



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG BF – CCA

BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,

CONTROLE & AUDIT

Master Professionnel en Audit et

Contrôle de Gestion

(MPACG)

Promotion 4

(2009-2011)

Mémoire de fin d'étude

THEME

AUDIT DES MARCHES PUBLICS AU SENEGAL

Présenté par :

Seynabou ATHJ

Dirigé par :

Cheikh CAMARA

Auditeur

Avril 2012

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à tous mes proches, à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leurs soutiens au cours de ma vie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Je remercie tout d'abord Dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la connaissance pour accomplir ce travail.

Je remercie mes parents qui ont cru en moi, m'ont encouragé et m'ont donné la force d'aller jusqu'au bout.

Je tiens fermement à mentionner le plaisir que j'ai eu à étudier au CESAG. J'en remercie ici le Directeur de notre Institut MR MOUSSA YAZI, qui par sa foi en cet institut, réussit à mener à bout la lourde et difficile mission qui lui est confiée. Je pense également à ses collaborateurs directs, et à tout le personnel du CESAG.

Je tiens également à associer à cette œuvre tous mes collègues de promotion que j'ai eu le plaisir de côtoyer durant mes deux années de formation.

Mes sincères remerciements s'adressent aussi à l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité de formation et d'encadrement dont j'ai bénéficié tout au long de ses deux années.

Parallèlement, je dois témoigner d'une marque de reconnaissance envers les membres de jury pour l'effort d'évaluation de ce mémoire.

Je tiens à remercier MR MAMINA CAMARA. Il a accepté de m'aider et de me guider dans l'élaboration de mon travail. Sa compétence, ses qualités humaines et professionnelles m'ont profondément marquées.

Je remercie mon encadreur CHEIKH CAMARA. Ses conseils m'ont été d'une grande utilité. Qu'il me soit permis de lui exprimer mon profond respect et mes vifs remerciements pour tous ses efforts.

Je remercie tout le personnel du Cabinet Mamina CAMARA pour leur grande disponibilité à mon égard et pour m'avoir aidé à approfondir mes connaissances aussi bien théoriques que pratiques.

Et à ceux qui de près ou de loin ont participé à la réalisation de ce mémoire.

Listes des abréviations et des sigles

AAO :	Avis d'Appel D'Offres
AICPA :	American Institute of Certified Public Accountants (USA)
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BCI :	Budget Consolidé d'Investissement
CCGA :	Cahier des Clauses Administratives Générales
CMP :	Code des Marchés Publics
CMP :	Direction Centrale des Marchés Public
COA :	Code des Obligations de l'Administration
COF :	Contrôleur des Opérations Financières
CPC :	Cahier des Prescriptions Communes
CPM :	Cellule de Passation des Marchés
CPS :	Cahier des Prescription Spéciales
DAGE :	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
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
PPM :	Plan de Passation des Marchés
SIGFIP :	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SYGMAP :	Système de Gestion de l'Information sur les Marchés Publics

Listes des tableaux et figures

❖ Tableaux

Tableau 1 : Seuils d’approbation des marchés de l’Etat	30
Tableau 2 : Seuils d’approbation des marchés des Etablissements publics, agences et organismes dotés de personnalité morale	30
Tableau 3 : Seuils de passation des marchés	31
Tableau 4 : Cours de Mr Mamina CAMARA	42

❖ Figures

Figure 1 : Procédure passation de marché d’appel d’offres	34
Figure 2 : Méthodologie de recherche.....	36

Listes des annexes

Annexe 1 : Points de vérification Appel d'Offres Ouvert (AOO)	64
Annexe 2 : Points de vérification Appel d'Offres Restreint (AOR)	68
Annexe 3 : Points de vérification marchés de prestations intellectuelles.....	72
Annexe 4 : Points de vérification Demandes de Renseignements et de Prix (DRP)	75
Annexe 5 : Points de vérification Marchés passés par Entente Directe (ED)	78
Annexe 6 : Points de vérification qualité, transparence et efficacité des opérations de passation de marchés	80
Annexe 7 : Points de vérification organisation institutionnelle	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces	i
Remerciements	ii
Listes des abréviations et des sigles	iii
Listes des tableaux et figures	iv
Listes des annexes	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : REVUE DE LITTERATURE	7
Chapitre 1 : NOTION ET ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L' AUDIT.....	9
1.1. L'audit interne.....	9
1.1.1. Définition de l'audit interne	10
1.1.2. Les objectifs de l'audit interne	11
1.1.3. Champ d'application.....	12
1.1.4. Les normes qui régissent l'audit.....	13
1.2. Audit externe.....	15
1.2.1. Définition de l'audit externe	15
1.2.2. Les objectifs de l'audit externe.....	16
1.2.3. Les caractéristiques de l'audit financier	17
1.2.4. Les approches de l'audit financier	17
Chapitre 2 : MARCHES PUBLICS	20
2.1. Principes généraux et champs d'application.....	20
2.1.1. Définitions	20
2.1.2. Rappels des missions de l'ARMP et de la DCMP.....	21
2.1.2.1. Agence de Régulation des Marchés Publics.....	21
2.1.2.2. Direction Centrale des Marchés Publics.....	21
2.2. Les différents modes de passation	22
2.2.1. Appel d'offres international.....	22
2.2.2. Appel d'offres international restreint	22
2.2.3. Appel d'offres national	23
2.2.4. Entente directe	23
2.2.5. Appel d'offres ouvert.....	24
2.2.6. Appel d'offres restreint.....	25

2.3.	Les aménagements contractuels d'un marché.....	26
2.3.1.	L'avenant	26
2.3.2.	La révision des prix	27
2.3.3.	Le règlement des différends	27
2.4.	Les principes fondamentaux de passation de marché	27
2.4.1.	Le principe de compétition	27
2.4.2.	Le principe d'éligibilité	28
2.4.3.	La capacité technique financière et judiciaire	28
2.4.4.	Autres principes de passation des marchés.....	28
2.5.	Organe de la commande publique.....	29
2.5.1.	La personne responsable des marchés (PRM).....	29
2.5.2.	Autorités chargées de l'approbation des marchés (articles 29 et 30 du CMP).....	30
2.5.3.	Seuils de passation des marchés et champs d'application des procédures	31
2.5.4.	Candidats aux marchés	31
2.5.5.	Candidats admis.....	32
2.5.6.	Evaluation des marchés	32
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		35
3.1.	Les méthodes de travail	35
3.2.	Echantillon et technique de collecte d'information	37
3.2.1.	La collecte documentaire	37
3.2.2.	Les entretiens.....	37
3.2.3.	Les questionnaires	37
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		40
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET MAMINA CAMARA		42
4.1.	Présentation et expériences du Cabinet.....	42
4.2.	La structure organisationnelle du Cabinet Mamina Camara.....	43
4.3.	Les différents secteurs d'activité du Cabinet	44
4.3.1.	Audit Financier	44
4.3.2.	Etudes et Gestion Financière	45
4.3.3.	Conception de Systèmes	45
4.3.4.	Formation.....	46
Chapitre 5 : CAS DE CONTROLE EFFICIENT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES DE L'ANNEE 2010 DE L'AGEROUTE		47
5.1.	Environnement de l'AGEROUTE	47

5.1.1.	Présentation de l'AGEROUTE.....	47
5.1.2.	Les organes délibérants de l'AGEROUTE.....	47
5.1.3.	L'organigramme	48
5.2.	L'audit des marchés publics de l'AGEROUTE.....	49
5.2.1.	Méthodologie de mise en œuvre.....	49
5.2.1.1.	Contexte de la mission.....	49
5.2.1.2.	Objectifs de la mission	50
5.3.	Description des travaux d'audit	52
5.3.1.	Audit de la passation des marchés.....	52
5.3.2.	Audit de l'exécution financière des marchés.....	53
5.3.3.	Audit technique.....	53
5.3.4.	Constitution de l'échantillon d'audit	54
Chapitre 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE PASSATION ET D'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS		55
6.1.	Analyse de la passation et de l'exécution des marchés publics	55
6.2.	Résultats du questionnaire	55
6.3.	Synthèse de la réponse du questionnaire	56
6.4.	Recommandations.....	57
6.4.1.	Points forts du système	58
6.4.2.	Les points faibles du système	58
6.4.3.	Synthèse.....	59
CONCLUSION GENERALE.....		61
ANNEXES		63
BIBLIOGRAPHIE		84

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Face aux exigences de la bonne gouvernance qui s'imposent aux décideurs à tous les niveaux, il est devenu impérieux de bâtir un cadre des finances publiques apte à garantir la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques.

Il s'y ajoute que, de la mise en place d'un cadre assaini, dépend la crédibilité de l'Etat aux yeux de ses différents partenaires et de ceux des citoyens.

Pour protéger l'intérêt public, chaque administration doit prévoir des services d'audit indépendants qui comportent toute une gamme de services d'assurance et de services de conseils allant des certifications financières aux vérifications de l'optimisation des ressources et de l'efficacité opérationnelle, par le recours à des services d'audit interne ou externe ou une combinaison des deux.

Le mandat d'audit dans le secteur public doit être aussi large que possible pour permettre à l'auditeur d'aborder la gamme complète des activités gouvernementales. Bien que les moyens utilisés pour exécuter le travail puissent varier, tous les services d'audit public ont besoin de ce qui suit :

- indépendance ;
- mandat officiel ;
- accès illimité ;
- financement suffisant ;
- leadership ;
- personnel compétent ;
- soutien des parties prenantes ;
- normes professionnelles d'audit.

Les administrations publiques doivent adopter des mesures de sauvegarde pour s'assurer que les auditeurs sont habilités à signaler les questions significatives aux autorités de surveillance. L'un des moyens pouvant être utilisé à cet égard est la création d'un comité d'audit indépendant. Pour préserver leur indépendance, les auditeurs du secteur public qui offrent des services de conseils ou d'assistance ne devraient jamais assumer un rôle opérationnel. En outre, les auditeurs doivent préserver leur indépendance et leur objectivité dans les cas où ils ont précédemment offert des services de conseils ou d'assistance à l'unité visée par l'audit.

L'Audit public est la clé de voûte d'une saine gouvernance dans le secteur public. En offrant une évaluation objective et impartiale du caractère responsable et efficace de la gestion des ressources publiques en vue de l'obtention des résultats escomptés, les auditeurs aident les organisations gouvernementales à agir de façon responsable et intègre, à améliorer leurs activités et à garder la confiance de citoyennes et autres parties prenantes.

L'audit public va de pair avec les aspects surveillance, informations et prévoyance de la gouvernance.

- La surveillance vise à contrôler si les entités publiques font ce qu'elles sont censées faire et sert à détecter et à décourager la corruption publique.
- Les informations visent à éclairer les décideurs en leur fournissant une évaluation indépendante des programmes, politiques et activités du gouvernement et des résultats qu'il obtient.
- La prévoyance consiste à cerner les tendances et les obstacles à venir.

Lorsqu'il est efficace, l'audit public permet de renforcer la gouvernance car il accroît de façon substantielle la capacité des citoyens à tenir leur gouvernement responsable.

Les auditeurs assument une fonction particulièrement importante à l'égard des aspects de la gouvernance qui sont essentiels dans le secteur public pour promouvoir la crédibilité, l'équité et les comportements appropriés de la part des représentants des organes gouvernementaux, tout en réduisant le risque de corruption publique. Il est donc essentiel que les services d'audit public soient structurés de façon adéquate et que les pouvoirs accordés aux auditeurs soient suffisamment étendus pour leur permettre d'atteindre ces objectifs.

Les auditeurs doivent disposer de tous les outils nécessaires pour agir avec intégrité et offrir des services fiables, mais les outils qu'ils emploient pour atteindre cet objectif peuvent varier.

À tout le moins, les auditeurs dans le secteur public ont besoin de ce qui suit :

Indépendance : l'indépendance permet à l'auditeur d'exécuter son travail sans interférence de la part de l'entité faisant l'objet de l'audit.

L'auditeur doit être suffisamment indépendant des activités qu'il est tenu de vérifier pour pouvoir exécuter son travail sans interférence et être perçu comme tel. Conjuguée à

l'objectivité, l'indépendance organisationnelle contribue à l'exactitude du travail des auditeurs et à la capacité de s'appuyer sur les résultats et les rapports délivrés.

Puisqu'il existe de multiples formes d'audit public, il serait difficile d'en préciser ici une seule. Les normes professionnelles fournissent des indications plus détaillées à ce sujet.

Mandat officiel : les pouvoirs et les devoirs de l'auditeur doivent être définis dans une constitution, une charte ou un autre document légal de base. Ce document doit traiter, notamment, des procédures et des exigences en matière de reddition de comptes, ainsi que de l'obligation qui incombe à l'entité vérifiée de collaborer avec l'auditeur.

Accès illimité : les auditeurs doivent pouvoir compter sur un accès complet et sans restriction aux personnes, aux biens et aux documents.

Financement suffisant : l'audit doit disposer d'un financement suffisant compte tenu de l'importance des responsabilités qui sont confiées à l'auditeur. Cet élément important ne doit pas être laissé à la discrétion de l'organisation vérifiée car le budget a une incidence sur la capacité de l'auditeur de s'acquitter de ses fonctions.

Leadership compétent : le responsable de l'audit doit être en mesure de recruter, de retenir et de gérer un personnel hautement compétent. En outre, il doit être un porte-parole qui s'exprime avec aisance pour faire valoir l'activité dont il est responsable.

Personnel compétent : le personnel professionnel affecté à l'audit doit posséder, en tant que groupe, les compétences et le savoir-faire nécessaires pour procéder au vaste éventail de missions d'audit exigé par son mandat. Les auditeurs doivent satisfaire, en matière de formation continue à certaines exigences de base établies par les organisations professionnelles compétentes et les normes applicables.

Soutien des parties prenantes : le bien-fondé de l'audit et la mission qui en découle doivent être compris et évalués par un vaste éventail de représentants élus et de fonctionnaires, ainsi que par les médias et les citoyens en cause.

Normes professionnelles d'audit : les normes professionnelles d'audit facilitent la mise en œuvre des éléments susmentionnés et servent de cadre pour favoriser un travail d'audit de qualité qui soit systématique, objectif et fondé sur des éléments probants. Tout comme de nombreuses administrations publiques qui ont adopté des normes de contrôle interne soit à

titre d'exigences à respecter ou de directives à l'intention des gestionnaires du secteur public, les auditeurs devraient exécuter leur travail conformément aux normes reconnues.

De par son caractère transversal dans l'action de l'Etat, le système de passation de marchés publics est un élément central dans le dispositif de gestion de ces ressources.

Les marchés publics constituent un baromètre pertinent pour mesurer le degré d'engagement des pouvoirs publics en matière de transparence et d'efficacité.

Quant au citoyen, il revendique légitimement le droit d'être tenu au courant non seulement de l'utilisation des fonds publics qu'il a contribué à mettre en place notamment par le biais de la fiscalité, mais aussi du résultat de leur affectation.

En ce qui concerne les partenaires extérieurs, ils s'accordent désormais à n'apporter leurs concours qu'aux Etats qui ont au préalable élaboré et mis en application des règles transparentes de passation et d'exécution des marchés publics comme l'a fait le Sénégal en adoptant, en 2002, un nouveau code des marchés publics.

La stabilité macroéconomique et une croissance durable ne peuvent être soutenues que par la bonne gestion des affaires publiques.

Pour aborder un domaine aussi complexe que l'Audit des marchés publics, il s'avère important et même nécessaire d'essayer de définir les concepts relatifs au thème de mon étude « Audit des Marchés Publics de l'Etat » Qu'est-ce qu'un Marchés Publics ? Qu'en est-il de l'audit ? Et pourquoi un audit des Marchés Publics ?

Cette étude se limitera à l'audit des marchés publics à travers ses principaux outils en vue de faire des recommandations appropriées.

Elle est d'autant plus intéressante :

- d'une part, pour les dirigeants de l'entreprise, car chacun des problèmes énumérés concourt à une sous opérationnalisation de l'audit.
- d'autre part, elle permettra à travers une synthèse de la bibliographie sur l'audit à donner une vision précise et succincte de l'audit des marchés publics. Ceci pouvant inspirer tout lecteur à œuvrer pour une meilleure du système.

- et enfin, elle nous permettra de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus au CESAG (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion), pour nous permettre d'avoir une meilleure vision de la réalité. Elle nous permettra également de nous conformer aux exigences pédagogiques.

Cette étude comportera deux parties : un cadre théorique et un cadre pratique. Le cadre théorique sera constitué de trois chapitres qui sont :

- Les notions et éléments fondamentaux de l'audit ;
- les marchés publics ;
- la méthodologie de recherche.

La seconde partie sera également constituée de trois chapitres, qui sont :

- la présentation du Cabinet Mamina Camara ;
- d'un cas de contrôle efficient de la passation et de l'exécution des marchés de l'année 2010 de l'Ageroute ;
- analyses et recommandations. :

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE

L'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics, la transparence dans la passation des marchés publics et la lutte contre la fraude et la corruption, la simplification des procédures, l'égalité de traitement des soumissionnaires et l'encouragement au recours à la concurrence, l'amélioration de la gestion et du contrôle des marchés publics, restent les objectifs phares des pouvoirs publics en matière de l'organisation de gestion et du contrôle des marchés publics.

Ceci justifie qu'en préalable à toute étude à caractère technique, il est nécessaire de bien circonscrire la fonction d'audit et ensuite diagnostiquer la performance du processus de passation des marchés par rapport au nouveau code des marchés publics.

Ainsi, notre première partie portera sur la revue de littérature, elle nous permettra de mieux comprendre l'audit. Nous tenterons dans le premier chapitre de définir l'audit interne et l'audit externe, ses objectifs, son champ d'application et également les normes qui régissent l'audit. Dans le second chapitre, nous tenterons de donner les principes généraux des marchés publics, son champ d'application et les différents modes de passation ; et enfin dans le dernier chapitre nous définirons la méthodologie de recherche utilisée pour mener à bien notre étude.

Chapitre 1 : NOTION ET ELEMENTS FONDAMENTAUX DE L'AUDIT

La démarche générale d'audit consiste à exprimer une opinion indépendante, critique, sur une situation déterminée, à partir d'un référentiel préétabli et sur la base d'investigations techniques réalisées par des professionnels compétents assumant des responsabilités civiles et pénales. Cet examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. Cet examen est effectué par un professionnel indépendant appelé « auditeur ».

L'audit peut être interne ou externe. L'audit peut être financier. Il peut faire l'objet de missions contractuelles ou légales. L'audit est souvent plus large que la notion de révision et dépasse le domaine comptable et financier. Dans le domaine de l'audit comptable et financier, il existe plusieurs normes :

- Internationales

Normes IFAC (International Federation of Accountants) : Audit et autres missions (examen limité, procédures convenues, compilation). Depuis 2006, ces normes sont appelées normes IASB (International Accounting Standard Board).

- En France
 - Les normes d'exercice professionnel de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes).
 - Les normes de l'OEC (Ordre des Experts Comptables).

Pour apprécier, analyser ou contrôler efficacement un sujet, il faut au préalable disposer d'un minimum de connaissances d'ordre général s'y afférent qui servirait de repère. C'est pourquoi ce chapitre sera consacré à la clarification conceptuelle et sémantique de l'audit et des notions fondamentales auxquelles il fait appel.

1.1. L'audit interne

Dans cette première section, nous tenterons de définir l'audit interne, de donner ses objectifs, son champ d'application, ainsi que les normes les régissant.

1.1.1. Définition de l'audit interne

L'Audit Interne a vu se succéder des définitions diverses avant que la notion ne soit stabilisée.

En vue d'harmoniser toutes ces définitions sur l'Audit Interne, le conseil d'administration de l'IIA a adapté la définition suivante qui s'applique aux auditeurs internes qui se reconnaissent de cette structure : « L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la Valeur Ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

De cette nouvelle définition datant de Juin 1999 découlent de multiples commentaires que nous nous sommes proposé tout d'abord les aspects positifs du texte : la définition insiste sur l'idée d'indépendance et en cela elle s'ajuste très exactement sur les normes. La cohérence est désormais totale entre les différents textes régissant la fonction ; la définition élargit le rôle de l'auditeur interne en soulignant sa fonction de conseil. Il ne s'agit plus de rester dans sa tour d'ivoire, mais d'apporter ses compétences et d'aider à résoudre les problèmes. Les interprètes minimalistes traduisent conseil par recommandation en déduisant qu'il n'y a rien de nouveau dans tout cela. En outre, elle suggère à l'auditeur interne d'apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise et à tout le moins de participer à toutes les instances ayant à évoquer les risques de l'organisation à laquelle il appartient. Cette définition montre que l'Audit Interne est une activité et non une fonction comme dans l'ancienne définition.

L'Audit Interne s'oriente vers :

- une assurance sur le degré de maîtrise des risques, ce qui va au-delà de l'évaluation d'une conformité à des critères préétablis ;
- une réponse à des attentes d'aide et de conseils sans oublier ces missions traditionnelles ;
- une création de Valeur Ajoutée à l'instar d'autres activités de l'entreprise : en terme d'expertise, de professionnalisme, d'adhésion aux meilleurs pratiques en faisant profiter l'organisation de notre connaissance approfondie de l'ensemble de ses processus et des risques liés (RENARD, 2005 : 43).

L'Audit Interne se focalise sur les objectifs de l'organisation et les risques plutôt que sur les fonctions ou sur les entité : c'est une activité proactive non limitée à l'analyse des dysfonctionnements passés mais tournée vers la recherche des solutions d'amélioration et non vers la seule mise en évidence des problème

1.1.2. Les objectifs de l'audit interne

La mission de l'Audit Interne est l'évaluation et l'examen permanent du bon fonctionnement et de qualité du système de contrôle interne de l'organisation. Cette définition apparaît toujours sous une forme ou sous une autre dans toutes les chartes d'Audit.

Toute fois, on peut faire un parallèle audacieux avec la Direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention de la Direction Générale ».

L'Audit Interne est un acteur majeur du dispositif de maîtrise des risques, du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise. En ce qui concerne la maîtrise des risques, il a pour vocation de contribuer à l'identification et à l'évaluation des risques auxquels l'entreprise est exposée, à accompagner la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et à évaluer l'efficacité et la pertinence de ce dispositif, notamment du contrôle interne.

Les objectifs de l'Audit transparaissent ainsi dans cette nouvelle définition de l'Audit par rapport au système de contrôle interne qui, lui-même est constitué selon KPMG (Corporate Gouvernance Septembre 2004/(c)KPMG), par tous les processus, méthodes et mesures ordonnées par le Conseil d'Administration ou la Direction de l'entreprise servant à garantir le déroulement correct des activités de l'entreprise. Les mesures d'organisation du contrôle interne sont intégrées aux processus de travail, ce qui signifie qu'elles accompagnent leur exécution ou le précédent immédiatement. Il faut entendre par "contrôle interne", non seulement les activités de contrôle proprement dites, mais encore celles de pilotage et de planification, raison pour laquelle on parle aussi souvent de processus de pilotage et de planification.

Le contrôle interne aide notamment :

- à atteindre les objectifs de l'entreprise grâce à une gestion efficace et rentable ;
- à respecter les normes applicables telles que lois, ordonnances, règlements et directives ;
- à protéger le patrimoine de l'entreprise ;
- à empêcher, réduire et détecter les erreurs et irrégularités ;
- à garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité ;
- et enfin, à établir à temps des rapports financiers fiables.

L'objet de l'Audit n'est pas de produire des rapports, mais d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs, même si cela passe le plus souvent par l'émission d'un rapport comportant des recommandations :

L'objet du médecin n'est pas de produire des ordonnances, mais d'aider les patients à retrouver la santé même si cela passe par le plus souvent par la rédaction d'une ordonnance comportant des prescriptions (LEMANT, 1999 : 71).

Elle se caractérise par la mise en œuvre d'une approche méthodique qui débouche sur une prise de position quant à la situation constatée et des conseils pour améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation.

1.1.3. Champ d'application

Du point de vue général, l'Audit Interne intervient sur les domaines suivants selon RENARD (2005 : 18) :

- l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- le contrôle de l'application de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure du risque ;
- le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- le contrôle de la sauvegarde des Actifs ;
- le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;

- le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite et à la mise en œuvre des politiques et procédures ;
- le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

LEMANT (1995 : 42) a identifié trois rôles que l'Audit est en mesure de jouer dans les entreprises qui dépendent de la personnalité des dirigeants et du responsable de l'Audit Interne. Ces rôles sont au nombre de trois :

- assurer que tous les risques sont identifiés et maîtrisés, et les directives appliquées garant auprès de la Direction Générale et du Comité d'Audit ;
- aller sur le terrain et faire le diagnostic de l'organisation et le bilan de la situation, et rapporter ses conclusions : un outil au service de la Direction ;
- aller voir, éclairer le directeur et surtout les responsables concernés et les persuader de lancer les actions de progrès nécessaires.

1.1.4. Les normes qui régissent l'audit

Les normes présentant l'approche, les principes comptables et les comportements que les auditeurs internes appliquent à leur mission ; elles représentent la base et le contrôle de qualité de la profession.

Les normes de l'Audit Interne se proposent :

- de définir les principes de base que la pratique de l'Audit Interne doit suivre ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'Audit Interne apportant une Valeur Ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'Audit Interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnelles et des opérations.

Les normes se composent des normes de qualification, de fonctionnement et de mise en œuvre.

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'Audit Interne.

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'Audit Interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis.

Tandis que les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux d'Audit Interne en général, les normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques.

Les normes décrivent la nature de l'Audit Interne et les caractéristiques des parties réalisant les activités d'Audit Interne. Elles proposent également des critères de qualité qui permettent d'évaluer la mission d'Audit Interne. Les normes font ressortir :

- la mission, les pouvoirs et la responsabilité de l'activité d'Audit Interne devraient se définir de manière formelle dans une charte, être cohérent avec les normes et dûment approuvés par le comité d'Audit ;
- l'indépendance et l'objectivité de l'Audit Interne : la fonction devrait être indépendante et les auditeurs internes devraient être menés avec compétence et conscience professionnelle ;
- le Directeur de l'Audit doit élaborer et maintenir un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité incluant des évaluations internes et externes de la qualité. Il s'assure que l'activité d'Audit Interne ajoute de la Valeur à l'organisation et suit une approche d'Audit basée sur le risque ;
- l'Audit Interne doit évaluer et contribuer à l'amélioration des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernement d'entreprise en utilisant une approche systématique et disciplinée ;
- les auditeurs doivent élaborer un plan qui inclut l'étendue, les objectifs, le moment opportun et les ressources ;
- et enfin, durant les missions, les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et enregistrer suffisamment d'informations pour atteindre les objectifs du projet d'Audit Interne. A l'issue de l'Audit, les résultats doivent être communiqués de manière exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et en temps opportun.

1.2. Audit externe

Dans cette deuxième section, nous tenterons aussi de définir l'audit externe, de donner ses objectifs, son champ d'application, ainsi que les normes les régissant.

1.2.1. Définition de l'audit externe

D'après les professionnels de l'audit et de la comptabilité, l'audit financier est : « L'examen des comptes annuels d'une entité économique, auquel procède un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur les comptes annuels qui traduisent, la situation financière et patrimoniale de l'entité à la date de clôture, les résultats de l'entité pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entité a son siège ».

Il consiste en un examen critique des états financiers (bilan, compte de résultat, état annexé) dans le but d'exprimer une opinion sur la qualité des comptes annuels dans tous leurs aspects significatifs conformément à un référentiel comptable identifié.

L'audit se distingue de l'audit opérationnel, du contrôle interne et du contrôle de gestion.

- **L'audit opérationnel :**

L'audit opérationnel est l'examen des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations par référence aux critères de régularité, de fiabilité et d'efficacité.

Contrairement à l'audit financier qui se fait exclusivement par un auditeur externe du fait de la garantie demandée par les tiers sur la qualité de l'opinion émise sur les comptes annuels, l'audit opérationnel, quant à lui, peut être mis en œuvre par un auditeur interne (un service ou un salarié de l'entreprise) ou par un auditeur externe (un cabinet extérieur à l'entreprise).

- **Le contrôle interne:**

D'après LAUZEL & TELLER dans leur livre intitulé Contrôle de gestion et budgets: « Le contrôle interne résulte du choix effectué par la direction de l'entreprise relatif à la mise en œuvre des méthodes et moyens techniques et humains propres à prévenir, ou à défaut révéler, les erreurs et les fraudes, assurer la protection du patrimoine, garantir une gestion rationnelle des ressources ».

Il ressort de cette définition que le contrôle interne est une décision visant à définir le processus de validation de l'information comptable produite en interne et qui servira par la suite de support à l'élaboration des documents de synthèse.

- **Le contrôle de gestion :**

Dans le livre cité plus haut, LAUZEL & TELLER (1997 : 324) définit le contrôle de gestion comme étant : « L'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise ». Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées.

1.2.2. Les objectifs de l'audit externe

Les comptes annuels soumis à l'examen de l'auditeur doivent répondre aux assertions de :

- **La réalité**

Il est question ici pour l'auditeur de s'assurer que tous les actifs et toutes les dettes ainsi que les transactions enregistrées en comptabilité sont réels et non fictifs.

- **L'exhaustivité**

Il s'agit ici de savoir si toutes les opérations de l'entreprise sont enregistrées.

- **Le rattachement**

Il est question ici de s'assurer que toutes les transactions de l'entreprise sont comptabilisées dans la bonne période.

- **L'évaluation**

Il s'agit de vérifier si la valeur des actifs et des passifs ainsi que les charges et produits sont correctement évalués.

- **La mesure**

Il s'agit de vérifier que les charges et les produits sont correctement évalués. A cet effet, l'auditeur doit par exemple s'assurer que les ventes de marchandises résultent de l'exactitude des prix facturés, de l'exactitude arithmétique de la facture, de l'exactitude du montant comptabilisé par rapport à celui de la facture.

- **Droits et obligations**

Cette assertion vise à s'assurer que :

- les actifs enregistrés en comptabilité sont la propriété de l'entreprise ;
- les passifs lui sont attribuables ;
- l'entreprise est réellement partie aux transactions et que celles-ci sont effectivement réalisées pour ses besoins.

- **La présentation et la publication de l'information**

Ce critère a pour objectif de s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont correctement enregistrées, présentées et publiées à bonne date.

1.2.3. Les caractéristiques de l'audit financier

L'audit est une mission « d'assurance » élevée à l'issue de laquelle l'auditeur certifie que les informations objet de l'audit ne sont pas entachées d'anomalies significatives.

Cette assurance renforce la crédibilité des états financiers bien qu'elle ne soit pas absolue en raison de nombreux facteurs tels que le recours au jugement, l'utilisation de la technique des sondages, les limites inhérentes à tout système comptable et de contrôle interne et du fait que la plupart des informations probantes à la disposition de l'auditeur conduisent par nature davantage à des déductions qu'à des certitudes.

1.2.4. Les approches de l'audit financier

On distingue deux principales approches d'audit : l'approche classique et l'approche par les risques, à côté desquelles on peut ajouter une troisième : l'approche par les processus opérationnels.

Dans cette troisième approche, la finalité de l'audit dépasse la simple certification des comptes car elle y inclut un rôle de conseil. Or, dans le contexte réglementaire actuel, l'immixtion de l'auditeur dans la gestion de l'entreprise n'est pas autorisée, ce qui interdit en principe les recommandations de gestion. Par ailleurs, cette approche n'a pas encore fait l'objet d'une normalisation par les professionnels de l'audit. Par conséquent, elle ne sera pas abordée dans notre étude.

- **L'approche classique**

Suivant cette approche, les documents de synthèse (bilan et compte de résultat) constituent le point de départ de l'audit.

Son mode opératoire consiste à réaliser un cycle inverse à celui de la mécanique de construction des états financiers. L'auditeur va des états financiers aux documents comptables ; il ne situe pas le problème de l'audit dans son ensemble, et se limite aux chiffres et aux documents.

Il s'intéresse alors soit aux domaines qui représentent une part significative de l'activité reflétée par les comptes annuels, soit aux mouvements des états financiers qui présentent des variations significatives par comparaison avec ceux de l'exercice dernier ou par l'étude de l'évolution de certains ratios dans le temps.

L'auditeur ne procède pas ou presque pas à l'évaluation du contrôle interne. L'analyse du contrôle interne ainsi que le contrôle des comptes se font de manière peu ou pas différenciée. L'objectif principal de l'auditeur ici est de s'assurer tout simplement que les informations contenues dans les comptes annuels sont justifiées par des documents comptables probants. L'audit se fait alors de manière routinière et peu intelligente.

Par conséquent, il sera difficile à l'auditeur suivant cette approche, de mener un audit efficace et efficient et d'aboutir à une opinion qui traduit le résultat ainsi que la situation financière et patrimoniale de l'entreprise.

D'où l'apparition d'une nouvelle approche d'audit : l'approche par les risques.

- **L'approche par les risques**

C'est celle par laquelle on considère que l'entreprise ne comprend essentiellement qu'un ensemble de risques.

L'auditeur, avant d'effectuer quelque contrôle que ce soit, doit s'informer largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise elle-même, ainsi que sur l'évolution de son environnement afin de déterminer les domaines sensibles (c'est-à-dire à risques), sur lesquels portera en priorité l'audit, à la fois en termes comptables et financiers mais aussi en matière de gestion, compte tenu des évolutions internes et externes. Sa démarche peut se schématiser comme suit suivant l'application séquentielle des normes d'audit :

- Planification des travaux ;
- Contrôle interne ;
- Obtention des éléments probants ;
- Utilisation des travaux d'autres professionnels ;
- Conclusion de l'audit et rapports.

Chapitre 2 : MARCHES PUBLICS

Ce chapitre portera dans un premier lieu sur des dispositions générales sur les marchés publics en tous ce qui concerne les définitions, l'objet des marchés publics et les rappels des missions de l'ARMP et de la DCMP. Puis après ont va citer les différents modes de passation des marchés.

2.1. Principes généraux et champs d'application

Dans cette première section nous tenterons de définir un marché public et de faire un rappel des missions de l'ARMP et de la DCMP.

2.1.1. Définitions

Un marché public est un contrat administratif conclu par une collectivité publique en vue de l'acquisition de biens et services ou de la réalisation de travaux nécessaires au fonctionnement d'un service public.

Le décret 82/690 du 7 septembre 1982 portant réglementation des marchés publics, abrogé, limitait à trois le nombre de collectivités publiques :

- L'Etat ;
- Les Collectivités Locales ;
- Les établissements publics.

Le décret 2002-550 du 30 Mai 2002 portant code des marchés publics, donne la définition suivante : « un marché public est un contrat administratif passé par l'Etat, les collectivités locales, les établissements publics, les sociétés nationales et les sociétés anonyme à participation publique majoritaire en vue de l'achat de fournitures ou de la réalisation de services ou de l'exécution de travaux ».

Le décret 2007-545 du 25 avril 2007 nous donne la définition suivante : « Le terme « marché public » désigne le contrat écrit, conclu à titre onéreux par une autorité contractante pour répondre à ses besoins en matière de travaux, fournitures ou de services. Les marchés publics sont des contrats administratifs à l'exception de ceux passés par les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire qui demeurent des contrats de droits privés. »

2.1.2. Rappels des missions de l'ARMP et de la DCMP

Dans cette sous-section nous allons vous rappeler les missions de l'ARMP et de la DCMP.

2.1.2.1. Agence de Régulation des Marchés Publics

L'ARMP est créée par décret N°2007-546 du 25 Avril 2007.

Elle a pour mission d'assurer la régulation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics (conventions de concession, contrats de régie intéressée, contrats de construction exploitation et transfert).

Cette mission de régulation a pour objets :

- d'émettre des avis, propositions ou recommandations dans le cadre de la définition des politiques et de l'assistance à l'élaboration de la réglementation en matière de marchés publics et de délégations de services publics ;
- de contribuer à l'information, la formation de l'ensemble des acteurs de la commande publique, au développement du cadre professionnel et à l'évaluation des performances des acteurs du système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et des délégations de services publics ;
- d'exécuter des enquêtes ;
- de mettre en œuvre des procédures d'audits indépendants ;
- de sanctionner les irrégularités constatées ;
- de procéder au règlement non juridictionnel des litiges nés à l'occasion de la passation des marchés publics et des délégations de service public ;
- de rendre des avis dans le cadre du règlement amiable des litiges nés à l'occasion de leur exécution.

2.1.2.2. Direction Centrale des Marchés Publics

La DCMP est créée par Décret N°2007-547 du 25 Avril 2007.

Elle a pour mission d'assurer entre autres :

- le contrôle a priori des procédures de passation des marchés publics ;

- l'émission des avis sur les décisions concernant l'attribution des marchés et d'accorder la demande des autorités contractantes les autorisations et dérogations nécessaires lorsqu'elles sont prévues par la réglementation en vigueur ;
- la formation, l'information et le conseil de l'ensemble des acteurs de la commande publique sur la réglementation et les procédures applicables, en relation avec l'organe de régulation ;
- La collecte et l'analyse des données ainsi qu' l'établissement de statistiques sur les marchés publics, en relation avec l'ARMP.

2.2. Les différents modes de passation

Dans cette section, nous allons définir les différents modes de passation de marchés.

2.2.1. Appel d'offres international

L'appel d'offres international est un mode d'acquisition qui requiert de la publicité et la notification à la communauté internationale. Il vise à fournir à temps aux soumissionnaires éventuels de tous les membres la description précise des exigences de l'emprunteur et leur donne une chance égale de soumissionner

2.2.2. Appel d'offres international restreint

L'appel d'offres international restreint est pour l'essentiel un Appel d'Offres International par appel direct à la concurrence sans publicité ouverture. C'est un mode auquel l'emprunteur recourt lorsque :

- les montants en jeu sont peu importants ;
- seul un petit nombre d'entreprise peut offrir les fournitures ou les services demandés ;
- d'autres motifs exceptionnels justifient la passation de marché sans publicité, par exemple lorsque des mesures d'urgence doivent être prises à la suite d'une catastrophe naturelle.

Dans le cadre de l'appel d'offres international restreint, une liste de fournisseurs ou d'entrepreneurs potentiels doit être établie par l'emprunteur et soumise à la banque pour observation et approbation. Cette liste doit comporter la plus large représentation possible de pays membres pour garantir la concurrence.

2.2.3. Appel d'offres national

L'appel d'offres national est la procédure de passation des marchés publics dans le pays de l'emprunteur. Il est pratiqué dans les cas suivants :

- a) Lorsque le caractère, la localisation ou l'importance des travaux à réaliser sont tels qu'il est de toute évidence peu probable qu'ils puissent susciter des soumissions provenant de l'extérieur du pays de l'emprunteur ;
- b) Lorsque l'appel d'offres a pour objet l'acquisition de biens dont la valeur, la nature et la quantité sont telles que les fournisseurs provenant de l'extérieur du pays emprunteur ne s'y intéresseraient probablement pas ;
- c) Lorsque les avantages d'un avis d'appel d'offres international seraient neutralisés par les charges administratives ou financières impliquées.
- d) Lorsqu'il existe des fournisseurs et/ou des entrepreneurs locaux suffisamment qualifiés et en nombre suffisant pour garantir la concurrence.

La portée, le mode de publication et le texte de la publication, doivent avoir été préalablement convenus avec les partenaires techniques et financiers et approuvés par celle-ci. Le délai de soumission des offres ne doit pas être de moins de quarante cinq (45) jours. Tout candidat éligible résidant à l'intérieur ou l'extérieur du pays emprunteur peut y soumissionner.

2.2.4. Entente directe

Les marchés sont dits par "entente directe" lorsque l'autorité contractante engage directement les discussions qui lui paraissent utiles avec les candidats et attribue le marché au candidat qu'elle a retenu.

Le marché par entente directe ne peut être passé qu'avec des entrepreneurs, fournisseurs ou prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle spécifique des prix de revient durant l'exécution des prestations. Le marché précise les obligations de transmission d'informations financières et comptables auxquelles le titulaire du marché sera soumis en vue de permettre ce contrôle.

Il ne peut être passé des marchés par entente directe qu'après avis de la Direction chargée du Contrôle des Marchés publics dans les cas suivants :

- Pour les marchés de travaux, fournitures ou services considérés comme secrets ou dont l'exécution doit s'accompagner de mesures particulières de sécurité lorsque la protection de l'intérêt supérieur de l'Etat l'exige ;
- Pour les marchés destinés à répondre à des besoins qui, pour des raisons tenant à la détention d'un droit d'exclusivité, ne peuvent être satisfaits que par un cocontractant déterminé ;
- Pour des fournitures, services ou travaux qui complètent ceux ayant fait l'objet d'un premier marché exécuté par le même titulaire, à la condition que le marché initial ait été passé selon la procédure d'appel d'offres que le marché complémentaire porte sur des fournitures, services ou travaux qui ne figurent pas dans le marché initialement conclu mais qui sont devenus nécessaires, à la suite d'une circonstance imprévue et extérieure aux parties, et que ces fournitures, services ou travaux ne peuvent être techniquement ou économiquement séparés du marché principal. Le montant cumulé des marchés complémentaires ne doit pas dépasser un tiers du montant du marché principal, avenants compris.

Les marchés passés par entente directe donnent lieu à un compte rendu détaillé dans le rapport annuel établi par l'Organe chargé de la Régulation des Marchés Publics.

2.2.5. Appel d'offres ouvert

L'appel d'offres ouvert constitue le mode de passation des marchés auquel les autorités contractantes doivent recourir par principe. Il ne peut être dérogé à ce principe que dans les conditions stipulées par le code des marchés publics.

L'appel d'offres est la procédure par laquelle une autorité contractante attribue le marché, après appel à la concurrence et ouverture publique des offres, sans négociation, au candidat réunissant les conditions de qualifications, que remet l'offre évaluée la moins disant, sur la base de critères quantifiés en termes monétaires préalablement portés à la connaissance des candidats.

Tout appel d'offres ouvert doit faire l'objet d'un avis qui fait connaître :

- l'objet de l'appel d'offres avec indication, le cas échéant, du lieu d'exécution ;
- l'autorité qui procède à l'appel d'offres ;
- le bureau du maître d'ouvrage où l'on peut retirer le dossier d'appel d'offres ;

- le bureau du maître d'ouvrage où les offres sont déposées ou adressées ;
- le lieu, le jour et l'heure fixés pour la tenue de la séance publique d'ouverture des plis en précisant que les concurrents peuvent remettre directement leurs plis au président de la commission d'appel d'offres à l'ouverture de la séance ;
- les pièces justificatives prévues dans le dossier d'appel d'offres que tout concurrent doit fournir ;
- le montant en valeur du cautionnement provisoire, le cas échéant ;
- la qualification requise et la catégorie dans laquelle le concurrent doit être classé, pour les marchés de travaux, conformément à la réglementation en vigueur ;
- éventuellement, le lieu, le jour et l'heure limites pour la réception des échantillons, prospectus, notices, etc., étant précisé que le délai pour cette réception ne peut être inférieur à dix (10) jours francs à partir du lendemain de la date de publication de l'avis dans le journal paru le deuxième ;
- le prix d'acquisition du dossier d'appel d'offres, le cas échéant;
- la date de la réunion ou de la visite des lieux que le maître d'ouvrage envisage d'organiser à l'intention des concurrents, le cas échéant.

L'avis d'appel d'offres ouvert visé à l'alinéa précédent doit être publié dans deux journaux au moins dont un de langue arabe à diffusion nationale. Il peut être parallèlement porté à la connaissance des concurrents éventuels et, le cas échéant, des organismes professionnels, par des publications spécialisées ou par tout autre moyen de publicité.

La publication de cet avis doit intervenir vingt et un (21) jours au moins avant la date fixée pour la réception des offres. Toutefois, ce délai peut être ramené à quinze (15) jours, en cas d'urgence dûment justifiée par le maître d'ouvrage.

2.2.6. Appel d'offres restreint

L'appel d'offres est dit restreint lorsque seuls peuvent remettre des offres les candidats que la personne responsable a décidé de consulter. Il ne peut être procédé à un appel d'offres restreint qu'après avis de la Direction chargée du Contrôle des Marchés Publics pour la passation des marchés suivants :

- les marchés pour lesquels l'urgence impérieuse résultant de circonstances imprévisibles pour l'autorité contractante n'est pas compatible avec les délais exigés

par les procédures d'appel d'offres, et notamment pour faire face à des situations d'urgence impérieuse relevant d'une catastrophe naturelle ou technologique ;

- les marchés qui ont donné lieu à un appel d'offres infructueux ;
- les marchés de travaux, fournitures ou services qui ne sont exécutés qu'à titre de recherches, d'essais, d'expérimentation ou de mise au point ;
- les marchés que l'autorité contractante doit faire exécuter au lieu et place des titulaires défaillants et à leurs frais et risques.

L'appel d'offres restreint fait l'objet d'une circulaire adressée par lettre recommandée avec accusé de réception le même jour à tous les concurrents que le maître d'ouvrage décide de consulter.

L'envoi précité doit être effectué quinze (15) jours francs au moins avant la date prévue pour la séance d'ouverture des plis.

Ce délai court à partir du lendemain de la date d'envoi de la circulaire.

2.3. Les aménagements contractuels d'un marché

Il existe trois types d'aménagements contractuels d'un marché.

2.3.1. L'avenant

Les modifications des conditions initiales du marché après son approbation doivent faire l'objet d'un avenant écrit, signé par les représentants habilités de l'autorité contractante et du titulaire du marché. Un avenant ne peut avoir pour effet ou pour objet de substituer un autre marché au marché initial, soit en bouleversant l'économie du marché, soit en changeant fondamentalement l'objet. Un avenant ne peut porter que sur les objets suivants :

- modification de clauses du marché initial n'ayant aucune incidence sur son montant ni sur le volume ;
- augmentation ou réduction de la masse des fournitures, des services ou des travaux ;
- réalisation de fournitures, services ou travaux non prévus au marché mais nécessaire à l'exécution de son objet ;
- prolongation ou réduction du délai d'exécution du marché initial.

2.3.2. La révision des prix

Les marchés peuvent prévoir une révision de prix lorsque leur durée dépasse douze mois, afin de prendre en compte la variation du coût des éléments de la prestation concernée. Dans ce cas les cahiers des charges précisent la formule de révision du prix, ainsi que la périodicité et les modalités de son application. La formule de révision du prix comporte obligatoirement une partie fixe et une partie qui varie en fonction de paramètres correspondant aux éléments les plus représentatifs des prix de revient, sans qu'il puisse être fait état de paramètres n'ayant pas de rapport direct et immédiat avec l'objet du marché

2.3.3. Le règlement des différends

En cas de différends relatifs à l'exécution des marchés publics l'autorité contractante ou le titulaire du marché peut recourir au Comité de Règlement des Différends placé auprès de l'Organe chargé de la Régulation des Marchés publics.

Le Comité de Règlement des Différends a pour mission de rechercher des éléments de droit ou de fait en vue de proposer une solution amiable et équitable aux différends qui lui sont soumis.

Le Comité est saisi :

- soit par l'autorité contractante, de sa propre initiative ou à la demande du titulaire du marché, au sujet de différends qu'elle juge utile de lui soumettre;
- soit par le titulaire, dès lors que la personne responsable du marché a rejeté une de ses demandes.

2.4. Les principes fondamentaux de passation de marché

Les achats publics sont régis par des principes qui en garantissent la transparence. Il s'agit notamment des principes suivants :

2.4.1. Le principe de compétition

Le principe primordial de tout acheteur public doit être d'acheter plus et mieux tout en dépensant moins. Donc les acheteurs doivent tenir informer le maximum de fournisseurs

possible en faisant une large diffusion de l'avis d'appel d'offres afin que l'entreprise puisse bénéficier des meilleures fournitures ou prestations.

2.4.2. Le principe d'éligibilité

Le code des marchés publics (CMP) stipule que pour bénéficier d'un marché public un candidat ne peut être, ni doit avoir fait l'objet de condamnations pour infraction à la législation fiscale, ou avoir omis de payer ses impôts taxes et cotisations.

2.4.3. La capacité technique financière et judiciaire

Le candidat au marché public doit avoir la capacité technique et financière et un statut juridique acceptable pour mener à bien le MP. La capacité juridique suppose que toute personne physique ou morale jouissant de la capacité de droit commun et habilitée à faire acte de commerce peut contracter avec administration.

2.4.4. Autres principes de passation des marchés

Pour déterminer si les seuils qui déclenchent l'application des procédures formalisées de passation des marchés ou les seuils de contrôle a priori par la DCMP sont atteints, l'évaluation doit porter sur :

- une opération quelque soit le nombre d'ouvrages ;
- un ensemble homogène de fournitures.

Lorsque le montant de l'opération de travaux ou l'ensemble homogène de fournitures atteint ou dépasse les seuils de passation d'un marché, la personne responsable des marchés peut :

- soit, passer un seul marché ;
- soit, passer autant de marchés qu'elle estime nécessaire mais chacun de ces marchés devra respecter la procédure formalisée même s'ils sont individuellement inférieurs aux seuils applicables.

Aucune opération ne doit être scindée ou abusivement fractionnée dans le but d'échapper aux règles du Code des Marchés Publics.

Lorsqu'une même opération fait l'objet de plusieurs lots, la valeur estimée de la totalité des lots doit être prise en compte.

2.5. Organe de la commande publique

Dans cette section nous allons définir les différents organes de la commande publique.

2.5.1. La personne responsable des marchés (PRM)

La PRM est la personne physique représentant l'autorité contractante personne morale qui acquiert les biens, services ou travaux, alors que au cours des opérations de passation, conclusion et exécution du marché.

L'article 28 définit qui est la PRM selon la nature de l'autorité contractante, celle-ci pouvant désigner d'autres PRM.

- L'autorité contractante peut désigner d'autres PRM :
 - Par catégorie de marchés (exemple : les marchés de travaux ou les marchés de fournitures)
 - En précisant jusqu'à quel montant de marché ces PRM ont compétence.
- En amont de la signature du marché, la PRM :
 - Détermine les besoins ;
 - Choisit le mode de dévolution du marché (lots ou marché unique: article 8) ;
 - Choisit la procédure de passation du marché dans le respect des règles du CMP.
- La PRM conclut le marché en signant la soumission déjà signée par le candidat dans le cadre de la présentation de l'offre constitue la conclusion du marché.

L'obligation de signature s'étend aux avenants au marché. Des avenants non signés ne créent aucun lien contractuel alors même qu'ils auraient été établis avec l'autorité administrative compétente.

Le marché doit être, à peine de nullité, signé par la personne compétente pour le faire. L'incompétence de la personne signataire constitue une nullité absolue, non susceptible de régularisation, qui peut être invoquée par le cocontractant à tout moment.

2.5.2. Autorités chargées de l'approbation des marchés (articles 29 et 30 du CMP)

Conformément à la directive UEMOA n°04/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005, les marchés publics doivent être approuvés par une autorité approbatrice, obligatoirement distincte de l'autorité signataire.

L'article 29 modifié par le décret n° 2007-1590 du 31/12/2007 précise l'autorité compétente en fonction du montant du marché, comme suit

- ❖ Pour les marchés de l'Etat

Tableau 1 : Seuils d'approbation des marchés de l'Etat

Montant TTC du marché	Autorité d'approbation
Supérieur ou égal à 500 millions	Premier Ministre
Supérieur ou égal à 100 millions	Ministre chargé des Finances
Entre 50 millions et 100 millions	Ministre dépensier
Inférieur à 50 millions	Gouverneur de Région hors de Dakar où le Ministre dépensier reste compétent.

Source : Code des Marchés Publics du Sénégal

- ❖ Pour les marchés des Etablissements publics, agences et organismes dotés de personnalité morale

Tableau 2 : Seuils d'approbation des marchés des Etablissements publics, agences et organismes dotés de personnalité morale

Montant TTC du marché	Autorité d'approbation
Supérieur ou égal à 150 millions	Ministre chargé des Finances
Entre 50 millions et 150 millions	Président du Conseil d'Administration
Inférieur à 50 millions	Directeur Général de la structure.

Source : Code des Marchés Publics du Sénégal

- ❖ Pour les marchés des Sociétés Nationales et des Société Anonymes à participation publique majoritaire.

C'est le représentant légal désigné conformément aux dispositions légales et statutaires, qui approuve les marchés/.

Avis favorable du Conseil d'administration requis :

- Quand la société est créée depuis moins de 12 mois, ou
- Candidats exclus
- Quand le représentant légal retient un candidat autre que celui proposé par la Commission des marchés

2.5.3. Seuils de passation des marchés et champs d'application des procédures

Pour l'application des procédures de passation des marchés, il est tenu compte des seuils suivants relatifs à la valeur estimée taxe comprise des marchés.

Tableau 3 : Seuils de passation des marchés

SEUILS DE PASSATION DES MARCHES EN FCFA			
Natures	État /Collectivités locales/ Ets publics	Sté nationale/ SA à participation publique majoritaire	Agences et organismes dotés de la personnalité morale
Fournitures	15 000 000	30 000 000	30 000 000
Travaux	25 000 000	50 000 000	50 000 000
Prestations intellectuelles	25 000 000	30 000 000	30 000 000
Services	15 000 000	30000000	30 000 000

Sources : Code des Marchés Publics du Sénégal

2.5.4. Candidats aux marchés

Ne sont pas admises à concourir aux marchés publics, quel que soit le mode de passation du marché :

- les personnes physiques en état de faillite personnelle ;
- les personnes morales admises au régime de la liquidation des biens ;
- les personnes physiques ou morales en état de redressement judiciaire sauf si elles justifient avoir été autorisées en justice à poursuivre leurs activités ;

- les personnes physiques ou morales frappées d'une mesure temporaire ou définitive d'interdiction d'obtenir des commandes publiques résultant d'une décision du Comité de Règlement des Différends en vertu du décret n°2007-545, d'une décision de justice ou d'une disposition législative ;
- les personnes physiques candidates et les dirigeants de personnes morales candidates ayant fait l'objet d'une condamnation pour une infraction pénale liée à leurs activités professionnelles ou consistant en des déclarations fausses ou fallacieuses quant aux qualifications exigées d'eux pour l'exécution du marché ; dans le cas d'une personne morale, les sanctions ci-dessus s'appliquent à ses principaux dirigeants ;
- les personnes qui, au 31 décembre de l'année précédant celle au cours de laquelle a eu lieu le lancement de la consultation, n'ont pas souscrit aux déclarations leur incombant en matière fiscale et sociale, ou n'ont pas effectué le paiement des impôts, taxes et cotisations exigibles à cette date.

Les dispositions sont aussi applicables aux sous-traitants.

2.5.5. Candidats admis

Sont admises à la soumission des marchés, les personnes physiques ou morales en règles vis-à-vis de l'Administration fiscale et des Institutions sociales.

Sont considérées comme étant en règle les personnes qui :

- Au 31 décembre de l'année précédant l'avis d'appel à la concurrence, se sont acquittées de leurs impôts, taxes, majorations, pénalités et cotisations mis à leur charge lorsque ces produits devaient être réglés au plus tard à la date ci-dessus ;
- à défaut de paiement au 31 décembre de l'année précédant l'avis d'appel à la concurrence, ont entre cette date et la date du lancement de la procédure de passation soit acquitté lesdites sommes, soit constitué des garanties jugées suffisantes par l'organisme ou le comptable chargé du recouvrement des sommes en cause.

2.5.6. Evaluation des marchés

Pour déterminer si les seuils qui déclenchent l'application des procédures formalisées de passation des marchés ou les seuils de contrôle a priori par la DCMP sont atteints, l'évaluation doit porter sur :

- une opération quelque soit le nombre d'ouvrages ;
- un ensemble homogène de fournitures.

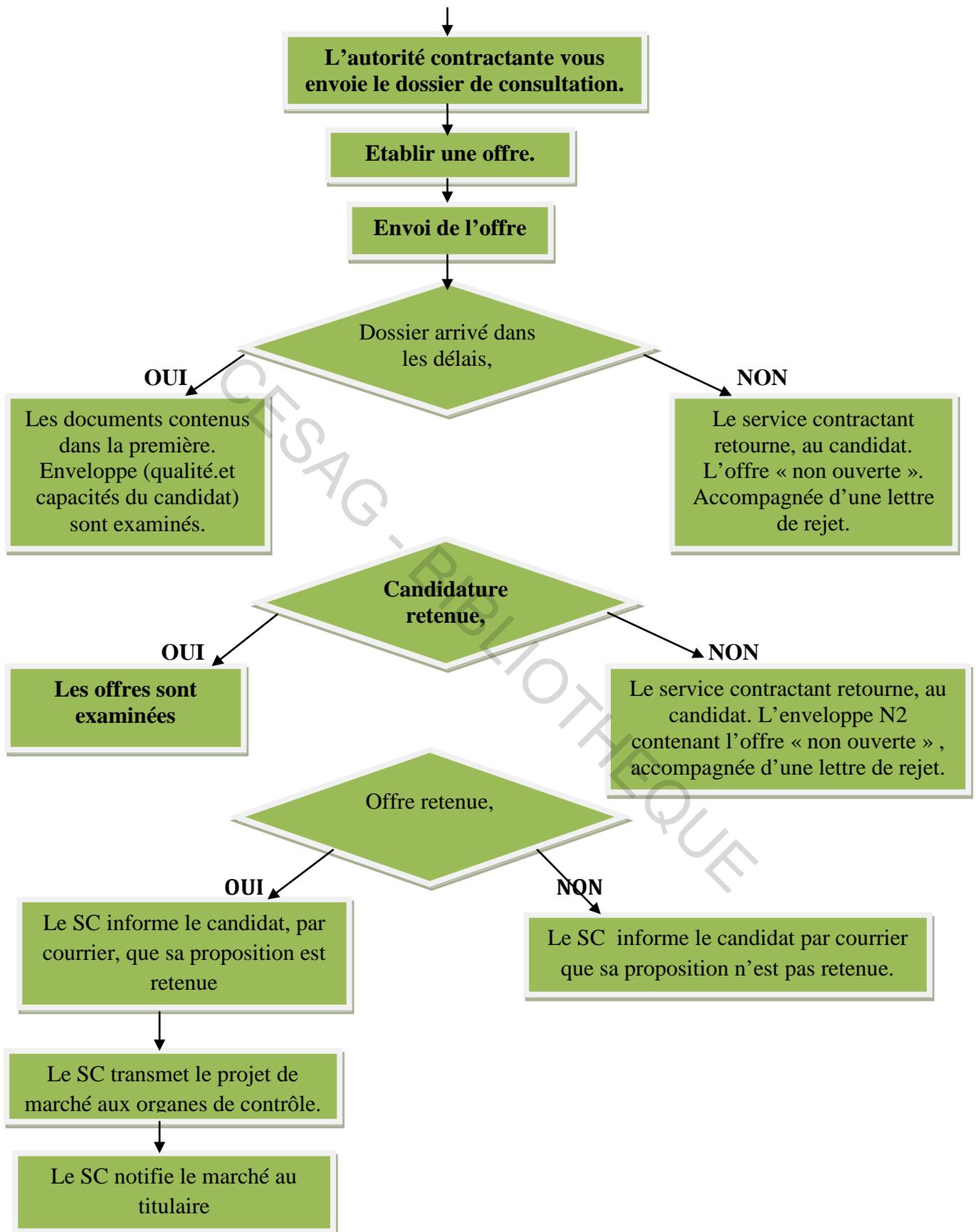
Lorsque le montant de l'opération de travaux ou l'ensemble homogène de fournitures atteint ou dépasse les seuils de passation d'un marché, la PRM peut:

- Soit passé un seul marché ;
- soit passé autant de marchés qu'elle estime nécessaire mais chacun de ces marchés devra respecter la procédure formalisée même s'ils sont individuellement inférieurs aux seuils applicables.

Aucune opération ne doit être scindée ou abusivement fractionnée dans le but d'échapper aux règles du Code des Marchés Publics.

Lorsqu'une même opération fait l'objet de plusieurs lots, la valeur estimée de la totalité des lots doit être prise en compte.

Figure 1 : Procédure passation de marché d'appel d'offres



Source : Cellule des Marchés Publics de l'AGEROUTE

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre il est question de présenter le modèle d'analyse adopté pour l'audit des marchés publics, le modèle de collecte d'information et les outils de collecte.

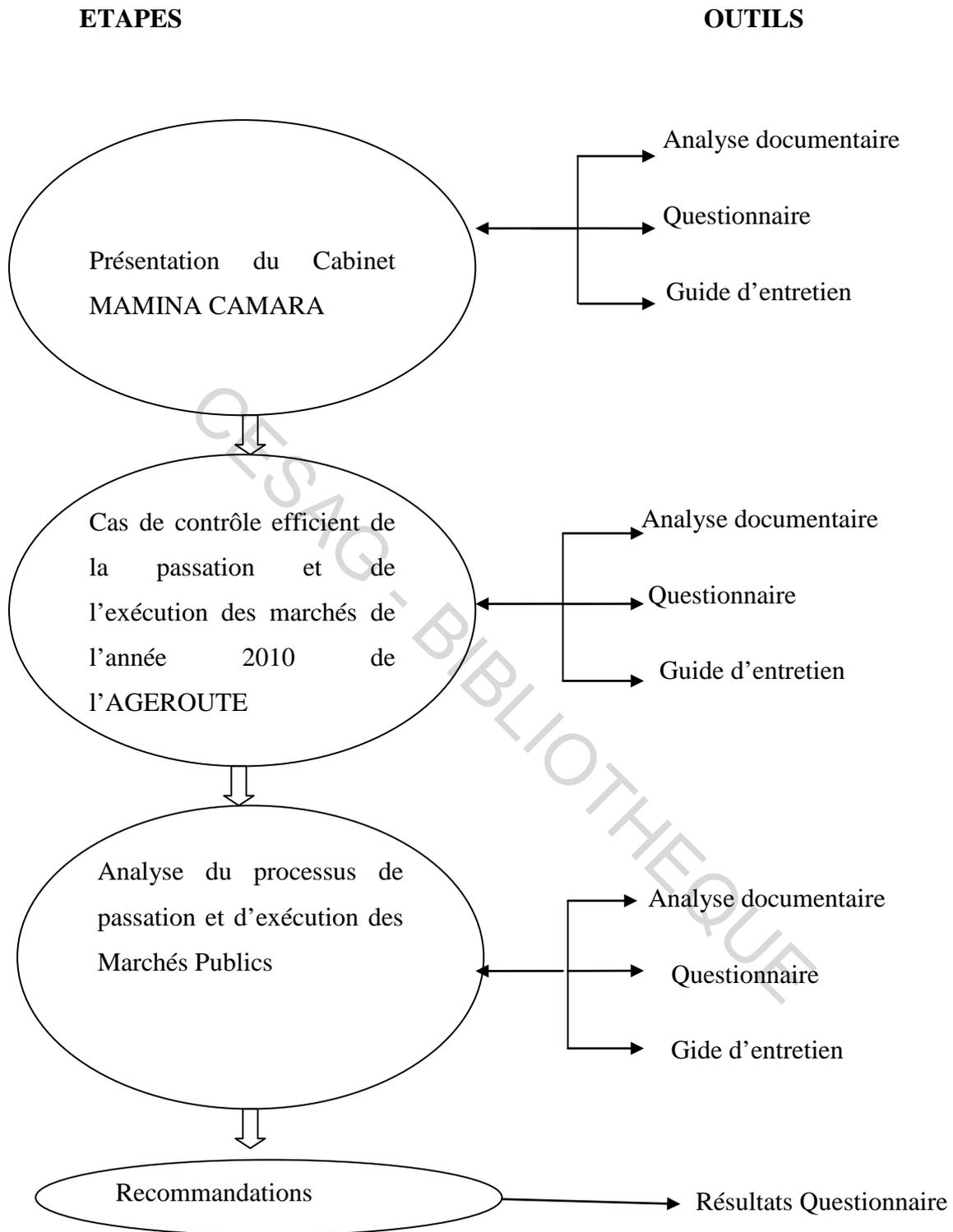
3.1. Le modèle d'analyse

Le point de départ de toute recherche ou tout travail est irréfutablement une connaissance approfondie du domaine d'étude qui passe nécessairement par la collecte d'informations s'y rapportant.

Ainsi, cette étude, essentiellement orientée sur l'audit des marchés publics nous emmène à suivre la démarche de recherche suivante :

- Présentation du Cabinet MAMINA CAMARA ;
- cas de contrôle efficient de la passation et de l'exécution des marchés de l'année 2010 de l'Ageroute ;
- analyse du processus de passation et d'exécution des marchés publics ;
- recommandations.

Figure 2 : Méthodologie de l'étude



Source : *Nous-même*

3.2. Echantillon et technique de collecte d'information

Le choix des outils de collecte de données a été fait en fonction des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude.

- La collecte de données se fera en deux phases :
- une collecte documentaire ;
- un questionnaire.

3.2.1. La collecte documentaire

Cette technique devra nous permettre de bien comprendre l'audit des marchés publics. Les points obscurs de la documentation feront l'objet d'une explication complémentaire de la part du responsable concerné.

Les documents que nous allons analyser sont :

- le plan de passation des marchés ;
- les rapports périodiques et annuels sur les marchés ;
- la balance générale des comptes et les grands-livres ;
- les états financiers certifiés ;
- le budget et rapports d'exécution budgétaire.

3.2.2. Les entretiens

La recherche des informations va nous amener à réaliser des entretiens avec les différents membres de la cellule de passation des marchés de l'Ageroute. L'entretien se déroulera en grande partie à l'aide des questionnaires qui ont été conçus à cet effet. Ces entretiens nous permettront de mieux connaître la structure, la culture d'entreprise qui y règne et enfin le sentiment des audités envers le Département d'Audit.

3.2.3. Les questionnaires

Il s'agit d'un ensemble de questionnaires adressés à la cellule de passation des marchés. Il s'agit d'un questionnaire de contrôle destiné à dégager les forces et faiblesses d'une part, et d'autre part de faire ressortir le sentiment que les audités ont de la cellule. Ces questionnaires

ont été administrés aux différents membres de la cellule lors des différents entretiens que nous avons pu avoir.

Pour l'administration des questionnaires, la démarche suivante a été suivie :

- l'ensemble des questionnaires a été envoyé à la Direction Générale qui, après avoir pris connaissance, a donné son autorisation pour rencontrer les membres de la cellule ;
- ensuite, la Direction Générale a mandaté le responsable de la cellule pour la planification des différents rendez-vous ;
- c'est à l'issue de ces rendez-vous que nous avons pu administrer les questionnaires.

Ce chapitre nous a permis d'illustrer notre modèle d'analyse qui comprend une variable dépendante, les marchés publics, sur laquelle des variables indépendants ont un impact.

Conclusion de la première partie

La revue de littérature nous a permis de mieux cerner le contexte scientifique de notre étude. C'est ainsi que notre premier chapitre s'est intéressé aux notions et éléments fondamentaux de l'audit.

Notre deuxième chapitre quant à lui traitera des marchés publics.

Ces deux chapitres précédemment cités nous ont menés à la conception d'un modèle d'analyse qui sera la boussole dans l'audit des marchés publics au Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'objet de cette seconde partie est de présenter un cas efficient de l'audit des marchés publics en faisant ressortir les forces et les faiblesses et ensuite faire des recommandations. Pour ce faire, elle s'articulera autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre (chapitre IV) portera sur la présentation du Cabinet Mamina Camara. Il sera axé sur son historique, sa forme juridique, ses missions, ses objectifs et ses réalisations.
- Le second chapitre (chapitre V) consistera à montrer un cas de contrôle efficient de la passation et de l'exécution des marchés de l'année 2010 de l'AGEROUTE.
- Le dernier chapitre (chapitre VI) nous permettra de faire une analyse de l'existant, en faisant ressortir les forces et les faiblesses et ensuite faire des recommandations en vue d'une amélioration l'audit des marchés publics.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET MAMINA CAMARA

Ce chapitre permettra de faire une brève présentation de la structure objet de notre étude : le Cabinet Mamina Camara. Dans cette partie notre travail s'appesantira sur l'historique, la forme juridique, les missions et objectifs ainsi que les différentes activités et ressources de cette structure.

4.1. Présentation et expériences du Cabinet

La création en Mars 1987 du Cabinet Mamina CAMARA est l'aboutissement d'une formation au niveau le plus élevé aux techniques de gestion :

Tableau 4 : Cours de Mr Mamina CAMARA

Diplôme d'Expertise Comptable à PARIS

- 1980 Certificat Supérieur de Révision Comptable (1^{er} essai) ;
- 1978 Certificat Supérieur d'Organisation de Gestion (1^{er} essai) PARIS ;
- 1977 Diplôme d'École Supérieure de Commerce de Rouen France ;
- 1976 Diplôme d'Etudes Comptables Supérieures PARIS ;
- 1976 Certificat Juridique ;
- 1975 Certificat Comptable ;
- 1974 Certificat Économique.
- 1974 Diplôme Universitaire de Technologie Major de Promotion ;
- 1973 Probatoire d'Expertise Comptable
- Baccalauréat de Gestion.

Complétée par une expérience professionnelle d'une vingtaine d'années à travers :

- un Cabinet International d'Audit et de Conseil (un des big six) en France et en Afrique de l'Ouest – Audit des groupes internationaux français, américains et anglais ;
- la Commission de Vérification des Comptes et de Contrôle des Entreprises Publiques (CVCCEP) de la Cour Suprême du Sénégal en qualité d'Expert sur contrat de la Banque Mondiale dans le cadre d'un projet du secteur parapublic ;

- les Institutions de formation à la gestion, École Nationale Supérieure Universitaire de Technologie (ENSUT), Centre Africain d'Études Supérieures de Gestion (CESAG) ...etc.

Après vingt sept (27) années d'activité, le Cabinet bénéficie d'une notoriété incontestée acquise à travers les appels d'offres ouverts d'organismes internationaux (la Banque Mondiale, l'USAID, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement...), de grandes sociétés publiques et privées et de certains États africains.

4.2. La structure organisationnelle du Cabinet Mamina Camara

Les principaux collaborateurs du Cabinet sont :

- MAMINA CAMARA : Sup de Co-Rouen, CS Organisation / Gestion, Diplôme d'Expert Comptable, 22 années d'expérience en Audit Conseil.
- GUY SELVA : Ingénieur des Mines, Consultant 35 années d'expérience en informatique et organisation auprès des grands groupes internationaux notamment : PECHINEY, BULL, COMPAGNIE DES EAUX, SENELEC
- MOUHAMADOU MOCTAR MBACKE : Diplômé du Centre National d'Études Judiciaires de Paris, Agent judiciaire de l'État en 1983, Formateur à l'ENAM (École Nationale de la Magistrature) chargé du cours de contentieux Administratif.
- MR SAMBOU TOURE : Administrateur auditeur, diplômé de l'École Nationale d'Administration, conseiller technique puis Directeur de Cabinet du Ministre de l'Équipement, Directeur général de la Sotrac, Mr TOURE a été Coordonnateur de l'Inspection Générale des Finances - Expert en Administration Générale et projets de développement ;
- MR MAMADOU DIAGNE KEBE : Expert fiscal agréé, Inscrit à l'Ordre des Experts et Évaluateurs agréés : ancien Inspecteur Principal des Impôts et des Domaines de Classe Exceptionnelle, Ancien Inspecteur général des Finances, Ancien Directeur du Contrôle interne de la Direction générale des Impôts et des Domaines, Conseiller fiscal. Il est diplômé de l'École Nationale des Impôts (ENI) de Clermont-Ferrand (France), sorti avec le diplôme d'Inspecteur des Impôts et des Domaines.
- Mr DEMBA DIOP : administrateur civil fut Conseiller Technique au Ministère de l'Industrie, chargé des entreprises en difficulté et Coordonnateur de la Cellule de Planification, et d'Études des Programmes et Projets.

- MAME MERY MARGUERITE BA : Maîtrise en sciences de gestion (IFACE), Diplôme universitaire de gestion (IFACE).
- MOUHAMADOU NDOYE : Maîtrise en Sciences Économiques et de Gestion.
- AMADOU DIA : Maîtrise en Sciences Économiques et de Gestion, Certificat Comptable du Diplôme Supérieur Comptable ; Certificat Juridique du Diplôme Supérieur Comptable ;
- NDEPEU PAYE KONTE : Master 2 Audit et Contrôle de gestion, DEA de Gestion (mémoire en cours) ; Maîtrise en Sciences Économiques Option Gestion des Entreprises ;

4.3. Les différents secteurs d'activité du Cabinet

Le Cabinet Mamina Camara intervient dans plusieurs secteurs d'activité avec ses différents collaborateurs. Nous allons en citer quelque :

4.3.1. Audit Financier

Le Cabinet Mamina Camara a procédé à la revue de la conformité de la passation des marchés des autorités contractantes au titre de la gestion 2010 du :

- Ministère de la Coopération Internationale de l'Aménagement du territoire, des transports aériens et des infrastructures ;
- Ministère des Télécommunications et des TICS, des Transports Terrestres et des Transports Ferroviaires ;
- Ministère de la Jeunesse et des Loisirs ;
- Ministère des Mines, de l'Industrie et des PME ;
- Ministère de l'Agriculture ; du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- AGEROUTE;
- ADS ;
- ANAMS ;
- ANACS;
- AIDB;
- SENELEC;
- CETUD;

- DAKAR DEM DIKK ;
- Société Anonyme du Petit Train Bleu (PTB. S.A) ;
- ANEJ ;
- FNPJ;
- ADPME;
- FONDEF.

4.3.2. Etudes et Gestion Financière

- Actualisation et mise à jour du bordereau des prix des services fournis par l'Office National d'Assainissement du Sénégal(ONAS) ;
- Mission d'évaluation des performances de POSTEFINANCES pour le compte de la direction du secteur parapublic du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Mission d'étude sur l'évaluation de la mise en place et du fonctionnement des cellules de passation des marchés pour le compte de l'ARMP ;
- Mission d'évaluation des économies réalisées sur les marchés publics après l'entrée en vigueur du nouveau Code des marchés publics pour le compte de l'ARMP;
- Etude sur le financement de l'éducation par les collectivités locales ;
- Etude de faisabilité pour la création d'un guichet unique pour l'immatriculation des véhicules routiers ;
- Etude de faisabilité du système de gestion des équipements marchands des communes ;
- Gestion de la trésorerie de la Loterie Nationale Sénégalaise ;
- Etc.

4.3.3. Conception de Systèmes

- Elaboration des procédures du bureau de mise à niveau et du fonds de mise à niveau ;
- Elaboration des procédures du Conseil Sénégalais des Chargeur (COSEC) ;
- Elaboration des procédures administratives, comptable et financières de la SENELEC ;
- Elaboration des procédures de la fonction personnel et assistance à l'initialisation au SYSPAIE pour le compte de la SONATEL ;
- Elaboration des procédures administratives, comptables et financières de la Société Africaine de Raffinage (SAR) ;

- Elaboration des procédures administratives, comptables et financières de la LONASE ;
- Elaboration des procédures administratives, comptables et financières du Port Autonome de Dakar ;
- Elaboration des procédures comptables et animation au séminaire SYSCOA pour le compte de l'ISRA.

4.3.4. Formation

Chaque année, le Cabinet organise des séminaires suivants :

- Formation en passation des marchés publics au profit des agents de l'ARMP et de la DCMP ;
- Séminaire sur l'audit des marchés publics au profit d'une vingtaine de structures ;
- Appui au Ministère de l'éducation nationale à l'harmonisation des enseignements de comptabilité ;
- Séminaire sur la cartographie des risques au profit des agents du Ministère des Finance ;
- Formation en audit des inspecteurs généraux du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Formation en audit informatique des membres de l'institut sénégalais des auditeurs et contrôleurs internes ;
- Formation en contrôle de gestion des cadres de la SENELEC ;

Ce chapitre nous a permis de présenter le Cabinet Mamina Camara. Il permet de comprendre le rôle d'un Cabinet d'audit. Le chapitre suivant nous permettra d'illustrer un cas de contrôle de marchés publics.

Chapitre 5 : CAS DE CONTROLE EFFICIENT DE LA PASSATION ET DE L'EXECUTION DES MARCHES DE L'ANNEE 2010 DE L'AGEROUTE

En vue d'apporter notre contribution à l'amélioration du contrôle efficient de la passation et de l'exécution des marchés publics au niveau de l'AGEROUTE, nous allons dans ce chapitre décrire le processus de passation et d'exécution des marchés publics.

5.1. Environnement de l'AGEROUTE

Dans cette section, nous allons faire une présentation de l'AGEROUTE, ensuite parler de ses organes délibérants et enfin de son organigramme.

5.1.1. Présentation de l'AGEROUTE

L'Agence des Travaux et de Gestion des Routes (AGEROUTE) a pour objet la mise en œuvre des travaux d'extension, d'entretien et de réhabilitation du réseau routier à la charge de l'Etat dit « Réseau routier classé » ou portant toute autre appellation officielle.

Dans ce cadre, l'AGEROUTE est chargée de la gestion du réseau routier classé ainsi que de la maîtrise d'ouvrage des travaux routiers sur ledit réseau, conformément à la lettre de mission qui lui sera assignée à cet effet par le Ministre chargé des routes en application des dispositions du décret n°2010-430 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'AGEROUTE.

5.1.2. Les organes délibérants de l'AGEROUTE

L'AGEROUTE est géré par deux organes : le Conseil de surveillance et la Direction Générale.

- Le Conseil de surveillance est ainsi composé :
 - Un représentant du Président de la République
 - Un représentant du Premier Ministre
 - Un représentant du Ministre chargé des routes
 - Un représentant du Ministre chargé de la Coopération Internationale
 - Un représentant du Ministre chargé de l'Aménagement du territoire
 - Un représentant du Ministre chargé des finances

- Un représentant du Ministre chargé de l'Urbanisme
- Un représentant du Ministre chargé de collectivités locales
- Un représentant du Ministre chargé des transports

Il est désigné un suppléant pour chaque membre du Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par arrêté du Ministre chargé des routes sur proposition des administrations concernées.

Le Président du Conseil de surveillance est nommé sur proposition du Ministre chargé des routes.

- Le Directeur Général

Il est nommé par décret sur proposition du Ministre chargé des routes.

Le Directeur Général est assisté d'un Secrétaire Général nommé par décret. Ce dernier le supplée en cas d'absence et d'empêchement.

5.1.3. L'organigramme

L'organigramme de l'Ageroute de la gestion 2010 était ainsi structuré :

- Le conseil des routes
- La Direction Générale à laquelle sont rattachées les cellules suivantes :
 - Cellule de l'Inspection Technique et de la Qualité (CITQ)
 - Cellule des Systèmes d'Information (CSI)
 - Auditeur Interne (AI)
 - Cellule de passation des marchés (CPM)
 - Chargée de la communication et des Relations Publiques (CCRP)
 - Conseiller Juridique (CJ).
- La Direction des Grands Travaux et des Ouvrages d'Art (DGTOA) à laquelle sont rattachées les divisions suivantes :
 - Division des Travaux Routiers (DTR)

- Unité de Gestion (UGP) MCA
- Unité de Gestion (UFP) PATMUR
 - Division des Ouvrages d' Art et des Ponts (DOAP)
 - Division des Projets Urbains (DTU)
- La Direction de la Gestion et de l'Entretien du Réseau (DGER) à laquelle sont rattachées les divisions suivantes :
 - Antennes Régionales
 - Division de la Programmation de l'Entretien Routier (DPER)
- La Direction Administrative et Financière (DAF) à laquelle sont rattachées les divisions suivantes :
 - Division Financière (DF)
 - Division Comptable(DC)
 - Division de l'Administration et des Ressources Humaines (DARH)

5.2. L'audit des marchés publics de l'AGEROUTE

Nous allons présenter dans cette partie la démarche à suivre pour un audit des marchés publics.

5.2.1. Méthodologie de mise en œuvre

La méthode à suivre est la suivante :

5.2.1.1. Contexte de la mission

Conscient du volume important de dépenses que représente la commande publique, du flot considérable de transactions qu'elle génère et désireux de promouvoir la transparence, l'efficacité et la responsabilisation, essentielles à une bonne gouvernance, dans un Etat de droit, le Gouvernement du Sénégal a procédé à une profonde réforme de son système de passation de marchés publics. Cette réforme aligne le système sénégalais sur les meilleures pratiques internationales en la matière, notamment en transposant les directives de l'UEMOA relatives à l'harmonisation des marchés publics des Etats membres de l'Union. Elle comporte d'importantes innovations par rapport à la réglementation antérieure en ce qu'elle consacre la

régulation, institue le recours suspensif des soumissionnaires au stade de passation de marchés, rationalise le contrôle a priori, supprime les régimes dérogatoires, responsabilise davantage les ministères et organismes dépensiers et systématisé 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 tenu de faire réaliser, à la fin de chaque gestion budgétaire, un audit indépendant en vue de contrôler et suivre la mise en œuvre de la réglementation en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés et conventions.

La présente mission concerne la mise en œuvre d'une revue indépendante pour la vérification, et, en référence au Code des Marchés publics (CMP), de la transparence et des conditions de régularité des procédures d'élaboration, de passation et d'exécution des marchés publics, des avenants et marchés complémentaires conclus au titre de l'exercice 2010 par les autorités contractantes indiquées à l'annexe 1 des présents termes de référence.

5.2.1.2. Objectifs de la mission

Il existe deux objectifs :

a. Objectifs principal

La mission a pour objectif principal, au sein des autorités contractantes citées à l'annexe 1, de vérifier le processus de passation et d'exécution des marchés conclus entre le 1^{er} Janvier et le

31 Décembre 2010, afin de mesurer le degré de respect 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.

b. Objectifs spécifique

La mission comprend les objectifs spécifiques suivants :

- se faire une opinion sur les procédures de passation de marchés adoptées pour les contrats sélectionnés ; l'opinion doit être fournie individuellement pour chaque autorité contractante ;
- vérifier la conformité des procédures aux principes généraux d'économie, efficacité, équité et 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-disant, 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, un jugement se rapporte sur l'acceptabilité de telles situations en regard des dispositions du CMP ;
- procéder à la revue des plaintes des soumissionnaires pour évaluer l'exhaustivité, l'efficacité et la pertinence de leur traitement par l'autorité contractante et établir le pourcentage des plaintes traitées en conformité avec la réglementation en vigueur ; en ce qui concerne les plaintes finalement soumises au Comité de Règlement des Différends de l'ARMP, le consultant examinera aussi le degré d'application (en pourcentage), par l'autorité contractante, des décisions y relatives, de même que la pertinence de ces décisions ;
- examiner la pertinence et la conformité à la réglementation des avis de la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP) sur les marchés sélectionnés atteignant les seuils de revue de cette Direction ;

- dégager pour les contrats sélectionnés, les niveaux effectifs de décaissement par rapport au niveau d'exécution ;
- examiner et évaluer les situations d'attribution de marchés par entente directe, en :
- passant en revue l'ensemble des marchés passés par entente directe ;
- déduisant 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 ;
- 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 dans les Directives publiées par la Banque mondiale ;
- évaluer éventuellement le niveau de prise en compte des recommandations de l'audit précédent et leurs applications par l'Autorité contractante, ainsi que l'impact éventuel de ces mesures sur les pratiques au niveau de cette autorité ;
- formuler des recommandations pour le futur ;
- assurer en fin de mission, une formation de 2 jours à 5 experts de l'ARMP et 5 experts de la DCMP, sur les pratiques d'audit en matière de passation de marchés.

5.3. Description des travaux d'audit

Dans cette partie, nous allons parler de la démarche à suivre pour l'audit des marchés publics.

5.3.1. Audit de la passation des marchés

Dans le cadre de l'audit de la passation des marchés, nous avons effectué les travaux suivants :

- Revue des textes réglementaires en vigueur entre le 1er janvier 2010 et le 31 décembre 2010 et l'ensemble des référentiels de base applicables à la passation des marchés ;
- Analyse de l'organisation institutionnelle de l'Autorité contractante ;

- Revue de la conformité des actes de nomination des membres de la Commission des marchés et ceux de la Cellule de passation des marchés ;
- Evaluation de la qualité des procédures de passation des marchés, quant à leur conception et à leur correcte mise en œuvre ;
- Contrôle de la régularité des dépenses ;
- Analyse des comptes d'achats et des comptes d'immobilisations ;
- Recoupement de la liste des marchés avec les rapports périodiques de l'AC ;
- Recoupement de l'avis général de passation des marchés avec le plan de passation des marchés ;
- Revue des dossiers de marchés ;
- Vérification des différentes étapes de la procédure de passation des marchés ;
- Vérification de l'exécution normale des marchés.

5.3.2. Audit de l'exécution financière des marchés

Nos travaux ont consisté à vérifier :

- le recueil de garanties (garantie de soumission et/ou garantie de bonne exécution) ;
- la vérification de l'habilitation des organismes délivrant ces garanties ;
- le contenu des contrats et le respect des dispositions relatives au paiement ;
- l'enregistrement des contrats à la charge des titulaires ;
- le respect de l'application des clauses de pénalités définies par les contrats ;
- les paiements effectués en relation avec les clauses contractuelles.

5.3.3. Audit technique

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

- Contrôle de la matérialité des dépenses effectuées ;
- Diagnostic sur l'état des ouvrages, équipements, fournitures, ou rapports (pour les prestations intellectuelles) par référence à leur prix, à leur description dans le marché et à leur état actuel, compte tenu de leur âge et leurs conditions d'utilisation ;
- Conformité de la réception de la livraison ou de l'achèvement des travaux, biens ou services avec les spécifications du marché et normes techniques ;
- Justification technique et financière des avenants et ordres de services signés.

Plus précisément pour les marchés de travaux, les expertises portent, entre autres, sur :

- la conformité physique des travaux avec les PV de réception provisoire et définitive ;
- la qualité, la véracité et la sincérité des documents de Contrôle par rapport aux constatations physiques pouvant être effectuées sur site ;
- l'état de fonctionnement des ouvrages ;
- les prix unitaires pratiqués pour les principales rubriques par rapport à ceux du marché ;
- la cohérence des quantités ;
- la mise à jour des malfaçons ;
- les dangers éventuels pouvant découler de certains ouvrages ;
- etc.

5.3.4. Constitution de l'échantillon d'audit

Les termes de référence suggèrent la sélection d'un échantillon représentatif en type de contrat, taille et mode de passation des marchés, composé comme suit :

Au moins 15% des marchés atteignant les seuils de contrôle de la DCMP (non compris les marchés par entente directe),

Au moins 25% des marchés n'atteignant pas les seuils de contrôle de la DCMP mais supérieurs aux seuils de passation de marchés (non compris les marchés par entente directe),

Au moins 25% (en volume ou en montant) des demandes de renseignements et de prix et, 100% des marchés passés par entente directe.

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

Pour chacune des 2 premières catégories de marchés ci-dessus, le cabinet s'assure d'une distribution adéquate en prenant en compte à la fois les différents modes de passation et natures de marchés (fournitures et services, prestations intellectuelles, travaux).

Chapitre 6 : ANALYSE DU PROCESSUS DE PASSATION ET D'EXECUTION DES MARCHES PUBLICS

Dans ce chapitre, nous allons faire l'analyse du processus de passation et d'exécution des marchés publics de l'AGEROUTE pour la gestion 2010 à travers les points relevés dans la problématique. Et ensuite, nous procéderons à des recommandations en vue d'apporter notre contribution à la redynamisation de l'audit des marchés publics.

6.1. Analyse de la passation et de l'exécution des marchés publics

Il s'agit d'effectuer une analyse de la passation et de l'exécution des marchés publics de l'AGEROUTE, décrit plus haut. En effet, il sera question de faire ressortir ses forces et ses faiblesses.

A ce titre, nous utiliserons les questionnaires, observations qui nous permettrons de faire ressortir les forces et les faiblesses de ce système.

6.2. Résultats du questionnaire

1) Comment vous choisissez le type de marchés que vous passez, y a il des études ou des réglementations ou bien non ?

Comme il est déjà cité dans le code, il ya différents types de marchés, mais le critère qui détermine ce choix est le montant de marché.

2) Concernant les marchés que votre agence passe, quelle est la démarche que vous suivez?

Généralement, les marchés que notre agence passe se fait suivant la méthode théorique qui est réglementée dans le code, mais parfois on apporte des modifications simples qui ne touchent pas le fond du marché, mais juste la forme ce qui ne change pas la démarche de passation.

3) Parlez nous de cette démarche de passation chez vous ?

La présence d'un marché nécessite une procédure qui commence par la préparation du cahier des clauses administratives générales (CCGA) qui fixe toutes les dispositions administratives applicables, puis le cahier des prescriptions communes (CPC) qui s'occupe du coté technique du marché, ensuite le cahier des prescription spéciales (CPS) qui détermine les clauses du marché.

En cas de l'appel d'offre, et après la préparation de ces trois cahiers, on passe à l'annonce de la séance de l'appel d'offres dans les différents journaux on fixant la date, l'heure et le lieu. Après cette démarche, on reçoit les dossiers de la part des concurrents. Chaque dossier contient le CPS dûment rempli et un pli, qui comporte trois dossiers administratif, technique et financière.

Ensuite, on passe à l'ouverture des dossiers des concurrents en séance publique, afin de connaître l'offre de chaque candidat. La commission commence la séance par l'ouverture de pli du maître d'ouvrage qui contient l'estimation du marché faite par un bureau d'étude spécialisé qui détermine la fourchette des prix a choisie pendant la séance. Après, l'ouverture de tous les plis, la commission de l'appel d'offre choisit le candidat ayant présenté l'offre la plus avantageuse pour le maître d'ouvrage.

4) Pensez-vous que le faite de créer un code qui règlemente la passation des marchés au Sénégal éliminera toute fraude ?

De mon point de vue, le code de réglementation de la passation des marchés est un facteur principal pour éliminer toutes tentations de fraudes.

5) D'après l'étude théorique que nous avons effectuées, on a constaté que le suivie des réglementations cités dans le code assure une bonne passation des marchés ce qui influence le développement du pays. Qu'est ce que vous en pensez ?

La réglementation sur la passation des marchés de l'État s'inscrit dans le cadre des grands chantiers de réformes visant l'adaptation de l'Administration publique aux changements en cours et des engagements du Sénégal vis-à-vis de ses partenaires. Et sa fiabilité pousse les entrepreneurs nationaux ainsi qu'internationaux à investir au sein de notre territoire ce qui, amène surement au développement du pays. Ainsi, cette réglementation traduit la grande volonté des pouvoirs publics de normaliser les procédures des affaires de l'État afin de lutter contre toutes corruptions.

6.3. Synthèse de la réponse du questionnaire

D'après les questions que nous avons posées au directeur des marchés au sein de l'AGEROUTE, on constate que le besoin est la raison essentielle qui pousse les pouvoirs

publics à choisir les marchés publics, afin d'accéder à la meilleure offre qui existe sur le marché chose qui contribue au développement du pays.

En générale, la démarche suivie au cours de la passation des marchés est celle qui est déterminée au sein du code, sauf dans certain cas, que des petits modifications interviennent au niveau de la forme et non pas du fond.

On peut dire que la démarche réglementatrice des marchés est suivie par toutes les autorités publiques, ce qui simplifie le déroulement de ces offres et donne une fiabilité à ces commandes. Le fait de créer un code de réglementation est un facteur majeur pour lutter contre tous types de corruption. Ce qui encourage les investissements, et participera ainsi au développement de notre pays.

6.4. Recommandations

Nous avons procédé, conformément aux termes de Référence relatifs à la Revue indépendante des Marchés et DRP passés par les autorités contractantes, à l'audit des marchés et DRP.

Cet audit avait pour objectifs majeurs d'étudier et d'analyser l'application par lesdites autorités et surtout l'applicabilité des dispositions du décret 2007-545 du 25 Avril 2007 portant Nouveau Code des Marchés et de ses textes d'application.

En application des dispositions des Termes De Référence soumis aux auditeurs, ces derniers avaient pour mission de vérifier le processus de passation des marchés ainsi que les contrats signés et financés sur Ressources internes, afin de mesurer le degré de respect des dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés.

Il s'est agi également pour les auditeurs d'émettre une opinion sur l'adéquation des passations de marchés suivies et les modalités de la gestion des contrats, en relation avec les dispositions du NCMP pour les dépenses de ces autorités contractantes. Autrement dit, l'étude a porté sur le respect ou non par les Autorités contractantes des principes fondamentaux qui doivent régir la passation, l'exécution et le contrôle des Marchés Publics qu'ils soient passés sous forme d'appels d'offres ouverts, restreints, par entente directe ou autres à savoir :

- la transparence ;
- l'équité ;
- l'égalité d'accès à la commande publique ;
- l'économie des deniers publics.

Nous présenterons tour à tour, de façon générale les points forts relevés dans l'application du nouveau code des marchés puis les points faibles ou points de non-conformité avant de terminer par les recommandations.

6.4.1. Points forts du système

L'audit prouve à l'évidence que la plupart des dispositions en la matière ont été mises en œuvre, à savoir :

- l'établissement d'un Plan de Passation de Marchés ;
- la publication d'un avis général de Marchés ;
- l'Appel d'offres ouvert comme mode principal de passation des Marchés ;
- la publication de l'avis d'attribution provisoire ;
- la publication de l'avis d'attribution définitive ;
- la saisine de la DCMP selon les seuils fixés relativement aux DAO et à l'analyse technique et juridique ;
- le choix du moins disant comme attributaire provisoire ;
- l'usage limité de l'entente directe ;
- la non-pratique du fractionnement.

6.4.2. Les points faibles du système

Les principales entorses au code des marchés et à la réglementation, en général, s'articulent autour des points suivants :

- L'absence généralisée d'un registre des Marchés, registre pouvant être étendu aux DRP ;
- L'inexistence du Registre de présence des fournisseurs ou de leurs représentants à l'occasion d'appels d'offres (ouverture d'offres) ;
- La présence dans les Commissions relatives aux DRP du Contrôleur des Opérations financières ou de son représentant ;

- La non tenue systématique de la Comptabilité des Matières aussi bien celles du 1^{er} groupe que celles du 2^{eme} groupe entraînant l'impossibilité de vérifier l'effectivité de certaines fournitures mises à la consommation.
- La désignation un peu tardivement des Membres des Commissions des Marchés et des Cellules de Passation des Marchés ;
- Il ressort de l'analyse que certains délais assez longs ont été constatés dans les échanges de correspondances entre l'autorité contractante et la DCMP ;
- Confusion notée auprès de certaines agences à se doter de commission de marchés alors qu'elles n'avaient pas la personnalité morale ;

6.4.3. Synthèse

Il ressort de l'analyse des points forts et faibles notés, que les principales recommandations à formuler peuvent être circonscrites autour des points suivants :

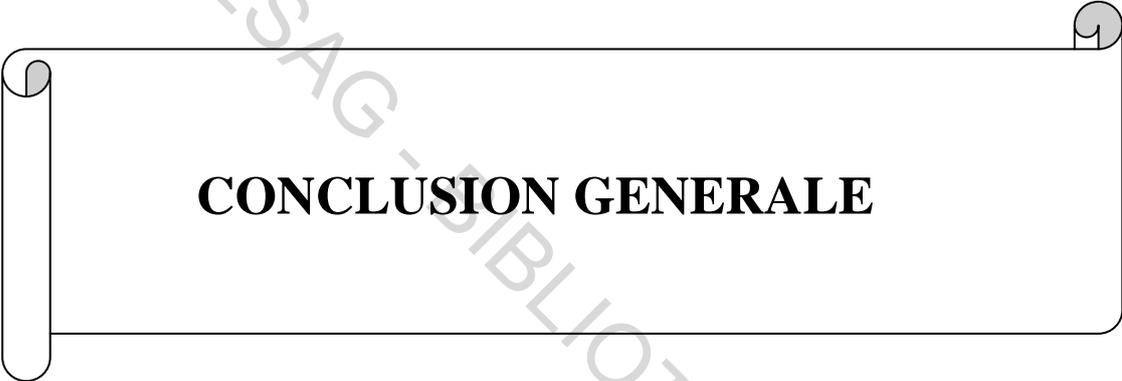
- systématiser la formation des membres des différentes Commissions des Marchés et des Cellules de Passation des Marchés en relation avec l'ARMP ;
- Elaborer en début de chaque année un plan de passation des marchés et un avis général
- Faire signer au responsable des marchés, la déclaration de prise de connaissance de la charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics,
- Formaliser la nomination des membres de la commission de passation des marchés,
- Mettre en place une Comptabilité matières suivant les dispositions des décrets 81-844 du 20 Aout 1981 et 85-434,
- Etablir trimestriellement un rapport sur la passation et l'exécution des marchés à l'intention des autorités compétentes pour transmission à la DCPM et l'ARMP,
- Mettre en place un système de classement et d'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics passés par les différents services,
- Adresser une lettre d'information à tous les candidats non retenus,
- Préciser dans les lettres d'invitation les délais à observer pour le dépôt des offres,
- Elaborer en début de chaque année un plan de passation des marchés et un avis général,

Au regard de l'analyse de la passation et de l'exécution des Marchés Publics qui a été faite plus haut, des recommandations sont effectuées pour une politique des Marchés Publics fiables, loin des pratiques de fraude et de corruption.

Conclusion de la deuxième partie

La partie pratique de cette étude nous a permis tout d'abord de présenter l'AGEROUTE, le déroulement de l'audit des Marchés Publics dans cette agence et enfin de faire des recommandations en vue de rendre plus performant la procédure de passation et d'exécution des Marchés Publics.

CESAG - BIBLIOTHEQUE



CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le thème du mémoire est un sujet d'intérêt général puisque l'exigence de transparence dans l'attribution et l'exécution des marchés publics constitue une revendication qui s'exprime à tous les niveaux.

Le contribuable est en droit de se poser des questions sur le sort des impôts et taxes qu'il paye au Trésor :

Le consommateur des services publics ne manque pas de critiquer les responsables concernés, à chaque fois qu'il observe des ouvrages défectueux s'ils ne sont pas achevés :

Les entreprises évincées d'un appel à la concurrence se plaignent le plus souvent du manque d'objectivité dans la procédure de passation des marchés publics.

La mauvaise gestion et la corruption font que lors de la réalisation des marchés notamment de travaux, des sommes énormes sont souvent gaspillées avec les effets négatifs pour le budget.

Assurer une infrastructure solide, de qualité, qui répond aux besoins du pays et du peuple nécessite une politique des marchés publics fiables, loin des pratiques de fraude et de corruption, d'où l'intérêt des marchés publics et le rôle de leurs réglementations.

Il faut noter que les marchés publics ne sont pas un sujet facile à traiter du fait de l'absence de documentations et de références. J'ai pu heureusement traiter le sujet grâce aux missions sur des marchés publics que j'ai effectuées au sein du Cabinet Mamina CAMARA.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Points de vérification Appel d’Offres Ouvert (AOO)

Références du marché (Nom/N°/Date) :

Objet du marché :

Montant du marché

Références du titulaire (Nom/adresse complète) :

N°	RUBRIQUE	Constats et commentaires	Notation ¹
1.	Plan de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché est-il mentionné dans le PPM transmis à la DCMF - Le marché est-il mentionné dans l’avis général de passation de marchés, publié par l’Autorité contractante 	
2.	Revue du dossier d’appel ² d’offres	Apprécier la qualité du dossier d’appel d’offres (inclusion de pièces essentielles : Instructions aux soumissionnaires ou équivalent, clauses et spécifications techniques, projet de marché, formulaires de soumission, etc., pertinence des caractéristiques et pièces techniques, pertinence des critères de qualification et des critères d’évaluation, mesurabilité desdits critères s’il y’a lieu)	
3.	Publicité	<ul style="list-style-type: none"> - Publication de l’avis d’AO : supports de publication, nombre de parutions - Mentions incluses dans l’Avis d’AO : les mentions requises par la réglementation sont-elles prises en compte - Délai accordé pour le dépôt des offres 	

¹ Notes de 1 à 5 : 1 = Performance très satisfaisante ; 2 = Performance assez satisfaisante ; 3 = performance moyenne (risque moyen) ; 4 = Performance insuffisante ; 5 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées

² Pour les AOO précédés de pré - qualification ou en 2 étapes, les lignes 2 à 4 doivent être aussi appliquées à la 1^{ère} phase de l’AO ; en outre, en cas de pré – qualification, l’étape 5 sera adaptée à l’évaluation des candidatures, l’établissement de la liste des candidats autorisés à présenter une offre lors de la 2^{ème} phase et, à l’information des candidats non retenus

4.	Ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> - l'ouverture des offres a-t-elle été conforme à la réglementation (séance publique, rejet des offres en retard, lecture des offres à haute voix) - vérifier la commission ayant procédé à l'ouverture des offres (les membres de la commission doivent être ceux nommés officiellement pour cette tâche) - le PV d'ouverture des offres a-t-il été transmis aux soumissionnaires (références des documents attestation de la transmission) 	
5.	Evaluation des offres et proposition d'attribution provisoire	<p>Apprécier la qualité de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'offre évaluée la moins disante a-t-elle été retenue ? - Si non, apprécier les raisons ; la conformité des offres a-t-elle été vérifiée ? - les critères de qualification ont-ils bien été pris en compte (vérification des pièces fournies et de leur prise en compte dans le cadre de l'évaluation, etc.) ? - des critères d'évaluation non prévus au DAO ont-ils été utilisés ? - Quels ont été les délais observés entre l'ouverture des offres et l'approbation du rapport d'évaluation ? - Identifiez les causes de retard en cas de délais anormalement longs 	
6.	Publication de l'attribution provisoire	<ul style="list-style-type: none"> - L'attribution provisoire a-t-elle fait l'objet de publication ? - Si oui, quels ont été les supports de publication ? - Vérifier la conformité des mentions de l'avis d'attribution provisoire 	

7.	Revue du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché signé est-il conforme au projet contenu dans le DAO ? - Les garanties requises sont-elles prises en compte ? 	
8.	Approbation et notification du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché a-t-il été approuvé par l'autorité compétente ? - Le délai de 15 jours requis entre la publication de l'attribution provisoire et la soumission à l'approbation a-t-il été respecté ? - Quels ont été les délais observés pour l'approbation ? (délai entre date de soumission à l'approbation et date de soumission effective) - Le marché a-t-il fait l'objet de notification écrite ? 	
9.	Publication de l'attribution définitive	<ul style="list-style-type: none"> - L'attribution définitive a-t-elle fait l'objet de publication ? - Si oui, quels ont été les supports de publication ? - Vérifier la conformité des mentions de l'avis d'attribution définitive 	
10.	Contrôles et avis de la Direction centrale des marchés (DCMP)	Vérifier la conformité à la législation, des contrôles et avis de la DCMP sur le marché (si requis)	
11.	Exécution du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Les garanties ont-elles été fournies ? - Les réceptions ont-elles été effectuées conformément à la réglementation : PV de réception ou autre documents attestant de la réception (préciser les dates) ; vérifier la conformité de la procédure de réception ; vérifier les écarts éventuels par aux délais de livraison prévisionnels prévus dans le marché ? 	
12.	Paiements	Décrire la situation des paiements afférents au marché	

13.	Recours et litiges	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure de passation a-t-elle l'objet de recours ? Si oui, quel sont les griefs soulevés par les requérants ? Les recours ont-ils été traités conformément à la réglementation par l'autorité contractante ? - les requérants connaissent t ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? - L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? - Comment ont été traités ces recours et ces litiges ? - Les recours éventuels adressés à l'ARMP ont-ils été traités dans les délais ? - Apprécier la pertinence des décisions éventuelles de l'ARMP 	
14.	Vérification de l'exécution physique	Vérifier si possible l'existence physique des fournitures, travaux ou services	
15.	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché		
16.	Conclusion	Appréciation globale sur la passation et l'exécution du marché – Retracer toutes les anomalies et points de non – conformité – Opinion sur la procédure de passation et d'exécution du marché	Note moyenne

Annexe 2 : Points de vérification Appel d'Offres Restreint (AOR)

Références du marché (Nom/N°/Date) :

Objet du marché :

Montant du marché

Références du titulaire (Nom/adresse complète) :

N°	RUBRIQUE	Constats et commentaires	Notation ³
1.	Plan de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché est-il indiqué dans le PPM transmis à la DCMP - Le marché est-il indiqué dans l'avis général de passation de marchés, publié par l'Autorité contractante 	
2.	Revue du dossier d'appel d'offres	Apprécier la qualité du dossier d'appel d'offres (inclusion de pièces essentielles : Instructions aux soumissionnaires ou équivalent, clauses et spécifications techniques, projet de marché, formulaires de soumission, etc., pertinence des caractéristiques et pièces techniques, pertinence des critères de qualification)	
3.	Lettre d'invitation	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de candidats sur la liste restreinte - Mentions incluses dans la lettre : les mentions requises par la réglementation sont-elles prises en compte <p>Délai accordé pour le dépôt des offres</p>	
4.	Ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> - L'ouverture des offres a-t-elle été conforme à la réglementation (séance publique, rejet des offres en retard, lecture des offres à haute voix) - Vérifier la commission ayant procédé à l'ouverture 	

³ Notes de 1 à 3 : 1 = Performance satisfaisante ; 2 = performance moyenne (risque moyen) ; 3 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées

		<p>des offres (les membres de la commission doivent être ceux nommés officiellement pour cette tâche)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le PV d'ouverture des offres a-t-il été transmis aux soumissionnaires (références des documents attestation de la transmission) 	
5.	<p>Evaluation des offres et proposition d'attribution provisoire</p>	<p>Apprécier la qualité de l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le marché a-t-il été attribué au moins disant ? - Si non, apprécier les raisons ; la conformité des offres a-t-elle été vérifiée ? - les critères de qualification ont-ils bien été pris en compte (vérification des pièces fournies et de leur prise en compte dans le cadre de l'évaluation, etc.) ? - des critères d'évaluation non prévus au DAO ont-ils été utilisés ? - Quels ont été les délais observés entre l'ouverture des offres et l'approbation du rapport d'évaluation ? - Identifiez les causes de retard en cas de délais anormalement longs 	
6.	<p>Publication de l'attribution provisoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'attribution provisoire a-t-elle fait l'objet de publication ? - Si oui, quels ont été les supports de publication ? - Vérifier la conformité des mentions de l'avis d'attribution provisoire 	
7.	<p>Revue du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché signé est-il conforme au projet contenu dans le DAO ? - Les garanties requises sont-elles prises en compte ? 	
8.	<p>Approbation et notification du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché a-t-il été approuvé par l'autorité compétente ? - Le délai de 15 jours requis entre la publication de l'attribution provisoire et la soumission à 	

		<p>l'approbation a-t-il été respecté ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels ont été les délais entre observés pour l'approbation ? (délai entre date de soumission à l'approbation et date de soumission effective) - Le marché a-t-il fait l'objet de notification écrite ? 	
9.	Publication de l'attribution définitive	<ul style="list-style-type: none"> - L'attribution définitive a-t-elle fait l'objet de publication ? - Si oui, quels ont été les supports de publication ? - Vérifier la conformité des mentions de l'avis d'attribution définitive 	
10.	Contrôles et avis de la Direction centrale des marchés (DCMP)	Vérifier la conformité à la législation, des contrôles et avis de la DCMP sur le marché (si requis)	
11.	Exécution du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Les garanties ont-elles été fournies ? - Les réceptions ont-elles été effectuées conformément à la réglementation : PV de réception ou autre documents attestant de la réception (préciser les dates); vérifier la conformité de la procédure de réception ; vérifier les écarts éventuels par aux délais de livraison prévisionnels prévus dans le marché ? 	
12.	Paiements	Décrire la situation des paiements afférents à la DRP	
13.	Recours et litiges	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure de passation a-t-elle l'objet de recours ? Si oui, quel sont les griefs soulevés par les requérants ? Les recours ont-ils été traités conformément à la réglementation par l'autorité contractante ? - Les requérants connaissent t ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? - L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? - Comment ont été traités ces recours et ces litiges ? - Les recours éventuels adressés à l'ARMP ont-ils été traités dans les délais ? 	

		- Apprécier la pertinence des décisions éventuelles de l'ARMP	
14.	Vérification de l'exécution physique	Vérifier si possible l'existence physique des fournitures, travaux ou services	
15.	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché		
16.	Conclusion	Appréciation globale sur la passation et l'exécution du marché – Retracer toutes les anomalies et points de non – conformité – Opinion sur la procédure de passation et d'exécution du marché	Note moyenne

Annexe 3 : Points de vérification marchés de prestations intellectuelles

Références du marché (Nom/N°/Date) :

Objet du marché :

Mode de sélection :

Montant du marché :

Références du titulaire (Nom/adresse complète, indiqué s'il s'agit d'un consultant individuel ou d'un bureau) :

N°	Rubrique	Constats et commentaires	Notation ⁴
1.	Plan de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché est-il indiqué dans le PPM transmis à la DCMP⁵ - Le marché est-il inscrit dans l'avis général de passation de marchés⁶ 	A noter que si l'une des procédures est requise
2.	Publicité	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché a-t-il fait l'objet d'un appel à manifestation d'intérêts⁷ - Si oui : indiquer les supports de publication, analyser les mentions de l'avis sous l'angle de leur conformité à la législation, indiquer les délais accordés pour le dépôt des candidatures ; commentaires 	A noter que si la procédure est requise
3.	Etablissement de la liste restreinte	<ul style="list-style-type: none"> - Liste des consultants de la liste restreinte - La liste restreinte est-elle conforme aux conclusions du PV d'évaluation des manifestations d'intérêt ? 	A noter que l'appel à manifestations d'intérêts est

⁴ Notes de 1 à 5 : 1 = Performance très satisfaisante ; 2 = Performance assez satisfaisante ; 3 = performance moyenne (risque moyen) ; 4 = Performance insuffisante ; 5 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées

⁵ L'inscription dans le PPM n'est obligatoire que pour les marchés atteignant le seuil de passation de marchés ; toutefois, pour les marchés n'atteignant pas ce seuil, l'inscription dans le PPM constitue une bonne pratique

⁶ L'inscription dans l'avis général de passation de marchés n'est obligatoire que pour les marchés atteignant les seuils de revue a priori de la DCMP

⁷ L'appel à manifestations d'intérêts n'est obligatoire que pour les marchés atteignant le seuil de passation de marchés

		<ul style="list-style-type: none"> - La liste restreinte est-elle composée au moins des bureaux classés aux 3 premières places à la suite de l'évaluation des manifestations d'intérêts ? - Analyse du PV d'évaluation des manifestations d'intérêts 	requis
4.	Revue de la Demande de proposition	Vérifier la qualité de DP : clarté du dossier, clarté des termes de référence, adéquation des critères d'évaluation avec les termes de référence ; autres commentaires ;	A noter
5.	Délai accordé pour le dépôt des offres	Vérifier la conformité du délai accordé pour le dépôt des offres ; indiquer date de la lettre d'invitation et date limite de dépôt des offres	A noter
6.	Procédure d'ouverture des offres	<ul style="list-style-type: none"> - Les offres ont-elles été ouvertes en séance publique par la commission des marchés compétente ? - Les différents PV d'ouvertures de plis ont-ils été transmis aux soumissionnaires ? 	A noter
7.	Vérification de l'évaluation des offres	Examen du rapport d'évaluation : appréciation de l'auditeur. Des critères d'évaluation non prévus au DAO ont-ils été utilisés ?	A noter
8.	Publication de l'attribution provisoire	- Si requise, vérifier que la publication de l'attribution provisoire a été effective : supports de publication, mentions figurant sur l'avis	A noter que si publication attribution requise
9.	Approbation et notification du marché et, publication de l'avis d'attribution définitive	<ul style="list-style-type: none"> - Approbation effective par l'autorité compétente ? Délais d'approbation ? - Date de notification ? - Date de publication de l'attribution définitive (si requis) ? Vérifier les mentions de l'avis et si la date de publication est conforme aux délais requis par le CMP 	A noter
10.	Contrôles et avis de la Direction	Vérifier la conformité à la législation, des contrôles et avis de la DCMP sur le marché (si requis)	

	centrale des marchés (DCMP)		
11.	Exécution du contrat	<ul style="list-style-type: none"> - Dates des rapports - Délais effectifs par rapport aux délais contractuels – Evaluer les sources de retard – Vérifier l'état d'exécution des clauses de pénalités de retard 	A noter
12.	Paiements	Indiquer la situation des paiements	A noter
13.	Compétitivité des prix	<ul style="list-style-type: none"> - Les prix du contrat vous semblent-ils compétitifs ? Sont-ils plus élevés que les prix pratiqués sur le marché ? Si oui : quelles sont les sources de vérification ? quelles peuvent en être les explications ? 	A noter
14.	Recours et litiges	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure de passation a-t-elle l'objet de recours ? Si oui, quel sont les griefs soulevés par les requérants ? Les recours ont-ils été traités conformément à la réglementation par l'autorité contractante ? - les requérants connaissent t ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? - L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? - Comment ont été traités ces recours et ces litiges ? - Les recours éventuels adressés à l'ARMP ont-ils été traités dans les délais ? - Apprécier la pertinence des décisions éventuelles de l'ARMP 	A noter
15.	Violations éventuelles à la réglementation	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché	A noter
16.	Conclusion	Appréciation globale sur la passation et l'exécution du marché – Retracer toutes les anomalies et points de non – conformité – Opinion sur la procédure de passation et d'exécution du marché	Note moyenne

Annexe 4 : Points de vérification Demandes de Renseignements et de Prix (DRP)

Références du marché (Nom/N°/Date) :

Objet du marché :

Montant du marché

Références du titulaire (Nom/adresse complète) :

N°	Rubrique	Constats et commentaires	Notation ⁸
1.	Plan de passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> - La DRP est-elle indiquée dans le PPM transmis à la DCMP⁹ - L'examen des DRP révèle t elle des pratiques de fractionnement ? 	
2.	Publicité	La DRP a-t-elle fait l'objet de publicité spécifique ¹⁰	
3.	Délai accordé pour le dépôt des offres	<ul style="list-style-type: none"> - Date de la lettre d'invitation - date limite de dépôt des offres 	
4.	La liste restreinte est-elle composée d'au moins 5 candidats ?	<ul style="list-style-type: none"> - Liste et adresse des candidats présélectionnés - Vérification de la réception effective de la lettre d'invitation par les candidats présélectionnés (cahier de transmission, accusé de réception, etc.) 	
5.	Vérification de l'existence effective d'offres	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'offres reçues : - Candidats ayant déposé une offre : <ol style="list-style-type: none"> 1. Nom du candidat, Montant de l'offre 2. Nom du candidat, Montant de l'offre 3. etc. ... - Les offres sont-elles archivées ? - Vérification de l'existence effective des 	

⁸ Notes de 1 à 5 : 1 = Performance très satisfaisante ; 2 = Performance assez satisfaisante ; 3 = performance moyenne (risque moyen) ; 4 = Performance insuffisante ; 5 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées

⁹ Pour une DRP, l'inscription dans le PPM n'est pas obligatoire mais constitue une bonne pratique

¹⁰ La DRP n'est pas exemptée de publicité, mais l'autorité contractante choisit librement les modalités de publicité

		entreprises présélectionnées ou ayant déposé une offre	
6.	Procédure d'ouverture des offres	Les offres ont-elles été ouvertes en séance publique ? ¹¹	
7.	Vérification des PV d'ouverture et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Le rapport d'évaluation : le marché a-t-il été attribué à l'offre conforme la moins disante ? Si non, vérifier les raisons. Des critères d'évaluation non prévus au DAO ont-ils été utilisés ? - Examen du rapport d'évaluation : appréciation de l'auditeur 	
8.	Documents contractuels	<ul style="list-style-type: none"> - La DRP a-t-elle fait l'objet de contrat ou de bon de commande ? - date du contrat ou du bon de commande - délai d'exécution ou de livraison 	
9.	Exécution du contrat	<ul style="list-style-type: none"> - Réception effective des fournitures, travaux ou prestations : PV de réception ou autre documents attestant de la réception (préciser les dates) ; - vérifier la conformité de la procédure de réception ; - vérifier les écarts éventuels par rapport aux délais de livraison indiqués dans le contrat ou le bon de commande 	
10.	Paiements	Indiquer la situation des paiements afférents à la DRP	
11.	Compétitivité des prix	Les prix du contrat vous semblent-ils compétitifs ? Sont-ils plus élevés que les prix pratiqués sur le marché ? Si oui : quelles sont les sources de vérification ? quelles peuvent en être les explications ?	

¹¹ L'ouverture des DRP en séance publique n'est pas une obligation mais constitue une bonne pratique

12.	Recours et litiges	<ul style="list-style-type: none"> - La procédure de passation a-t-elle l'objet de recours ? Si oui, quel sont les griefs soulevés par les requérants ? Les recours ont-ils été traités conformément à la réglementation par l'autorité contractante ? - Les requérants connaissent t ils les règles prévues en matière de procédure de recours ? - L'exécution a-t-elle fait l'objet de litiges ? - Comment ont été traités ces recours et ces litiges ? - Les recours éventuels adressés à l'ARMP ont-ils été traités dans les délais ? - Apprécier la pertinence des décisions éventuelles de l'ARMP 	
13.	Vérification de l'exécution physique	Vérifier si possible l'existence physique des fournitures, travaux ou rapports, objet de la DRP	
14.	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché		
15.	Conclusion	Appréciation globale sur la passation et l'exécution du marché – Retracer toutes les anomalies et points de non – conformité – Opinion sur la procédure de passation et d'exécution du marché	Note moyenne

Annexe 5 : Points de vérification Marches passés par Entente Directe (ED)

Références du marché (Nom/N°/Date) :

Objet du marché :

Montant du marché

Références du titulaire (Nom/adresse complète) :

N°	RUBRIQUE	Constats et commentaires	Notation ¹²
1.	Plan de passation de marchés	Le marché est-il indiqué dans le PPM transmis à la DCMP	
2.	Eligibilité à la procédure d'entente directe	Vérification des justificatifs ; Laquelle des 3 conditions d'éligibilité à cette procédure a été invoquée ?	
3.	Avis de la DCMP	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché a-t-il été soumis à la DCMP ? - Apprécier l'avis de la DCMP au regard de la législation 	
4.	Revue du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la qualité du marché - Vérifier la compétitivité des prix - Vérifier l'inclusion effective de dispositions claires et suffisamment détaillées permettant le contrôle effectif des coûts de revient - Les garanties requises sont-elles prises en compte ? 	
5.	Approbation et notification du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché a-t-il été approuvé par l'autorité compétente ? - Quels ont été les délais entre observés pour l'approbation ? (délai entre date de soumission à l'approbation et date de soumission effective) - Le marché a-t-il fait l'objet de notification 	

¹² Notes de 1 à 5 : 1 = Performance très satisfaisante ; 2 = Performance assez satisfaisante ; 3 = performance moyenne (risque moyen) ; 4 = Performance insuffisante ; 5 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées

		écrite ?	
6.	Exécution du marché	<ul style="list-style-type: none"> - Les garanties ont-elles été fournies ? - Les informations financières ont-elles été régulièrement transmises par le titulaire ? Apprécier par rapport aux coûts du marché - Les réceptions ont-elles été effectuées conformément à la réglementation : PV de réception ou autre documents attestant de la réception (préciser les dates) ; vérifier la conformité de la procédure de réception ; vérifier les écarts éventuels par aux délais de livraison prévisionnels prévus dans le marché ? 	
12.	Paiements	- Décrire la situation des paiements afférents au marché	
13.	Recours	<ul style="list-style-type: none"> - Le contrat a-t-il fait l'objet de recours ? - Comment ont été traités ces recours ? 	
14.	Vérification de l'exécution physique	Vérifier si possible l'existence physique des fournitures, travaux ou services	
15.	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées pendant la passation et l'exécution du marché		
16.	Conclusion	Appréciation globale sur la passation et l'exécution du marché – Retracer toutes les anomalies et points de non – conformité – Opinion sur la procédure de passation et d'exécution du marché	Note moyenne

Annexe 6 : Points de vérification qualité, transparence et efficacité des opérations de passation de marches

Nom de l'Autorité contractante :

Modes de passation de marchés	Récapitulatif des marchés passés au titre de la gestion 2010		Récapitulatif des marchés examinés lors de la présente revue	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Appel d'offres ouvert (AOO)				
Appel d'offres restreint (AOR)				
Prestations intellectuelles (PI)				
Demande de Renseignements et de Prix (DRP)				
Entente directe (ED)				
TOTAL				
			% du total	% du total

N°	Rubrique	Constats et commentaires	Notation ¹³
1.	Plan de passation de marchés	Le plan de passation de marchés est-il exhaustif ? Consolide t-il les marchés de toutes les composantes de l’Autorité contractante ? Y a-t-il des marchés passés et non inscrits dans le PPM ?	
2.	Avis général de passation de marchés	L’avis général de passation de marchés a-t-il été publié ? Permet-il d’identifier de façon précise les marchés à passer ? indiquer les Dates et supports de publication Autres commentaires	
3.	Demande de Renseignements de Prix (DRP)	Comment l’Autorité contractante procède à la publicité des DRP ? Les listes restreintes établies dans le cadre de DRP sont-elles suffisamment diversifiées ? Les prix vous semblent-ils compétitifs ? Comparez si possible les prix pour les mêmes prestations dans le cadre de DRP différentes (expliquez si possible les écarts éventuels) ; les DRP sont-elles attribuées aux moins-disants ? Apprécier la qualité globale des dossiers de consultation	
4.	Délais de passation des marchés	Les délais observés pour l’évaluation des offres sont-ils raisonnables ? Commenter Apprécier les délais moyens de passation	
5.	Procès verbaux d’ouverture de plis	Les procès verbaux d’ouvertures de plis sont-ils systématiquement communiqués aux soumissionnaires ?	
6.	Publications des attributions	Les publications d’attributions sont-elles systématiques et faites conformément au Code des marchés	
7.	Recours	Les recours ont-ils été gérés conformément à la réglementation	

¹³ Notes de 1 à 5 : 1 = Performance très satisfaisante ; 2 = Performance assez satisfaisante ; 3 = performance moyenne (risque moyen) ; 4 = Performance insuffisante ; 5 = Performance non satisfaisante (haut risque) ; Seules les lignes obligatoires dans le processus de passation du marché examiné seront notées ;

8.	Gestion des marchés	Appréciation de la gestion des marchés (respect des délais d'exécution, pénalités de retard, réceptions des prestations, paiements, etc.)	
9.	Archivage des dossiers	L'Autorité contractante dispose-t-elle d'un dispositif de classement et d'archivage des dossiers de marchés ? Si Oui, selon quelle méthodologie ?	
10.	Violations de la réglementation	Indiquer les violations éventuelles à la réglementation constatées	
11.	Conclusion	Opinion globale sur la qualité, la transparence et l'efficacité des opérations de passation de marchés	Note moyenne

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Points de vérification organisation institutionnelle

Nom de l'Autorité contractante :

N°	Rubrique	Constats et commentaires	Notation
1.	Commission des Marchés	Les membres de la commission des marchés sont-ils nommés conformément à la législation ? Le secrétariat est-il systématiquement assuré par les membres de la cellule de passation de marchés ?	
2.	Cellule de passation des marchés	Existe-t-il une cellule de passation de marchés ? Si oui, la cellule dispose-t-elle effectivement des prérogatives que lui confère la réglementation ? La composition de la cellule est-elle en adéquation avec les besoins de l'Autorité contractante ? L'archivage des documents de marchés par la cellule est-elle effective et exhaustive ? La cellule produit-elle des rapports trimestriels ? Les appuis de la cellule aux différents services sont-ils effectifs ?	
3.	Capacités en matière de passation de marchés	<p>Evaluer les capacités des membres de la Commission des marchés et de la cellule de passation de marchés en matière de passation de marchés : revue des formations reçues.</p> <p>Evaluation des capacités des agents des différents services</p> <p>Recommandations pour renforcement des capacités</p>	
4.	Conclusion	Opinion sur l'organisation institutionnelle	Note moyenne



BIBLIOGRAPHIE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011580 du 28/12/07 pris en application de l'article 138 du Code des marchés publics fixant les seuils de contrôle a priori des dossiers de passation de marchés.*
2. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011583 du 28/12/07 pris en application de l'article 111 du Code des marchés publics fixant les seuils en dessous desquels il n'est pas requis de garantie de soumission.*
3. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011584 du 28/12/07 pris en application de l'article 112 du code des marchés publics fixant les seuils à partir desquels il est requis une garantie de bonne exécution.*
4. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011585 du 28/12/07 pris en application de l'article 35 du Code des marchés publics relatif aux cellules de passation des marchés des autorités contractantes.*
5. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011585 du 28/12/07 pris en application de l'article 77-3 du Code des marchés publics relatif aux commandes pouvant être dispensées de forme écrite et donner lieu à règlement sur mémoires ou factures.*
6. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011587 du 28/12/07 pris en application de l'article 45-e du code des marchés publics fixant le modèle d'engagement des candidats à respecter les dispositions de la charte de transparence et d'éthique en matière de Marchés publics.*
7. *Ministère de l'Economie et des Finances(2007), Arrêté Ministériel N° 011588 du 28/12/07 pris en application de l'article 36-1 du Code des marchés publics et fixant le nombre et les conditions de désignation des membres des commissions des marchés des autorités contractantes.*
8. *Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (2011), Recueil de textes réglementaires sur les Marchés Publics, Edition 2011, Dakar, 228p.*
9. *ARMP (2007), Code des Marchés Publics (Décret N°2007 – 545 du 25 Avril 2007), Dakar, 56p.*
10. *ARMP (2011), Code des Marchés Publics (Décret N°2011 – 06 du 25 Janvier 2011), Dakar, 36p.*
11. *Code des Obligations de l'Administration (COA), Dakar, 102p.*

12. UEMOA (2005), *Directive N°04 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des Marchés Publics et des délégations de service public dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.*
13. UEMOA (2005), *Directive N°05 portant contrôle et régulation des Marchés Publics et des délégations de service public dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.*
14. DIOP Mamadou (1997), *Finances publiques sénégalaises, N EA, Dakar, 271p.*
15. PAYSANT André (1999), *Finances publiques, Armand colin, 5^{ème} édition, 470 p.*
16. ALLAIRE Frédéric, *L'essentiel du droit des Marchés Publics, Edition 2011/2012, 114p.*
17. LEMANT Olivier (1995), *la conduite d'une mission d'audit interne, édition Dunod, Paris, 279p.*
18. BALDE Abdoulaye (2003), *le contrôle des finances publiques au Sénégal, presse universitaire du Septentrion, 402 p.*
19. WYCKOFF Grelier (2007), *le mémento des marchés publics de travaux : Intervenants, passation et exécution Broché – de Patricia, 393p.*
20. Cabinet Mamina CAMARA (2011), *Séminaire Audit des Marchés Publics, Dakar, 179p.*
21. RENARD Jacques (2010), *théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Paris, 470p.*