédures de management de l'Audité en utilisant un questionnaire de contrôle interne,
- du niveau de formation des acteurs intervenant dans les marchés publics.

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

## **2.4 PHASE DE REVUE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES**

### **2.4.1. L'ÉCHANTILLONNAGE**

Nous avons sélectionné et validé un échantillon représentatif par type de contrat, taille et mode de passation des marchés. L'échantillon a été composé conformément aux modalités décrites dans les termes de référence (TDR) et aux normes et pratiques en vigueur en matière de revue. Le processus d'échantillonnage est d'essence aléatoire.

Pour chacune des catégories de marchés, nous avons veillé à 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).

### **2.4.2 REALISATION DES TRAVAUX D'AUDIT SUR SITE**

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

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

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

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

Suite à cette revue, il a été établi des statistiques sur les marchés en procédant, en particulier, à une analyse comparative de l'utilisation de méthodes non ou peu compétitives (ententes directes, appels d'offres restreints, avenants).

## 2.5 AUDIT DE L'EXECUTION PHYSIQUE DES MARCHES

Conformément aux termes de référence (TDR), nous avons procédé à un échantillonnage de marchés devant faire l'objet de contrôle physique (vérification de la matérialité). Ces marchés ont exclu logiquement les marchés, objet de prestations à durabilité éphémère. Les vérifications ont été faites sur la base des procès verbaux de réception, des documents de comptabilité des matières, et des visites de terrain.

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

L'audit physique a été articulé sur les points suivants :

- conformité technique et qualité des prestations exécutées ;
- revue de la conduite générale des projets ;
- vérification de la conformité des dépenses effectuées.

L'audit physique s'il ya lieu doit déboucher sur la formulation de recommandations relatives aux points suivants :

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

## 2.6 PHASE DE CONTROLE DE LA QUALITE ET DE REVUE INDEPENDANTE

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

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

Pour l'audit des procédures de passation comme lors des vérifications relatives à l'exécution physique, l'expérience pratique de nos experts a été mise à profit pour détecter tous les indices de fraudes et de corruption qui peuvent donner lieu en fonction de leur gravité soit à un examen approfondi dans le cadre de la présente mission, soit à une proposition d'ouverture d'enquête au niveau de l' ARMP.

## 2.7 PHASE DE RESTITUTION DES RAPPORTS

A la fin de l'audit, nous tenons une réunion de clôture entre l'équipe d'audit et les responsables de chacune des autorités contractantes. Le but de la réunion est de revoir les constatations de l'audit.

De plus, chaque autorité contractante fait l'objet d'un rapport distinct. Nos rapports sont présentés en deux étapes:

- ❖ rapport provisoire ;
- ❖ rapport final.

### **3. ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE ET DISPOSITIF INSTITUTIONNEL**

Le système sénégalais des marchés publics est organisé dans un cadre juridique comprenant une partie législative et une partie réglementaire.

### 3-1 CADRE INSTITUTIONNEL ET REGLEMENTAIRE

Il est régi par un ensemble de textes parmi lesquels on peut noter :

- Directive 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 dans l'Union économique et monétaire ouest africaine ;
- Directive 5/2005/CM/UEMOA du 09 Décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union économique et monétaire ouest africaine ;
- Loi organique 2011-15 du 08 Juillet 2011 relative aux lois de Finances, en application de la directive 06/2009/CM/UEMOA du 26 Juin 2009;
- Loi 2006-16 du 30 juin 2006 modifiant la loi 65-61 du 19 Juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration ;
- Loi 2003-101 du 13 Mars 2003 portant Réglementation générale sur la comptabilité publique ;
- Loi 90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique ;
- Loi 96-06 du 22 mars 1996 portant code des collectivités locales, modifiée ;
- Loi 2009-20 du 04 Mai 2009 portant loi d'orientation sur les Agences d'exécution ;
- Décret 2009-522 portant organisation et fonctionnement des agences d' exécution ;
- Décret 2007-0434 du 23 Mars 2007 modifiant le décret 81-844 du 20 Aout 1981 relatif à la comptabilité des matières appartenant à l'Etat, aux Collectivités locales et aux Etablissements publics ;
- Décret 2005-576 du 22 Juin 2005 portant charte de Transparence et d'Ethique en matière de marchés publics
- Décret 2007-545 du 25 Avril 2007 portant Code des marchés publics, modifié par le décret 2010-1188 du 13 Septembre 2010, lui-même modifié par le décret n°2011-1048 du 27 Juillet 2011;
- Décret 2007-546 du 25 Avril 2007 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), modifié par le décret 2010-1396 du 20 Octobre 2010 ;
- Décret 2007-547 du 25 Avril 2007 portant création de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP) ;
- Arrêté 11580/ PM/ du 28 Décembre 2007 pris en application des dispositions de l'article 138 du CMP fixant les seuils de contrôle a priori des dossiers de passation des marchés ;
- Arrêté 11583/MEF/du 28 Décembre 2007 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 11584/MEF/ du 28 Décembre 2007 pris en application de l'article 112 du CMP fixant les seuils à partir desquels il est requis une garantie de bonne exécution ;
- Arrêté 11585 /MEF/ du 25 Décembre 2007 pris en application de l'article 77-3 du CMP relatif aux commandes pouvant être dispensées de la forme écrite et donner lieu à règlement sur mémoires ou factures ;
- Arrêté 11586/MEF/ du 27 Décembre 2007 pris en application de l'article 35 du CMP relatif aux cellules de passation des marchés des autorités contractantes ;
- Arrêté 11587 /MEF du 28 Décembre 2007 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'Ethique en matière de Marchés publics ;
- Arrêté 11588/MEF/ du 27 Décembre 2007 pris en application de l'article 36-1 du CMP et fixant le nombre et les conditions de désignation des membres des commissions des marchés des autorités contractantes ;
- Circulaire 0004/PM/CAB/CP du 31 Mars 2009 portant Instruction pour la mise en œuvre de la procédure de Demande de Renseignements et de Prix (DRP) prévue par les dispositions de l'article 78 du CMP ;
- Décision 0001/CRMP du 06 Mars 2008 fixant les délais impartis à la DCMP pour examiner les dossiers qui lui sont soumis.

### **3-2 LES ORGANES CHARGES DE LA PASSATION DES MARCHES**

La passation des marchés publics est d'une certaine complexité et nécessite un suivi particulier.

Aussi le décret 2011-1048 du 27 juillet 2011 a-t-il mis en place une Cellule de Passation des Marchés et une Commission des Marchés, structures encadrées par les articles 35 à 40 du Code des Marchés Publics.

#### **3.2.1 LA CELLULE DE PASSATION DES MARCHES**

Au niveau de chaque AC, il est mis en place une Cellule de Passation des Marchés chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation des Marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la Commission des Marchés.

Les attributions de la CPM sont définies par l'arrêté 11586/MEF du 28 Décembre 2007 et portent, entre autres sur :

- L'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics,
- L'établissement, en début d'année, du plan consolidé annuel de,
- matière de marchés publics,
- La tenue du Secrétariat de la Commission des Marchés,
- L'établissement de rapports trimestriels sur la passation et l'exécution des marchés.

#### **3.2.2. LA COMMISSION DES MARCHES**

L'arrêté 11588/MEF/ du 28 Décembre 2007 détermine la composition des Commissions des marchés et fixe le nombre de leurs membres.

La Commission des marchés est chargée notamment :

- de recevoir les offres des candidats à l'heure et à la date fixées par le DAO ;
- de les évaluer conformément aux prescriptions des cahiers de charges ;
- de proposer un attributaire provisoire à l'autorité contractante.

Les membres de la CPM et de La CM doivent appartenir au moins à la hiérarchie B ou cadre moyen.

### **3-3 LES ENTITES DE REGULATION ET DE CONTRÔLE**

Le décret 2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés distingue les fonctions de contrôle de celles de régulation.

#### **3.3.1 LA DIRECTION CENTRALE DES MARCHES PUBLICS**

Le contrôle a priori est confié à la DCMP qui émet des avis sur les dossiers types, les décisions d'attribution selon des seuils fixés et procède à l'immatriculation des marchés dûment approuvés.

La DCMP, structure administrative placée sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances, est créée par le Décret 2007-547 du 25 Avril 2007.

#### **3.3.2 L' AUTORITE DE REGULATION DES MARCHES PUBLICS**

L'ARMP dont l'organisation et le fonctionnement découlent du décret 2007-546 du 25 Avril 2007 comprend trois structures essentielles :

- le Conseil de Régulation (CR) chargé de l'orientation ;
- le Comité de Règlement des Différends (CRD) qui statue sur les litiges non juridictionnels ;
- la Direction Générale chargée de la gestion et de l'application de la politique générale de l'ARMP sous le contrôle du Conseil de Régulation.

### **3-4 LES SEUILS DE PASSATION DES MARCHES**

Le Code des Marchés Publics, en son article 53, détermine des seuils de passation en fonction de la valeur des marchés de l'Etat, des Collectivités locales, des Sociétés nationales, des Sociétés anonymes à participation publique majoritaire et les agences ou autres organismes ayant la personnalité morale comme suit :

*Etat, Collectivités Locales, Etablissements Publics*

- 25 000 000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- 15 000 000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- 25 000 000 Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

*Sociétés Nationales, Sociétés Anonymes, Agences et autres*

- 50 000 000 Francs CFA pour les marchés de travaux ;
- 30 000 000 Francs CFA pour les marchés de services et fournitures courantes ;
- 30 000 000 Francs CFA pour les marchés de prestations intellectuelles.

Les montants inférieurs à ces seuils relèvent de la procédure spécifique de demande de renseignements et de prix (Article 78 du CMP).

### **3-5 LES MODES DE PASSATION DES MARCHES**

Les différents modes de passation des marchés publics sont définis à l'article 60 du CMP :

- l'appel d'offres ouvert ;
- l'appel d'offres ouvert avec pré qualification;
- l'appel d'offres restreint ;
- l'appel d'offres en deux étapes.

La procédure dérogatoire des marchés passés par entente directe est régie par les articles 76 et 77 du CMP.

## **4 LES STRUCTURES CHARGEES DE LA GESTION DES MARCHES PUBLICS AU SEIN DE LA SNR**

#### 4.1 La PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHES (PRM)

La Société Nationale de Recouvrement (SNR) est placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.

Elle est réorganisée par note de service n°000019/2012/DG/SG et est structurée comme suit :

■ Direction Générale

Elle comprend :

- le Directeur Général ;
- le Secrétaire Général ;
- le Conseiller Spécial du Directeur Général ;
- le Département Conformité et Contrôles ;
- le Département Système d'Information et Sécurité.

■ Direction des Etudes, de la Formation et de la Prévision

Elle comprend :

- le Service des Archives et la Documentation ;
- le Service des Analyses Comptables et Recherches ;
- le Conseiller Spécial du Directeur Général ;
- le Service de la Formation et de la Prévision.

■ Direction du Recouvrement et des Affaires Juridiques

Elle comprend :

- le Service du Recouvrement du Portefeuille Originel ;
- le Service du Recouvrement du Portefeuille Confié.

■ Direction Administrative et Comptable

Elle comprend :

- le Département de l'Administration Générale et des Ressources Humaines ;
- le Service de la Comptabilité et du Contrôle Budgétaire.

■ Direction des Relations Publiques et de la Communication

Elle comprend le Service des Approvisionnements et de la Gestion du Patrimoine.

Le Directeur Général est personne responsable des marchés.

#### 4.2. LA CELLULE DE PASSATION DES MARCHES (CPM)

Elle est notamment chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation de marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la Commission des marchés. A ce titre, les dispositions de l'arrêté N° 11586/MEF du 28 Décembre 2007 délimitent les attributions de la CPM au niveau de chaque autorité contractante. Elle est notamment chargée, entre autres, des activités suivantes :

- l'examen de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics ;

- l'examen préalable de tout document à transmettre à des tiers en matière de marchés publics ;
- l'examen préalable de tout document à signer avec des tiers en matière de marchés publics ;
- l'établissement en début d'année du plan consolidé annuel de passation des marchés de l'autorité contractante ;
- l'établissement de l'avis général de passation des marchés et sa publication conformément aux articles 6 et 56 du CMP ;
- l'insertion des avis et autres documents relatifs à la passation des marchés dans le système national informatisé de gestion des marchés ;
- la tenue du secrétariat de la commission des marchés ;
- l'appui aux différents services pour les opérations de passation des marchés ;
- l'identification des besoins de formation des services en matière de marchés publics ;
- l'établissement de rapports trimestriels sur la passation et l'exécution des marchés.

Pour la gestion 2012, la Cellule de Passation des Marchés de la SNR est instituée par Note de service n°000009/2012/DG/SG/DMG du 09 janvier 2012 du Directeur Général. Elle comprend une seule personne.

#### **4.3. LA COMMISSION DES MARCHES (CM)**

Elle est nommée par Note de service n°000009/2012/DG/SG/DMG du 09 janvier 2012 du Directeur Général et est composée de quatre (4) membres avec leurs suppléants respectifs qui sont le président et les personnes ci-après :

- le Directeur Administratif et Comptable ;
- le Directeur de l'Exploitation ;
- le Chef du Département des Moyens Généraux.

#### **4.4. LA COMMISSION DE RECEPTION (CR)**

Elle est nommée par Note de service n°000029/2012/DG/SG/DMG du 15 novembre 2012 portant nomination des membres de la Commission de réception des marchés modifiant la note de service n°000025/2007/DG/SG/DMG du 13 novembre 2007. Elle est composée comme suit :

- le Directeur des Relations Publiques et de la Communication ;
- le Chef du Service Approvisionnement et Gestion du Patrimoine ;
- le Directeur Administratif et Comptable et/ou son représentant ;
- le Chef du Département Système d'Information et Sécurités et/ou son représentant.

## **5. REVUE APPROFONDIE DES MARCHES PUBLICS**

## 5.1. SELECTION DES MARCHES A AUDITER

Au titre de la gestion 2012, la SNR a conclu cinq (5) marchés par la seule procédure de demandes de renseignements et de prix (DRP) pour un coût global de F CFA 53 081 291. Nos travaux ont porté sur l'ensemble de ces marchés.

## 5.2. CONSTATS DE L'AUDIT

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

### 5.2.1 CONSTATS D'ORDRE GENERAL

#### ❖ CONSTAT

Nous avons constaté que la SNR n'a pas transmis les procès- verbaux d'attribution des marchés de DRP à la DCMP aux fins de publication sur le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.

#### RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions de l'article 78 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en transmettant les procès- verbaux d'attribution à la DCMP pour publication.

#### ❖ CONSTAT

Nous avons dans le cadre de nos travaux constatés que les marchés n' ont pas été approuvés par l'autorité compétente en violation des dispositions de l'article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, selon les dispositions de l' article 30, les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables.

#### RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions de l'article 30 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en faisant approuver les marchés sous peine de nullité.

#### ❖ CONSTAT

Nos travaux nous ont permis de constater que l'archivage des pièces relatives aux marchés dans une même liasse n'est pas systématique. En outre, la remontée des informations à la CPM relativement au paiement ne se fait pas toujours de la part de la Direction Administrative et Comptable.

#### RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SNR de :

- mettre en place un système de suivi permettant afin de réclamer les pièces relatives à l'exécution financière des marchés à la DAC ;
- prendre les dispositions idoines afin de sauvegarder les dossiers de marchés par le biais d' un isolement des archives des dossiers de marchés dans un local prévu spécifiquement à cet effet.



#### ❖ CONSTAT

Nous avons constaté que la CPM de la SNR n'a pas établi de rapport annuel au cours de la gestion 2012 en violation des dispositions de l'article 143 du CMP qui stipule que « Chaque Cellule de passation des marchés établit avant le 31 mars de chaque année à l'intention de l'autorité dont elle relève et de l'Organe chargé de la régulation des marchés publics, un rapport annuel sur l'ensemble des marchés publics passés l'année précédente. Entre autres informations, ce rapport fournit la liste des entreprises défaillantes, précise la nature des manquements constatés et donne un compte rendu détaillé des marchés passés par entente directe. »

#### RECOMMANDATION

Nous recommandons à la SNR de veiller à l'établissement du rapport annuel de la CMP conformément aux dispositions du CMP.

#### ❖ CONSTAT

Nous avons constaté au cours de nos travaux que les membres de la Commission des marchés et de la Cellule de passation de la SNR n'ont pas suivi de formation au niveau de l'ARMP en 2012. Cette formation aurait permis aux agents concernés d'être mieux sensibilisés sur les modifications introduites par le décret 2011-1048.

#### RECOMMANDATION

Nous vous recommandons de renforcer la capacité des agents en matière de passation de marchés publics par la formation de l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus. Cette formation permet de mettre à jour les connaissances et de lever certaines équivoques.

### 5.2.2 CONSTATS SPECIFIQUES AUX MARCHES EXAMINES

Le nombre de marchés passés suivant la procédure de demande de renseignement et de prix examiné dans le cadre de nos travaux s'élève à 05, représentant 100% des marchés conclus au cours de la gestion 2012.

Nos principaux constats pour chacun des marchés sont les suivants :

#### ❖ DEFAT DE SIMULTANEITE DANS L'ENVOI DES LETTRES D'INVITATION

- **Organisation d'une colonie de vacance, pour un montant de F CFA 18 000 000 ;**
- **Acquisition de tenues de travail, pour un montant de F CFA 1 233 601.**

Pour ces deux marchés, nous avons constaté la non simultanité de l'envoi des lettres d'invitation aux candidats en violation de l'article 78.2 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics et du principe d'égalité de traitement des candidats évoqué à l'article 24 nouveau de la loi 2006-16 modifiant la loi n°65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des obligations de l'Administration.

#### ❖ NON TRANSMISSION DE LETTRES D'INFORMATION AUX SOUMISSIONNAIRES NON RETENUS

- **Acquisition de fournitures informatiques, pour un montant de F CFA 8 338 765 ;**
- **Acquisition de fournitures informatiques, pour un montant de F CFA 6 392 925.**

Les lettres informant les soumissionnaires non retenus du rejet de leurs offres ne nous ont pas été transmises ; elles sont essentielles pour le respect du principe de la transparence. Par conséquent, nous ne saurions nous prononcer sur la conformité de la procédure de passation sans ces pièces.

- Pour le **marché relatif à l' acquisition d' un véhicule**, d' un montant de F CFA 19 116 000, nous avons relevé :
- l' absence dans le dossier des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- un dérapage de plus de 50% des délais d'exécution;
- un délai de passation anormalement long de plus de 3 mois pour cette DRP.

### 5.3. SYNTHÈSE

#### 5.3.1 TABLEAU STATISTIQUE DES ANOMALIES

Anomalies/Marchés	Marché 1	Marché 2	Marché 3	Marché 4	Marché 5	TOTAL	Statistique des anomalies
<b>Anomalies sur le dispositif organisationnel et institutionnel</b>							
Défaillance de l' archivage	1	1	1	1	1	5	100%
Défaut d' élaboration du rapport annuel de la CPM	1	1	1	1	1	5	100%
<b>Anomalies sur les règles de publicité</b>							
Défaut de publication des attributions	1	1	1	1		5	80%
<b>Anomalie sur les règles d'envoi des lettres d' invitation</b>							
Absence de concomitance de l' envoi des lettres d' invitation.				1	1	2	40%

### 5.3.2 TABLEAU DE SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

N°	CONSTATS	RECOMMANDATIONS	ORGANISME RESPONSABLE
1	Défaut de transmission des avis d'attribution à la DCMP aux fins de publication dans le site des marchés publics.	- publier les avis d'attribution des marchés passés par DRP dans le site des marchés publics en application des dispositions de l'article 78 du décret 2011-1048 du 27 juillet 2011 portant code marchés publics.	AC/CPM
2	Insuffisance du dispositif d'archivage et de classement.	- archiver et classer tous les dossiers de marchés en liasse regroupant toutes les pièces de la procédure de passation et d'exécution conformément au manuel d'archivage et de classement de l'ARMP.	AC/CPM
3	Absence de formation des membres de la CM et de la CPM.	- suivre régulièrement les formations organisées par l'ARMP aux fins de renforcer les capacités des intervenants.	AC/CPM
4	Défaut d'élaboration du rapport annuel sur les marchés passés	- élaborer un rapport annuel sur l'ensemble des marchés publics passés l'année précédente.	AC/CPM
4	Défaut d'approbation des marchés en violation des dispositions de l'article 30 du CMP	- Faire approuver les marchés sous peine de nullité	AC

### 5.4 TESTS DE VERIFICATION DE LA MATERIALITE DES DEPENSES

#### ➤ Sélection

Notre sélection a porté sur l'acquisition d'un véhicule 4X4, pour un montant 19 116 000 F CFA.

#### ➤ Travaux effectués

Afin de vérifier la réalité des dépenses, nous avons procédé à l'inspection physique du véhicule 4X4 acquis durant l'exercice 2012 en examinant la cohérence entre les biens livrés, inspectés, le bordereau de livraison, le contrat, le procès verbal de réception, les pièces justificatives ayant servi au paiement et la carte grise.

#### ➤ Résultats

Les travaux n'appellent pas de remarques particulières de notre part.

#### ➤ PHOTOS ILLUSTRATIVES DE L'INSPECTION PHYSIQUE

<b>N° IMMAT VEHICULE : DK2269AP</b>		<b>Date 1<sup>re</sup> mise en circulation : 10/09/2012</b>		<b>Voiture Particulière</b>		<b>Kia</b>	
<b>Date Immat Véhicule : 10/09/2012</b>		<b>Précédente Immatriculation :</b>		<b>Station Wagon</b>		<b>SPORTAGE</b>	
<b>53293</b>		<b>Société</b>		<b>PB813C</b>		<b>C7337988</b>	
<b>N° Titulaire :</b>		<b>Titre :</b>		<b>Type :</b>		<b>N° série :</b>	
<b>STE NATIONALE DE RECOUVREMENT</b>		<b>DK2269AP</b>		<b>Gazole</b>		<b>CV :</b>	
<b>Prénoms Titulaire :</b>		<b>Signature de l'Autorité</b>		<b>Energie :</b>		<b>Plates Assises :</b>	
<b>S N R :</b>		<b>LE CHEF DE L'INDUSTRIE REGIONALE DES TRANSPORTS TERRESTRES</b>		<b>Cylindrée : 1995</b>		<b>Cm3 :</b>	
<b>Nom Titulaire :</b>		<b>7, Avenue Leopold Sedar Senghor</b>		<b>PTAC : KG</b>		<b>Plates Assises : 5</b>	
<b>Adresse :</b>		<b>Dakar</b>		<b>PV : KG</b>		<b>KG</b>	
<b>Région :</b>		<b>Dakar</b>		<b>CV :</b>		<b>KG</b>	
<b>Département :</b>		<b>Dakar</b>		<b>CV :</b>		<b>KG</b>	
<b>Commune :</b>		<b>Dakar</b>		<b>CV :</b>		<b>KG</b>	
<b>Dakar Port Sud</b>		<b>64089</b>		<b>2012</b>		<b>2012</b>	
<b>Origine CMC :</b>		<b>N° CMC :</b>		<b>Date CMC :</b>		<b>N° IMMAT VEHICULE : DK2269AP</b>	
<b>Dakar</b>		<b>64089</b>		<b>2012</b>		<b>2012</b>	

Carte grise





**KIA SPORTAGE**

## 5.5 TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

N°	RECOMMANDATIONS N-1	OBSERVATIONS
1	Archivage et classement de tous les dossiers de marchés en liasse regroupant toutes les pièces de la procédure de passation et d' exécution conformément au manuel d' archivage et de classement de l' ARMP.	Recommandation maintenue
2	Transmission à temps du PPM à la DCMP.	Recommandation levée
3	Elaboration du rapport annuel sur l'ensemble des marchés publics passés l'année précédente.	Recommandation maintenue
4	Transmission à temps des copies des actes de nomination des membres des Commissions et de leurs suppléants et des copies des attestations de prise de Connaissance.	Recommandation levée

## ANNEXES



**DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET DE PRIX**

➤ **DRP - FOURNITURE DE MATERIELS INFORMATIQUES**

**COMMENTAIRES SUR LE MARCHE**

La demande de renseignement et de prix est relative à l' acquisition de matériels informatiques, pour un montant de F CFA 8 338 765.

**DONNEES SUR LE MARCHE**

1. Financement	Budget SNR
2. Nom de l'Autorité contractante	SOCIETE NATIONALE DE RECOUVREMENT (SNR)
3. Intitulé du marché	Fournitures informatiques
4. Numéro du marché	2012 (1)
5. Description des biens, travaux ou service	Acquisition de fournitures informatiques
6. Nom de l'attributaire du marché	GET SERVICES
7. Nombre d'offres reçues,	5
9: Date de publicité de la demande de prix	26/01/2012
10.Date ouverture des plis	07/02/2012
11. Date de signature et approbation contrat (si requis)	22/02/2012
12. Date de publication des résultats	Résultat non publié
13. Date Ordre de service de commencer	N/A
14. Date de démarrage effectif de prestation	07/03/2012
15. Délai d'exécution	Marché à commande
16. Date de réception	07/03/2012
17. Montant du marché	8 338 765 F CFA
18. Montant du Budget	11 000 000 F CFA

**ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE**

Nos travaux nous ont permis de constater

- l' absence dans le dossier des lettres d' information aux soumissionnaires non retenus et des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- la non approbation du marché par une personne compétente en violation de l' article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, selon les dispositions de l' article 30, les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables ;
- le défaut de transmission du procès verbal d' attribution du marché à la DCMP aux fins de publication dans le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.

**RECOMMANDATIONS**

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions des articles 30 et 78 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en :

- transmettant le procès verbal d'attribution à la DCMP pour publication dans le site des marchés publics ;
- faisant approuver les contrats.

#### **CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE**

La SNR n' a pas respecté les dispositions du Code des Marchés Publics et de ses textes d' application en matière de publication et d' approbation des marchés.

➤ **DRP - FOURNITURE DE BUREAU**

**COMMENTAIRES SUR LE MARCHE**

La demande de renseignement et de prix est relative à l' acquisition de fournitures de bureau, pour un montant de F CFA 6 392 925.

**DONNEES SUR LE MARCHE**

1. Financement	Budget SNR
2. Nom de l'Autorité contractante	SOCIETE NATIONALE DE RECOUVREMENT (SNR)
3. Intitulé du marché	Fournitures de bureau
4. Numéro du marché	2012 (2)
5. Description des biens, travaux ou service	Acquisition de fournitures de bureau
6. Nom de l'attributaire du marché	BUROTIC DIFFUSION
7. Nombre d'offres reçues,	5
9: Date de publicité de la demande de prix	21/02/2012
10.Date ouverture des plis	05/03/2012
11. Date de signature et approbation contrat (si requis)	Contrat non transmis
12. Date de publication des résultats	Résultat non publié
13. Date Ordre de service de commencer	N/A
14. Date de démarrage effectif de prestation	28/03/2012
15. Délai d'exécution	Marché à commande
16. Date de réception	28/03/2012
17. Montant du marché	6 392 925 F CFA
18. Montant du Budget	12 000 000 F CFA

**ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE**

Nos travaux nous ont permis de constater

- l' absence dans le dossier des lettres d' information aux soumissionnaires non retenus et des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- le défaut de transmission du procès verbal d' attribution du marché à la DCMP aux fins de publication dans le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.

**RECOMMANDATIONS**

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions de l' article 78 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en transmettant le procès verbal d' attribution à la DCMP pour publication dans le site des marchés publics.

**CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE**

En dehors des constats précités la SNR a globalement respecté les dispositions du Code des Marchés Publics et de ses textes d' application en matière de publication et d' approbation des marchés.

➤ **DRP – ACQUISITION DE VEHICULE**

**COMMENTAIRES SUR LE MARCHE**

La demande de renseignement et de prix est relative à l' acquisition d' un véhicule, pour un montant de F CFA 19 116 000.

**DONNEES SUR LE MARCHE**

1. Financement	Budget SNR
2. Nom de l'Autorité contractante	SOCIETE NATIONALE DE RECOUVREMENT (SNR)
3. Intitulé du marché	Acquisition de véhicule
4. Numéro du marché	2012 (3)
5. Description des biens, travaux ou service	Acquisition de véhicule
6. Nom de l'attributaire du marché	LA SENEGALAISE DE L'AUTOMOBILE
7. Nombre d'offres reçues,	5
9: Date de publicité de la demande de prix	22/03/2012
10. Date ouverture des plis	19/04/2012
11. Date de signature et approbation contrat (si requis)	Non précisé
12. Date de publication des résultats	Résultat non publié
13. Date Ordre de service de commencer	25/07/2012
14. Date de démarrage effectif de prestation	12/09/2012
15. Délai d'exécution	1 mois
16. Date de réception	12/09/2012
17. Montant du marché	19 116 000 F CFA
18. Montant du Budget	20 000 000 F CFA

**ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE**

Nos travaux nous ont permis de constater

- L'absence dans le dossier des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- l' absence d' approbation du marché par une personne compétente en violation de l' article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, selon l'article 30, les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables ;
- le défaut de transmission du procès verbal d' attribution du marché à la DCMP aux fins de publication dans le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.
- - dérapage de plus de 50% des délais d'exécution;
- - délai de passation anormalement long pour une DRP (plus de 3 mois).

**RECOMMANDATIONS**

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions des articles 30 et 78 du Décret N° 2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en :

- transmettant le procès verbal d'attribution à la DCMP pour publication dans le site des marchés publics ;
- veillant au respect des délais réglementaires de passation et des dispositions des clauses contractuelles convenues en la matière ;
- faisant approuver les contrats.

**CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE**

La SNR n'a pas respecté les dispositions du Code des Marchés Publics et de ses textes d'application en matière de publication et d'approbation des marchés.

➤ **DRP – ORGANISATION D'UNE COLONIE DE VACANCES**

**COMMENTAIRES SUR LE MARCHE**

La demande de renseignement et de prix est relative à l'organisation d'une colonie de vacance, pour un montant de F CFA 18 000 000.

**DONNEES SUR LE MARCHE**

1. Financement	Budget SNR
2. Nom de l'Autorité contractante	SOCIETE NATIONALE DE RECOUVREMENT (SNR)
3. Intitulé du marché	Service
4. Numéro du marché	2012 (4)
5. Description des biens, travaux ou service	Organisation d'une colonie de vacance
6. Nom de l'attributaire du marché	JCLES
7. Nombre d'offres reçues,	5
9: Date de publicité de la demande de prix	02/07/2012
10. Date ouverture des plis	19/04/2012
11. Date de signature et approbation contrat (si requis)	Non précisé
12. Date de publication des résultats	Résultat non publié
13. Date Ordre de service de commencer	Non communiqué
14. Date de démarrage effectif de prestation	Attestation de service fait non transmise
15. Délai d'exécution	Non précisé
16. Date de réception	Attestation de service fait non transmise
17. Montant du marché	18 000 000 F CFA
18. Montant du Budget	Non communiqué

**ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE**

Nos travaux nous ont permis de constater :

- L'absence dans le dossier des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- la non simultanéité de l' envoi des lettres d' invitation aux soumissionnaires en violation de l'article 78.2 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics et du principe d' égalité de traitement des candidats évoqué à l' article 24 nouveau de la loi 2006-16 modifiant la loi n°65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des obligations de l' administration ;
- l'absence d'approbation du marché par une personne compétente en violation de l' article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, selon l'article 30, les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables ;



- le défaut de transmission du procès verbal d'attribution du marché à la DCMP aux fins de publication dans le site des marchés publics en violation de l'article 78.3b du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics.

#### **RECOMMANDATIONS**

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions des articles 30 et 78 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en :

- transmettant le procès verbal d'attribution à la DCMP pour publication sur le site des marchés publics ;
- faisant approuver les contrats par l'autorité compétente ;
- envoyant simultanément les lettres d'invitation aux candidats présélectionnés.

#### **CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE**

La SNR n'a pas respecté les dispositions du Code des Marchés Publics et ses textes d'application en matière de publication, d'approbation des marchés et d'égalité de traitement des candidats.

➤ **DRP – ACQUISITION DE TENUES DE TRAVAIL**

**COMMENTAIRES SUR LE MARCHE**

La demande de renseignement et de prix est relative à l' acquisition de tenues de travail, pour un montant de F CFA 1 233 601.

**DONNEES SUR LE MARCHE**

1. Financement	Budget SNR
2. Nom de l'Autorité contractante	SOCIETE NATIONALE DE RECOUVREMENT (SNR)
3. Intitulé du marché	Fourniture
4. Numéro du marché	2012 (5)
5. Description des biens, travaux ou service	Acquisition de tenues de travail
6. Nom de l'attributaire du marché	HANE
7. Nombre d'offres reçues,	5
9: Date de publicité de la demande de prix	24/08/2012
10. Date ouverture des plis	05/09/2012
11. Date de signature et approbation contrat (si requis)	Non précisé
12. Date de publication des résultats	Résultat non publié
13. Date Ordre de service de commencer	Non communiqué
14. Date de démarrage effectif de prestation	24/12/2012
15. Délai d'exécution	Non précisé
16. Date de réception	24/12/2012
17. Montant du marché	1 233 601 F CFA
18. Montant du Budget	3 000 000 F CFA

**ANOMALIES ET POINTS DE NON-CONFORMITE**

Nos travaux nous ont permis de constater :

- L'absence dans le dossier des lettres de convocation des membres de la commission des marchés ;
- la non simultanéité de l' envoi des lettres d' invitation aux soumissionnaires en violation de l'article 78.2 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics et du principe d' égalité de traitement des candidats évoqué à l' article 24 nouveau de la loi 2006-16 modifiant la loi n°65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des obligations de l' administration ;
- l'absence d' approbation du marché par l'autorité compétente en violation de l'article 30 du décret n°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics. En effet, selon les dispositions de l' article 30, les marchés des sociétés nationales et des sociétés anonymes à participation publique majoritaire sont approuvés par leur représentant légal, désigné conformément aux dispositions légales et statutaires qui leur sont applicables.

**RECOMMANDATIONS**

Nous recommandons à la SNR de veiller au respect des dispositions des articles 30 et 78 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des Marchés Publics en :

- faisant approuver les contrats ;
- envoyant simultanément les lettres d'invitation aux candidats présélectionnés.

**CONCLUSION SUR LA PROCEDURE DE PASSATION DE MARCHE**

La SNR n'a pas respecté les dispositions du Code des Marchés Publics et ses textes d'application en matière de publication, d'approbation des marchés et d'égalité de traitement des candidats.

## OBSERVATIONS DE LA SNR

**SOCIÉTÉ NATIONALE DE RECOUVREMENT**

Dakar, le 18 JUIN 2014

**Courrier Arrivée**

Le, 18/06/14

N° 293

4986

N/REF : \_\_\_\_\_/2014/DG/DAGRH/SGRH

**Monsieur le Directeur Général  
de GRANT THORNTON  
Immeuble SDIH  
BP 7642 Dakar Médina**

**OBJET : Réponse Rapport Provisoire Passation des Marches  
Gestion 2012**

Monsieur le Directeur Général,

Nous accusons réception de votre lettre référencée N° 0659/2014/MG/MSY/RC en date du 03 Juin 2014 par laquelle vous nous demandez de vous faire parvenir nos commentaires.

Vous trouverez, ci joint, les réponses des divers points soulevés dans le commentaire du rapport provisoire.

Nous vous en souhaitons bonne réception et vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre parfaite considération.

**LE DIRECTEUR GÉNÉRAL****Me BABACAR DIALLO**

**SOCIÉTÉ NATIONALE DE RECOUVREMENT****Courrier Arrivée**

Dakar, le

08 JUIL 2014

Le, 18/06/14

N° 294

6985

N/REF : /2014/DG/DAGRH/SGRH

**Monsieur le Directeur Général  
de GRANT THORNTON  
Immeuble SDIH  
BP 7642 Dakar Médina**

**Objet :** Réponse Rapport Provisoire  
de la Conformité de la Passation des Marchés  
au titre de la Gestion 2012

**COMMENTAIRE****Les divers points soulevés :**

- 1°) Nous prenons acte de votre remarque et veillerons à l'envoi à la DCMP des procès verbaux de DRP et les rapports annuels aux fins de publication.
- 2°) Toutes les DRP ont été approuvées par l'autorité contractante en l'occurrence le Directeur Général. Des copies des procès verbaux seront jointes en annexe.
- 3°) Nous allons revoir le dispositif d'archivage et de classement en rapport avec notre service d'archivage et de documentation pour une bonne prise en charge des dossiers relatifs aux Marchés et DRP.
- 4°) En ce qui concerne les convocations, nous tenons à vous faire savoir que les membres de la commission des marchés sont toujours convoqués au moins 5 jours avant la date d'ouverture des plis, nous vous transmettons copies de ces convocations, en annexe.
- 5°) La Direction Financière et Comptable est garante des pièces comptables et des documents relatifs au règlement. Nous allons faire en sorte que des copies des règlements soient également archivées au niveau de la CPM.

/

6°) Nous prenons acte pour le renforcement de capacités des membres de la commission de passation de marchés, néanmoins nous tenons à vous informer que deux (2) membres ont été formés en 2011 et le reste en 2013.

7°) Concernant l'envoi simultané des lettres d'invitation, nous veillerons à ce que les courriers soient envoyés dans les 24 heures.

8°) Prochainement nous veillerons à raccourcir les délais . Ce "long délai" dont vous faites allusion est dû au fait que la couleur du véhicule proposés par l'attributaire (noire) n'agréait pas la SNR. Il a fallu attendre que l'attributaire dispose de la couleur convenue pour réceptionner le véhicule.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre considération distinguée.

  
**Me BABACAR DIALLO**

**REPONSE DE L'AUDITEUR**



Dakar le 19 juin 2014

**A Monsieur le Directeur Général de la Société Nationale de Recouvrement (SNR)**

**N/Réf : 0796/2014/MG/MND/RC**

**Objet** : Réponse aux commentaires de la SNR à notre rapport provisoire sur la revue indépendante des marchés conclus au titre de l' exercice 2012.

**Référence** : N°4985/2014/DG/DAGRH/SGRH du 18 juin 2014

**Monsieur le Directeur,**

Nous accusons réception de la lettre citée en référence, relative à l' objet précité et vous en remercions.

Nous vous prions de trouver en annexe notre réponse relative aux observations de la SNR.

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

**Mansour GAYE**

**Associé**



## ANNEXE: REPONSES AUX OBSERVATIONS DE LA SNR SUR NOTRE RAPPORT PROVISoire

Points d' observations de la Société Nationale de Recouvrement	Réponses de l' Auditeur
1) Publication des attributions des DRP.	Nous prenons acte des dispositions à prendre.
2) Non approbation des marchés.	Les copies transmises concernent les procès verbaux d' attribution approuvés. L' approbation du marché ou contrat est différente de celle du PV d' attribution et par conséquent le constat reste maintenu.
3) Dispositions à prendre pour un meilleur système d' archivage.	Nous prenons acte.
4) Délai convocation des membres de la CM à 5 jours	Selon l' article 39 du Décret N°2011-1048 du 27 juillet 2011 portant Code des marchés publics, « Les convocations aux réunions des commissions des marchés sont adressées à ses membres <b>au moins cinq jours francs</b> avant la date prévue pour la réunion ». Cependant, ce délai n' a pas été respecté et le constat reste maintenu.
5) Pièces justificatives des paiements	Nous prenons acte des dispositions à prendre.
6) Prendre acte du renforcement des capacités	Nous prenons acte des dispositions à prendre.
7) Envoi simultané des lettres d' invitation	Nous prenons acte des dispositions à prendre.
8) Long délai de la procédure de passation	Nous prenons acte des dispositions à prendre.