



MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES

.....
COMMISSION NATIONALE DES MARCHES

.....
**COMMISSION CENTRALE DES MARCHES
A POSTERIORI**

.....

**Rapport de mission de contrôle a posteriori des marchés
passés au titre de l'exercice budgétaire 2024 auprès de
17 entités publiques dont :**

- **04 Ministères**
- **01 Société à participation publique**
- **11 Etablissements Publics**
- **01 Organisme rattaché**

février 2026

TABLE DES MATIERES

	Pages
1. INTRODUCTION	3
2. APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	3
2.1. Définition des entités et des contrats à contrôler	4
2.2. Descente sur terrain	4
2.3. Analyse de conformité des procédures.....	4
2.4. Système d'appréciation des procédures	5
2.5. Analyse du système d'archivage	11
2.6. Restitution des résultats.....	11
3. DONNEES GENERALES	12
3.1. Entités contrôlées.....	12
3.2. Statistique sur les contrats contrôlés	12
3.2.1. Nombre de contrats contrôlés par nature	12
3.2.2. Nombre de contrats contrôlés par mode de passation	14
3.2.3. Montant des contrats contrôlés par nature.....	15
3.2.4. Montant des contrats contrôlés par mode de passation.....	16
4. RESULTATS DU CONTROLE	17
4.1. Taux de conformité	17
4.2. Principales irrégularités.....	18
5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	27
5.1. Recommandations spécifiques.....	27
5.2. Recommandations d'ordre général.....	39
5.2.1. A l'attention des autorités contractantes	39
5.2.2. A l'attention des Autorités supérieures et des organisations institutionnelles chargées des marchés publics	40
6. CONCLUSION	40
ANNEXES.....	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Liste d'irrégularités pour les marchés publics de travaux, de fournitures et de services	5
Tableau 2 Liste d'irrégularités pour les marchés publics de prestations intellectuelles.....	9
Tableau 3 Nombre de contrats contrôlés par nature	12
Tableau 4 Nombre de contrats contrôlés par mode de passation.....	14
Tableau 5 Montant des contrats contrôlés par nature.....	15
Tableau 6 Montant des contrats contrôlés par mode de passation	16
Tableau 7 Nombre de dossiers conformes/non-conformes	17
Tableau 8 Principales irrégularités	18
Tableau 9 Principales recommandations	27

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Proportion des contrats contrôlés par nature	13
Figure 2 Proportion des contrats contrôlés par mode de passation.....	15
Figure 3 Taux de conformité des procédures par entité.....	18

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AGPM	: Avis Général de Passation de Marchés
AMM	: Agence du Médicament de Madagascar
AOO	: Appel d’Offres Ouvert
AOR	: Appel d’Offres Restreint
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
ASH	: Autorité Sanitaire Halieutique
ATT	: Agence des Transports Terrestres
BNGRC	: Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes
CAO	: Commission d’Appel d’Offres
CCAP	: Cahier des Clauses Administratives Particulières
CCI	: Chambre de Commerce et d’Industrie
CF	: Contrôle Financier
CNM	: Commission Nationale des Marchés
CNRE	: Centre National de Recherche sur l’Environnement
DAO	: Dossier d’Appel d’Offres
DAOO	: Dossier d’Appel d’Offres Ouvert
DC	: Dossier de Consultation
DP	: Demande de Proposition
DPAO	: Données Particulières de l’Appel d’Offres
DPIC	: Données Particulières des Instructions aux Candidats
DQE	: Détail Quantitatif Estimatif
EDBM	: Economic Development Board of Madagascar
e-GP	: Electronic Government Procurement
EITI	: Extractive Industries Transparency Initiative
FDA	: Fonds de Développement Agricole
FDL	: Fonds de Développement Local
FTM	: Foibe Taosarintanin’i Madagasikara
INDDL	: Institut National de la Décentralisation et du Développement Local
JIRAMA	: Jiro sy Rano Malagasy
MCC	: Ministère de la Communication et de la Culture
MINAE	: Ministère de l’Agriculture et de l’Élevage
MNDPT	: Ministère du Développement Numérique, des Postes et des Télécommunications
MTA	: Ministère du Tourisme et de l’Artisanat
ONN	: Office National de Nutrition
OS	: Ordre de Service
PCG	: Plan Comptable Général
PCOP	: Plan Comptable des Opérations Publiques
PPM	: Plan de Passation de Marchés
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics
PV	: Procès-Verbal
SCBD	: Sélection dans le Cadre d’un Budget Déterminé
SFQC	: Sélection Fondée sur la Qualité et le Coût
SIGMP	: Système Informatisé de Gestion des Marchés Publics
TdR	: Termes de Référence
UGPM	: Unité de Gestion de la Passation des Marchés

1. INTRODUCTION

En raison de leur poids prépondérant dans l'économie nationale, les marchés publics constituent un levier stratégique majeur pour les pouvoirs publics. Au-delà de la simple acquisition de biens, services et prestations intellectuelles, ils représentent un moteur essentiel du développement durable et un vecteur de croissance à travers les projets d'investissement. Une gestion optimale et rigoureuse de la commande publique est le gage d'un impact socio-économique tangible, garantissant une utilisation transparente, rationnelle et efficace des deniers publics. Toutefois, le système de passation des marchés à Madagascar fait face, depuis plusieurs années, à des dysfonctionnements technico-organisationnels majeurs. Les missions de contrôle *a posteriori* menées par la Commission Nationale des Marchés (CNM) entre 2013 et 2023 au niveau national révèlent, en effet, des taux de non-conformité alarmants oscillant entre 53,3 % et 76 %.

Conformément aux dispositions de l'article 16 de la loi n°2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics, la CNM constitue la principale structure institutionnelle chargée des fonctions de contrôle *a priori* et *a posteriori* des marchés passés par tout organisme public soumis au code des marchés publics. Le contrôle *a posteriori* constitue un instrument de redevabilité essentiel. A travers, tout particulièrement, le contrôle *a posteriori*, la CNM procède à une mission de vérification *ex post* de la conformité de la passation des marchés avec les règles et procédures en vigueur. Il permet d'examiner les dossiers, n'ayant pas été soumis à son contrôle *a priori* et ou prescrits formellement par les Autorités supérieures, d'établir les irrégularités et ou anomalies et de statuer sur la conformité ou non des procédures de passation des marchés. Il permet également d'analyser la qualité et la fiabilité du système de classement et d'archivage des documents et d'émettre les recommandations et suggestions afin de favoriser la mise en concurrence, d'améliorer la performance des organes de la commande publique et de promouvoir la bonne gouvernance des marchés publics.

Le présent document rapporte les résultats des missions de contrôles des marchés passés au niveau central au titre de l'exercice budgétaire 2024 par 04 Ministères, 01 Société à participation publique, 11 Etablissements publics et 01 Organisme rattaché. La mission a réitéré le constat des failles techniques et organisationnelles du système de passation des marchés publics, illustrées par un taux de non-conformité de 78 % sur l'ensemble des contrats contrôlés.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La mission a été répartie en cinq (5) étapes :

- La 1^{ère} étape consiste à définir la liste des entités et des contrats à contrôler.
- La 2^{ème} étape, à effectuer les descentes pour la collecte des données auprès des organismes publics à contrôler.
- La 3^{ème} étape, à analyser la conformité des procédures de passation.
- La 4^{ème} étape, à restituer les résultats du contrôle auprès de chaque entité contrôlée, l'informant des irrégularités constatées et des procédures applicables, et lui demandant de fournir les éléments de réponses y afférentes, et
- La dernière étape, à élaborer les rapports de contrôle.

2.1. Définition des entités et des contrats à contrôler

Les observations ont porté sur 17 entités publiques n'ayant pas fait l'objet de contrôle a posteriori depuis 2018. Pour l'échantillonnage des contrats, outre la représentativité par nature et par mode de passation, à partir du Système de Gestion des Marchés Publics (SIGMP), il a été procédé à une approche par enjeux (risques) notamment à travers l'appréciation du montant des marchés et des modes dérogatoires, mais également des contrats cadres et caisses d'avances, ce qui donne un échantillon de 422 contrats.

2.2. Descente sur terrain

Effectuées par les contrôleurs de la Commission Centrale chargée du contrôle a posteriori des marchés, les descentes sur terrain ont été réalisées suivant le planning joint en annexe. Les supports utilisés ont été principalement les documents de marchés passés titre de l'exercice budgétaire 2024 ainsi que les fiches dématérialisées de contrôle ayant guidé la collecte, le traitement et l'analyse des données. Les principaux points de contrôle sont constitués par les étapes-clés de la passation de marchés notamment : la planification, l'élaboration des documents de mise en concurrence, la mise en concurrence, l'ouverture des plis, l'évaluation et l'attribution, et la gestion contractuelle.

2.3. Analyse de conformité des procédures

En premier lieu, chaque étape de la procédure de passation d'un marché a été appréciée et notée suivant sa conformité avec les règles et procédures en vigueur. Pour ce faire, une note de 0 à 4 a été attribuée par étape suivant la base d'appréciation ci-après :

- 0 : existence d'irrégularités majeures, non-respect ou violation des règles ou procédures en vigueur (exemple : spécifications techniques orientées) ;
- 1 : existence de plusieurs irrégularités vénielles ou légères, écart mineur n'impactant pas sur le résultat de l'attribution (exemples : absence de preuve de notification du résultat de l'appel à la concurrence, absence de preuve de transmission du Plan de Passation de Marchés (PPM) au Contrôle Financier (CF));
- 2 : généralement acceptable, substantiellement admissible, suit globalement la procédure mais avec quelques écarts sans impact majeur, omission partielle ou occasionnelle concernant certains points des étapes de la procédure ;
- 3 : acceptable, suit correctement les consignes et les normes de la procédure sans manquement significatif ;
- 4 : excellente maîtrise, relevant de la bonne pratique, servant de référence en matière de conformité et de rigueur.

Ensuite, la conformité de chaque procédure de passation de marché a été appréciée à partir de la moyenne des notes des étapes et à partir de laquelle :

- une note supérieure ou égale à 2 (≥ 2) sera jugée conforme en tendance,
- et inversement une note inférieure à 2 (< 2) sera jugée non conforme en tendance.

Toutefois, les cas ci-après ont pénalisé et rendu définitivement non-conforme la procédure de passation bien que les autres étapes aient atteint la moyenne de 2 ou plus :

- l'existence d'irrégularité impactant sur l'attribution du marché,
- l'indisponibilité de pièces essentielles compromettant voire rendant impossible l'appréciation de la conformité de la procédure,
- la passation de marchés sans l'accord préalable de la Commission des Marchés (montant en dessus des seuils de contrôle, procédures dérogatoires, déclaration sans suite, etc.),
- les irrégularités rendant les procédures immédiatement non conformes suivant le point 2.4. Référentiel des irrégularités,
- les marchés de régularisation.

2.4. Système d'appréciation des procédures

Une liste non-exhaustive des irrégularités fréquentes à chaque étape du processus de passation des marchés ainsi que les modalités d'appréciation de la conformité des procédures est donnée ci-après :

Tableau 1 Liste d'irrégularités pour les marchés publics de travaux, de fournitures et de services

ETAPES	ANOMALIES/IRREGULARITES	APPRECIATION DE LA CONFORMITE (cf. 2.3.)
La planification	- Prestation, objet du contrôle, non prévue par le PPM	- Procédure immédiatement non conforme
	- Nature des prestations non cohérente avec l'objet inscrit dans le PPM	- A apprécier suivant le système de notation
	- Prestations non cohérentes avec l'objet et le compte PCOP/PCG,	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour les Marchés de Gré à Gré et ADR :</i> - Inexistence du PV de la Commission des Marchés autorisant le choix du mode - Absence de la décision autorisant la passation de marché de gré à gré	- Procédure immédiatement non conforme
	- Inexistence de preuves de transmission du PPM aux organes compétents	- A apprécier suivant le système de notation
L'élaboration des documents de mise en concurrence	- Non-conformité des documents de mise en concurrence avec les documents-types : DPAO, acte d'engagement et ses annexes, le CPS composé du CCAP et des Spécifications Techniques avec ses annexes respectives, - Objet des prestations non explicite	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence ou manque de clarté des informations essentielles : le type et la quantité des fournitures, sauf pour les cas des marchés à commandes, le site ainsi que la consistance des travaux, le domaine d'intervention pour les prestations intellectuelles, le nombre et l'objet des lots pour les marchés allotis, le nombre et l'objet des tranches pour les marchés comportant des tranches, la précision dans l'objet pour le cas des contrats-cadres	- A apprécier suivant le système de notation

	- Condition de mise en œuvre d'un report de date d'ouverture de plis non respectée - Condition de mise en œuvre d'une modification de clauses du DAO non respectée	- Procédure immédiatement non conforme
	- Incohérence entre les différents points de l'avis et du DAO : objet, forme des prix, limitation d'attribution des lots, adresse pour consulter et acheter le DAO, date et heure limite de remise des offres et d'ouverture des plis, coût du DAO, montant et formes de la garantie de soumission, réunion préparatoire et visite des lieux	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence des éléments essentiels du DAO : délai de validité de l'offre, délai de livraison ou d'exécution, critères d'évaluation, critères de qualification, taux pour la détection des offres anormalement hautes ou basses, etc.	- Procédure immédiatement non conforme
	- Profilage ou absence de caractère neutre et optimal des spécifications techniques, absence de cohérence des spécifications techniques par rapport aux normes existantes et à la particularité de l'ouvrage, incohérence des spécifications techniques avec le DQE	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour le DAOR, outre les points de contrôle de DAO :</i> - Inexistence de la décision portant constitution de la liste restreinte ou de la lettre d'invitation, - Non-respect des délais de remise des offres.	- Procédure immédiatement non conforme
La mise en concurrence	- Inexistence de preuves de publication de l'AGPM,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non publication des AOD	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non publication des avis de consultation	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des délais ou modalités de publication des AOD	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des délais ou modalités de publication des avis de consultation	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour l'AOR, outre les points de contrôle de l'AOD :</i> - Non-respect des délais de remise des offres (décompté à partir de la dernière date de réception de la lettre d'invitation par les candidats), - Inexistence de preuve attestant la réception des lettres d'invitation par tous les candidats inscrits dans la liste restreinte,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des modalités de mise en œuvre des demandes d'éclaircissement	- A apprécier suivant le système de notation
L'ouverture des plis	- Absence du PV d'ouverture des plis	- A apprécier suivant le système de notation
	- Non-respect des date et ou heure d'ouverture des plis (avancée, décalée ou reportée)	- Procédure immédiatement non conforme

	- Non-respect des éléments essentiels du PV d'ouverture des plis : le nombre de plis reçus dans les délais et hors délais, les date et heure réelles d'ouverture des plis, qualités des signataires, paraphe et signatures, mentions obligatoires (Nom du candidat, prix de l'offre y compris tous rabais et variantes proposés, garantie de soumission),	- A apprécier suivant le système de notation
	- Exemplaire de PV d'ouverture des plis non remis aux candidats	- A apprécier suivant le système de notation
L'évaluation et l'attribution	- Séance d'évaluation irrégulière : présidée par la PRMP ou présence de la PRMP durant la séance	- A apprécier suivant le système de notation
	- Non-respect des éléments essentiels du rapport d'évaluation : respect de la pluralité d'évaluateurs, de la validité de l'offre et de la garantie, des critères de conformité, des spécifications techniques, des critères d'évaluation, de l'application de la correction des erreurs, de la détection des offres anormalement hautes et basses, le respect de l'évaluation et la comparaison des offres, de la qualification des candidats et du classement des candidats, des signatures	- Procédure immédiatement non conforme
	- Mauvaise transcription des offres dans le rapport d'évaluation	- A apprécier suivant le système de notation
	- Non-respect des étapes de l'évaluation	- A apprécier suivant le système de notation
	- Rejet abusif d'offre : absence de détection d'offres anormalement basse ou haute, rejet injustifié	- Procédure immédiatement non conforme
	- Absence ou non-respect des éléments essentiels du PV de validation	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence du rapport d'évaluation	- Procédure immédiatement non conforme
	- Evaluation des offres focalisées sur la somme des prix unitaires	- Procédure immédiatement non conforme
	- Acte d'engagement non daté, non signé ou sans annexe	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour les Marchés de Gré à Gré :</i> - Incohérence des éléments du PV de validation de la CAO avec le choix du titulaire et le montant du marché	- Procédure immédiatement non conforme
	- Arrêt irrégulier de procédures sans passer par une déclaration d'infructuosité ou une déclaration sans suite	- Procédure immédiatement non conforme
	- Absence de décision d'attribution, de la date de l'affichage,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence de lettre de notification de rejet, de la date et des motifs,	- A apprécier suivant le système de notation

	- Indisponibilité de l'acte d'engagement signé et visé par le CF, - Absence des éléments essentiels du contrat : le montant et le délai de validité de la garantie de bonne exécution, la date d'approbation du marché, - Incohérence des dispositions contractuelles avec celles du DAO et de l'offre du titulaire,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Inexistence de preuve attestant l'effectivité de la publication de l'avis d'attribution, de la déclaration d'infructuosité ou de la déclaration sans suite ainsi que du PV de la Commission des Marchés pour la déclaration sans suite.	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour l'achat direct :</i> - Indisponibilité de l'acte d'engagement ou du bon de commandes, - Incohérence entre le montant total du marché avec le montant estimatif.	- A apprécier suivant le système de notation
	- Non-respect du délai de recours	- A apprécier suivant le système de notation
	- Non-respect des décisions à l'issue d'un recours en attribution	- Procédure immédiatement non conforme
La gestion contractuelle	- Inexistence de preuve attestant l'effectivité de la notification du contrat, des ordres de service ainsi que la preuve de leur réception, - Absence des bons de commandes (marchés à commandes ou achats directs), et ou des éléments substantiels (objet, spécifications techniques, etc.),	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Dans le cadre de la passation d'avenant :</i> - Inexistence de document marquant l'accord de l'autorité contractante et du titulaire sur la passation d'un avenant, - Non-respect des conditions de mise en œuvre de l'avenant : motif, le respect des variations maximales autorisées, - Absence des éléments essentiels du PV : la pertinence de l'appréciation des nouveaux prix par la CAO (sur la base de l'analyse des sous-détails des prix ou sur la base de comparaison avec des marchés similaires), - Inexistence de Note de Conseil autorisant la passation de l'avenant ayant une incidence financière.	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Dans le cadre d'une décision de résiliation :</i> - Décision de résiliation non motivée, impertinence des justifications présentées, - Non-respect des modalités de mise en œuvre de la résiliation : les correspondances entre le titulaire du marché et la PRMP, les pièces justificatives, les divers constats effectués, la lettre de mise en demeure avec accusé de réception, etc.	- Procédure immédiatement non conforme
	- Absence du ou des PV de réception, ou absence des éléments essentiels desdits PV	- A apprécier suivant le système de notation
	- Incohérence de la prestation réalisée avec les dispositions du contrat (objet du marché, lieu ou délai d'exécution, montant, spécifications techniques, Bordereau de prix, etc.),	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des décisions à l'issue d'un recours	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des conditions de mise en œuvre des décisions d'octroi d'indemnité, de sursis d'exécution, et de remise de pénalité.	- Procédure immédiatement non conforme

Tableau 2 Liste d'irrégularités pour les marchés publics de prestations intellectuelles

ETAPES	ANOMALIES/IRREGULARITES	APPRECIATION DE LA CONFORMITE (cf. 2.3.)
La planification	- Prestation, objet du contrôle, non prévue par le PPM,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Nature des prestations non cohérente avec l'objet inscrit dans le PPM,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Prestations non cohérentes avec l'objet et le compte PCOP/PCG,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence de preuves de transmission du PPM aux organes compétents.	- A apprécier suivant le système de notation
L'élaboration des documents de mise en concurrence	- Non-conformité des documents de mise en concurrence avec les documents-types (DPIC, acte d'engagement et ses annexes, le CPS composé du CCAP et des TdR),	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence de précision relative au mode de sélection (DPIC.I), au mode de rémunération (DPIC.7.2.2), ou au budget disponible en cas de SCBD,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Absence de précision sur l'existence ou non de frais remboursables et de frais divers,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Incohérence ou impertinence des critères d'évaluation techniques (notation) avec les TdR,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Impertinence de la pondération entre Nt et Nf (si SFQC) et absence de fixation de la Note minimale requise,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Incohérence entre les formulaires utilisées et le mode de rémunération adopté,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Absence, dans l'Acte d'Engagement, de la confirmation du mode de rémunération précisé dans les DPIC, absence de correspondances dans les Tableaux des coûts,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Incohérence, dans le CCAP, entre les modalités de règlement (Art 10 CCAP) et les livrables prévus dans les TdR,	- A apprécier suivant le système de notation
	- TdR non complets (contexte, objectifs, résultats, description des prestations, livrables avec calendrier de livraison, composition de l'équipe) ou incohérence avec les DPIC.	- A apprécier suivant le système de notation
La mise en concurrence	<i>Pour une Sélection fondée sur la qualité et le coût :</i> - Absence de mention, dans le Dossier de Consultation, du budget maximal estimé ou du nombre de mois requis pour le travail des experts et du niveau d'effort requis de chaque expert, - Critères techniques et système de notation correspondant, dans le Dossier de Consultation, non explicite,	- A apprécier suivant le système de notation
	- Inexistence de preuves de publication de l'AGPM,	- Procédure immédiatement non conforme

	- Non-respect des délais ou modalités de publication des avis spécifiques : la date de 1ère publication de l'AMI dans le journal ou dans le site web de l'ARMP : si la date de 1ère publication est un jour férié ou non ouvré, ou un jour précédant un jour férié ou non ouvré, cette date doit être décomptée à partir du jour ouvré qui suit immédiatement, - Inexistence de preuve attestant la réception des lettres d'invitation par tous les candidats inscrits dans la liste restreinte, - Non-respect du délai de remise des propositions, décompté à partir de la dernière date de réception de la lettre d'invitation par les candidats	- Procédure immédiatement non conforme
	- Non-respect des conditions de mise en œuvre des demandes d'éclaircissement	- A apprécier suivant le système de notation
L'ouverture des plis	- Absence de pièce prouvant d'existence de séance d'ouverture de plis	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une Sélection fondée sur la qualité et le coût :</i> - Inexistence de preuve attestant l'effectivité des deux séances d'ouverture de plis : l'une lors de l'ouverture de plis de la proposition technique (DC), l'autre lors de l'ouverture des propositions financières, - Inexistence de preuve attestant l'existence de deux enveloppes distinctes contenant la proposition Technique et la proposition financière déposées par le candidat, - Non-respect des modalités d'ouverture des propositions financières : une note technique minimale est requise, or les propositions financières des candidats ayant obtenu la note technique minimale n'ont pas été les seules être ouvertes,	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une sélection fondée sur la qualité :</i> - Inexistence de preuve attestant l'existence de deux enveloppes distinctes contenant la proposition Technique et la proposition financière déposées par le candidat, - La proposition financière du candidat ayant obtenu la note technique la plus élevée n'a pas été la seule à être ouverte.	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une sélection au moindre coût :</i> - Inexistence de preuve attestant l'effectivité des deux séances d'ouverture de plis : l'une lors de l'ouverture de plis de la proposition technique (DC), l'autre lors de l'ouverture des propositions financières, - Inexistence de preuve attestant l'existence de deux enveloppes distinctes contenant la proposition Technique et la proposition financière déposées par le candidat	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une sélection dans le cadre d'un budget déterminé :</i> - Inexistence de preuve attestant l'existence de deux enveloppes distinctes contenant la proposition Technique et la proposition financière déposées par le candidat	- A apprécier suivant le système de notation
L'évaluation et l'attribution	- Evaluation des propositions financières non effectuée suivant les critères préétablis dans le DC, suivant le mode de sélection	- Procédure immédiatement non conforme
	- Inexistence de lettre de notification de rejet	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une Sélection fondée sur la qualité et le coût :</i> - Non-respect de l'attribution d'une pondération pour la proposition technique et pour la proposition financière en fonction du degré de qualification recherché et en fonction du budget (60% - 40% ; 70% - 30% ; 80% - 20%),	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour une sélection fondée sur la qualité ou une sélection au moindre coût :</i> - Inexistence de pondération pour la proposition technique et pour la proposition financière	- Procédure immédiatement non conforme

	<i>Pour une sélection fondée sur les qualifications des consultants :</i> - Inexistence d'une évaluation de la recevabilité et de l'acceptabilité de la proposition	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour une sélection dans le cadre d'un budget déterminé :</i> - Inexistence de pondération pour la proposition technique et pour la proposition financière,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Incohérence du document de marché avec les dispositions du DC et le contenu des propositions techniques et financières, - Absence des éléments essentiels dans le PV de négociation	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour une sélection fondée sur la qualité :</i> - Négociation sur les aspects techniques et financiers de ses propositions non fructueuse	- A apprécier suivant le système de notation
	<i>Pour une sélection au moindre coût :</i> - Attribution irrégulière : marché non attribué au candidat qui a soumis le prix le plus bas parmi les candidats qui ont réussi l'évaluation technique (ayant obtenu une note technique minimum requise).	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour une sélection dans le cadre d'un budget déterminé :</i> - Rejet abusif des propositions financières ne dépassant pas le budget déterminé, - Marché non attribué au candidat qui a obtenu la meilleure note technique dont la proposition financière est dans le cadre du budget déterminé.	- Procédure immédiatement non conforme
	<i>Pour une sélection fondée sur les qualifications des consultants :</i> - Attribution irrégulière : marché non attribué au candidat, ayant présenté une proposition technique et financière recevable et acceptable, lequel devra être invité à une séance de négociation sur l'aspect technique et financier de la proposition.	- Procédure immédiatement non conforme
La gestion contractuelle	- Incohérence du document de marché par rapport aux dispositions du DC et au contenu des propositions techniques et financières,	- Procédure immédiatement non conforme
	- Absence des éléments essentiels dans le PV de négociation	- A apprécier suivant le système de notation

2.5. Analyse du système d'archivage

Le système d'archivage a fait l'objet d'appréciation générale par entité et de recommandations appropriées. En cas de non-production des pièces essentielles par marché jusqu'au dernier jour de descente de l'équipe de contrôle a posteriori, l'entité contrôlée a été tenue de produire un PV de carence motivée, soumis à l'appréciation des contrôleurs.

2.6. Restitution des résultats

La restitution du résultat de contrôle a été effectué pour chaque entité contrôlée afin de communiquer les irrégularités et recommandations et, le cas échéant, de demander les éléments de réponses.

3. DONNEES GENERALES

3.1. Entités contrôlées

17 entités publiques ont fait l'objet de contrôle au niveau central dont notamment :

- Agence du Médicament de Madagascar (AMM)
- Agence des Transports Terrestres (ATT)
- Autorité Sanitaire Halieutique (ASH)
- Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes (BNGRC)
- Centre Nationale de Recherches sur l'Environnement (CNRE)
- Economic Development Board of Madagascar (EDBM)
- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)
- Foibe Taosarintanin'i Madagasikara (FTM)
- Fonds de Développement Agricole (FDA)
- Fonds de Développement Local (FDL)
- Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL)
- Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA)
- Ministère de la Communication et de la Culture (MCC)
- Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE)
- Ministère du Développement Numérique, des Postes et des Télécommunications de Madagascar (MNDPT)
- Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA)
- Office National de Nutrition (ONN)

3.2. Statistique sur les contrats contrôlés

3.2.1. Nombre de contrats contrôlés par nature

Parmi les contrats contrôlés, 253 sont des marchés de fournitures, 129 des marchés de services, 30 des marchés de travaux et 10 des marchés de prestations intellectuelles (Tableau 3).

Tableau 3 Nombre de contrats contrôlés par nature

Année	Nombre de marchés de Fournitures	Nombre de marchés de Services	Nombre de marchés de Travaux	Nombre de marchés de Prestations intellectuelles	Nombre total des marchés contrôlés
AMM					
2024	22	6	5	0	33
ATT					
2024	12	3	0	1	16
ASH					
2024	12	4	1	0	17
BNGRC					
2024	6	1	3	0	10
CNRE					
2024	4	3	3	1	11
EDBM					
2024	13	7	1	1	22
EITI					
2024	12	5	0	2	19

FTM					
2024	26	4	0	0	30
FDA					
2024	5	12	0	0	17
FDL					
2024	8	1	4	2	15
INDDL					
2024	8	0	0	0	8
JIRAMA					
2024	59	31	1	1	92
MCC					
2024	12	22	0	0	34
MINAE					
2024	30	5	8	1	44
MDNPT					
2024	13	11	4	0	28
MTA					
2024	5	14	0	0	19
DNN					
2024	6	0	0	1	7
TOTAL GENERAL	253	129	30	10	422

Dans l'ensemble des contrats contrôlés, les marchés publics de fournitures sont plus importants en volume (Figure 1). En effet, les besoins courants des administrations concernent majoritairement l'achat de fournitures, représentant une part très élevée du flux de contrats.

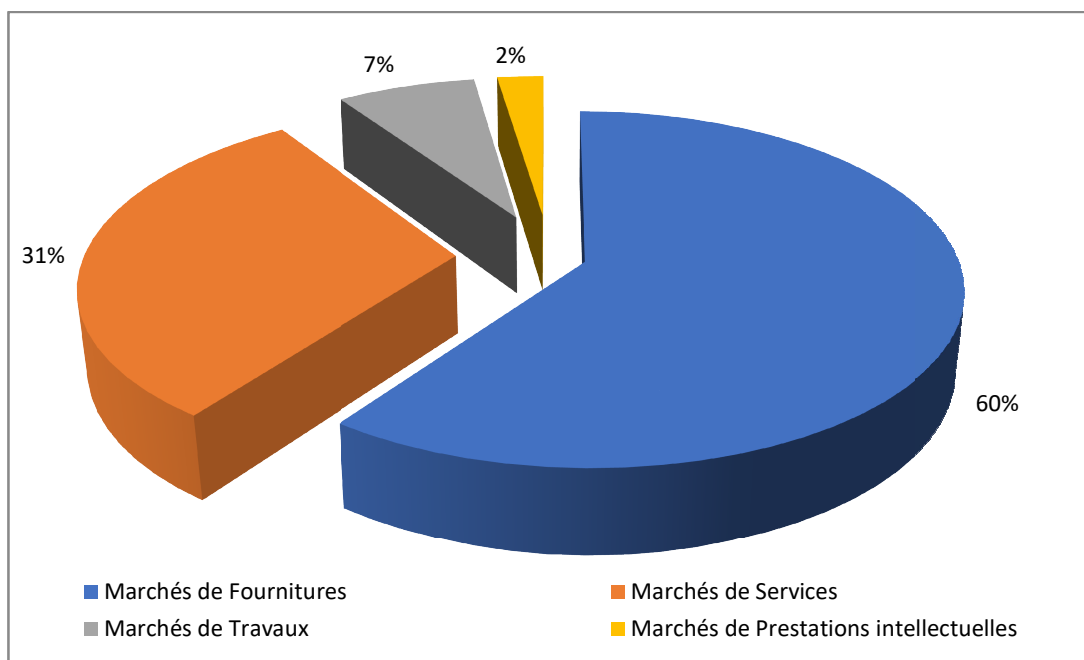


Figure 1 Proportion des contrats contrôlés par nature

3.2.2. Nombre de contrats contrôlés par mode de passation

Parmi les contrats contrôlés, seuls 85 sont passés par voie d'appel d'offres (Tableau 4).

Tableau 4 Nombre de contrats contrôlés par mode de passation

Année	Nombre de marchés par voie d'appel d'offres (AO)	Nombre de marchés par voie d'affichage	Nombre de marchés de gré à gré (MGG)	Nombre de marchés par voie d'achat direct	Nombre d'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI)	Nombre total des marchés contrôlés
AMM						
2024	0	27	0	6	0	33
ATT						
2024	0	12	0	3	1	16
ASH						
2024	5	11	0	1	0	17
BNGRC						
2024	2	7	0	1	0	10
CNRE						
2024	0	10	0	0	1	11
EDBM						
2024	2	16	0	3	1	22
EITI						
2024	0	14	0	3	2	19
FTM						
2024	0	30	0	0	0	30
FDA						
2024	10	7	0	0	0	17
FDL						
2024	6	6	0	1	2	15
INDDL						
2024	2	6	0	0	0	8
JIRAMA						
2024	27	37	4	23	1	92
MCC						
2024	11	15	0	8	0	34
MINAE						
2024	10	28	0	5	1	44
MDNPT						
2024	5	20		3	0	28
MTA						
2024	5	13	0	1	0	19
DNN						
2024	0	0	0	6	1	7
TOTAL GENERAL	85	259	4	64	10	422

L'importance des marchés passés par voie d'affichage est très significative en termes de volume (Figure 2). C'est la nature même du fonctionnement quotidien des Organismes publics qui génère ce grand nombre de petites et moyennes commandes.

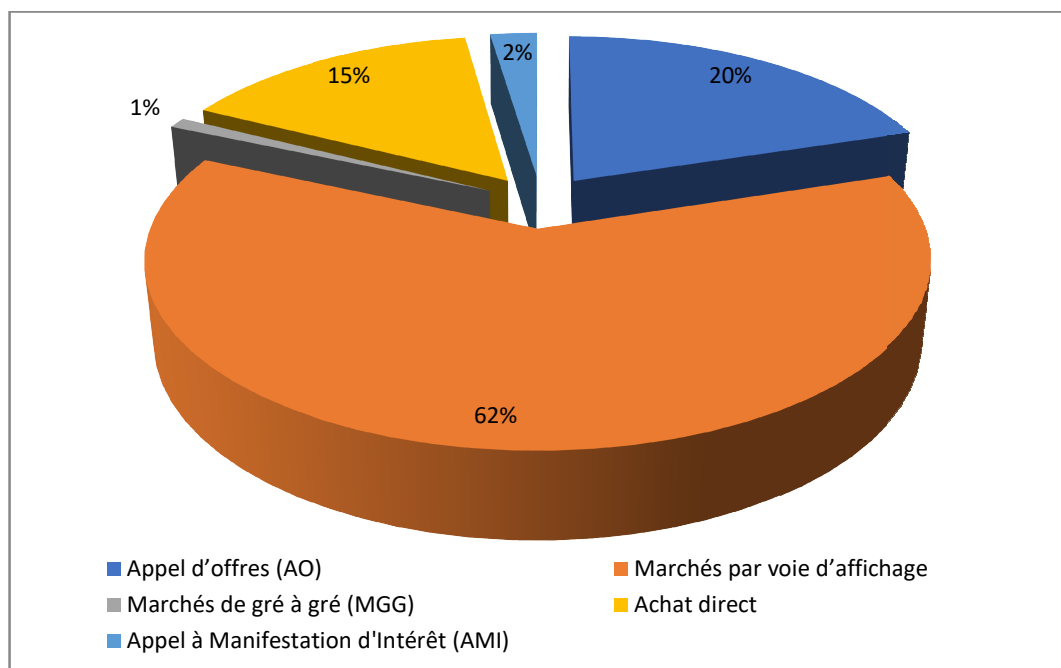


Figure 2 Proportion des contrats contrôlés par mode de passation

3.2.3. Montant des contrats contrôlés par nature

Au vu des contrats contrôlés, il est constaté que l'achat de biens représente une part très importante du budget des entités contrôlées (Tableau 5).

Tableau 5 Montant des contrats contrôlés par nature

Année	Montant des marchés de Fournitures	Montant des marchés de Services	Montant des marchés de Travaux	Montant des marchés de Prestations intellectuelles	Montant total des marchés contrôlés
AMM					
2024	444 613 321,00	115 150 700,00	227 915 875,00	0	787 679 896,00
ATT					
2024	259 517 000,00	0	0	23 291 200,00	282 808 200,00
ASH					
2024	855 381 500,00	297 142 331,00	51 382 500,00	0	1 203 906 331,00
BNGRC					
2024	701 809 500,00	55 800 000,00	139 521 000,00	0	897 130 500,00
CNRE					
2024	119 833 900,00	11 748 000,00	16 792 800,00	3 000 000,00	151 374 700,00
EDBM					
2024	695 746 487,00	85 503 419,00	28 097 915,00	37 950 000,00	847 297 821,00
EITI					
2024	241 073 581,00	111 330 850,00	0	126 679 200,00	479 083 631,00
FTM					
2024	184 238 220,00	0	0	0	184 238 220,00
FDA					
2024	228 258 800,00	111 770 500,00	0	0	340 029 300,00
FDL					
2024	550 555 000,00	23 490 000,00	14 473 900,00	84 915 000,00	673 433 900,00
INDDL					
2024	549 017 730,00	0	0	0	549 017 730,00

JIRAMA					
2024	582 631 116,49	2 964 953 591,00	0	0	3 547 584 707,49
MCC					
2024	949 009 200,00	918 995 730,00	0	0	1 868 004 930,00
MINAE					
2024	171 177 370,00	178 506 879,00	100 435 464,00	0	450 119 713,00
MDNPT					
2024	710 007 100,00	201 385 645,00	335 560 185,00	0	1 246 952 930,00
MTA					
2024	365 779 400,00	506 210 000,00	0	0	871 989 400,00
DNN					
2024	6 406 096,00	0	0	155 950 000,00	162 356 096,00
TOTAL GENERAL	7 279 599 197,49	5 394 335 965,00	914 179 639,00	431 785 400,00	14 019 900 201,49

3.2.4. Montant des contrats contrôlés par mode de passation

Au vu des contrats contrôlés, les marchés passés par procédures ouvertes sont plus volumineux en valeur malgré leur part minoritaire en nombre (Tableau 6).

Tableau 6 Montant des contrats contrôlés par mode de passation

Année	Montant des marchés par voie d'appel d'offres (AO)	Montant des marchés par voie d'affichage	Montant des marchés de gré à gré (MGG)	Montant des marchés par voie d'achat direct	Montant des marchés sur Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI)	Montant total des marchés contrôlés
AMM						
2024	0	760 344 075,00	0	27 335 821,00	0	787 679 896,00
ATT						
2024	0	246 617 000,00		12 900 000,00	23 291 200,00	282 808 200,00
ASH						
2024	686 380 000,00	515 779 000,00	0	1 747 331,00	0	1 203 906 331,00
BNGRC						
2024	287 750 000,00	606 946 000,00	0	2 434 500,00	0	897 130 500,00
CNRE						
2024	0	148 374 700,00	0	0	3 000 000,00	151 374 700,00
EDBM						
2024	243 467 915,00	533 701 187,00	0	32 178 719,00	37 950 000,00	847 297 821,00
EITI						
2024	0	287 045 431,00		65 359 000,00	126 679 200,00	479 083 631,00
FTM						
2024	0	184 238 220,00	0	0	0	184 238 220,00
FDA						
2024	252 313 800,00	87 715 500,00	0	0	0	340 029 300,00
FDL						
2024	398 289 000,00	175 756 000,00	0	14 473 900,00	84 915 000,00	673 433 900,00
INDDL						
2024	107 035 230,00	441 982 500,00	0	0	0	549 017 730,00
JIRAMA						
2024	3 039 575 571,00	185 349 240,00	203 308 800,00	119 351 096,49	0	3 547 584 707,49
MCC						
2024	978 591 800,00	447 975 400,00	0	441 437 730,00	0	1 868 004 930,00
MINAE						
2024	76 733 687,00	200 561 397,00	0	172 824 629,00	0	450 119 713,00

MDNPT						
2024	662 100 185,00	570 482 100,00	0	14 370 645,00	0	1 246 952 930,00
MTA						
2024	440 677 000,00	426 812 400,00	0	4 500 000,00	0	871 989 400,00
DNN						
2024	0	0	0	6 406 096,00	155 950 000,00	162 356 096,00
TOTAL GENERAL	6 824 206 505,00	5 705 043 130,00	203 308 800,00	855 556 363,49	431 785 400,00	14 019 900 201,49

4. RESULTATS DU CONTROLE

4.1. Taux de conformité

L'analyse des procédures de passation de marchés a permis d'établir que, sur un échantillon de 422 contrats contrôlés, 92 dossiers sont jugés conformes à la réglementation, soit un taux de conformité de 22%. Le résultat indique un problème de conformité significatif dans la conduite des procédures de passation de marchés. La disparité est frappante : 7 entités n'ont présenté aucun dossier conforme. Pour certaines, seuls 1 ou 2 dossiers sont conformes (Tableau 7).

Tableau 7 Nombre de dossiers conformes/non-conformes

Entités contrôlées	Nombre de dossiers contrôlés	Nombre de dossiers conformes	Nombre de dossiers non-conformes
AMM	33	11	22
ATT	16	0	16
ASH	17	1	16
BNGRC	10	5	5
CNRE	11	0	11
EDBM	22	6	16
EITI	19	0	19
FDA	17	0	17
FDL	15	4	11
FTM	30	1	29
INDLL	8	0	8
JIRAMA	92	37	55
MCC	34	2	32
MINAE	44	24	20
MNDPT	28	0	28
MTA	19	0	19
DNN	7	1	6
TOTAL	422	92	330
		22%	78%

Le résultat révèle des dysfonctionnements majeurs dans l'application des règles et procédures en vigueur, ce qui constitue un signal d'alarme sur la qualité de la gouvernance des achats publics où l'application rigoureuse des règles est loin d'être la norme. La prédominance massive de la non-conformité (78%) à l'échelle globale suggère que les irrégularités ne sont pas des cas isolés mais résultent d'un problème systémique (Figure 3).

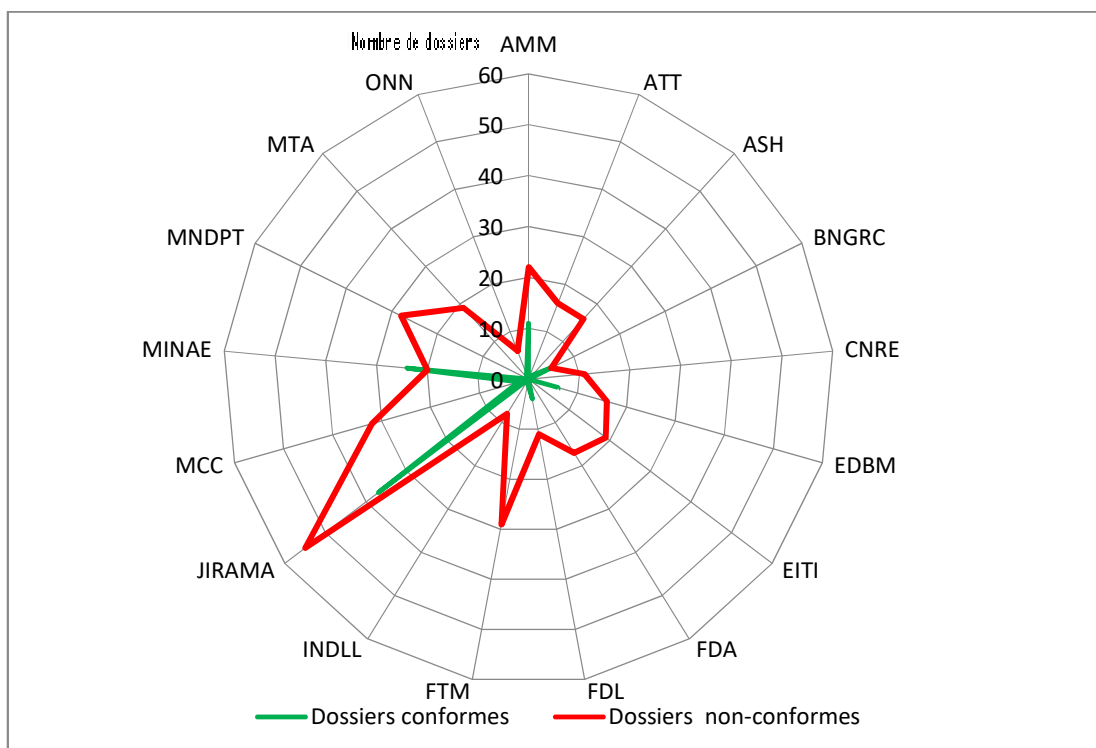


Figure 3 Taux de conformité des procédures par entité

4.2. Principales irrégularités

Les principales irrégularités et anomalies constatées sont présentées par étape de procédure de passation de marchés (Tableau 8).

Tableau 8 Principales irrégularités

Points de vérification	Irrégularités et anomalies constatées
MDNPT	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de passation des marchés au Trésor public et au Contrôle Financier
	Prestations non prévues dans les plans de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement hautes et basses
	Indisponibilité des documents de consultation (contrat-cadre et marchés subséquents)
	Incohérence entre documents de mise en concurrence (délai de livraison)
	Absence de critères minimum de qualification
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis spécifique à l'ARMP, à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés
	Indisponibilité de l'avis spécifique et ses pièces de transmission pour affichage
Ouverture des plis	Procès-verbal d'ouverture des plis sans montant alors que le prix est un critère d'attribution du Contrat-cadre
Évaluations	Délai de validité, délai de livraison et CCAP signé et paraphé non évalués
	Marchés subséquents : documents essentiels non évalués
	Incohérence entre Rapport d'évaluation des offres et offre du candidat en ce qui concerne le délai de livraison
Attributions	Accusé de réception de la lettre d'information du candidat non retenu non daté
	Arrêt irrégulier de procédure : absence de transparence de la procédure
	Non-respect du délai de recours
	Acte d'engagement : montant minimal omis
	Marché subséquent : délai d'exécution non mentionné

	Achat direct : Indisponibilité de bon de commandes
	Avis d'attribution non daté
	Choix de la passation du contrat-cadre non justifié
Gestion contractuelle	Marché de fourniture non prévu à être livré à commandes
	Certains bon de commandes non datés
	Indisponibilité de l'ordre de service de commencer
	Commande minimale non atteinte dans le cadre d'un marché à commandes
	Procès-verbal de réception non daté
	Prestations non prévues à être exécutées à commandes
FDA	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de passation des marchés au Trésor public
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement hautes et basses
	Critère d'attribution non précis entraînant une difficulté d'évaluation
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis spécifique à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés
Ouverture des plis	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis
Évaluation	Délai de validité des offres, délai de livraison et Dispositions du marché signées et paraphées non évalués
	Modalités de calcul des offres anormalement hautes et basses erroné
	Non-respect de la pluralité des évaluateurs (quorum non atteint : deux évaluateurs)
	Absence de détermination des offres anormalement haute et basse
	Rapport d'évaluation non paraphé ou nombres de paraphes apposés insuffisants par rapport aux signatures
Attribution	Arrêt de procédure irrégulier: absence de transparence de procédure
	Décision déclaration sans suite sans appréciation de l'organe de contrôle
	Indisponibilité de l'avis d'attribution
	Indisponibilité du formulaire de déclaration de l'identité des bénéficiaires effectifs
Gestion contractuelle	Indisponibilité du PV de réception
DNN	
Planification	Absence de mise à jour du Plan de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Rien à signaler
Mise en concurrence	Manuel de procédure de l'Entité nécessitant une mise à jour
Ouverture des plis	Rien à signaler
Évaluation	Rapport d'évaluation des manifestations d'intérêts paraphé mais non signé.
Attribution	Rien à signaler
Gestion contractuelle	Indisponibilité de PV de réception
BNGRC	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement hautes et basses
	Indisponibilité des documents de mise en concurrence
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis Spécifique à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés
Ouverture des plis	Rien à signaler
Évaluation	Spécifications techniques non détaillées lors de l'évaluation
	Certificats de bonne fin de service et/ou procès-verbal de réception relatifs aux Prestations similaires non évalués
	Rejet de l'offre considérée anormalement basse sans procédure
	Rapport d'évaluation non daté
Attribution	Lettre d'information du candidat non retenu sans accusé de réception
	Indisponibilité de l'avis d'attribution
Gestion contractuelle	Rien à signaler

MTA	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de Passation de Marché au Contrôle Financier et au Trésor Public
	Prestations non prévues dans les plans de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement haute et basse
	Incohérence des informations dans les documents de mise en concurrence (délai de livraison, date limite de remise des offres)
Mise en concurrence	Date de publication au journal insuffisant
	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis Spécifique à la Commission Nationale des Marchés
Ouverture des plis	Non-respect de la date limite d'ouverture des plis
	Incohérence entre offre et PV d'ouverture des plis
Évaluation	Spécifications techniques non conformes; marques exigées
	Rapport d'évaluation non signé, non daté paraphé et insuffisance de paraphes
	Incohérence entre documents de mise en concurrence (délai de livraison inscrit dans l'acte d'engagement et CCAP)
	Garantie de soumission, catalogue et prospectus, Autorisation fabricant pour les produits non évalués
	Offre anormalement basse écartée sans procédure
	Indisponibilité des pièces de l'offre
	Candidat non soumissionnaire figurant dans le Rapport d'évaluation
Attribution	Indisponibilité de l'avis d'attribution
	Absence de notification du marché
	Incohérence entre offre et contrat en ce qui concerne le délai de livraison , montant de l'offre
	Décision de déclaration d'une procédure infructueuse non communiquée à tous les soumissionnaires
	Accusé de réception de la lettre de notification du candidat non retenu non daté et sans motif de rejet
	Indisponibilité de l'avis d'attribution
Gestion contractuelle	PV de réception non signé
	Indisponibilité du PV de réception
	Accusé de réception de l'Ordre de Service de commencer non daté
	Indisponibilité des bons de commandes
	Indisponibilité des pièces de l'offre requises (liquidité bancaire) et informations concernant la liquidité bancaire non transcrites dans le rapport d'évaluation et des offres
	Commande minimale non atteinte
	Indisponibilité de certains PV de réception
	Indisponibilité de certains bons de commandes
	Marché à quantité fixe exécuté à commandes
ATT	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
	Objet du marché non prévu dans les plans de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement hautes et basses
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis spécifique à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés
Ouverture des plis	Propositions techniques et propositions financières : même date et heure d'ouverture
Evaluation	Délai de validité des offres, CCAP signés et paraphés par le candidat non évalués
	Lettre d'information de candidat non retenu sans motif de rejet et accusé de réception non daté
	Absence des pièces de l'offre
	Critères de qualification non évalués
	Absence de demande d'éclaircissement en ce qui concerne la marque des matériels informatiques proposés par le titulaire
	Confusion des phase de manifestation d'intérêts et d'invitation (mêmes critères)
Attribution	Indisponibilité des lettres d'information des candidats non retenus
	Non-respect de délai de recours

	Indisponibilité de l'avis d'attribution
	Accusé de réception de la lettre d'information de candidat non retenu non daté
	Lettre d'information de candidat non retenu sans motif de rejet et accusé de réception non datés
	Incohérence entre les motifs de rejet évoqués dans la décision d'infructuosité et le rapport d'évaluation des offres
	Arrêt de procédure irrégulier : absence de transparence de procédure
Gestion contractuelle	Notification du contrat non datée
	Absence de notification du contrat
	Indisponibilité de l'Ordre de Service de Commencer
	Acte d'engagement sans délai de validité des offres
	Retard d'exécution (plus de 4 semaines)
EITI	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public et au Contrôle Financier
Documents de mise en concurrence	Absence de délai de validité des offres et délai de livraison
	Incohérence entre avis spécifique et document de mise en concurrence
	Indisponibilité du Document de mise en concurrence
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Appel à Manifestation d'Intérêt au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés
	Indisponibilité des lettres d'invitation
	Indisponibilité des dossiers concernant la phase d'Appel à Manifestation d'Intérêts
	Report de la date limite de remise des offres sans respect des procédures
	Lettres d'invitation sans accusé de réception
Ouverture des plis	Procès-verbal d'ouverture des plis non paraphé
	Fiche d'enregistrement des offres : heure d'arrivée de l'offre du titulaire postérieure à l'heure limite d'ouverture des offres (10h36 au lieu de 10h 30)
	Procès-verbal d'ouverture des plis sans heure d'ouverture des plis
	Phase d'Appel à manifestation d'intérêts : absence de PV d'ouverture de plis
	Absence de PV d'ouverture des propositions financières
Évaluation	Rapport d'évaluation non paraphé
	Rapport d'évaluation non paraphé et non signé
	Absence de classement des offres conformes
	Extrait de Registre de Commerce moins de 03 mois non évalué
	Notation des critères de conformités (spécifications techniques)
	Dispositions du marché et CCAP paraphées et signées non évaluées
	Offres déclarées anormalement basses écartées sans procédure
	Non-respect des critères d'attribution prévus dans les documents de mise en concurrence
	Délai de validité des offres, dispositions des marchés et CCAP paraphés et signés par le candidat non évalués
	Absence de détermination des offres anormalement hautes et basses
	Phase d'Appel à manifestation d'intérêts : absence de rapport d'évaluation
Attribution	Lettre d'information du candidat non retenu sans accusé de réception et sans motif de rejet
	Non-respect de délai de recours
	Document de marché non daté
	Document de marché non signé (acceptation et approbation)
	Acte d'engagement sans délai de livraison
	Notification du contrat non datée
	Indisponibilité de l'avis d'attribution
Gestion contractuelle	Indisponibilité de bon de commandes (Achat direct)
	Ordre de Service de Commencer sans accusé de réception
	Accusé de réception de l'Ordre de Service de Commencer non daté
	Indisponibilité du procès-verbal de réception

INDDL	
Planification	Indisponibilité de pièces de transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détermination des offres anormalement hautes et basses
	Indisponibilité de formulaire de déclaration de l'identité des bénéficiaires effectifs
	Incohérence entre documents de mise en concurrence (délai d'exécution)
Mise en concurrence	Indisponibilité des pièces de transmission de l'Avis Spécifique à la Commission Nationale des Marchés et à la Chambre de Commerce et de l'Industrie
	Délai d'affichage insuffisant
	Indisponibilité du journal de publication de l'Avis Spécifique
Ouverture des plis	Incohérence entre offre et procès-verbal d'ouverture des plis (Garantie de soumission- extrait de registre de commerce et de société)
	La date de lancement de l'avis spécifique d'appel à concurrence et date du PV d'ouverture des plis sont les mêmes
Évaluation	Délai de validité des offres, CCAP paraphés et signés, Extrait de registre de commerce en original, Certificat de non faillite moins de deux (02) mois, Marchés similaires au cours des trois (03) dernières années non évalués
	Offre du candidat non conforme : incohérence entre montant bordereau des prix et acte d'engagement, correction des erreurs non appliquée
	Absence de détermination des offres anormalement hautes et basses
	Non-respect de la pluralité des évaluateurs : seulement deux (02) évaluateurs
Attribution	Document de marché : approbation non signée et notification du contrat non datée
	Incohérence entre offre, documents d'évaluation et contrat (montant minimum de l'offre
	Notification du contrat non datée
	Arrêt de procédure irrégulier : Absence de transparence de procédure
Gestion contractuelle	Accusé de réception de l'Ordre de Service de Commencer non daté
	Bons de commandes non datés et non signés
	Commande minimale non atteinte.
	Indisponibilité du Bon de commandes
	Indisponibilité du procès-verbal de réception
AMM	
Planification	Indisponibilité de la transmission de Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
	Objets des lots non explicité
	Incohérence de l'objet du Document de marché avec l'objet dans le Plan de Passation des Marchés
	Prestation ne figurant pas dans le Plan de Passation des Marchés
Documents de mise en concurrence	Non-respect du pourcentage maximum à ne pas dépasser pour la détection des offres
	Durée de validité du marché à commandes non précisé dans le Dossier de Consultation
	Incohérence de l'objet du marché dans l'Avis spécifique avec l'objet dans le Dossier de Consultation
	Incohérence de l'objet sur la page de couverture du Dossier de Consultation et de l'objet mentionné dans le règlement de la consultation
Mise en concurrence	Dates des bordereaux d'envoi pour affichage de l'Avis antérieures à la date de l'Avis sur SIGMP
	Une seule date prévue pour les visites des lieux
Ouverture des plis	Nom du candidat soumissionnaire non mentionné dans le PV d'Ouverture des plis
	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis
Evaluations	Informations dans l'offre du candidat non transcrites dans le rapport d'évaluation
	Absence de détection des offres anormalement haute et basse
	Information sur les spécifications techniques des candidats non transcrites dans le rapport d'évaluation
	Manque de précision sur les spécifications techniques proposées par le candidat
	Absence de paraphes sur le rapport d'évaluation
Attribution	Indisponibilité de l'Avis d'attribution
	Indisponibilité de la Décision d'attribution
	Indisponibilité de la Décision d'attribution
	Non-respect des dix (10) jours de recours
Gestion contractuelle	Ordre de Service sans accusée de réception

	Dépassement du montant maximum du marché par rapport au montant estimatif
	Arrêt irrégulier de la procédure (lettre de mise en demeure)
	Un dépassement de la somme des montants maximum des deux (02) lots par rapport au montant estimatif
	Indisponibilité du PV de réception
ASH	
Planification	Indisponibilité de la transmission du Plan de Passation des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public
	Prestation non inscrite dans le Plan de Passation des Marchés
Documents de mise en concurrence	Augmentation maximum du prix autorisée 40% (Contrat cadre)
	Incohérence de l'objet de marché inscrit dans le Dossier d'Appel d'Offres
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique à la Chambre du Commerce et de l'Industrie et à la Commission des Marchés
	Incohérence des informations dans l'Avis Spécifique (absence du mention "à commandes" sur l'objet)
	Incohérence de la date limite fixée pour la remise des offres dans le Dossier de Consultation et sur l'Avis spécifique
	Indisponibilité du Journal de publication de l'Avis Général de Passation des Marchés
	Indisponibilité de l'Avis spécifique
Ouverture des plis	Signature du PV d'ouverture des plis avant les informations sur l'offre du candidat, qui sont mentionnées en annexe
	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis
Evaluation	Absence d'évaluation du délai de validité des offres
	Non-respect des critères prévus dans le Dossier de Consultation
	Absence de détection des offres anormalement hautes et basses
	Informations dans l'offre du candidat non mentionnées dans le rapport d'évaluation
	Indisponibilité des documents d'évaluation
Attribution	Incohérence des spécifications techniques évaluées avec l'objet du lot
	Indisponibilité de la Décision d'attribution
	Non-respect des dix (10) jours de recours
Gestion contractuelle	Indisponibilité de la lettre de notification au candidat non retenu
	Accusée de réception de l'Ordre de Service non datée
CNRE	
Planification	Indisponibilité de la transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Indisponibilité du Dossier de Consultation
	Délai de validité des offres demandé, non précisé dans le Dossier de Consultation
	Absence de disposition pour la détection des offres anormalement haute et basse
	Existence montant minimum et maximum dans le Dossier de Consultation
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, au Contrôle Financier, à la Chambre de Commerce et à la Commission des Marchés
Ouverture des plis	Les offres présentées par les candidats concernent des marchés à quantité fixe (alors qu'il s'agit d'un marché à commandes)
	Indisponibilité du PV d'ouverture des manifestations d'intérêt
Evaluation	Absence de paraphes sur le rapport d'évaluation
	Manque de précision dans les offres des candidats
	Validité des offres, utilisée comme critère d'évaluation de la conformité alors que non précisée dans le Dossier de Consultation
	Indisponibilité des documents d'évaluation des manifestations d'intérêt
Attribution	Indisponibilité de la lettre d'information au candidat non retenu
	Indisponibilité de la décision d'attribution
	Non-respect des dix (10) jours de recours
Gestion contractuelle	Commande minimum non atteinte
	Indisponibilité de l'Ordre de Service
	Accusée de réception de l'Ordre de Service non daté

EDBM	
Planification	Indisponibilité de la transmission du Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Absence de dispositions pour la détection des offres anormalement haute et basse
	Indisponibilité du Dossier de Consultation
	Spécification technique orientée
	Critère de conformité utilisé comme critère d'élimination de la candidature
	Les critères utilisés pour l'évaluation ne sont pas bien explicités dans le Dossier de Consultation
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique à la Commission des Marchés
	Heure limite de remise des offres non mentionnées dans l'Avis spécifique
	Une seule date prévue pour les visites des lieux
	Indisponibilité du Journal de publication de l'Avis d'Appel d'Offres
	Incohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
	Indisponibilité de l'Avis spécifique
	Indisponibilité des lettres d'invitation
Ouverture des plis	Informations sur les candidats et leurs offres non mentionnées dans le PV d'ouverture des plis
	Existence de deux (02) PV d'ouverture des plis
	Noms et informations sur les attributaires ne figurant pas dans le PV d'ouverture des plis
	Non-respect de l'heure d'ouverture des plis
Evaluation	Absence d'évaluation du délai de validité des offres
	Confusion dans les étapes de l'évaluation
	Non-respect des étapes de l'évaluation
	Omission de l'évaluation de la qualification d'un candidat alors que son offre est conforme
	Informations dans l'offre des candidats non transcrites dans le rapport d'évaluation
	Indisponibilité du rapport d'évaluation
	Non-respect des critères prévus dans le Dossier de Consultation
Attribution	Non-respect des dix (10) jours de recours
	Lettres d'information aux candidats non retenus, sans motif de rejet
	Avis d'attribution non daté
Gestion contractuelle	Indisponibilité du PV de réception
	Dépassement du montant maximum par rapport au montant estimatif
	Absence de l'accusé de réception de l'Ordre de Service
	Indisponibilité de l'Ordre de Service
FDL	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de passation des marchés au Trésor public et au Contrôle Financier
Documents de mise en concurrence	Spécifications techniques orientées
	Absence de disposition pour la détection des offres anormalement haute et basse
Mise en concurrence	Indisponibilité de transmission de l'Avis Spécifique à la Commission des marchés
	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Appel à Manifestation d'Intérêt à la Commission des Marchés
	Indisponibilité de la lettre d'invitation
	Indisponibilité de l'Avis spécifique tiré du SIGMP
Ouverture des plis	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis/ des propositions
Evaluation	Non-respect de l'ordre des étapes de l'évaluation
	Absence d'évaluation des spécifications techniques
	Indisponibilité des documents d'évaluation
	Informations dans les manifestations d'Intérêt des candidats non transcrites dans le rapport d'évaluation
	Arrêt irrégulier des procédures (aucune information sur l'arrêt des procédures)
Attribution	Avis d'attribution non daté
	Indisponibilité de la notification aux candidats non retenus
	Non-respect des dix (10) jours de recours

	Indisponibilité du document de marché
Gestion contractuelle	Arrêt irrégulier des procédures (aucune information sur l'arrêt des procédures)
	Indisponibilité du PV de réception
FTM	
Planification	Indisponibilité de la transmission de Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Absence de disposition pour la détection des offres anormalement haute et basse
	Forme de la garantie de soumission demandée, non précisée dans le Dossier de Consultation
	Proportion différente entre le nombre des articles minimum et maximum
	Mettre à jour les dispositions du Dossier de Consultation par rapport à la Loi n°2016-055 portant Code des Marchés Publics (exemple : au lieu de "Article 9 : Exclusion des marchés publics", mettre "Article 21: Candidats non admis à concourir -Exclusions et incapacités")
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission des Marchés
	Incohérence des dates de transmission de l'Avis spécifique à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et la date de réception de l'Avis
Ouverture des plis	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis (seulement une fiche de présence à la séance d'ouverture des plis)
	Non-respect de l'heure d'ouverture des plis
	Existence d'une offre rejetée lors de l'ouverture des plis
Evaluation	Non-respect des critères prévus dans le Dossier de Consultation
	Arrêt irrégulier de la procédure (lettre au lieu de décision déclarant la procédure infructueuse)
	Absence d'évaluation des spécifications techniques
	Forme de la décision déclarant la procédure infructueuse, ne respectant pas la forme réglementaire (sans considérant)
	Rapport d'évaluation même date et même heure que PV d'ouverture des plis
	Absence de paraphes sur le rapport d'évaluation
	Informations dans l'offre du candidat non transcrites dans le rapport d'évaluation
	Non-respect des étapes de l'évaluation
Attribution	Indisponibilité du Document de Marché
	Indisponibilité de la décision d'attribution
Gestion contractuelle	Indisponibilité de l'Ordre de Service
MINAE	
Planification	Indisponibilité de la transmission de Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
Documents de mise en concurrence	Proportion différente entre le nombre des articles minimum et maximum
	Spécifications techniques orientées
	Indisponibilité du Dossier de Consultation
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission des Marchés
Evaluation	Non-respect des critères prévus dans le Dossier de Consultation
	Non-respect des critères prévus dans le Dossier de Consultation
	Absence de détection des offres anormalement haute et basse
	Non-respect de l'ordre des étapes de l'évaluation
	Confusion entre évaluation des critères de qualification et de conformité
Attribution	Date de l'Avis d'attribution postérieure à la date de l'Ordre de Service
	Non-respect des dix (10) jours de recours
Gestion contractuelle	Date de l'Avis d'attribution postérieure à la date de l'Ordre de Service
	Indisponibilité du PV de réception
	Indisponibilité de l'Ordre de Service
	Pièce de réception : Facture
MINAE	
Planification	Indisponibilité de la transmission de Plan de Passation des Marchés au Trésor Public
	Prestation non inscrite dans le Plan de Passation des Marchés

Documents de mise en concurrence	Date limite pour la remise des offres non précisées dans le Dossier de Consultation
	Absence de disposition pour la détection des offres anormalement haute et basse
	Délai de validité du marché à commandes non mentionné dans le Dossier de Consultation
	Mettre à jour les dispositions du Dossier de Consultation par rapport à la Loi n°2016-055 portant Code des Marchés Publics (exemple : au lieu de "Article 9 : Exclusion des marchés publics», mettre "Article 21: Candidats non admis à concourir -Exclusions et incapacités")
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis spécifique au Contrôle Financier, à la Chambre de Commerce et de l'Industrie et à la Commission des Marchés
	Indisponibilité de l'Avis Spécifique
	Indisponibilité du Journal de publication de l'Avis Spécifique
Evaluation	Incohérence des informations dans le rapport d'évaluation
	Non-respect des critères prévus dans le Dossier d'Appel d'Offres
	Indisponibilité des documents d'évaluation
	Absence de détection des offres anormalement haute et basse
Attribution	Non-respect des dix (10) jours de recours
	Indisponibilité de la Décision d'attribution
	Indisponibilité de la lettre d'information au candidat non retenu
	Incohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
Gestion contractuelle	Indisponibilité de l'Ordre de Service
JIRAMA électricité	
Planification	Objet du marché non inscrit dans le Plan de Passation du Marché.
Document de mise en Concurrence	Indisponibilité des dossiers de consultation des marchés subséquents
Mise en concurrence	Indisponibilité des lettres d'invitation
	Indisponibilité des annexes des lettres d'invitation
Ouverture des plis	Procès-verbal d'ouverture des plis non signé
	Indisponibilité du procès-verbal d'ouverture de plis
Évaluation	Non-respect des modalités d'attribution du Marché subséquent
	Délai de livraison et délai de validité de l'offre non évalués
	Indisponibilité du rapport d'évaluation des offres
	Critères de qualification non évalués
	Délai de validité des offres non fourni
	Procédure de correction des erreurs non appliquée
	Absence de détermination des offres anormalement hautes et basses
	Offres déclarées anormalement basses écartées sans procédure
	Inégalité de traitement des candidats lors de l'évaluation de la moralité des prix
	Rapport d'évaluation non signé
	Indisponibilité des offres
Attribution	Article 10 avant dernier paragraphe du marché subséquent non appliqué entraînant une attribution irrégulière pour les candidats non soumissionnaires pour d'autres sites alors que requise.
	Décision déclarant la procédure infructueuse non communiquée aux soumissionnaires
	Absence de la décision d'infructuosité pour la procédure initiale
	Arrêt de procédure irrégulier: absence de transparence de procédure
	Indisponibilité de la décision d'attribution.
	Lettre d'information du candidat non retenu non datée et sans accusé de réception
	Déclaration sans suite sans appréciation de l'organe de contrôle
	Non-respect des cahiers de charges : Existence des clauses à l'encontre des règles de services faits
	Non-respect de délai de recours
	Indisponibilité de document de marché et de marché subséquent
	Dépassement important du montant contractuel par rapport au montant estimatif
	Notification du contrat non datée
	Document de marché non signé, non approuvé et sans notification

	Indisponibilité de formulaire de déclaration de l'identité des bénéficiaires effectifs
	Avis d'attribution non daté
Gestion contractuelle	Indisponibilité de la décision de résiliation
	Indisponibilité des Bons de commandes
	Indisponibilité de l'ordre de service de commencer
	Indisponibilité du procès-verbal de réception
	Ordre de service de commencer non daté et sans accusé de réception
	Non-respect du principe général de paiement après service fait
JIRAMA autres	
Planification	Indisponibilité des pièces de transmission du Plan de passation des marchés au Trésor public et au Contrôle Financier
Documents de mise en concurrence	Absence de disposition pour la détection des offres anormalement haute et basse
	La conformité des spécifications techniques ne doit pas être parmi les critères à noter étant donné que la non-conformité des spécifications techniques rend l'offre immédiatement non conforme
	Indisponibilité du Dossier de Consultation
Mise en concurrence	Indisponibilité de la transmission pour affichage de l'Avis au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Commission des Marchés, à la Chambre du Commerce et de l'Industrie
	Lettres d'invitation sans accusées de réception
Ouverture des plis	Indisponibilité du PV d'ouverture des plis
	Le contrat avec (un des titulaires du contrat-cadre) aurait dû être résilié puisqu'il a manqué à son obligation de participer aux marchés subséquents
Évaluation	Absence d'évaluation de la validité des offres
	Absence d'évaluation de la qualification
	Non-respect des étapes de l'évaluation
	Confusion dans l'évaluation de la conformité et de la qualification
	Indisponibilité des documents d'évaluation
Attribution	Indisponibilité de la décision d'attribution
	Non-respect des dix (10) jours de recours
	Indisponibilité du Document de marché
	Avis d'attribution non daté
	Lettre d'information au candidat non retenu, sans accusée de réception
	Arrêt irrégulier de la procédure (indisponibilité de la décision de déclaration sans suite et elle n'a pas été soumise à l'appréciation de la Commission des Marchés)
Gestion contractuelle	Indisponibilité de l'Ordre de Service
	Indisponibilité du PV de réception

5. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Compte tenu de ces résultats, des recommandations et suggestions sont formulées à l'endroit des autorités contractantes, des responsables concernés ainsi que des Autorités supérieures.

5.1. Recommandations spécifiques

Tableau 9 Principales recommandations

Etapes	Recommandations
MDNPT	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).

	Planifier et de programmer l'ensemble des achats dans le Plan de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels
	Mettre en cohérence toutes les informations des documents de sollicitation d'offres sur la base desquels les candidats préparent leurs offres
	L'Autorité contractante doit requérir des critères minimums afin de démontrer les capacités juridique, technique et financière nécessaires des candidats
Mise en concurrence	Procéder à l'affichage obligatoire de l'avis spécifique d'appel à concurrence sur des lieux accessibles au public et notamment devant le siège de l'Autorité Contractante, les bureaux des Commissions nationales ou régionales des marchés, et du Contrôle Financier, ainsi qu'au bureau de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de la localité où sera exécuté le marché et disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
Ouverture des plis	Considérer toutes les mentions obligatoires devant figurer dans un Procès-verbal d'ouverture des plis
Évaluation	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
Attribution	Formaliser l'arrêt anticipé de la procédure conformément aux dispositions en vigueur
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Respecter le délai de recours d'au moins dix jours francs entre la date de notification du candidat non retenu et la date de signature du contrat
	Document de marché : mentionner toutes les informations obligatoires
	Le contrat-cadre est utilisé pour les besoins à caractères répétitifs et indéterminés au cours d'une période donnée ainsi qu'aux produits ou aux gammes qui sont évolutifs dans le temps.
	Ne pas négliger la date pour conférer à un acte une force juridique surtout lorsqu'il s'agit d'écrits susceptibles de contestation : la date est un composant essentiel de la crédibilité d'un écrit, de la fiabilité de son usage
Gestion contractuelle	Respecter la forme du contrat prévu dans le Plan de Passation des Marchés validé par la Commission des Marchés. En cas de modification, procéder à des mises à jour
	Rendre disponible tous les documents essentiels : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de l'ordre de service de commencer / Bon de commandes
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
	Honorer la commande minimum sous peine d'indemnisation de son cocontractant à hauteur du préjudice subi
	Les PV de réception doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la réception. C'est à partir de cette date que l'Autorité contractante prend possession des prestations
	Pour toute procédure d'achat direct, le marché est exécuté par bon de commandes réglementaire accompagné d'un acte d'engagement
FDA	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles: l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
	Bien définir les critères d'attribution inscrits dans les documents de sollicitation d'offres pour une évaluation transparente
Mise en concurrence	Procéder à l'affichage obligatoire de l'avis spécifique d'appel à concurrence sur des lieux accessibles au public et notamment devant le siège de l'Autorité Contractante, les bureaux des Commissions nationales ou régionales des marchés, et du Contrôle Financier, ainsi qu'au bureau de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de la localité où sera exécuté le marché et disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels

Évaluation	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Bien appliquer les modalités de calcul permettant de détecter les offres anormalement hautes et basses
	Considérer le nombre minimum des membres de la Commission d'Appel d'Offres présents à l'évaluation des offres pour que la délibération soit valide
	Appliquer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses prévus dans les Dossiers de mise en concurrence lors de l'évaluation
	Respecter les formalités substantielles requises : ne pas négliger les paraphes sur les documents d'évaluation
Attribution	Formaliser l'arrêt anticipé de la procédure conformément aux dispositions en vigueur
	Soumettre à l'appréciation de l'organe de contrôle les motifs de la déclaration sans suite
	Publier dans les formes et conditions requises le résultat de la mise en concurrence
	Respecter les procédures en vigueur
Gestion contractuelle	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels entre autres le PV de réception qui constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
DNN	
Planification	Respecter le mode de passation inscrit dans les PPM sinon procéder à des mises à jour
Documents de mise en concurrence	Rien à signaler
Mise en concurrence	Procéder à la mise à jour du manuel de procédure de passation du marché
Ouverture des plis	Rien à signaler
Évaluation	Respecter les formalités substantielles requises: les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation pour que la délibération effectuée soit valide
Attribution	Rien à signaler
Gestion contractuelle	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels entre autres le PV de réception qui constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
BNGRC	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles: l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
Mise en concurrence	Procéder à la transmission pour affichage des avis spécifiques d'appel à concurrence au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et d'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Rien à signaler
Évaluation	S'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Considérer tous les critères d'attribution prévus dans les documents de mise en concurrence lors de l'évaluation des offres
	Suivre les conditions de rejet des offres anormalement basses
	Ne pas négliger la date pour conférer à un acte une force juridique surtout lorsqu'il s'agit d'écrits susceptibles de contestation : la date est un composant essentiel de la crédibilité d'un écrit, de la fiabilité de son usage
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
Gestion contractuelle	Rien à signaler

MTA	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles: l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
	Planifier et de programmer l'ensemble des achats dans les Plans de passation des marchés.
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
	Mettre en cohérence toutes les informations des documents de sollicitation d'offres sur la base desquels les candidats préparent leurs offres
Mise en concurrence	Respecter le délai de publication au journal de l'avis spécifique d'appel à concurrence d'au moins trente (30) jours prévus par les textes réglementaires dans le cadre de la procédure d'appel d'offres ouvert
	Procéder à l'affichage obligatoire de l'avis spécifique d'appel à concurrence sur des lieux accessibles au public et notamment devant le siège de l'Autorité Contractante, les bureaux des Commissions nationales ou régionales des marchés, et du Contrôle Financier, ainsi qu'au bureau de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de la localité où sera exécuté le marché et disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Respecter strictement les date et l'heure limites indiquées dans les Dossiers de consultation
	Les renseignements consignés dans le procès-verbal de la séance d'ouverture doivent être fidèles aux offres reçues
Évaluation	Respecter les formalités substantielles requises: les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation pour que la délibération effectuée soit valide
	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
Attribution	Pour toute procédure d'achat direct, le marché est exécuté par simple bon de commandes réglementaire accompagné d'un acte d'engagement
	Ne pas négliger la date de notification de marché à partir de laquelle le marché prend effet
	Respecter le principe d'intangibilité des offres
	La décision de déclaration d'une procédure infructueuse est notifiée à tous les candidats et affichée au siège de l'autorité contractante
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Publier dans les formes et conditions requises le résultat de la mise en concurrence
Gestion contractuelle	Ne pas négliger la signature du PV de réception constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
	Le marché à commandes est exécuté au fur et à mesure de l'émission de bons de commandes
	Honorer la commande minimum sous peine d'indemnisation de son cocontractant à hauteur du préjudice subi
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels entre autres le PV de réception qui constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
	Respecter la forme du contrat prévu dans le Plan de Passation des Marchés validé par la Commission des Marchés. En cas de modification, Procéder à des mises à jour
ATT	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
	Planifier et prévoir l'ensemble des achats dans les Plans de passation des marchés
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
Mise en concurrence	Procéder à la transmission pour affichage des avis spécifiques d'appel à concurrence au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et d'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Se conformer aux règles et procédures en vigueur en matière de passation des marchés de prestations intellectuelles suivant le mode de sélection choisi

Évaluation	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Procéder à une demande de précision de la teneur de l'offre du candidat, sans y apporter une modification substantielle
	Bien distinguer les deux phases de la passation de marché de prestations intellectuelles (phase de manifestation d'intérêts et phase d'invitation) qui se différencient par leurs objectifs
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Respecter le délai de recours d'au moins dix jours francs entre la date de notification du candidat non retenu et la date de signature du contrat
	Publier dans les formes et conditions requises le résultat de la mise en concurrence
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Bien remplir les mentions obligatoires devant figurer dans le contrat
	La décision d'infructuosité est élaborée après avis conforme de la Commission d'appel d'offres qui est chargée de l'évaluation des offres
	Formaliser l'arrêt anticipé de la procédure conformément aux dispositions en vigueur
Gestion contractuelle	Ne pas négliger la date de notification de marché à partir de laquelle le marché prend effet
	Rendre disponible tous les documents essentiels : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de l'ordre de service de commencer
	Appliquer les pénalités de retard prévues en cas de retard de livraison
EITI	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Documents de mise en concurrence	Se conformer au document-type réglementaire
	Mettre en cohérence toutes les informations des documents de sollicitation d'offres sur la base desquels les candidats préparent leurs offres
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
Mise en concurrence	Procéder à la transmission pour affichage des avis spécifiques d'appel à concurrence au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et d'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
	Suivre les procédures nécessaires en matière de prolongation de la date limite de remise des offres
	L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission des lettres d'invitation
	Respecter les formalités substantielles requises : les PV d'ouverture de plis doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'ouverture
	Les renseignements consignés dans les PV d'ouverture des plis doivent correspondre à la situation réelle pour ne pas porter atteinte à la transparence de la procédure.
	Bien remplir le Procès-verbal d'ouverture des plis, et respecter les date et l'heure limites fixées dans les Dossiers de consultation
	Ne pas négliger la séance d'ouverture des plis lors de la phase d'Appel à Manifestation d'Intérêts.
	Principes généraux régissant les marchés publics notamment la transparence des procédures
	Respecter les procédures relatives à la passation des marchés de prestations intellectuelles suivant le mode de sélection choisi
	Respecter les formalités substantielles requises : les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de l'évaluation

	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et S'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Bien suivre le modèle fourni par le Guide de commission d'Appel d'offres
	Suivre les procédures prescrites en matière de rejet des offres anormalement basses ou anormalement hautes
	Respecter les modalités d'attribution stipulées dans les Dossiers de Consultation
	Appliquer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses prévus dans les Dossiers de mise en concurrence lors de l'évaluation
	Ne pas négliger les différentes étapes de la phase d'Appel à Manifestation d'Intérêts. Les candidats sont sélectionnés en raison de leur aptitude à exécuter les prestations et classés sur la base des critères publiés dans l'invitation publique à soumettre des expressions d'intérêt.
Attribution	Publier dans les formes et conditions requises le résultat de la mise en concurrence
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats non retenus du résultat de la mise en concurrence tout en indiquant les motifs du rejet de leurs offres ainsi que l'attributaire, le montant et les caractéristiques de l'offre ayant été retenue
	Respecter le délai de recours d'au moins dix jours francs entre la date de notification du candidat non retenu et la date de signature du contrat
	Ne pas négliger la date pour conférer à un acte une force juridique surtout lorsqu'il s'agit d'écrits susceptibles de contestation : la date est un composant essentiel de la crédibilité d'un écrit, de la fiabilité de son usage
	Bien remplir les mentions obligatoires devant figurer dans un contrat
	Pour toute procédure d'achat direct, le marché est exécuté par bon de commandes réglementaire accompagné d'un acte d'engagement
	Ne pas négliger la date de notification de marché à partir de laquelle le marché prend effet
Gestion contractuelle	Rendre disponible tous les documents essentiels : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de l'ordre de service de commencer / Bon de commandes
	Ne pas négliger la date de l'Ordre de Service de Commencer : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de cet acte
	La preuve de réception de l'ordre de service de commencer est essentiel car les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de cet acte
INDDL	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Documents de mise en concurrence	Insérer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses dans les Dossiers de mise en concurrence
	Le délai de validité des offres court à compter de la date limite de remise des offres
	Insérer le formulaire de déclaration de l'identité des bénéficiaires effectifs
	Mettre en cohérence toutes les informations des documents de sollicitation d'offres sur la base desquels les candidats préparent leurs offres
Mise en concurrence	Procéder à la transmission pour affichage des avis spécifiques d'appel à concurrence au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et d'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
	Rendre disponible les documents essentiels : journal de publication de l'avis spécifique d'appel à concurrence
Ouverture des plis	Respecter le délai d'affichage de l'avis spécifique d'appel à concurrence d'au moins dix (10) jours prévus par les textes réglementaires dans le cadre de Consultation d'entrepreneurs, de fournisseurs ou de prestataires de service
Évaluation	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Appliquer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses prévus dans les Dossiers de mise en concurrence lors de l'évaluation
	Mettre en cohérence toutes les informations des documents d'évaluation et d'attribution avec les offres du candidat
	Considérer le nombre minimum des membres de la Commission d'Appel d'Offres présents à l'évaluation des offres pour que la délibération soit valide
Attribution	Ne pas négliger la date de notification de marché à partir de laquelle le marché prend effet
	Formaliser l'arrêt anticipé de la procédure conformément aux dispositions en vigueur

Gestion contractuelle	Ne pas négliger les éléments substantiels : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification des bons de commandes
	Honorer la commande minimum sous peine d'indemnisation de son cocontractant à hauteur du préjudice subi
	Pour toute procédure d'achat direct, le marché est exécuté par simple bon de commandes réglementaire accompagné d'un acte d'engagement
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels entre autres le PV de réception qui constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
JIRAMA électricité	
Planification	Planifier et prévoir l'ensemble des achats dans les Plans de passation des marchés
Document de mise en Concurrence	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels
Mise en concurrence	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels :lettres d'invitations
	Procéder à la transmission pour affichage des avis spécifiques d'appel à concurrence au Contrôle Financier, à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, à la Chambre de Commerce et d'Industrie et à la Commission Nationale des Marchés : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Ouverture des plis	Respecter strictement les date et l'heure prévues dans les Dossiers de consultation
	Respecter les formalités substantielles requises: le procès-verbal d'ouverture de plis doit être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'ouverture des plis
	Rendre disponible tous les documents essentiels notamment le procès-verbal d'ouverture de plis incluant tous les renseignements essentiels des offres
Evaluation	S'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Considérer tous les critères d'attribution lors de l'évaluation des offres et s'assurer que l'offre conforme pour l'essentiel satisfait à toutes les stipulations, spécifications et conditions impératives du Dossier d'Appel d'Offres et ne comporte ni réserve, ni divergence ou omission substantielle.
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels à toutes fins utiles
	Suivre les procédures prescrites en matière de rejet des offres anormalement basses ou anormalement hautes
	Le titulaire du contrat-cadre est tenu de participer à la passation des marchés subséquents
	Appliquer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses prévus dans les Dossiers de mise en concurrence lors de l'évaluation
	Respecter les principes généraux régissant les marchés publics
	Respecter les formalités substantielles requises: les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation
Attribution	La décision de déclaration d'une procédure infructueuse est notifiée à tous les candidats et affichée au siège de l'autorité contractante.
	Soumettre l'appréciation des motifs d'intérêt général à la Commission Nationale des Marchés
	Formaliser l'arrêt anticipé de la procédure conformément aux dispositions en vigueur
	Sur la base du rapport de la CAD, notifier la décision d'attribution au candidat attributaire par tous moyens assurant un accusé de réception ayant valeur probante avant toute signature et approbation du contrat
	Informers le candidat non retenu par une lettre recommandée indiquant les motifs du rejet de son offre, l'attributaire, le montant ainsi que les caractéristiques de l'offre de l'attributaire; assurer la certitude de la preuve de réception de cette lettre
	Respecter le délai de recours d'au moins dix jours francs entre la date de notification du candidat non retenu et la date de signature du contrat
	Rendre disponible tous les documents essentiels notamment le document de marché qui définit les droits et obligations de chaque partie
	Ne pas attribuer des marchés hors budget. La détermination du montant estimatif doit être sincère.
	Ne pas négliger la date de notification de marché à partir de laquelle le marché prend effet
	Etablir un document de marché en bonne et due forme pour qu'un acte d'engagement soit valide
Gestion contractuelle	Formaliser l'arrêt de procédure anticipé d'exécution conformément aux prescriptions des règles et procédures en vigueur

	Pour toute procédure d'achat direct, le marché est exécuté par simple bon de commandes réglementaire accompagné d'un acte d'engagement
	Rendre disponible tous les documents essentiels : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification des bons de commandes
	Organiser un système d'archivage intègre et fiable et rendre disponible tous les documents essentiels notamment le PV de réception qui constate l'exécution de la totalité des prestations conformément aux prescriptions du marché
	La preuve de réception de l'ordre de service de commencer est essentiel : les délais d'exécution courent à compter du lendemain de la date de notification de cet acte
	Respecter les règles de service faits
AMM	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé). Ne pas négliger les informations essentielles (objet des lots) Respecter l'objet mentionné dans le Plan de Passation des Marchés Insérer tous les achats publics prévus dans le plan de passation des marchés et suivre les procédures adaptées à chaque type de marché
Documents de mise en concurrence	Le taux prévu pour la détermination des offres anormalement basses ne doit pas dépasser 10% Préciser la durée de validité du marché à commandes Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché Veiller à la cohérence des informations dans le Dossier de Consultation
Mise en concurrence	Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché Prévoir deux (02) dates pour les visites des lieux
Ouverture des plis	Ne pas négliger les informations essentielles (nom des soumissionnaires) Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (PV d'ouverture des plis)
Evaluation	Faire apparaître dans le rapport d'évaluation toutes les informations dans les offres des candidats, relatives aux critères demandés dans le Dossier d'Appel d'Offres/ Dossier de consultation Bien appliquer les critères d'évaluation prévus dans le Dossier d'Appel d'Offres Procéder à une demande de précision de la teneur de l'offre du candidat, sans y apporter une modification substantielle Les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation. Respecter les formalités substantielles requises
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
Gestion contractuelle	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS Ne pas attribuer des marchés hors budget, appliquer l'évaluation des offres anormalement hautes et basses Respecter les dispositions prévues pour l'arrêt des procédures Ne pas attribuer des marchés hors budget, appliquer l'évaluation des offres anormalement hautes et basses Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (PV de réception)
ASH	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé). Insérer tous les achats publics prévus dans le plan de passation des marchés et suivre les procédures adaptées à chaque type de marché

Documents de mise en concurrence	L'Acheteur public est délié de l'exclusivité contractuelle dont bénéficient les titulaires du contrat après deux mises en concurrence ayant donné lieu à la présentation d'offres supérieures de 30% au prix moyen du marché économique
	Veiller à la cohérence des informations dans le Dossier d'Appel d'Offres
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux CNM, ARMP, Contrôle Financier et Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Veiller à la cohérence des informations mentionnées dans l'Avis Spécifique
	Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (Journal de publication de l'Avis spécifique, Avis spécifique)
Ouverture des plis	Se référer au document type (PV d'ouverture des plis)
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (PV d'ouverture des plis)
Evaluation	Procéder à l'évaluation de la validité des offres étant donné qu'une offre valable pour une période plus courte que celle fixée dans le DPAO sera considérée non conforme
	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres
	Bien appliquer les critères d'évaluation prévus dans le Dossier d'Appel d'Offres
	Faire apparaître dans le rapport d'évaluation toutes les informations dans les offres des candidats, relatives aux critères demandés dans le Dossier d'Appel d'Offres/ Dossier de consultation
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (documents d'évaluation, décision d'attribution)
	Veiller à la cohérence des informations inscrites dans le rapport d'évaluation
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
Gestion contractuelle	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS.
CNRE	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public
	L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé)
Documents de mise en concurrence	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels.
	Afin d'assurer une transparence des procédures, l'Autorité Contractante est tenue de bien remplir toutes les informations demandées dans les documents de mise en concurrence. Il est essentiel de mentionner le délai de validité des offres étant donné qu'une offre valable pour une période plus courte sera considérée non conforme, et l'absence de délai de validité rend également non conforme l'offre.
	Respecter la réglementation en vigueur
	Définir des spécifications techniques neutres et optimale
Mise en concurrence	Respecter le document type (Dossier de Consultation)
	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'ARMP, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
Ouverture des plis	Ne pas négliger les informations essentielles
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (PV d'ouverture des manifestations d'intérêt)
Evaluation	Les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation. Respecter les formalités substantielles requises
	Procéder à une demande de précision de la teneur de l'offre du candidat, sans y apporter une modification substantielle
	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (Documents d'évaluation)

Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
Gestion contractuelle	L'Autorité Contractante est tenue de passer commande au cocontractant à hauteur du minimum prévu au contrat
	L'ordre de service de commencer les prestations est requise étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS
EDBM	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
Documents de mise en concurrence	Respecter la réglementation en vigueur
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (Dossier de consultation)
	Définir des spécifications techniques neutres et optimales
	Bien respecter la procédure et bien différencier les critères d'évaluation à utiliser
	Les critères permettant de définir les prestations à effectuer doivent être décrits avec précisions.
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux CNM, ARMP, Contrôle Financier et Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Ne pas négliger les éléments essentiels (heure limite d'ouverture des plis)
	Prévoir deux (02) dates pour les visites des lieux
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (journal de publication de l'Avis spécifique, avis spécifique, lettres d'invitation)
	Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
Ouverture des plis	Ne pas négliger les informations essentielles (informations concernant les candidats)
	Il ne doit y avoir qu'un seul PV de la séance d'ouverture des plis
	Respecter les date et heure d'ouverture des plis prévues
Evaluation	Procéder à l'évaluation de la validité des offres étant donné qu'une offre valable pour une période plus courte que celle fixée dans le DPAO sera considérée non conforme
	Bien respecter la procédure et bien différencier les critères d'évaluation à utiliser
	Respecter les étapes requises pour l'évaluation
	Evaluer les offres dans candidats dans le respect des dispositions du Dossier de Consultation
	Faire apparaître dans le rapport d'évaluation toutes les informations dans les offres des candidats, relatives aux critères demandés dans le Dossier d'Appel d'Offres/ Dossier de consultation
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (rapport d'évaluation)
	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres
Attribution	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
Gestion contractuelle	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (PV de réception)
	Ne pas attribuer des marchés hors budget, appliquer l'évaluation des offres anormalement hautes et basses
	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS.
	Les dates sur l'ordre de service de commencer les prestations sont requises étant donné que les délais d'exécution courent à compter des dates sur l'OS.
FDL	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).

Documents de mise en concurrence	Définir des spécifications techniques neutres et optimales
	Respecter la réglementation en vigueur
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (lettre d'invitation)
	La PRMP est tenue de publier sans délai tous les avis de Publicité dans le site web de l'ARMP. A cet égard, la date de publication est décomptée à partir de la publication de la mise en concurrence dans le site web de l'ARMP.
Ouverture des plis	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (PV d'ouverture des plis)
Evaluation	Bien respecter la procédure et bien différencier les critères d'évaluation à utiliser Respecter les étapes requises pour l'évaluation
	Bien appliquer les critères prévus dans le Dossier d'Appel d'Offres
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (documents d'évaluation, document de marché)
	Faire paraître dans les documents d'évaluation des informations dans les offres des candidats
	Se conformer à la réglementation en vigueur (arrêt des procédures)
Attribution	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
Gestion contractuelle	Se conformer à la réglementation en vigueur (arrêt des procédures)
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels.
FTM	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
Documents de mise en concurrence	Respecter la réglementation en vigueur
	Ne pas négliger les informations essentielles (forme de la garantie de soumission)
	Garder la même proportion pour les quantités minimum et maximum pour tous les articles
	Respecter la réglementation en vigueur (les dispositions du dossier de Consultation)
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'ARMP, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Veiller à la cohérence des informations concernant les procédures de publication de l'Avis Spécifique
Ouverture des plis	Respecter la réglementation en vigueur (PV d'ouverture des plis)
	Respecter les date et heure d'ouverture des plis prévues
	Aucune offre ne peut écarter à l'ouverture des plis, exceptées les offres hors délai
Evaluation	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres
	Respecter les dispositions prévues pour l'arrêt des procédures
	Bien appliquer les critères prévus dans le Dossier de Consultation
	Respecter la forme exigée pour la décision déclarant la procédure infructueuse
	Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
	Les documents d'évaluation doivent être signés et paraphés par toute personne présente lors de la séance d'évaluation. Respecter les formalités substantielles requises

	Faire apparaître dans le rapport d'évaluation toutes les informations dans les offres des candidats, relatives aux critères demandés dans le Dossier d'Appel d'Offres/ Dossier de consultation
	Respecter les étapes requises pour l'évaluation
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (Document de marché)
Gestion contractuelle	L'ordre de service de commencer les prestations est requise étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS
MINAE	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
Documents de mise en concurrence	Garder la même proportion pour les quantités minimum et maximum pour tous les articles
	Définir des spécifications techniques neutres et optimales
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (Dossier de Consultation)
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'ARMP, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
Evaluation	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres
	Appliquer les taux de détermination des offres anormalement hautes et basses prévus dans les Dossiers de mise en concurrence lors de l'évaluation
	Respecter les étapes requises pour l'évaluation
	Bien respecter la procédure et bien différencier les critères d'évaluation à utiliser
Attribution	Veiller à la cohérence des dates des différentes pièces composant le marché
	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
Gestion contractuelle	Veiller à la cohérence des dates des différentes pièces composant le marché
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels. (PV de réception)
	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS.
	Respecter les règles et procédures requises
MCC	
Planification	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre le PPM validé par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor Public L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Insérer tous les achats publics prévus dans le plan de passation des marchés et suivre les procédures adaptées à chaque type de marché
Documents de mise en concurrence	Ne négliger pas les informations essentielles (date limite pour la remise des offres)
	Respecter la réglementation en vigueur (détection des offres anormalement haute et basse)
	Préciser la durée de validité du marché à commandes
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'ARMP, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (Avis spécifique, journal de publication de l'Avis spécifique)
Evaluation	Veiller à la cohérence des informations dans le rapport d'évaluation
	Toujours reprendre et respecter les critères d'évaluation prévus dans le Dossier de Consultation/ Dossier d'Appel d'Offres

	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (documents d'évaluation, décision d'attribution)
	Bien appliquer les critères d'évaluation prévus dans le Dossier d'Appel d'Offres
Attribution	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
	Veiller à la cohérence des informations dans les différentes pièces composant le marché
	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
Gestion contractuelle	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'OS.
JIRAMA autres	
Planification	Transmettre les Plans de Passation des Marchés (PPM) validés par la Commission des Marchés au Contrôle Financier et au Trésor public à toutes fins utiles : l'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant cette transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé, cacheté...).
Document de mise en Concurrence	Respecter la réglementation en vigueur (détection des offres anormalement haute et basse)
	Bien expliciter les critères à utiliser lors de l'évaluation des offres et se référer au document type
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (Dossier de Consultation)
Mise en concurrence	L'Autorité Contractante est tenue de transmettre les AGPM et avis spécifiques aux bureaux de la Commission des Marchés, de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, du Contrôle Financier et de la Chambre de Commerce et d'Industrie. L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission (Bordereau d'envoi ou accusé de réception : daté, signé).
	L'Autorité Contractante doit disposer d'une preuve justifiant la transmission des lettres d'invitation
Ouverture des plis	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (PV d'ouverture des plis)
	Tous les titulaires du contrat cadre sont tenus de participer à la passation des marchés subséquents sous peine de résiliation du contrat et d'exclusion pour un contrat cadre futur
Évaluation	Procéder à l'évaluation de la validité des offres étant donné qu'une offre valable pour une période plus courte que celle fixée dans le DPAO sera considérée non conforme
	Bien respecter la procédure et bien différencier les critères d'évaluation à utiliser
	Respecter les étapes requises pour l'évaluation
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (documents d'évaluation, document de marché)
	Respecter les dispositions prévues pour l'arrêt des procédures
Attribution	Notifier de façon formelle dans les formes et conditions requises tous les candidats du résultat de la mise en concurrence
	Respecter l'attente d'au moins dix (10) jours entre l'information aux candidats non retenus et la signature du marché
Gestion contractuelle	L'ordre de service de commencer les prestations est requis étant donné que les délais d'exécution courent à compter de la date de l'Ordre de Service
	Bien organiser le système d'archivage et rendre disponible les documents essentiels (PV de réception)

5.2. Recommandations d'ordre général

Outre les recommandations spécifiques à chaque entité contrôlée, des recommandations d'ordre général sont formulées afin d'améliorer la performance des organes de la commande publique et de promouvoir la bonne gouvernance des marchés publics.

5.2.1. A l'attention des autorités contractantes

- Compte tenu de leurs attributions et afin de s'appuyer sur les principes de bonne gouvernance, de professionnalisation et d'efficacité, il est recommandé aux Chefs d'Etablissement de procéder à la nomination de PRMP.

- Tous les responsables de passation des marchés devraient périodiquement effectuer un recyclage des connaissances par rapport aux évolutions réglementaires.
- L'archivage physique et électronique s'avère incontournable jusqu'à la mise en place effective de l'e-Government Procurement (e-GP), l'archivage des documents de marchés étant une obligation légale (Article 8-II de la loi n°2016-055 portant code des marchés publics).
- L'Autorité contractante doit mettre à disposition des contrôleurs les actes officiels de nomination de l'ensemble des acteurs notamment la Personne Responsable des Marchés publics (PRMP), les Membres de la Commission d'Appel d'Offres (CAO) et les Membres de la Commission de réception aux fins de contrôle de la qualité des signataires.

5.2.2. A l'attention des Autorités supérieures et des organisations institutionnelles chargées des marchés publics

- L'opérationnalisation effective d'e-GP s'avère incontournable afin de renforcer la transparence, l'efficacité et l'efficience des marchés publics. La mise à jour et la mise en cohérence des textes et documents applicables en marché public constitue un préalable à cette opérationnalisation ;
- Le respect strict du profil-type pour la nomination des PRMP est requis et un dispositif permettant l'appréciation de ce profil-type doit être mis en place pour une professionnalisation de la fonction ;
- La conception de guides opérationnels conformes aux textes en vigueur est requise ;
- L'opérationnalisation du Comité d'éthique est requise aux fins de sanctions et ou de dissuasion à l'encontre des responsables récalcitrants (sanction administrative et exclusion de la participation aux marchés publics) ;
- Le renforcement du contrôle de l'exécution (contrôle de conformité) des marchés est requis ;
- Un modèle-type de PV de réception doit être élaboré afin que soit établie et validée par les membres de la Commission, outre les informations habituelles, la conformité et l'effectivité de la prestation demandée portant notamment sur le respect des spécifications techniques requises ;
- Quant à l'insuffisance des candidats et des offres de qualité, des dispositions sont à prendre en matière de renforcement de la transparence et de publicité des avis spécifiques, d'une part, et de sensibilisation et de formation du secteur privé, d'autre part.

6. CONCLUSION

La mission de contrôle a posteriori des procédures de passation des marchés publics passés durant l'exercice budgétaire 2024 au niveau central a révélé un niveau de maîtrise et de conformité globalement insuffisant. Avec un taux de non-conformité de 78 %, les défaillances techniques et organisationnelles du système malgache de passation de marchés demeurent critiques. Face à l'ampleur des irrégularités et anomalies, une rupture avec les pratiques actuelles est impérative. La mise en œuvre immédiate des recommandations du présent rapport est une condition sine qua non au redressement de la gouvernance et de la performance institutionnelle. Un suivi périodique de l'application des recommandations émises sera effectué afin de relever les irrégularités persistantes.

ANNEXES

ANNEXE 1- PLANNING DE CONTROLE

Entités contrôlées	Période
Agence des Transports Terrestres (ATT)	Du 16/06/2025 au 31/12/2025
Agence du Médicament de Madagascar (AMM)	
Autorité Sanitaire Halieutique (ASH)	
Centre Nationale de Recherches sur l'Environnement (CNRE)	
Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)	
Foibe Taosarintanin'i Madagasikara (FTM)	
Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL)	
Economic Development Board of Madagascar (EDBM)	
Fonds de Développement Agricole (FDA)	
Bureau National de Gestion des Risques et des Catastrophes (BNGRC)	
Fonds de Développement Local (FDL)	
Jiro sy Rano Malagasy (JIRAMA)	
Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE)	
Ministère du Tourisme et de l'Artisanat (MTA)	
Ministère de la Communication et de la Culture (MCC)	
Ministère du Développement Numérique, des Postes et des Télécommunications (MNDPT)	
Office National de Nutrition (ONN)	

ANNEXE 2- LISTE DES CONTROLEURS

- RANDRIANARIJAONA Hasiniaina Tsimarofy, Chef de Commission Centrale
- RAKOTOMALALA Holy Nivosoa, Membre de Commission
- RAOELY ZoHanitriniala, Membre de Commission
- FARASOA Charlotte, Contrôleur-Vérificateur
- RAZANATSIALONINA Barijaona Tahina, Contrôleur-Vérificateur
- RANDRIANATOANDRO Ny Ando Arisoa, Contrôleur-Vérificateur
- RAMAROLALA Nantenaina Eleazara, Assistant-Contrôleur
- ANDRIATSARAONY Hery Nandrasana, Assistant-Contrôleur
- RAKOTOMALALA Lantoniaina, Assistant-Contrôleur
- RAKOTOMAVO Dera Harinjaka, Assistant-Contrôleur
- RANDRIAMIALINTSOA Nathalie, Assistant-Contrôleur
- ANDRIANAIVO Tahirinjanahary Mario, Assistant-Contrôleur
- RAKOTORAHALAHY Linantsoa Rantson, Assistant-Contrôleur
- RANDRIANARISON Nomena, Assistant-Contrôleur
- ACS Tsilavina, Assistant-Contrôleur