

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

**RAPPORT FINAL**

**DES AUDITS DES MARCHES PUBLICS  
DU MINISTERE DU DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL ET DE LA PROMOTION DES  
INVESTISSEMENTS**

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



**CONVERGENCES**  
Audit & Conseils

Bamabougou, Avenue de la Corniche  
BP 14 875 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.....	4
2.1.	OBJECTIF GLOBAL.....	4
2.2.	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	4
III-	DILIGENCES MISES EN ŒUVRE.....	4
IV-	PRESENTATION DES MARCHÉS AUDITES.....	5
V-	PRINCIPALES INSUFFISANCES RELEVÉES PAR PROCESSUS.....	5
5.1.	CONSTATS GÉNÉRAUX.....	5
5.1.1.	Au titre des procédures de passation.....	5
5.2.	CONSTATS GÉNÉRAUX.....	6
5.2.1.	AU TITRE DE L'EXECUTION PHYSIQUE.....	6
5.2.2.	AU TITRE DE L'EXÉCUTION FINANCIÈRE.....	6
5.3.	RESPECT DES CONDITIONS DE RECOURS À L'ENTENTE DIRECTE.....	7
5.4.	Insuffisances par marché.....	10
VI-	COMPÉTITIVITÉ DES PRIX.....	15
VII-	RECOMMANDATIONS.....	16
7.1.	AU TITRE DES PROCÉDURES DE PASSATION.....	16
7.1.1.	Recommandations générales.....	16
7.2.	AU TITRE DE L'EXÉCUTION PHYSIQUE.....	16
7.2.1.	Recommandations générales :.....	16
7.2.2.	Recommandations spécifiques :.....	16
7.3.	AU TITRE DE L'EXÉCUTION FINANCIÈRE.....	16
VIII-	OPINION.....	17
IX.	ANNEXES.....	18
9.1.	CRITERES DE CLASSIFICATION DES INSUFFISANCES.....	19
9.2.	TERMES DE REFERENCES.....	22

## 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 Délégation des Services Publics (DGMP-DSP).

L'ARMDS est tenue de faire réaliser, à la fin de chaque gestion budgétaire, un audit indépendant en vue de contrôler et suivre la mise en œuvre de la réglementation en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et conventions, conformément à l'article 118 du Décret N° 2015- 0604/ PRM 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

### 2.1. 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 règlementaires 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 conformément aux dispositions du CMP.

### 2.2. 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 procèdera 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 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 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 du Développement Industriel et de la Promotion des Investissements durant les années **2016, 2017 et 2018**.

Un seul marché de prestation intellectuelle a été audité pour un montant de deux cent soixante-dix millions **(270 000 000) F CFA**.

#### V- PRINCIPALES INSUFFISANCES RELEVÉES PAR PROCESSUS

Les détails des différentes insuffisances relevées sont contenus dans les **Tableaux des éléments vérifiés par marché** joints en annexe.

##### V.1. CONSTATS GÉNÉRAUX

###### V.1.1. Au titre des procédures de passation

- Offre technique et financière non fournies ;
- absence de l'avis d'attribution du marché ;
- le contrat n'a pas été enregistré (non conforme à l'article 15.4 du CMP et à l'article 140 du LPF) ;
- Le contrat ne contient pas des dispositions relatives aux pénalités de retard (non conforme à l'article 45 du CMP ;
- non obtention des trois signatures dans le délai suivant l'ANO sur le projet de contrat conformément aux dispositions de l'article 15.1 de l'arrêté d'application du code des marchés publics ;
- Le marché a fait l'objet d'une double revue a priori (celle de la DGMP à travers son ANO sur la conclusion du marché par entente directe et celle de l'Ambassade Royale de Danemark à travers son ANO sur le projet de contrat (non conforme aux dispositions de l'article 20 de l'Arrêté d'application du Décret relatif au CMP) ;
- Le marché n'a pas été conclu et approuvé par les autorités compétentes (non conforme à l'article 2 du Décret n°2014-0256 portant sur les autorités de conclusion et d'approbation des marchés publics et de délégation des services publics) ;
- Les TDR ont été proposés par le prestataire CNUCED (non conforme aux dispositions de l'article 55.2 du CMP) ;

- Le marché n'est pas visé par le contrôle financier (non conforme à l'article 15.1 de l'Arrêté d'application du Décret portant CMP) ;

## **V.2. CONSTATS GÉNÉRAUX**

### **V.2.1. AU TITRE DE L'EXECUTION PHYSIQUE**

- Rapports intermédiaire et définitif et fiches de circulation précisant leur arrivée : non fournis;
- Attestation de service fait non disponible ;

### **V.2.2. AU TITRE DE L'EXÉCUTION FINANCIÈRE**

NEANT

**V.3. RESPECT DES CONDITIONS DE RECOURS À L'ENTENTE DIRECTE**

**TABLAU DES MOTIFS DES ENTENTES DIRECTES**

Objet du marché	Numéro de marché	Financement	Montant	Motifs du recours à l'entente directe	Conformité des arguments aux conditions de recours à l'entente directe
Appui à la création des entreprises en ligne : E-registration	<b>N°03660/DGMP -DSP-2018</b>	<b>AMBASSADE ROYALE DE DANEMARK</b>	270 000 000	<p>Les arguments fournis sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le Gouvernement du Mali a déjà bénéficié de l'assistance technique de la CNUCED pour l'installation d'une version antérieure du système eRegulations,</li> <li>-la CNUCED a déjà installé plusieurs guichets de création d'entreprise en ligne à travers le monde qui ont été développés à partir de la plate-forme eRegistrations conçue par la CNUCED,</li> <li>-le caractère non-commercial de l'assistance proposée eu égard au fait que la CNUCED intervient dans le cadre de son mandat d'organisation des Nations Unies pour contribuer à l'amélioration du climat des affaires, sur demande du Ministère de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé,</li> <li>-son expérience avérée dans l'assistance aux Gouvernements pour créer des portails d'information et des services en ligne (65 systèmes d'information créés dans 34 pays),</li> <li>-la mise à disposition de deux</li> </ul>	<p>Oui, les conditions de recours à la procédure par entente directe sont remplies au regard de l'article 58 du CMP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la CNUCED dispose d'une licence e-registration dont l'Etat du Mali avait acquis une version antérieure</li> </ul>



Objet du marché	Numéro de marché	Financement	Montant	Motifs du recours à l'entente directe	Conformité des arguments aux conditions de recours à l'entente directe
				systèmes de gestion de contenu open source : eRegulations et eRegistrations.	

#### V.4. Insuffisances par marché

TABLEAUX DES INSUFFISANCES PAR MARCHES

Numéro de Marché	Objet	Nature de marché	Financement	Observations	Réponses AC	Conclusion auditeur	
03660/DGM P-DSP-2018	Relatif à l'appui à la création des entreprises en ligne : E-registration	Prestation	FINEX	<p>Le PPM 2018, l'ANO sur le PPM 2018, les offres technique et financière, de l'Ambassade de Danemark sur les TDR, la lettre de soumission des offres, l'avis d'attribution définitive du marché et sa preuve de publication, les rapports intermédiaire et définitif, l'Attestation de service fait, n'ont pas été mis à notre disposition ;</p>	<p>Le département a connu beaucoup de mutation du point vue institutionnel ce qui a eu pour conséquence des problèmes dans l'archivage des documents comptables, néanmoins le marché a bénéficié de l'ANO de la DGMP ; Compte tenu de la spécificité de la prestation ces aspects ont été pris en compte dans le Procès-Verbal de négociation en date du 27 juillet 2018 dont copie a été fournie</p>	Le constat est maintenu	
				<p>La plateforme E-registration ne semble pas fonctionnelle à ce jour</p>	<p>La DFM a reçu une lettre dont copie vous serez transmise avec la présente du service bénéficiaire du marché qui indique que la plateforme E-registration est fonctionnelle</p>		<p>Cette lettre n'a pas été mise à notre disposition. Par ailleurs, nos recherches sur internet n'ont pas permis de confirmer que le site a été mis en ligne et est opérationnel pour la création des entreprises.</p>
				<p>L'ANO de l'Ambassade de Danemark sur la demande de recours à l'entente directe n'a pas été fourni [non conforme aux exigences relatives à l'utilisation des fonds de la Coopération Danoise (Cf. 3ème paragraphe de la lettre de l'Ambassade Royale de Danemark en</p>			

Numéro de Marché	Objet	Nature de marché	Financement	Observations	Réponses AC	Conclusion auditeur
				date du 23 mars 2017, objet : reprise des activités PACEPEP)] ;		
				Le marché a fait l'objet d'une double revue a priori (celle de la DGMP à travers son ANO sur la conclusion du marché par entente directe et celle de l'Ambassade Royale de Danemark à travers son ANO sur le projet de contrat (non conforme aux dispositions de l'article 20 de l'Arrêté d'application du Décret relatif au CMP) ;	La convention ne précise pas de façon formelle la revue unique du bailleur ce suppose que double n'est pas exclue donc exclu du champ de l'article 20 de l'Arrêté d'application du Décret relatif au CMP ;	L'article 20 de l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015, fixant les modalités d'application du Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant Code des Marchés Publics et Délégation des service public dispose pour les marchés financés sur ressources extérieures : « lorsque la revue du bailleur de fonds est requise par la convention de financement, les marchés financés sur ces ressources ne sont pas soumis à la revue a priori de la DGMP-DSP ou ses services déconcentrés. Toute fois lesdits marchés accompagnés du dossier d'appel à concurrence, du rapport d'ouverture des plis et d'évaluation des offres et des avis de non

Numéro de Marché	Objet	Nature de marché	Financement	Observations	Réponses AC	Conclusion auditeur
						objection du bailleur de fonds sont soumis à la DGMP-DSP»
				Le marché n'a pas été conclu et approuvé par les autorités compétentes (non conforme à l'article 2 du Décret n°2014-0256 portant sur les autorités de conclusion et d'approbation des marchés publics et de délégation des services publics).	Les marchés exécutés sur Financement extérieur sont exclus du champ du décret N°2014-0256 P-RM du 10Avril 2014 cf article 2	Aucun autre texte ne prévoit les autorités de conclusion et d'approbation des marchés sur financement extérieur. S'agissant de marchés publics, les dispositions du décret N°2014-0256 P-RM du 10Avril 2014 sont applicables
				Les TDR ont été proposés par le prestataire CNUCED (non conforme aux dispositions de l'article 55.2 du CMP) ;	Dans le marché par entente directe cette disposition du CMP ne s'applique pas	Les termes de références permettent de communiquer les besoins de l'AC au prestataire. Il n'appartient pas au prestataire d'identifier les besoins de l'AC.
				Le marché n'est pas visé par le contrôle financier (non conforme à l'article 15.1 de l'Arrêté d'application du Décret portant CMP) ;	Les marchés sur Financement extérieur sont exclus du champ du visa du contrôleur financier cf arrêté N°2016-3224 MEF-SG du 16 septembre 2016 le dit document a été fourni	L'arrêté relatif au contrôle sélectif n'est pas en lien avec le visa du contrôleur financier sur le projet de marché.
				Le contrat ne contient pas des dispositions relatives aux pénalités de retard (non conforme à l'article 45 du CMP) ;	Le contrat ayant bénéficié de l'ANO du bailleur cette disposition devient sans objet ;	

Numéro de Marché	Objet	Nature de marché	Financement	Observations	Réponses AC	Conclusion auditeur
				La preuve de publication de l'avis d'attribution définitive du marché n'a pas été fournie (non conforme à l'article 84 du CMP) ;	La non disponibilité de ses documents est liée au problème d'archivage consécutif aux différentes mutations intervenues au niveau du département.	
				La formalité d'enregistrement du contrat n'a pas été accomplie (non conforme à l'article 15.4 du CMP et à l'article 140 du LPF) ;	L'accord Bilatéral intervenu entre le Ministère Danois des Affaires Etrangères et le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements ne prévoit de façon formelle aucun paiement d'impôt ou de taxes sur le fonds mis à disposition ;	Les dispositions de l'accord financement ne peuvent soustraire le marché des formalités d'enregistrement. Si le marché est exonéré, il est enregistré gratis.

## 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

### 7.1. AU TITRE DES PROCÉDURES DE PASSATION

:

#### 7.1.1. Recommandations générales

- procéder à la publication de l'avis d'attribution ;
- procéder à l'enregistrement du contrat conformément à l'article 15.4 du CMP et à l'article 140 du LPF) ;
- prévoir les pénalités de retard conformément aux dispositions relatives de l'article 45 du CMP ;
- respecter les délais d'obtention des trois signatures dans le délai suivant l'ANO sur le projet de contrat conformément aux dispositions de l'article 15.1 de l'arrêté d'application du code des marchés publics ;
- éviter la double revue a priori (celle de la DGMP à travers son ANO sur la conclusion du marché par entente directe et celle de l'Ambassade Royale de Danemark à travers son ANO sur le projet de contrat (non conforme aux dispositions de l'article 20 de l'Arrêté d'application du Décret relatif au CMP) pour éviter d'alourdir la procédure de passation ;
- respecter les dispositions relatives à l'article 2 du Décret n°2014-0256 portant sur les autorités de conclusion et d'approbation des marchés publics et de délégation des services publics) ;
- faire viser les marchés par le contrôle financier conformément à l'article 15.1 de l'Arrêté d'application du Décret portant CMP) ;
- Respect des dispositions relatives au CMP.

#### 7.1.2. Recommandations spécifiques

Néant

### 7.2. AU TITRE DE L'EXÉCUTION PHYSIQUE

#### 7.2.1. Recommandations générales :

Veiller à l'établissement des PV et attestation de service fait conformément aux dispositions de la comptabilité matière.

#### 7.2.2. Recommandations spécifiques :

Néant

### 7.3. AU TITRE DE L'EXÉCUTION FINANCIÈRE

Néant



## 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 irrégularité sont classés conformes. L'annexe 1 présente les critères utilisés pour l'appréciation des marchés.

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

	Nombre de marchés	Ratio	Montant	Ratio
Conforme	0	0%	-	0%
Conforme avec des insuffisances	0	0%	-	0%
Non conforme	1	100%	270 000 000,00	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>270 000 000</b>	<b>100%</b>

A notre avis :

- Le seul marché audité pour un montant de **FCFA 270 000 000** n'est pas conforme au regard des dispositions prévues par le code des marchés publics.

**IX. ANNEXES**

## 9.1.CRITERES 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 n'a pas été fournie	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.

	<b>Insuffisances substantielles</b>	<b>Insuffisances non substantielles</b>
1 3	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.
1 4	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
1 5	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"> <li>• assurance de responsabilité civile aux tires,</li> <li>• assurance tous risque de chantier,</li> <li>• assurance accident de travail</li> </ul>
1 6	ANO sur le projet de contrat n'est pas fourni.	Absence d'avis de convocation des membres de la commission de négociation ;
1 7	Documents de paiement (chèque, etc.) non fourni,	Absence de liste de présence des représentants des parties prenantes à la négociation
1 8	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 ;
1 9	Le contrat ne contient pas des dispositions relatives aux pénalités de retard	Lettre d'invitation du Consultant à la validation de chaque rapport ;
2 0	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 ;
2 1	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
2 2	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)
2 3	Absence d'accord de groupement	Absence de fiche d'ordre de mouvement d'entrée de la comptabilité matière ;

	<b>Insuffisances substantielles</b>	<b>Insuffisances non substantielles</b>
2		
4	PV de validation pour chaque rapport	Non-respect des délais de conclusion et d'approbation
2		
5	Absence de signature du contrôleur financier. Signature scannée.	Preuve de publication de l'attribution de contrat
2		
6	Le contrat a été conclu et approuvé par la même personne (le MEF)	Delai d'exécution très long
2	Absence d'utilisation du contrat type. En outre, dans le contrat utilisé n'apparaissent pas les Cahier	
7	des Clauses Administratives Générales (CCAG) et le Cahier des clauses Administratives Particulières	
2	(CCAP) ;	
2		
8	ANO sur les TDR pour les bailleurs de fonds	

## 9.2. TERMES DE REFERENCES