

**AUTORITE DE
REGULATION DES
MARCHES PUBLICS ET
DES DELEGATIONS DE
SERVICE PUBLIC DU MALI
(ARMDS)**

RAPPORT FINAL

**DES AUDITS DES MARCHES PUBLICS
DU MINISTERE DE LA SECURITE ET DE
LA PROTECTION CIVILE**

**PASSES PAR ENTENTE DIRECTE
(2016, 2017 ET 2018)**



CONVERGENCES
Audit & Conseils

Bamabougou, Avenue de la Corniche
BP 1 875 Bamako-Mali
(23) 70 39 96 18 / 20 23 26 63
convergences@convergences-audit.com
s.sawadogo@convergences-audit.com



Boulevard des Tensoba, Zone d'Activités
Diverses
01 BP 1481 Ouagadougou 01
Tél : 25 39 90 89/90
Fax : 25 33 06 02

TABLE DES MATIERES

I.	CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA MISSION.....	3
II.	OBJECTIFS DE LA MISSION.....	3
2.1.	OBJECTIF GLOBAL.....	3
2.2.	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	4
III.	DILIGENCES MISES EN ŒUVRE.....	4
IV.	PRESENTATION DES MARCHÉS AUDITES.....	4
V.	PRINCIPALES INSUFFISANCES RELEVÉES PAR PROCESSUS.....	5
5.1.	CONSTATS GÉNÉRAUX.....	5
5.1.1.	Au titre des procédures de passation.....	5
5.1.2.	Au titre de l'exécution du marché :.....	5
5.1.3.	Au titre de l'exécution financière.....	6
5.2.	RESPECT DES CONDITIONS DE RECOURS À L'ENTENTE DIRECTE.....	6
5.3.	Insuffisances par marché.....	12
VI.	COMPÉTITIVITÉ DES PRIX.....	27
VII.	RECOMMANDATIONS.....	28
7.1.	AU TITRE DES PROCEDURES DE PASSATION.....	28
7.1.1.	Recommandations générales :.....	28
7.1.2.	Recommandations spécifiques :.....	28
7.2.	Au titre de l'exécution du marché.....	29
7.2.1.	Recommandations générales :.....	29
5.3.1.	Recommandations spécifiques :.....	29
7.3.	Au titre de l'exécution financière.....	30
7.3.1.	Recommandations générales.....	30
7.3.2.	Recommandations spécifiques.....	30
VIII.	OPINION.....	31
IX.	ANNEXES.....	32
9.1.	Critères de classification des insuffisances.....	33
9.2.	Termes de références.....	36

I. CONTEXTE GÉNÉRAL 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 Mali a initié, depuis 2008, une profonde réforme de son système de passation de marchés publics. Cette réforme aligne le système Malien 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.

Sur le plan institutionnel, la réforme a contribué à la création de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (ARMDS) 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 Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public (DGMP-DSP).

L'ARMDS 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 publics et conventions, conformément à l'article 118 du Décret N° 2015- 0604/ P-RM du 25 septembre 2015, portant Code des Marchés Publics et des Délégations de Service Public.

La présente mission concerne, donc, la mise en œuvre d'une revue indépendante pour la vérification, en référence au Décret n° 2015-0604/ PRM du 25 septembre 2015 portant Code des Marchés publics (CMP), de la transparence et de la régularité des procédures de passation et d'exécution des marchés passés par les Départements Ministériels, par entente directe, de 2016 à 2018.

II. OBJECTIFS DE LA MISSION

II.1. OBJECTIF GLOBAL

L'objectif principal de la présente mission est de vérifier que les marchés passés par les Départements ministériels par entente directe de 2016 à 2018 ont été économes, efficaces, efficients et transparents en conformité aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

L'analyse portera sur leurs processus de passation et d'exécution et l'appréciation de leur degré de conformité par rapport aux dispositions et procédures édictées par le Code des Marchés Publics.

Il s'agit principalement d'apprécier pour les marchés sélectionnés l'adéquation des procédures de passation et les modalités de gestion des contrats aux dispositions du CMP.

II.2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

La mission devra passer en revue 100% des marchés passés par entente directe au niveau de chaque Département Ministériel afin de s'assurer de la réalité des conditions de leurs conclusions et de l'exhaustivité des pièces justificatives.

Autrement dit, le consultant procédera au contrôle de :

- l'éligibilité du marché à la procédure d'entente directe ;
- l'obtention préalable de l'avis de la DGMP-DSP ;
- la revue de l'examen du projet de marché par la DGMP-DSP (Attestation d'existence de crédits, Rapport de présentation motivé, Projet de contrat avec les annexes, PV de négociation des prix, etc.);
- la compétitivité des prix, l'inclusion effective de dispositions claires et suffisamment détaillées permettant le contrôle effectif des coûts de revient ;
- la prise en compte des garanties requises ;
- et de façon globale, réaliser une revue d'ensemble des marchés passés par entente directe : conformité aux dispositions du code des marchés publics, dégager les ratios en terme de montant et de quantité d'une part, et d'autre part les ratios de marché non conformes en terme de montant et de quantité.

III. DILIGENCES MISES EN ŒUVRE

Pour l'atteinte des objectifs de l'audit, les diligences suivantes ont été mises en œuvre :

- entretiens avec les différents acteurs ;
- recherche et collecte de toutes informations et documents relatifs aux procédures d'attribution et d'exécution des marchés ;
- analyse et exploitation des documents collectés ;
- vérification du respect des procédures de passation des marchés telles que stipulées dans la réglementation ;
- vérification de l'état d'exécution physique et financière des marchés ;
- identification des faiblesses ;
- formulation de recommandations idoines pour une amélioration de la gestion.

IV. PRESENTATION DES MARCHÉS AUDITES

Les audits ont concerné les marchés passés par entente directe au niveau du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile durant les années **2016, 2017 et 2018**.

Le nombre total de marchés audités est de **cinq (05)** pour un montant total de **Trois milliard neuf cent quatre-vingt-dix-neuf millions six cent quatre-vingt-quatre mille quatre neuf (3 999 684 049) F CFA**, composé comme suit :

- **cinq (5)** marchés de fournitures pour un montant de **Trois milliard neuf cent quatre-vingt-dix-neuf millions six cent quatre-vingt-quatre mille quarante-neuf (3 999 684 049) F CFA** ;

V. PRINCIPALES INSUFFISANCES RELEVÉES PAR PROCESSUS

Les détails des différentes insuffisances relevées sont contenus dans le **tableau des insuffisances par marché**.

V.1. CONSTATS GÉNÉRAUX

V.1.1. Au titre des procédures de passation

- absence d'avis général de passation de marchés publié ;
- la qualité des PPM existants est altérée par l'absence de lien ou code le reliant au marché approuvé ;
- retards excessifs dans le circuit de signatures et d'approbation des marchés, entre la signature de l'attributaire et celle de l'autorité d'approbation, le délai normal de 13 jours ouvrables est souvent allé à quatre (04) mois ;
- absence de preuve de publication de l'avis d'attribution des marchés ;
- autorisation au recours à la procédure par entente directe non adéquate avec les dispositions de l'article 58, en ce sens que les arguments avancés bien que reposant pour la plupart sur des interventions d'urgence afin d'éviter la rupture dans la fourniture des cartes d'identité nationale et consulaire, les délais excessivement longs constatés dans le circuit de signature et d'approbation des marchés, allant jusqu'à quatre (04) mois, ont montré que la situation n'était pas celle d'une urgence impérieuse mais simple où les marchés auraient pu être passés par appel d'offres ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours, conformément à l'article 67 du CMP ;
- l'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier ;

V.1.2. Au titre de l'exécution du marché :

- absence de support pour certaines formalités préalables à la réception de fournitures:
 - décision portant création de la commission de réception ;
 - avis de réunion des membres de la commission de réception ;
- absence de signature des fournisseurs sur les PV de réception ;
- absence sur les PV de réception des fonctions ou postes occupés par les membres de la commission ;

- l'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier ;

V.1.3. Au titre de l'exécution financière

- l'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier.

V.2. RESPECT DES CONDITIONS DE RECOURS À L'ENTENTE DIRECTE

TABLAU DES MOTIFS DES ENTENTES DIRECTES

N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
1	000693/DGMP-DSP-2016	Fourniture de eLTE BTS, Caméras, et Centre de Surveillance et Mise en service de eLTE BTS, Caméras, et Centre de Surveillance.	Huawei TECHNOLOGIE	1 958 212 461	<p>Marché similaire exécuté en 2015</p> <p>La nécessité de continuer avec le même prestataire pour des raisons techniques et du respect du délai lié à la tenue du sommet Afrique-France.</p>	<p>Non Conforme à l'article 58</p> <p>Le délai excessif de trois mois dans le circuit de signature et d'approbation du marché remet en question la validité des motifs invoqués et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours. Les raisons techniques n'ont pas été explicitées</p>	<p>L'approbation desdits marchés relève du MEF et non le MSPC.</p> <p>Le retard accusé dans l'approbation des marchés, soit 4 mois environ, n'enlève en rien l'urgence impérieuse invoquée pour recourir à la procédure par entente directe, mais plutôt préjudiciable pour le service bénéficiaire.</p>	<p>Le constat est maintenu</p> <p>L'urgence évoquée avait pour objectif de réduire les délais pour permettre que les fournitures soient réceptionnées pour le sommet France Afrique. Dans l'urgence impérieuse, la réponse à la situation doit être immédiate, si l'environnement et la lourdeur administrative rendent cela impossible, il est raisonnable de passer à l'appel d'offre restreint avec réduction du délai de soumission à 15 jours. Cette procédure a l'avantage de fournir des prix concurrentiels et d'avoir le même résultat en termes de temps que l'entente directe, dans des conditions de lourdeur administrative. Il convient également de signaler que l'un des grands risques de l'entente directe est la non compétitivité des prix. C'est pourquoi les TDR de la mission</p>

N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
								demande à l'auditeur d'apprécier l'exécution suivant l'urgence signalée et la compétitivité des prix.
2	000748/DGMP-DSP-2016	Renouvellement des services de soutien technique aux neuf (09) postes diplomatiques et consulaires pour le compte du Ministère de la sécurité et de la protection civile au titre de l'année 2016	Canadian Bank Note Compagny	174 817 788	La nécessité de continuer avec le même prestataire pour les raisons suivantes : - la continuité de la production des visas ; - le prestataire CBN dispose d'une infrastructure déjà en place ; - le besoin d'extension du système à d'autres sites diplomatiques ; - le besoin d'uniformisation des visas.	Conforme à l'article 58	RAS	RAS
	TOTAL 2016			2 133 030 249				

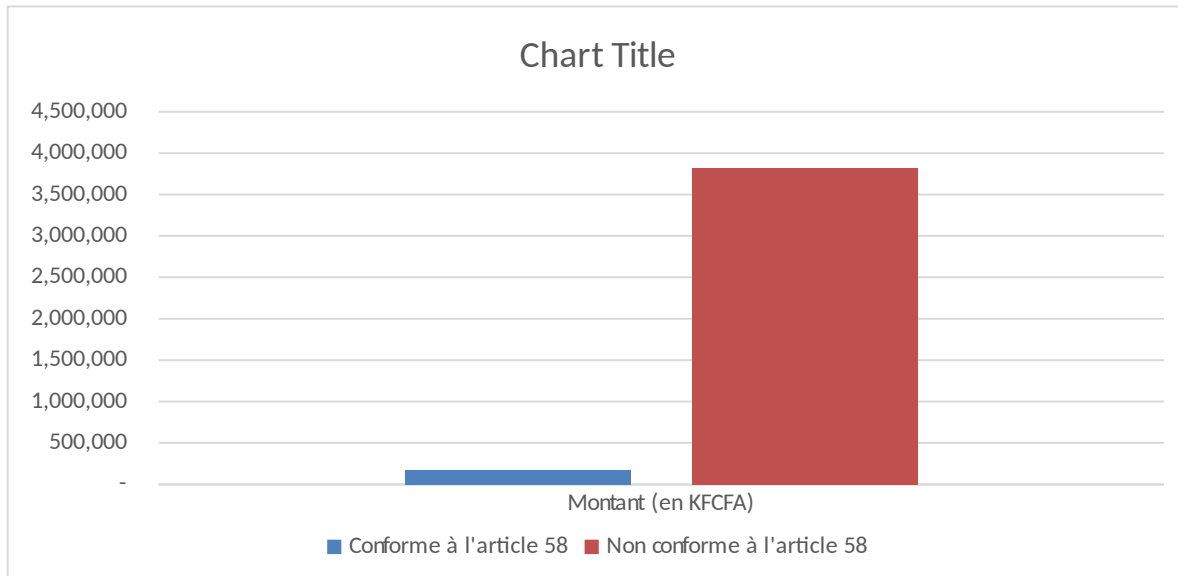
N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
3	00078/DGMP-DSP-2017	Marché relatif à la fourniture de cartes d'Identités Consulaires et Pochettes pour le Compte du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.	Graphique industrie SA	103 084 800	L'urgence liée à continuer l'approvisionnement régulier des maliens en cartes d'identité nationale et en cartes d'identité consulaire, et pour assurer l'uniformité entre les cartes existantes et celles qui doivent faire l'objet de nouveaux marchés.	<p>Non Conforme à l'article 58</p> <p>Le délai excessif de 79 jours dans le circuit de signature et d'approbation du marché remet en question la validité des motifs invoqués et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours</p> <p>Un autre prestataire pourrait fabriquer des cartes similaires sur la base des spécimens si la fabrication ne nécessite pas l'utilisation d'une licence spécifique.</p> <p>Cette situation crée un monopole de fait sur le marché de confection de cartes d'identité</p>	<p>- L'approbation desdits marchés relève du MEF et non du MSPC.</p> <p>l'ouverture peut être envisagée éventuellement. Cependant, l'urgence ne portait pas sur ce point spécifique.</p>	<p>Le constat est maintenu</p> <p>L'urgence a pour objet de réduire le délai et d'exécuter le marché conformément à l'urgence évoqué. Dans l'urgence impérieuse, la réponse à la situation doit être immédiate, si l'environnement et la lourdeur administrative rendent cela impossible, il est raisonnable de passer à l'appel d'offre restreint avec réduction du délai de soumission à 15 jours. Cette procédure a l'avantage de fournir des prix concurrentiels et d'avoir le même résultat en termes de temps que l'entente directe, dans des conditions de lourdeur administrative. Il convient également de signaler que l'un des grands risques de l'entente directe est la non compétitivité des prix. C'est pourquoi les TDR de la mission demande à l'auditeur d'apprécier l'exécution suivant l'urgence signalée et la</p>

N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
								compétitivité des prix..
4	0158/DGMP-DSP-2017	Marché relatif à la fourniture de cartes d'identité Nationale, pochettes et registres pour le Compte du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.		734 196 000	L'urgence liée à continuer l'approvisionnement régulier des maliens en cartes d'identité nationale et en cartes d'identité consulaire, et étant donné que les marchés précédents ont été réalisés avec satisfaction par la société Graphique Industrie SA, et pour assurer l'uniformité entre les cartes existantes et celles qui doivent faire l'objet de nouveaux marchés.	Non Conforme à l'article 58 Le délai excessif de quatre (04) mois dans le circuit de signature et d'approbation du marché remet en question l'urgence évoqués et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours. Un autre prestataire pourrait fabriquer des cartes similaires sur la base des spécimens si la fabrication ne nécessite pas l'utilisation d'une licence spécifique Cette situation crée un monopole de fait sur le marché de confection de cartes d'identité	Néant	Le constat est maintenu Dans l'urgence impérieuse, la réponse à la situation doit être immédiate, si l'environnement et la lourdeur administrative rendent cela impossible, il est raisonnable de passer à l'appel d'offre restreint avec réduction du délai de soumission à 15 jours. Cette procédure a l'avantage de fournir des prix concurrentiels et d'avoir le même résultat en termes de temps que l'entente directe, dans des conditions de lourdeur administrative. Il convient également de signaler que l'un des grands risques de l'attente directe est la

N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
	TOTAL 2017			837 280 800				non compétitivité des prix. C'est pourquoi les TDR de la mission demande à l'auditeur d'apprécier l'exécution suivant l'urgence signalée.et la compétitivité des prix
5	01064/DGMP-DSP-2018	Fourniture de cartes d'identité nationale avec pochettes et registres et de cartes d'identité consulaire avec pochettes pour le compte du ministère de la sécurité et de la protection civile		1 029 373 000	Tous les marchés relatifs à la production de cartes d'identité ont été exécutés par la société Graphique Industrie à notre grande satisfaction tant au niveau de la qualité que des délais d'exécution des contrats. Elle est actuellement la seule société de la place spécialisée dans la production de cartes d'identité nationale sécurisées ; -la nécessité d'assurer la disponibilité du document de la carte nationale d'identité sur toute l'étendue du	Non Conforme à l'article 58 Le délai excessif de 56 jours dans le circuit de signature et d'approbation du marché remet en question l'urgence invoquée et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours. Un autre prestataire pourrait fabriquer des cartes similaires sur la base des spécimens si la fabrication ne nécessite pas l'utilisation d'une licence spécifique. Aucun appel d'offre ouvert n'a permis de conclure que seule la société Graphique	L'approbation desdits marchés relève du MEF et non du MSPC. - Se référer à l'avis de non objection de la DGMP-DSP	L'urgence a pour objet de réduire le délai et d'exécuter le marché conformément à l'urgence évoqué. Dans l'urgence impérieuse, la réponse à la situation doit être immédiate, si l'environnement et la lourdeur administrative rendent cela impossible, il est raisonnable de passer à l'appel d'offre restreint avec réduction du délai de soumission à 15 jours. Cette procédure a l'avantage de fournir des prix concurrentiels et d'avoir le même résultat en termes de temps que l'entente directe, dans des conditions de lourdeur administrative. Il convient également de signaler que l'un des grands risques de

N° ordre	Numéro Marché	Objet	Fournisseur	Montant Maximum FCFA	Justification de l'ED	Conformité aux conditions de recours à l'entente directe	Réponse de l'AC	Conclusion De l'auditeur
					territoire national et éviter des ruptures d'approvisionnement ; - l'obligation d'assurer l'uniformité des cartes d'identité en circulation avec celles devant faire l'objet d'un nouveau marché.	Industrie dispose des capacités techniques pour la production des cartes d'identité sécurisées. Cette situation crée un monopole de fait sur le marché de confection de cartes d'identités		l'entente directe est la non compétitivité des prix. C'est pourquoi les TDR de la mission demande à l'auditeur d'apprécier l'exécution suivant l'urgence signalée.et la compétitivité des prix.
	TOTAL 2018			1 029 373 000				
		TOTAL GENERAL		3 999 684 049				

	Nombre	Montant (en FCFA)	Taux
Conforme à l'article 58	1	174 817 788	4%
Non conforme à l'article 58	4	3 824 866 261	96%
Totaux	5	3 999 684 049	100%



V.3. Insuffisances par marché

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
1	000693/DGMP-DSP-2016	Fourniture de eLTE BTS, Caméras, et Centre de Surveillance et Mise en service de eLTE BTS, Caméras, et Centre de Surveillance.	1 958 212 461	Absence d'avis général de passation de marchés publié ;	Prendre acte.	Constat maintenu
				Nous n'avons pas été en mesure d'identifier le marché dans le plan de passation de marchés qui nous a été soumis en raison de l'absence de lien entre le montant estimé inscrit dans le PPM et le montant du marché approuvé correspondant ;	Néant	Constat maintenu
				Absence de cautionnement pour le délai de garantie des fournitures. En effet, selon l'article 14, le fournisseur est tenu, durant un délai de garantie d'un an, à une obligation de réparation et de remplacement couvrant les conditions normales d'utilisation de l'ensemble des acquisitions du marché. Cependant, cette obligation du fournisseur ne repose sur aucun engagement financier pour couvrir le risque si le fournisseur manquerait à ses obligations ;	Néant	Constat maintenu
				Absence de signature du fournisseur sur les PV de réception. En outre, les membres ayant signé les PV de réception n'ont pas décliné leur fonction sur lesdits PV datés du 21/12/2016 et du 23/12/2016 ;	L'article 27 du décret n°10-681P-RM du 30 décembre 2010 portant réglementation de la comptabilité matières ne prévoit pas le fournisseur parmi les membres de la commission de réception. Le logiciel de gestion de comptabilité matières, semi automatisé, ne prévoit que la fonction spécifique du Chef de Division Comptabilité	L'article 27 du décret N°10-681P-RM du 30 décembre 2010, portant réglementation de la comptabilité matières détermine à notre avis les membres de la commission de réception issus de l'administration. En tout état de cause, une réception de travaux ne peut se faire sans la présence de l'entrepreneur et cette présence

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
					matières sur le PV de réception.	doit être démontrée. Le logiciel de gestion de comptabilité matières doit permettre l'identification des fonctions des membres de la commission de réception. Le PV actuel ne permet pas de vérifier que la composition de la commission de réception a été respectée.
				Absence de preuve de publication du marché	La publication n'est pas requise dans le mode de passation par entente directe.	L'entente directe est une procédure dérogatoire dont la spécificité est l'absence de mise en concurrence. L'expression « sans formalité » renvoie ainsi aux formalités relatives à la mise en concurrence. Par conséquent toutes les autres formalités relatives à la conclusion et à l'exécution des marchés publics s'appliquent à l'entente directe. Il convient également de préciser qu'en l'absence de concurrence, l'autorité contractante attribue le marché au fournisseur de son choix qui peut ne pas être du domaine des fournitures ou prestations demandées. En publiant le marché, d'autres fournisseurs pourraient formuler des recours auprès des autorités compétentes s'ils constatent que le titulaire n'est pas du domaine. En général la publication des

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
						marchés relève du principe de la transparence.
				L'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier ;	Néant	Constat maintenu
				Pour une acquisition dont l'urgence et les nécessités techniques ont été évoquées pour obtenir l'entente directe, afin de réduire le délai requis pour la passation du marché, le circuit de la signature prend exclusivement trois (03) mois, délai compris entre la signature du fournisseur le 08/07/2016 et celle de l'autorité d'approbation le 04/10/2016. Cette situation traduit un manque de diligence ou lourdeur administrative dans le traitement des dossiers, dont des arguments sérieux pour la sécurité nationale ont été évoqués pour justifier l'entente directe.	Néant	Constat maintenu
2	000748/DGMP-DSP-2016	Renouvellement des services de soutien technique aux neuf (09) postes diplomatiques et consulaires pour le compte du Ministère de la sécurité et de la protection civile au	174 817 788	Absence d'avis général de passation de marchés publié	Prendre acte.	Constat maintenu
				Nous n'avons pas été en mesure d'identifier le marché dans le plan de passation de marchés qui nous a été soumis en raison de l'absence de lien entre le montant estimé inscrit dans le PPM et le montant du marché approuvé	Néant	Constat maintenu

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				correspondant ;		
				Absence de rapport de prestation de services et sa validation par une commission. Nous pensons que compte tenu du montant et de la nature du marché, un rapport de prestation devrait être fourni et validé par une commission conformément à l'esprit de l'article 14 du contrat. Au lieu de cela, une attestation de service fait a été signée par le DFM, ce qui est insuffisant en termes de transparence et couverture de risque.	Néant	Constat maintenu
		titre de l'année 2016		Absence de preuve de publication du marché ;	La publication n'est pas requise dans le mode de passation par entente directe.	L'entente directe est une procédure dérogatoire dont la spécificité est l'absence de mise en concurrence. L'expression « sans formalité » renvoie ainsi aux formalités relatives à la mise en concurrence. Par conséquent toutes les autres formalités relatives à la conclusion et à l'exécution des marchés publics s'appliquent à l'entente directe. En général la publication des marchés relève du principe de la transparence.
				L'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier.	Néant	Constat maintenu
	TOTAL 2016		2 133 030 249			

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
3	00078/DGMP-DSP-2017	Marché relatif à la fourniture de cartes d'Identité Consulaire et Pochettes pour le Compte du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.	103 084 800	Absence d'avis général de passation de marchés publié ;	Prendre acte	Constat maintenu
				Nous n'avons pas été en mesure d'identifier le marché dans le plan de passation de marchés qui nous a été soumis en raison de l'absence de lien entre le montant estimé inscrit dans le PPM et le montant du marché approuvé correspondant	Néant	Constat maintenu
				Absence de la lettre de notification définitive du contrat dans le dossier ;	Néant	Constat maintenu
				Absence de signature du fournisseur sur le PV de réception. En outre, les membres ayant signé le PV de réception n'ont pas décliné leur fonction sur ledit PV daté du 10/07/2017	L'article 27 du décret n°10-681P-RM du 30 décembre 2010 portant réglementation de la comptabilité matières ne prévoit pas le fournisseur parmi les membres de la commission de réception. Le logiciel de gestion de comptabilité matières, semi automatisé, ne prévoit que la fonction spécifique du Chef de Division Comptabilité matières sur le PV de réception.	L'article 27 du décret N°10-681P-RM du 30 décembre 2010, portant réglementation de la comptabilité matières détermine à notre avis les membres de la commission de réception issus de l'administration. En tout état de cause, une réception de travaux ne peut se faire sans la présence de l'entrepreneur et cette présence doit être démontrée. Le logiciel de gestion de comptabilité matières doit permettre l'identification des fonctions des membres de la commission de réception. Le PV actuel ne permet pas de vérifier que la composition de la commission de réception a été respectée.

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				Absence de preuve de publication du marché ;	La publication n'est pas requise dans le mode de passation par entente directe.	La publication est prévue par l'article 84 du CMP. Elle relève également du principe de transparence du processus de la commande publique à laquelle l'entente directe ne peut déroger. L'entente directe est une procédure dérogatoire dont la spécificité est l'absence de mise en concurrence. L'expression « sans formalité » renvoie ainsi aux formalités relatives à la mise en concurrence. Par conséquent toutes les autres formalités relatives à la conclusion et à l'exécution des marchés publics s'appliquent à l'entente directe. En général la publication des marchés relève du principe de la transparence.
				L'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier ;	Néant	Constat maintenu
				Pour une acquisition dont l'urgence impérieuse a été évoquée pour obtenir l'entente directe, afin de réduire le délai requis pour la passation du marché, le circuit de la signature prend exclusivement 37 jours,	Néant	Constat maintenu

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				délai compris entre la signature du client le 19 mars 2017 et celle de l'autorité d'approbation le 25 avril 2017. Cette situation traduit un manque de diligence ou lourdeur administrative dans le traitement des dossiers dont l'extrême urgence a été motivée pour justifier l'entente directe.		
				NB : Existence de fractionnement de dépenses. En effet, le marché N° 0158/DGMP-DSP-2017 pour la fourniture de cartes d'Identité Nationale, pochettes et registres et le marché N° 00078/DGMP-DSP-2017 pour la fourniture de cartes d'Identité Consulaire et Pochettes, de même nature ou objet, de même unité fonctionnelle, ont été attribués au même fournisseur par entente directe pour la même année budgétaire sans être regroupé dans un contrat unique.	Néant	Constat maintenu
4	0158/DGMP-DSP-2017	Marché relatif à la fourniture de cartes d'Identité Nationale, pochettes et registres pour le Compte du Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile.	734 196 000	Absence d'avis général de passation de marchés publié ; Absence de signature du fournisseur sur le PV de réception. En outre, les membres de la commission désignés par l'avis de réception n° 01627/MSPC/DFM-DCM n'ont pas décliné leur fonction lors de la signature du PV. Cet avis qui date du 16 novembre 2017 avait prévu	Prendre acte L'article 27 du décret n°10-681P-RM du 30 décembre 2010 portant réglementation de la comptabilité matières ne prévoit pas le fournisseur parmi les membres de la commission de réception. Le logiciel de gestion de comptabilité matières, semi automatisé, ne prévoit que la fonction spécifique	Constat maintenu L'article 27 du décret N°10-681P-RM du 30 décembre 2010, portant réglementation de la comptabilité matières détermine à notre avis les membres de la commission de réception issus de l'administration. En tout état de cause, une réception de travaux ne peut se faire sans la présence de

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				la réception au 17 novembre 2017, mais curieusement la date qui figure sur le PV de réception est le 10/07/2017, antérieure à la date de l'avis. Il en est de même pour l'ordre de mouvement d'entrée dont la date (10/07/2017) est antérieure à l'avis de réception n° 01627/MSPC/DFM-DCM.	du Chef de Division Comptabilité matières sur le PV de réception.	l'entrepreneur et cette présence doit être démontrée. Le logiciel de gestion de comptabilité matières doit permettre l'identification des fonctions des membres de la commission de réception. Le PV actuel ne permet pas de vérifier que la composition de la commission de réception a été respectée.
				La date de réception des fournitures (10/07/2017) est antérieure à celle de la notification du contrat au fournisseur (11/07/2017)	Néant	Constat maintenu
				Absence d'application de la pénalité de retard au taux de 1/2500 du montant du marché par jour de retard. En effet, la réception a été faite le 22/12/2017, soit 72 jours après la fin du délai contractuel qui était le 11/10/2017. Il en résulte une pénalité d'un montant de FCFA 21 144 845.	Néant	Constat maintenu
				Absence de preuve de publication du marché ;	La publication n'est pas requise dans le mode de passation par entente directe.	La publication est prévue par l'article 84 du CMP. Elle relève également du principe de transparence du processus de la commande publique à laquelle l'entente directe ne peut déroger. L'entente directe est une procédure dérogatoire dont la spécificité est l'absence de mise

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
						<p>en concurrence. L'expression « sans formalité » renvoie ainsi aux formalités relatives à la mise en concurrence. Par conséquent toutes les autres formalités relatives à la conclusion et à l'exécution des marchés publics s'appliquent à l'entente directe. En général la publication des marchés relève du principe de la transparence.</p>
				<p>L'archivage ne permet pas de retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier ;</p>	<p>Néant</p>	<p>Constat maintenu</p>

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				<p>Pour une acquisition dont l'urgence impérieuse a été évoquée pour obtenir l'entente directe, afin de réduire le délai requis pour la passation du marché, le circuit de la signature prend exclusivement plus de quatre (04) mois, délai compris entre la signature du fournisseur le 21 février 2017 et celle de l'autorité d'approbation le 03 juillet 2017. Cette situation traduit un manque de diligence ou lourdeur administrative dans le traitement des dossiers dont l'extrême urgence a été motivée pour justifier l'entente directe.</p> <p>En tout état cause, l'énorme retard enregistré remet en question la validité des raisons invoquées et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert.</p>	Néant	Constat maintenu
	TOTAL 2017		837 280 800			
5	01064/DGMP-DSP-2018	Fourniture de cartes d'identité nationale avec pochettes et registres et de cartes d'identité consulaire avec pochettes pour le compte du ministère de la sécurité et de la protection civile	1 029 373 000	<p>Absence d'avis général de passation de marchés publié ;</p> <p>Nous n'avons pas été en mesure d'identifier le marché dans le plan de passation de marchés qui nous a été soumis en raison de l'absence de lien entre le montant estimé inscrit dans le PPM et le montant du marché approuvé correspondant ;</p> <p>Absence de documents prouvant</p>	<p>Prendre acte</p> <p>Néant</p> <p>Néant</p>	<p>Constat maintenu</p> <p>Constat maintenu</p> <p>Constat maintenu</p>

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				que la société Graphique Industrie est la seule spécialisée dans la production de cartes d'identité nationales sécurisées.		
				Absence de lettre d'invitation du fournisseur à la négociation ;	Néant	Constat maintenu
				Absence de lettre d'invitation du fournisseur à la réception des fournitures ;	Néant	Constat maintenu
				Absence de la signature du fournisseur sur le PV de réception. En outre, les membres ayant signé le PV de réception n'ont pas décliné leur fonction sur ledit PV ;	L'article 27 du décret n°10-681P-RM du 30 décembre 2010 portant réglementation de la comptabilité matières ne prévoit pas le fournisseur parmi les membres de la commission de réception. Le logiciel de gestion de comptabilité matières, semi automatisé, ne prévoit que la fonction spécifique du Chef de Division Comptabilité matières sur le PV de réception.	L'article 27 du décret N°10-681/P-RM du 30 décembre 2010, portant réglementation de la comptabilité matières détermine à notre avis les membres de la commission de réception issus de l'administration. En tout état de cause, une réception de travaux ne peut se faire sans la présence de l'entrepreneur et cette présence doit être démontrée. Le logiciel de gestion de comptabilité matières doit permettre l'identification des fonctions des membres de la commission de réception. Le PV actuel ne permet pas de vérifier que la composition de la commission de réception a été respectée.
				Absence de preuve de publication du marché ;	La publication n'est pas requise dans le mode de passation par entente directe.	La publication est prévue par l'article 84 du CMP. Elle relève également du principe de transparence du processus de la commande publique à laquelle l'entente directe ne peut déroger.

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
						<p>L'entente directe est une procédure dérogatoire dont la spécificité est l'absence de mise en concurrence. L'expression « sans formalité » renvoie ainsi aux formalités relatives à la mise en concurrence. Par conséquent toutes les autres formalités relatives à la conclusion et à l'exécution des marchés publics s'appliquent à l'entente directe. Il convient également de préciser qu'en l'absence de concurrence, l'autorité contractante attribue le marché au fournisseur de son choix qui peut ne pas être du domaine des fournitures ou prestations demandées (attribution à des sous-traitants). En publiant le marché, ceux qui sont du domaine pourraient se plaindre auprès des autorités compétentes s'ils constatent que le titulaire n'est pas du domaine. En général la publication des marchés relève du principe de la transparence.</p>
				Absence d'application de la pénalité de retard dont le montant s'élève à FCFA 6 999 736 ;	Néant	Constat maintenu
				L'archivage ne permet pas de	Néant	Constat maintenu

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				retrouver tous les documents du processus, du début jusqu'au paiement dans un seul dossier.		
				Le délai excessif de 56 jours dans le circuit de signature et d'approbation du marché remet en question la validité des motifs invoqués et montre que le marché aurait pu être passé par appel d'offre ouvert ou restreint avec réduction de délai de soumission à 15 jours.	L'approbation desdits marchés relève du MEF et non du MSPC.	Dans l'urgence impérieuse, la réponse à la situation doit être immédiate, si l'environnement et la lourdeur administrative rendent cela impossible, il est raisonnable de passer à l'appel d'offre restreint avec réduction du délai de soumission à 15 jours. Cette procédure a l'avantage de fournir des prix concurrentiels et d'avoir le même résultat en termes de temps que l'entente directe, dans des conditions de lourdeur administrative. Il convient également de signaler que l'un des grands risques de l'attente directe est la non compétitivité des prix. C'est pourquoi les TDR de la mission demande à l'auditeur d'apprécier l'exécution suivant l'urgence signalée et la compétitivité des prix.
				Dans l'article 3, le marché est décrit comme un marché à prix unitaire. Il convient de noter que dans le code des marchés publics, le marché à prix unitaire	Néant	Constat maintenu

N°	Numéro	Objet	Montant Maximum	Insuffisances	Réponse AC	Conclusion auditeur
				n'existe pas. C'est dans les marchés à commandes où le code parle des limites maximales et minimales de la prestation globale à fournir. Le marché en question présente à la fois les caractéristiques d'un marché à commande et d'un marché de reconduction. En tout état de cause, nous avons relevé les insuffisances suivantes :		
				En 2018, il apparaît une augmentation sans raison du prix unitaire des cartes d'identité consulaire de 2 FCFA alors que les quantités ont augmenté. De façon logique, plus la quantité augmente, le prix doit baisser ou au moins être égal au prix de base (quantité minimale). L'observation des prix montre que cette logique n'a pas été respectée bien au contraire quand la quantité augmente le prix augmente.	Néant	Constat maintenu
	TOTAL 2018		1 029 373 000			
		TOTAL GENERAL	3 999 684 049			

VI. COMPÉTITIVITÉ DES PRIX

Les termes de référence disposent que l'auditeur doit procéder au contrôle de la compétitivité des prix, l'inclusion effective de dispositions claires et suffisamment détaillées permettant le contrôle effectif des coûts de revient.

Le code des marchés publics dispose en son article 58 que :

« 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 des prix spécifiques durant l'exécution des prestations.

Le marché précise les obligations comptables auxquelles le titulaire du marché sera soumis, et notamment l'obligation de présenter ses bilans, comptes de résultats, ainsi que sa comptabilité analytique d'exploitation ou, à défaut de celle-ci, tous documents de nature à permettre l'établissement des coûts de revient. »

A l'issue de nos contrôles, aucun marché ne comporte de dispositions claires permettant le contrôle effectif des coûts de revient. Par ailleurs, l'autorité contractante n'a procédé à un contrôle des coûts de revient sur la base des documents comptables du fournisseur : bilans comptes de résultats, comptabilité analytique, pièces justificatives.

En l'absence de marchés comparables, il ne nous a pas été possible d'apprécier la compétitivité des prix pour les marchés audités.

A notre avis, les dispositions actuelles du code des marchés publics ne permettent pas un contrôle efficace de la compétitivité des prix. Dans la pratique, il est difficile, voire impossible de déterminer la compétitivité des prix sur la base des documents comptables (états financiers, comptabilité analytique, etc.). En outre, la plupart des entreprises dans le contexte du Mali ne tiennent pas de comptabilité analytique permettant de déterminer de façon fiable le coût de revient d'un marché.

L'analyse de la compétitivité des prix doit toujours se référer aux prix pratiqués dans des situations de pleine concurrence.

Nous recommandons que des dispositions se référant aux méthodes de détermination des prix de pleine concurrence soient intégrées dans le code. Les méthodes utilisées dans le cadre des prix de transfert pourraient être adaptées à cet effet. La méthode préférentielle est la méthode du prix comparable sur le marché libre. En application de cette méthode, les prix pourraient être fixés par référence à la mercuriale pour les fournitures courantes et à des marchés similaires conclus par appels à concurrence par l'autorité contractante concernée ou par d'autres autorités contractantes. Dans les cas rares où des marchés similaires n'existent, la méthode du coût de revient majoré pourrait être

utilisé. Les éléments justificatifs des coûts de revient devront alors être fournis à l'Autorité contractante pendant la phase de négociation.

VII. RECOMMANDATIONS

VII.1. AU TITRE DES PROCEDURES DE PASSATION

VII.1.1. Recommandations générales :

- procéder à l'élaboration d'un avis général de passation de marchés et sa publication ;
- veiller à la qualité des PPM en les rendant exploitable par un code pouvant le relier au marché approuvé ;
- veiller au respect des délais règlementaires pour la signature des autorités de conclusion et d'approbation des marchés en général et en particulier pour les marchés par entente directe ;
- veiller à ne pas confondre l'urgence impérieuse avec l'urgence simple. La situation d'urgence impérieuse résulte d'événements imprévisibles ou de force majeure nécessitant une action immédiate par la conclusion du marché par entente directe avec un fournisseur, entrepreneur ou consultant. En revanche, l'urgence simple est une situation indépendante de la volonté de l'autorité contractante, nécessitant une action rapide et justifiant, à cet effet, la réduction des délais de réception des candidatures et des offres, afin d'éviter tout danger ou retard préjudiciable à l'autorité contractante ;
- améliorer l'achivage en regroupant dans un même dossier tous les documents de la procédure du marché (passation, exécution et paiement) et toutes les correspondances qui s'y rapportent. Ceci pour gagner du temps et éviter les recherches fastidieuses ;

VII.1.2. Recommandations spécifiques :

- veiller à ce que le cautionnement pour le délai de garantie soit sous la forme de retenue financière à la source ou de garantie bancaire, ceci afin de couvrir le risque si le fournisseur manquerait à ses obligations, cf marché N° 000693/DGMP-DSP-2016;
- fournir la lettre de notification définitive du contrat dans le dossier, cf. marché N°00078/DGMP-DSP-2017 ;
- veiller de regrouper dans un marché unique, les dépenses de même nature ou objet, de même unité fonctionnelle pour la même année budgétaire ;
- veiller de fournir la preuve matérielle soutenant que la société Graphique Industrie est la seule spécialisée dans la production de cartes d'identité nationales sécurisées ;

- Veiller sur le coût du marché par entente directe afin qu'il soit conforme au coût du marché précédent s'il en existe. Toute augmentation devra être justifiée et expliquée dans le PV de négociation.

VII.2. Au titre de l'exécution du marché

VII.2.1. Recommandations générales :

- veiller à formaliser les actes et formalités préalables à la réceptions de fournitures:
 - décision portant création de la commission de réception ;
 - avis de réunion des membres de la commission de réception ;
- veiller à la signature des fournisseurs sur les PV de réception ;
- veiller mentionner sur les PV de réception, les fonctions ou postes occupés par les membres de la commission ;
- améliorer l'archivage en regroupant dans un même dossier tous les documents de la procédure du marché (passation, exécution et paiement) et toutes les correspondances qui s'y rapportent. Ceci pour gagner du temps et éviter les recherches fastidieuses ;
- Transmettre systématiquement un exemplaire ou une copie des documents relatifs à l'exécution du marché au responsable de la passation des marchés pour l'archivage centralisé des documents ;

V.3.1. Recommandations spécifiques :

- veiller à la fourniture du rapport de prestation de services et sa validation par une commission, cf. marché N°000693/DGMP-DSP-2016 ;
- veiller à la création de décision et d'avis de réunion pour la convocation des membres de validation du rapport technique du prestataire, cf. marché N°000693/DGMP-DSP-2016 ;
- veiller à la cohérence entre divers documents afférents à la réception du marché N°0158/DGMP-DSP-2017. En effet, l'avis du 16 novembre 2017 avait prévu la réception au 17 novembre 2017, mais curieusement la date qui figure sur le PV de réception est le 10/07/2017, antérieure à la date de l'avis. Il en est de même pour l'ordre de mouvement d'entrée, dont la date (10/07/2017) est antérieure à l'avis de réception n° 01627/MSPC/DFM-DCM. Par ailleurs, la date de réception des fournitures (10/07/2017) est antérieure à celle de la notification du contrat au fournisseur (11/07/2017);

VII.3. Au titre de l'exécution financière

VII.3.1. Recommandations générales

- améliorer l'archivage en regroupant dans un même dossier tous les documents de la procédure du marché (passation, exécution et paiement) et toutes les correspondances qui s'y rapportent. Ceci pour gagner du temps et éviter les recherches fastidieuses ;
- Transmettre systématiquement un exemplaire ou une copie des documents relatifs à l'exécution du marché au responsable de la passation des marchés pour l'archivage centralisé des documents ;

VII.3.2. Recommandations spécifiques

- Veiller à l'application des pénalités de retard dont le montant s'élève à FCFA 21 144 845, cf. marché N°0158/DGMP-DSP-2017 ;
- veiller à l'application des pénalités de retard dont le montant s'élève à FCFA 6 999 736 , cf. marché N° 01064/DGMP-DSP-2018
-

VIII. OPINION

Au terme de la présente mission d'audit, tous les marchés audités présentent des insuffisances avec des degrés de gravité variables. L'expression d'une opinion sur la conformité des marchés a nécessité une classification des insuffisances en fonction de leur niveau de gravité. Ainsi, nous avons distingué des insuffisances substantielles et des insuffisances non substantielles. Les marchés présentant au moins une insuffisance substantielle sont déclarés « non conformes ». Les marchés présentant uniquement des insuffisances non substantielles sont déclarés « conformes avec des insuffisances ». Les marchés ne présentant aucune insuffisance sont classés conformes. L'annexe 1 présente les critères utilisés pour l'appréciation des marchés.

Les résultats de l'audit du Ministère MSPC se présentent comme suit :

	Nombre de marchés	Ratio	Montant	Ratio
Conforme				
Conforme avec des insuffisances	0	0%	-	0%
Non conforme	5	100%	3 999 684 049	100%
Total	5	100%	3 999 684 049	100%

A notre avis :

- **100%** des cinq (**5**) marchés audités pour un montant de **FCFA 3 999 684 049** sont non conformes au regard des dispositions prévues par le code de marchés publics.

IX. ANNEXES

IX.1. Critères de classification des insuffisances

	Insuffisances substantielles	Insuffisances non substantielles
1	Le marché ne figure pas dans le PPM : Non conforme aux dispositions de l'article 33 du CMP ;	ANO sur les TDR pour les marchés sur budget national
2	Non-respect des conditions de recours à l'entente directe	Lettre d'invitation du fournisseur à la négociation ;
3	Absence d'un PV de négociation ou non conforme ;	Demande de recours pour passer le marché par entente directe,
4	Absence de preuve sur la matérialité (PV de réception, attestation de service fait, existence physique non vérifiée, Rapport en version finale etc.) ;	Le dossier de consultation n'ont été pas fournis ;
5	Autorités de signature et d'approbation non respectées ;	
6	Garanties exigées non fournies ou non conformes ;	liste de présence des représentants des parties prenantes à la négociation
7	ANO sur la demande de recours à l'entente directe	Absence de décision pour la mise en place de la commission de négociation ;
8	Absences d'émission des ordres de services ou notification du marché,	Absence d'avis de convocation des membres de la commission de négociation ;
9	Le marché n'est approuvé pendant la période de validé des offres, Non conforme aux dispositions du CMP en article 82 directive BM paragraphe 2.57	Lettre de soumission des offres et tout autre document du prestataire fixant le délai de validité de ses offres,
10	La garantie bonne exécution a été demandé au terme de l'article 94.3	Absence de décision pour la mise en place de la commission de négociation

11	Marché décaissé avant approbation du contrat.	La date de signature du marché par le titulaire n'est pas indiquée sur le contrat
12	absence d'approbation du marché	La formalité d'enregistrement n'a pas été accomplie dans le délai d'un mois en vertu des dispositions de l'article 140 du LPF.
13	L'acte d'engagement n'accompagne pas les offres fournies et n'a pas été mis à notre disposition (non conforme aux dispositions de l'article 68 du CMP)	Non obtention des trois signatures dans un délai de trois jours Non conforme à l'article 15 de l'arrêté d'application du CMP.
14	Absence Offres technique et financière	Le marché a fait l'objet d'une double revue à priori (celle du Bailleur à travers l'ANO sur le projet
15	Marché de regularisation	Absence de preuve de souscription de l'entrepreneur aux assurances citées à l'article 12 du marché : <ul style="list-style-type: none"> • assurance de responsabilité civile aux tires, • assurance tous risque de chantier, • assurance accident de travail
16	ANO sur le projet de contrat n'est pas fourni.	Absence d'avis de convocation des membres de la commission de négociation ;
17	Documents de paiement (chèque, etc.) non fourni,	Absence de liste de présence des représentants des parties prenantes à la négociation
18	Le numéro d'identification fiscale du contribuable ou, pour les candidats étrangers, la référence à l'immatriculation auprès d'organismes équivalents dans l'Etat dont ils sont ressortissants	Décision pour la mise en place de la commission de validation pour chaque rapport ;
19	Le contrat ne contient pas des dispositions relatives aux pénalités de retard	Lettre d'invitation du Consultant à la validation de chaque rapport ;
20	La notification avant approbation ce qui n'est pas conforme à l'article 83 du code des marchés publics.	Absence de liste de présence des représentants des parties prenantes à la négociation ;

21	La caution relative à l'avance de démarrage non fournie non conforme aux directives BM au paragraphe 2.34 ;	Les documents relatifs à l'établissement du coût de revient en vertu des dispositions de l'article 58 du CMP n'ont pas été fournis
22	Le contrat n'est pas enregistré aux impôts. Non conforme aux dispositions de l'arrêté du code en son article 15.4 ;	Absence de demande de proposition (DP)
23	Absence d'accord de groupement	Absence de fiche d'ordre de mouvement d'entrée de la comptabilité matière ;
24	PV de validation pour chaque rapport	Non-respect des délais de conclusion et d'approbation
25	Absence de signature du contrôleur financier. Signature scannée.	Preuve de publication de l'attribution de contrat
26	Le contrat a été conclu et approuvé par la même personne (le MEF)	Delai d'exécution très long
27	Absence d'utilisation du contrat type. En outre, dans le contrat utilisé n'apparaissent pas les Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) et le Cahier des clauses Administratives Particulières (CCAP) ;	
28	ANO sur les TDR pour les bailleurs de fonds	

IX.2. Termes de références