



COMMISSION NATIONALE DES MARCHÉS PUBLICS



(CNMP)

UNITÉ D'AUDIT, DE DOCUMENTATION ET DE STATISTIQUES

(UADS)

Rapport final de mission d'audit

AUDIT DES MARCHÉS PUBLICS EN DESSOUS DES SEUILS D'INTERVENTION DE

LA CNMP DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE DES DOUANES

(AGD)

POUR LES EXERCICES FISCAUX ALLANT DE 2021 à 2024

Juin 2025

PRÉAMBULE DU RAPPORT

L'**Administration Générale des Douanes (AGD)** est une institution clé de l'État haïtien, placée sous la tutelle du **Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)**, chargée de réguler le commerce extérieur et de protéger l'économie nationale. Elle assure la perception des droits et taxes douaniers, le contrôle des marchandises, la lutte contre la fraude et la contrebande, tout en facilitant les échanges commerciaux par la modernisation des procédures. L'AGD dispose d'environ 18 bureaux régionaux dans huit (8) départements géographiques et de services spécialisés (exonérations, transit, contentieux, statistiques) garantissant la conformité et l'efficacité des opérations douanières.

Le présent document vise à exposer la version finale et définitive du rapport d'audit de conformité portant sur les marchés publics hors contrôle a priori conclus par l'Administration Générale des Douanes (AGD), couvrant les exercices fiscaux allant de 2021 à 2024. L'analyse a été réalisée a posteriori, à la suite du contrôle mené par la **Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP)**, par l'intermédiaire de son **Unité d'Audit, de Documentation et de Statistique (UADS)**. Il synthétise les résultats issus des investigations rigoureuses menées par l'équipe d'audit, conformément aux exigences réglementaires en vigueur et aux principes de transparence et de redevabilité en matière de gestion contractuelle.

Ce rapport se veut une référence institutionnelle pour l'appréciation de la régularité, de la conformité et de l'efficacité des procédures de passation, d'exécution et de clôture des marchés publics mis en œuvre par l'AGD durant la période considérée.

Le contenu du rapport est organisé autour des axes suivants :

- Résumé exécutif ;
- Contexte de la mission ;
- Rappel des objectifs ;
- Approche méthodologique utilisée par les auditeurs ;
- Analyse des principales phases du cycle de vie des marchés : la planification, la passation, l'exécution, la clôture et le règlement.

Le rapport est enrichi par des annexes détaillées, qui viennent appuyer les constats formulés et fournir des éléments complémentaires d'analyse, notamment des tableaux de synthèse, des extraits réglementaires, des grilles d'évaluation et des documents justificatifs.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE DU RAPPORT.....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	3
ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES.....	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	6
PREMIÈRE PARTIE-CADRE DE LA MISSION	8
1. CONTEXTE DE LA MISSION.....	9
2.OBJECTIFS DE LA MISSION.....	10
3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	11
3.1. PHASE PRÉPARATOIRE DE LA MISSION.....	11
3.1.1 Déroulement de la mission	11
3.1.2 Communication de la liste des documents de marchés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP	12
3.1.3 Constitution de l'échantillon.....	12
3.1.4 Statistique des marchés publics de l'AGD	12
3.1.5 Vérification de la mise à disposition des documents.....	13
3.2 COMPTE RENDU PARTIEL DE LA MISSION D'AUDIT	14
4.LIMITES ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	14
DEUXIÈME PARTIE-CONSTATS D'AUDIT.....	15
1. CONSTAT GÉNÉRAL.....	16
2. PLANIFICATION DES MARCHES PUBLICS	20
2.1 PLAN ANNUEL DE PASSATION DE MARCHÉS PUBLICS (Art.5 LMP; art. 5 à 5-2 AALMP)	20
2.2 AVIS GÉNÉRAL.....	20
3. PASSATION DES MARCHÉS.....	21
3.1 RÉCEPTION ET OUVERTURE DES OFFRES.....	21
3.2 ANALYSE, ÉVALUATION ET ATTRIBUTION DES OFFRES	21
3.2.1 Attribution provisoire et définitive	22
3.2.2 Signature des contrats.....	22
3.2.3 Contrôle a priori de la CSCCA	23
3.2.4 Délai de passation des marchés	23
4. EXÉCUTION ET GESTION DES MARCHÉS.....	23
4.1 GARANTIES ET RETENUES DE GARANTIES.....	24
4.2 DÉLAI D'EXÉCUTION.....	24

4.3 RÉCEPTION PROVISOIRE ET DÉFINITIVE.....	25
4.4 MODALITÉS DE PAIEMENT	25
5. ANALYSE DES DÉPENSES.....	26
6. CONTRÔLE INTERNE.....	27
TROISIÈME PARTIE-RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION.....	28
1. SYNTHÈSE DES CONSTATS ET RISQUES	29
1.1 SUR LA PLANIFICATION DES MARCHÉS.....	29
1.2 SUR LA PASSATION DES MARCHES.....	29
1.3 SUR L'EXECUTION ET LA GESTION DES MARCHES	29
1.4 SUR LES DEPENSES DE L'EXERCICE 2021-2022	30
1.5 SUR LE CONTROLE INTERNE	30
2. RECOMMANDATIONS	30
2.1 EN MATIÈRE DE PLANIFICATION	30
2.2 EN MATIERE DE PASSATION	31
2.3 EN MATIERE D'EXECUTION ET DE GESTION DES MARCHES.....	31
2.4 EN MATIERE DE DEPENSES ET DE REGULARISATION.....	32
2.5 EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE ET DE GOUVERNANCE	32
3. CONCLUSION GÉNÉRALE	32
ANNEXES.....	34
Annexe 1 : Tableaux des constats par marché.....	34
Annexe 2 : Grille d'analyse du contrôle interne de l'AGD	64
RÉSUMÉ DES CONSTATS/RÉSULTATS.....	68
Annexe 3 : Statistiques et données d'audits.....	68
Annexe 4: Lettre de mission.....	70
Annexe 5 : Lettre de réunion préparatoire à la mission.....	71
Annexe 6: Ordre de mission.....	72
Annexe 7 : Vérification de la mise à disposition des documents relatifs aux marchés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP.	73
Annexe 8 : Tableau de délai moyen de passation des marchés.....	75
Annexe 9 : Réunion préparatoire	77
Annexe 10 : Lettre de transmission du rapport préliminaire à l'AGD.....	81
Annexe 11 : Lettre de suivi du rapport de l'audit transmis à l'AGD	82
.....	82

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

Abréviations et acronymes	Appellations complètes/significations
AALMP	Arrêté d'Application de la Loi des Marchés Publics
AC	Autorité Contractante
AG	Avis Général
AGD	Administration Générale des Douanes
AGPMP	Avis Général de Passation des Marchés Publics
BI	Base Imposable
BNC	Banque Nationale de Crédit
CCOSP	Conventions de Concession d'Ouvrage de Service Public
CNMP	Commission Nationale des Marchés Publics
COPEO	Comité d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres
CSCCA	Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif
CSMP	Commission Spécialisée des Marchés Publics
DAAB	Direction des Affaires Administratives et du Budget
DAF	Direction Administrative et Financière
DC	Demande de Cotation
DEPX	Demande de Prix
DGB	Direction Générale du Budget
DGTC	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
IGF	Inspection Générale des Finances
LMP	Loi des Marchés Publics
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
PAGeFIS	Programme d'Amélioration de la Gestion Financière et de l'Information Statistique
PAPMP	Plan Annuel de Passation des Marchés Publics
PRM	Personne Responsable des Marchés
PV	Procès-Verbal
STP	Secrétaire Technique Principal
TTC	Toutes Taxes Comprises
UADS	Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques
UCP	Unité de Coordination des Projets

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans le cadre de l'évaluation des pratiques de passation et de gestion des marchés publics au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD), l'analyse approfondie des documents et des procédures a permis d'identifier autant d'insuffisances que d'aspects positifs tout au long du processus. Cette étude met en évidence, à la fois, des dysfonctionnements et des éléments de conformité sur les plans structurel et opérationnel. Les sections suivantes proposent une synthèse des principales irrégularités observées, tout en soulignant les points forts qui méritent d'être consolidés.

La phase de planification souffre d'un manque de cohérence administrative, d'estimations budgétaires imprécises et de non-conformité réglementaire. Des écarts entre les montants alloués et contractuels, l'absence de validation des modifications de codification, traduisent une faible appropriation des procédures internes et nuisent à la traçabilité stratégique.

La phase de passation révèle des irrégularités documentaires et procédurales, telles que des offres non scellées, des pièces expirées, la non-formalisation du démarrage des contrats. Le non-respect des délais de signature et l'absence de justification pour les offres anormalement basses compromettent la légalité et l'équité du processus.

Définitivement, la phase d'exécution est entachée par des livraisons non formalisées, des paiements anticipés sans validation, des erreurs fiscales et des violations des modalités de paiements. Ces dysfonctionnements appellent à une réforme urgente, une harmonisation des pratiques et un renforcement du contrôle interne pour garantir une gestion transparente et conforme des marchés publics.

L'équipe d'audit souligne que la cellule de passation des marchés applique de manière systématique le modèle standard de demande de prix élaboré par la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP), traduisant une volonté affirmée d'uniformiser le processus de passation. De plus, le respect régulier des délais de soumission constitue un indicateur positif de la planification, qu'il convient de préserver et de renforcer.

Pour chaque marché examiné, un comité d'ouverture des plis a été mis en place de manière régulière, en conformité avec les profils exigés par les articles 8 à 8-2 de la Loi du 10 juin 2009 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et aux conventions de concession d'ouvrage de service public. Ce comité a, à chaque fois, élaboré un rapport d'analyse des offres, garantissant la justification des décisions prises.

Enfin, pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024, un Plan Annuel de Passation des Marchés Publics (PAPMP) a été élaboré. Tous les marchés exécutés ont reçu l'avis favorable de la CSCCA,

garantissant leur conformité et leur légitimité. Par contre, en ce qui concerne l'exercice fiscal 2021 - 2022, seulement une liste de dépenses a été soumise, vu qu'aucun plan n'a été élaboré voire publié; le choix des dépenses réellement effectuées pour cette période comme marchés publics a été réalisé par l'équipe d'audit. À cela s'ajoute que les auditeurs ont bénéficié d'une collaboration remarquable de l'AGD, facilitée par ses points focaux, dont l'implication a été essentielle à la réussite de la mission d'audit.

PREMIÈRE PARTIE-CADRE DE LA MISSION

1. CONTEXTE DE LA MISSION

Dans le cadre des réformes économiques initiées par le Gouvernement de la République d'Haïti, la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) s'est vu confier la responsabilité stratégique de réguler et de contrôler l'ensemble des procédures relatives aux marchés publics ainsi qu'aux conventions de concession d'ouvrages de service public.

Il faut dire d'entrée de jeu que la CNMP n'exerce pas de revue préalable sur tous les marchés passés par les administrations. Les seuils font la démarcation entre les marchés hors contrôle a priori et ceux sous contrôle a priori de la CNMP. L'article 221 de l'AALMP précise ce qui suit :

« La CNMP exerce un contrôle a posteriori du respect des règles relatives à la passation et à l'exécution des marchés publics ainsi que des Conventions de Concession d'Ouvrage de Service Public (CCOSP) n'ayant pas fait l'objet d'un contrôle a priori de sa part »¹

Afin de remplir ses missions de contrôle a posteriori, la CNMP, par l'intermédiaire de son Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques (UADS), a entrepris une mission d'audit de conformité ciblée au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD). Cette intervention s'est inscrite dans le cadre des marchés passés en dessous des seuils d'intervention réglementaires, et a couvert les exercices fiscaux allant de 2021 à 2024.

L'objectif principal de cette mission était d'évaluer le niveau de conformité des procédures de passation et d'exécution des marchés publics au regard des dispositions légales et réglementaires en vigueur, tout en identifiant les éventuelles irrégularités, les zones de vulnérabilité, et les opportunités d'amélioration en matière de transparence, d'efficacité et de redevabilité.

¹ La mission de la CNMP est définie dans l'article 9 de la Loi sur les Marchés Publics (LMP). Cette mission se décline en 17 attributions dans lesquelles on répertorie 9 portant sur le contrôle. Ainsi, l'institution compte en son sein une Unité de Contrôle et d'Évaluation des Marchés Publics (UCEMP) qui fait le contrôle a priori des marchés aux seuils plus élevés et des contrôles planifiés ou inopinés durant l'exécution de ces marchés.

2.OBJECTIFS DE LA MISSION

L'audit de conformité a porté sur l'ensemble des étapes du processus de gestion des marchés publics dont les montants se situent en dessous des seuils d'intervention de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP). Il a couvert les phases de planification, de passation, d'exécution, de règlement et d'archivage, telles qu'elles ont été mises en œuvre par l'Administration Générale des Douanes (AGD) au cours des exercices fiscaux 2021 à 2024.

Cette mission s'inscrit dans le cadre des réformes économiques initiées par le Gouvernement de la République d'Haïti, qui ont confié à la CNMP la responsabilité stratégique de réguler et de contrôler l'ensemble des procédures relatives aux marchés publics ainsi qu'aux conventions de concession d'ouvrages de service public.

Son objectif principal est de s'assurer que les marchés publics conclus durant la période sous étude ont été exécutés dans le respect strict des dispositions légales, réglementaires et procédurales en vigueur, conformément aux exigences du cadre juridique national de la commande publique.

Plus précisément, cette mission a pour vocation de :

- 1. Vérifier le respect des procédures réglementaires** applicables à chaque étape de la passation des marchés (planification, attribution, exécution et archivage).
- 2. S'assurer que les marchés passés ont été inscrits dans un plan de passation de marchés ;**
- 3. S'assurer que l'exécution des marchés publics sous étude a été réalisée au regard des clauses et conditions contractuelles ;**
- 4. S'assurer de la pertinence et de la régularité** des traitements, des éventuels recours ou litiges survenus soit lors de la passation ou de l'exécution desdits marchés ;
- 5. Établir et examiner les taux de marchés publics passés et exécutés** par l'Administration Générale des Douanes (AGD) par rapport aux marchés planifiés dans les budgets alloués pour les exercices sous étude ;
- 6. Relever toutes éventuelles irrégularités ou mauvaises pratiques** constatées dans les processus de planification, passation, exécution et diffusion des marchés pour les exercices sous audit ;
- 7. Identifier les irrégularités, omissions ou écarts** par rapport aux prescriptions légales ou aux bonnes pratiques de passation et de gestion des marchés publics hors contrôle a priori de la CNMP tout en examinant les causes et les conséquences.

8. Apprécier le niveau de performance des mécanismes de contrôle interne mis en place au sein de l'AGD pour la gestion des marchés publics notamment ceux qui échappent au contrôle a priori de la CNMP.

9. Formuler des recommandations opérationnelles en vue de corriger les insuffisances constatées et promouvoir les bonnes pratiques en matière de passation et de gestion des marchés publics.

3. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique constitue une étape fondamentale dans la conduite de la mission. Elle intègre les éléments clés liés à son déroulement et marque le point de départ des préparatifs opérationnels. Cette phase permet de définir les orientations stratégiques, d'organiser les ressources nécessaires et de poser les bases d'une exécution rigoureuse et conforme aux objectifs fixés.

3.1. PHASE PRÉPARATOIRE DE LA MISSION

La mission d'audit au sein de l'Administration Générale des Douanes s'est amorcée par la mise en place d'outils méthodologiques et opérationnels visant à garantir un déroulement harmonieux des activités, tout en anticipant les éventuels obstacles inhérents à sa réalisation. Dans cette optique, est soumis ci-après un ensemble d'éléments structurants, conçus pour faciliter l'exécution et renforcer l'efficacité de l'intervention.

3.1.1 Déroulement de la mission

En prélude à la mission, une réunion préparatoire s'est tenue dans les locaux de l'Administration Générale des Douanes (AGD), visant à effectuer une reconnaissance des lieux et à établir un premier contact opérationnel. Cette étape préliminaire revêt une importance stratégique dans le cadre de la mission d'audit, en ce qu'elle permet de poser les bases d'une collaboration efficiente entre les différentes parties prenantes.

Elle constitue un moment clé pour assurer une coordination structurée, favoriser la transparence des échanges et initier une planification rigoureuse des activités à venir. Cette phase vise également à anticiper les besoins spécifiques, identifier et résoudre les éventuelles contraintes logistiques, et garantir que l'ensemble des acteurs disposent des informations nécessaires pour un déroulement harmonieux, méthodique et conforme aux standards professionnels en matière d'audit.

Lors de cette rencontre, l'équipe d'audit de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) a eu l'occasion d'échanger avec l'Administrateur de l'Administration Générale des Douanes (AGD), ainsi qu'avec le chef de service de la comptabilité.

À cette occasion, un document de réunion a été officiellement remis aux représentants de l'AGD. Ce support visait à présenter les points clés à aborder durant cette réunion, à faciliter la compréhension des objectifs de la mission, et à structurer les échanges autour des axes prioritaires de l'audit. Cette démarche s'inscrit dans une logique de transparence et de préparation méthodique, essentielle à la réussite de la mission.

3.1.2 Communication de la liste des documents de marchés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP

L'Administrateur et le Chef du service comptable, désignés comme points focaux au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD), ont transmis à l'équipe d'audit la liste des documents relatifs aux marchés publics réalisés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP, pour les exercices fiscaux concernés par la mission.

Au total, dix-sept (17) documents physiques ont été remis, couvrant des marchés conclus entre 2022 et 2024. En complément, un fichier électronique détaillant les dépenses effectuées au cours de l'année 2021 a également été mis à disposition des auditeurs. Cette transmission documentaire constitue une étape essentielle pour l'analyse de la conformité des procédures engagées, et permet d'initier les travaux de vérification selon les normes méthodologiques en vigueur.

3.1.3 Constitution de l'échantillon

Conformément aux objectifs définis pour la mission, la sélection des marchés à examiner s'est portée exclusivement sur ceux qui **n'ont pas été soumis au contrôle a priori de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP)**. Ces marchés relèvent des **procédures simplifiées**, notamment celles de **demande de prix** et de **demande de cotations**, conformément aux dispositions réglementaires applicables.

Pour les exercices couverts par la présente mission, l'équipe d'audit a constaté que **l'Administration Générale des Douanes (AGD)** n'a procédé qu'à des **marchés passés par demande de prix**, excluant ainsi toute autre modalité de passation. En conséquence, **l'ensemble de ces marchés a été examiné de manière exhaustive**, soit **100 % des contrats concernés**, afin d'évaluer leur conformité aux normes en vigueur et d'identifier les éventuelles irrégularités ou faiblesses dans leur exécution.

3.1.4 Statistique des marchés publics de l'AGD

Au cours des exercices 2022-2023 et 2023-2024 audités, un total de **18 marchés publics** a été planifié, représentant une enveloppe budgétaire globale de **157 300 000,00 HTG**. Lors de la mission, les auditeurs ont pu consulter **17 dossiers**, répartis comme suit :

- **15 dossiers de demande de prix ;**
- **2 dossiers de demande de cotations**, bien que ces derniers n'aient pas été prévus dans la planification initiale, ce qui constitue une **anomalie procédurale** à souligner.

Sur les **18 marchés planifiés**, **10 ont été effectivement exécutés**, pour un montant cumulé de **72 568 925,35 HTG**, soit un **taux de réalisation monétaire de 46 %** par rapport au montant total prévu. Cette performance partielle révèle une **sous-exécution significative**, susceptible d'impacter la satisfaction des besoins institutionnels et la performance budgétaire.

Par ailleurs :

- **4 marchés n'ont pas été lancés**, totalisant **39 150 000,00 HTG**, ce qui représente **24,88 %** du montant planifié. Cette non-exécution pourrait être attribuée à des retards administratifs, des contraintes techniques ou un manque de suivi.
- **3 marchés ont été annulés**, avec un montant planifié de **24 900 000 HTG** et un montant contractuel associé de **11 070 960,75 HTG**, traduisant un **taux d'abandon de 15,82 %**. Ces annulations soulèvent des interrogations sur la qualité de la planification initiale, la pertinence des besoins exprimés, ou encore la capacité de l'AGD à mener à terme ses engagements contractuels (**Voir en annexe**).
- **Pour le dernier marché**, aucune démarche n'a été effectuée pour entamer le processus de sa passation.

3.1.5 Vérification de la mise à disposition des documents

La revue documentaire effectuée dans le cadre de la mission a permis de **vérifier la disponibilité physique des dossiers relatifs aux marchés publics passés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP**, conformément aux critères de sélection retenus. Ces marchés, ciblés pour audit, ont fait l'objet d'un **inventaire rigoureux**, à travers l'établissement d'une **liste de contrôle** visant à s'assurer que les documents reçus correspondent effectivement à ceux qui seront **restitués à l'autorité contractante** à l'issue de la mission.

Toutefois, la première difficulté rencontrée par l'équipe d'audit concerne **l'incomplétude des documents transmis**. En effet, **l'AGD n'a pas soumis l'intégralité des pièces sollicitées**, ce qui a limité la portée de certaines vérifications. À titre illustratif, des documents essentiels tels que **les registres de contrôle interne**, **l'organigramme actualisé** et le **manuel des procédures administratives et financières** n'ont pas été mis à disposition, compromettant ainsi l'évaluation de la robustesse des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne.

3.2 COMPTE RENDU PARTIEL DE LA MISSION D'AUDIT

Dans le cadre de cette première phase de la mission, l'équipe d'audit a présenté à l'Administration Générale des Douanes (AGD) les observations préliminaires issues de l'analyse des documents transmis et audités. Cette étape a permis d'initier un dialogue constructif avec les responsables de l'AGD, notamment à travers un entretien formel au cours duquel plusieurs points ont été abordés.

L'Administration a profité de cette rencontre pour solliciter des éclaircissements sur certains concepts fondamentaux relatifs aux marchés publics, témoignant ainsi d'un intérêt marqué pour la compréhension et l'appropriation des normes en vigueur. En réponse, l'équipe d'audit a fourni des explications détaillées et a proposé des pistes d'interprétation conformes au cadre réglementaire.

Un procès-verbal de l'entretien a été rédigé afin de consigner les échanges, les préoccupations soulevées, ainsi que les réponses apportées. Par ailleurs, une synthèse des premières observations a été élaborée et présentée aux responsables de l'AGD, dans une optique de transparence et de collaboration.

Lors d'une seconde rencontre avec les responsables de l'AGD, l'équipe d'audit en a profité pour formuler des demandes additionnelles de documentation, jugées indispensables afin d'approfondir l'analyse et de garantir le bon déroulement de la mission dans des conditions optimales.

4.LIMITES ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Malgré la bonne collaboration des responsables de l'Administration Générale des Douanes (AGD), l'incomplétude de la documentation attendue dans le traitement des informations, réduit la capacité de vérification croisée des données et restreint l'évaluation exhaustive de certains volets du dispositif de contrôle interne.

DEUXIÈME PARTIE-CONSTATS D'AUDIT

1. CONSTAT GÉNÉRAL

La phase de planification des marchés révèle des insuffisances majeures en matière de cohérence administrative, d'estimation budgétaire et de conformité réglementaire. Plusieurs cas montrent des écarts significatifs entre les montants alloués et les montants contractuels, une absence de validation préalable des modifications de codification, et une omission de références essentielles dans les plans de marchés. Le manque de formalisation du démarrage des contrats traduit une faible appropriation des procédures internes et compromet la traçabilité stratégique du processus.

La phase de passation est marquée par des anomalies récurrentes dans la gestion documentaire et la régularité procédurale. On observe des incohérences dans les dates de notification, des offres enregistrées simultanément sans scellé officiel, des pièces administratives non conformes, et des écarts identitaires dans les documents des titulaires. L'absence de justification pour les offres anormalement basses, le non-respect des délais de signature affaiblissent la légalité et l'équité des procédures, tout en exposant l'institution à des risques juridiques et réputationnels.

Enfin, la phase d'exécution présente des défaillances graves en matière de conformité technique, de discipline budgétaire et de contrôle interne. Plusieurs marchés ont été exécutés sans preuve formelle de livraison, sans procès-verbal technique de réception, ou avec des paiements anticipés avant l'avis de la CSCCA. Des erreurs fiscales, telles que le calcul erroné de la TCA, et des violations des modalités de paiement contractuelles (ex. : recours à des chèques au lieu de virements bancaires), et un écart de livraison non justifiée de 20,000.00 HTG, compromettent la régularité budgétaire et exposent l'administration à des risques financiers. Ces constats appellent à une réforme urgente des pratiques, à l'harmonisation des procédures, et au renforcement des dispositifs de contrôle interne pour garantir une gestion transparente, conforme et efficace des marchés publics passés par l'AGD.

TABLEAU SYNOPTIQUE DES CONSTATS, DES CONSÉQUENCES ET DES RISQUES

CONSTATS	CONSÉQUENCES					RISQUES LIÉS
	Juridiques	Administratives	Opérationnelles	Institutionnelles / Organisationnelles	Financières	
SUR LA PLANIFICATION DES MARCHÉS						
Omission des marchés par demande de cotations dans le PAPMP	Violation de l'art. 5 LMP et art. 5-1 AALMP ; responsabilité des gestionnaires ayant autorisé des procédures non planifiées ; risque de sanctions administratives	Incohérence entre les plans et les opérations réalisées ; absence de traçabilité des décisions	Entrave à la concurrence ; opérateurs économiques privés de l'information nécessaire	Fragilisation de la gouvernance ; non-conformité aux principes de bonne gouvernance	Risque d'annulation ou d'invalidation des marchés non planifiés ; pertes financières potentielles	Manque de transparence et de planification
Absence de publication de l'Avis Général de Passation des Marchés Publics (AGPMP)	Infraction à l'art. 66 de la Loi du 10 juin 2009 ; risque d'annulation des marchés lancés sans AGPMP	Impact sur la crédibilité institutionnelle et la confiance des partenaires techniques et financiers	Restriction injustifiée d'accès à la commande publique pour les opérateurs économiques	Affaiblissement de la confiance des partenaires ; risque de perte de financements	Perte financière liée aux retards ou annulations de procédures ; risque d'inexécution budgétaire	Violation du principe de transparence et d'égalité d'accès
SUR LA PASSATION DES MARCHÉS						
Absence d'enregistrement horodaté et de réception des offres	Non-respect du point III.3 du manuel de procédures ; risque de recours et d'annulation en cas de contentieux	Affaiblissement du contrôle interne ; perte de crédibilité institutionnelle ; non-respect des principes de bonne gouvernance	Vulnérabilité en cas de recours d'un soumissionnaire évincé ; risque de soupçon de manipulation	Atteinte à la réputation de l'AGD auprès des partenaires et organes de contrôle	Coûts liés aux contentieux potentiels ; inefficacité des ressources mobilisées	Manque de transparence et d'équité
Absence de date sur les lettres du COPEO adressées au Directeur Général	Non-respect du délai légal de 24h pour notifier les résultats (point III.8 manuel) ; risque d'annulation de procédure et de sanctions administratives	Impossibilité de reconstituer la chronologie des événements ; atteinte à l'intégrité du dossier de marché	Limitation de la portée de l'audit ; affaiblissement des mécanismes de contrôle interne	Perte de crédibilité de l'AGD ; risque de gaspillage si procédure annulée	Risque de perte des ressources mobilisées si la procédure est contestée ou annulée	Atteinte à la traçabilité et à l'équité
Absence de scellement du contrat AGD00-2425-TF-DEPX-0/18/01 par le MEF	Remise en cause de la complétude juridique du contrat ; risque d'inopposabilité ; vulnérabilité en cas de litige contractuel	Non-conformité aux normes de contrôle interne ; observations défavorables possibles de la CNMP, IGF et Cour des comptes	Risque de suspension ou d'annulation du contrat pour vice de forme	Affaiblissement de la crédibilité du processus de passation auprès des organes de contrôle	Perte potentielle liée à une annulation ou suspension du contrat	Irrégularité formelle et risque juridique
SUR L'EXÉCUTION ET LA GESTION DES MARCHÉS						

TABLEAU SYNOPTIQUE DES CONSTATS, DES CONSÉQUENCES ET DES RISQUES

CONSTATS	CONSÉQUENCES					RISQUES LIÉS
	Juridiques	Administratives	Opérationnelles	Institutionnelles / Organisationnelles	Financières	
Absence de garantie de bonne exécution et non-application des retenues de garantie (taux 2% au lieu de 3% minimum)	Violation manifeste des art. 159 à 166 de la LMP ; responsabilité personnelle des gestionnaires ayant validé des marchés sans garanties conformes ; risque de contentieux contractuels	Non-conformité aux standards de redevabilité ; risque d'observations défavorables en audit externe	Incapacité à retenir des provisions en cas de non-conformité des livrables	Fragilité du dispositif de contrôle interne ; atteinte à la crédibilité et à la gouvernance de l'AGD	Absence de levier financier pour couvrir les coûts d'une mauvaise exécution ; perte potentielle de fonds publics ; restitution arbitraire des montants retenus	Risque élevé d'inexécution contractuelle et de pertes financières
Absence de notification formelle de démarrage et de date de réception effective des prestations	Violation des principes de traçabilité et de transparence ; impossibilité de justifier pénalités ou résiliation en cas de litige	Défaillance dans la communication interservices ; absence d'indicateurs fiables de performance	Impossibilité de mesurer les retards ; affaiblissement du système de suivi-évaluation	Faiblesse structurelle dans la chaîne de gestion contractuelle	Risque de paiements prématurés ou injustifiés ; impossibilité d'appliquer des pénalités de retard	Défaillance du suivi contractuel et risque financier
Irrégularités lors de la réception provisoire et définitive (paiement avant livraison, absence de justificatifs techniques)	Entorse aux règles de la chaîne de dépense publique ; responsabilité pénale et disciplinaire des agents ; risque de nullité des paiements	Affaiblissement du dispositif de contrôle interne ; atteinte à la crédibilité institutionnelle	Difficulté à clôturer les marchés ; risque de litiges post-livraison ; impossibilité de capitaliser sur les expériences	Non-respect des standards de gouvernance publique ; fragilisation de la réputation de l'AGD	Paiements non justifiés ; risque de double paiement ; impossibilité d'appliquer des pénalités ou d'exiger des réparations	Risque élevé de pertes financières et d'irrégularité comptable
Irrégularités dans les modalités de paiement (calcul erroné TCA, règlement par chèque, fractionnement, retard de 4 jours)	Violation des art. 8-2 et 15 du contrat ; infraction aux règles fiscales ; entorse à la chaîne de dépense publique	Observations défavorables des organes de contrôle ; risque de rejet de paiement par la CSCCA	Erreurs de comptabilisation ; difficultés de rapprochement bancaire	Fragilisation du contrôle financier ; atteinte à la discipline budgétaire	Paiement indu lié au mauvais calcul de la TCA ; risque d'intérêts moratoires ; confusion comptable liée au fractionnement	Risque fiscal et financier élevé
SUR LES DÉPENSES (Exercice 2021-2022)						
Fragmentation des paiements sans procédure de passation formelle (spots publicitaires et enseignes lumineuses, ≈ 11 325 000 HTG)	Contournement des seuils réglementaires de passation ; absence de mise en concurrence contraire aux principes fondamentaux de la commande publique	Compromission de la transparence budgétaire ; fausse traçabilité des engagements financiers	Sélection des prestataires sans légitimité ; risque de mauvaise qualité, surcoût et inadéquation des prestations	Risque accru de gestion non conforme ; suspicion de favoritisme	Risque de surfacturation ; inefficacité des dépenses publiques ; dépenses inopportunes	Risque de contournement des règles et de mauvaise gouvernance

TABLEAU DE CRITICITÉ DES RISQUES ET RECOMMANDATIONS

CONSTATS	RISQUES LIÉS	IMPACT POTENTIEL	PROBABILITÉ	NIVEAU CRITIQUE	RECOMMANDATIONS
Omission des marchés par demande de cotations dans le PAPMP	Manque de transparence et de planification	MOYEN	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Mettre à jour les PAPMP pour inclure toutes les procédures ; mettre en place un mécanisme de suivi planification/exécution ; renforcer la formation des responsables de marchés
Absence de publication de l'AGPMP	Violation du principe de transparence et d'égalité d'accès	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Inscrire la publication de l'AGPMP dans le calendrier budgétaire obligatoire ; mettre en place un dispositif de vérification préalable ; organiser des sessions de renforcement de capacités
Absence d'enregistrement horodaté et de récépissé lors de la réception des offres	Manque de transparence et d'équité	MOYEN	MOYEN	MOYEN	Mettre en place un registre horodaté signé par déposant et réceptionnaire ; assurer un observateur externe lors de l'ouverture des plis ; engager la digitalisation du processus
Absence de date sur les lettres du COPEO adressées au Directeur Général	Atteinte à la traçabilité et à l'équité	MOYEN	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Dater systématiquement toutes les correspondances officielles du COPEO ; créer un registre de transmission avec date, objet et signature du responsable
Absence de scellement du contrat AGD00-2425-TF-DEPX-0/18/01 par le MEF	Irrégularité formelle et risque juridique	ÉLEVÉ	FAIBLE	MOYEN	Systématiser le circuit de validation incluant le scellement par le MEF comme étape obligatoire avant archivage du dossier de marché
Absence de garantie de bonne exécution et non-application des retenues de garantie	Risque élevé d'inexécution contractuelle et de pertes financières	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Exiger systématiquement les garanties conformes aux art. 159-166 LMP (minimum 3%) ; créer un registre centralisé des garanties ; former et responsabiliser les gestionnaires
Absence de notification formelle de démarrage et de date de réception effective des prestations	Défaillance du suivi contractuel et risque financier	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Instituer une lettre officielle de mise en demeure de début d'exécution ; créer un registre centralisé des délais d'exécution ; intégrer des indicateurs de performance dans les audits internes
Irrégularités lors de la réception provisoire et définitive	Risque élevé de pertes financières et d'irrégularité comptable	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Élaborer un protocole de réception provisoire et définitive ; exiger les documents techniques justificatifs avant tout paiement ; respecter strictement les séquences réglementaires ; centraliser et numériser les pièces justificatives
Irrégularités dans les modalités de paiement (TCA, chèque, fractionnement, retard)	Risque fiscal et financier élevé	ÉLEVÉ	MOYEN	ÉLEVÉ	Mettre en place un protocole de vérification préalable à tout paiement ; interdire tout fractionnement non prévu au contrat ; conditionner la réquisition à l'avis préalable de la CSCCA ; renforcer la formation des agents de la chaîne de dépense
Fragmentation des paiements sans	Risque de contournement	ÉLEVÉ	MOYEN	ÉLEVÉ	Procéder à la régularisation formelle via la procédure PRAL ; mettre en place des

CONSTATS	RISQUES LIÉS	IMPACT POTENTIEL	PROBABILITÉ	NIVEAU CRITIQUE	RECOMMANDATIONS
procédure de passation formelle (Exercice 2021-2022)	des règles et de mauvaise gouvernance				mécanismes anti-fractionnement ; renforcer le contrôle interne sur les dépenses récurrentes
Défaillance systémique du contrôle interne (absence d'organe dédié, de manuel de procédures et d'organigramme fonctionnel)	Risque institutionnel et organisationnel majeur	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	Créer un organe de contrôle interne conformément à l'art. 219 AALMP ; élaborer un manuel de procédures formalisé ; définir et publier un organigramme fonctionnel avec répartition claire des responsabilités

2. PLANIFICATION DES MARCHES PUBLICS

L'analyse méthodique des procédures de passation s'impose comme une étape déterminante dans l'architecture globale de la gestion publique, en ce qu'elle conditionne la qualité de la planification, la pertinence des évaluations et la cohérence des actions interinstitutionnelles.

2.1 PLAN ANNUEL DE PASSATION DE MARCHÉS PUBLICS (Art.5 LMP; art. 5 à 5-2 AALMP)

Dans le cadre de la mission d'audit, deux plans Annuels de Passation de Marchés ont été mis à la disposition de l'équipe, couvrant respectivement les exercices fiscaux 2022-2023 et 2023-2024. L'analyse consolidée de ces deux documents révèle un total de **49 marchés inscrits**. Les marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils d'intervention de la CNMP sont répartis comme suit :

- **18 marchés** ont été attribués par la procédure de **demande de prix**, soit **9 marchés pour chacun des deux exercices**.
- Aucun des plans ne fait mention de marchés passés par **demande de cotations**, bien que l'inventaire des opérations réalisées indique l'existence de **deux marchés ayant effectivement suivi cette procédure**. Toutefois, ces marchés n'ont fait l'objet d'aucune exécution.

2.2 AVIS GÉNÉRAL

L'équipe d'audit relève l'absence de toute preuve attestant de la publication d'un **Avis Général de Passation des Marchés** par l'**Administration Générale des Douanes (AGD)** au cours des exercices fiscaux concernés par l'étude. Cette omission constitue une entorse aux dispositions de l'**article 66 de la Loi du 10 juin 2009**, qui impose aux autorités contractantes l'obligation de publier un avis général destiné à informer le public des caractéristiques essentielles des marchés envisagés dans le cadre d'une procédure concurrentielle.

En conséquence, il est établi que **l'AGD n'a pas respecté cette exigence légale**, compromettant ainsi les principes de **transparence**, de **prévisibilité** et de **conformité réglementaire** dans la planification de ses acquisitions.

Il est essentiel de sensibiliser les responsables des marchés de l'AGD aux répercussions engendrées par l'absence de publication de l'AGPM.

3. PASSATION DES MARCHÉS

La passation des marchés publics constitue un processus essentiel pour garantir la bonne utilisation des ressources de l'État et assurer la transparence dans l'acquisition de biens et services. Elle repose sur des principes de légalité, d'équité et de traçabilité, visant à prévenir toute irrégularité et à renforcer la confiance des parties prenantes.

Dans le cadre de l'audit réalisé, plusieurs étapes clés ont été examinées : la réception et l'ouverture des offres, l'analyse et l'évaluation des propositions, l'attribution provisoire et définitive, la signature des contrats, ainsi que le respect des délais de traitement. Chacune de ces phases joue un rôle déterminant dans la régularité et la crédibilité du processus de passation.

3.1 RÉCEPTION ET OUVERTURE DES OFFRES

L'équipe d'audit a constaté que, pour les marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils d'intervention de la CNMP, les offres soumises par les candidats ne sont pas systématiquement enregistrées dans un registre dédié, comme l'exige le **point III3.3 du manuel de procédures de demande de prix pour acquisition de fournitures**, et ne donnent lieu à aucun récépissé formel attestant de leur dépôt. De plus, les auditeurs ont constaté l'enregistrement simultané des offres. Cette lacune administrative compromet la traçabilité du processus de réception des offres, affaiblit les garanties de transparence, et peut engendrer des contestations en cas de litige. Néanmoins, il convient de souligner que l'équipe d'audit a relevé l'existence d'un rapport d'ouverture des plis, témoignant d'une certaine volonté de formalisation en aval du processus. Toutefois, l'absence de documentation rigoureuse en amont limite la portée probante de ce rapport et souligne la nécessité de renforcer les pratiques de réception, d'enregistrement et de sécurisation des plis.

3.2 ANALYSE, ÉVALUATION ET ATTRIBUTION DES OFFRES

L'analyse des dossiers révèle que, dans la grande majorité des cas, l'évaluation des offres a été menée en stricte conformité avec les dispositions et critères énoncés dans les documents de consultation, notamment ceux figurant dans les demandes de prix. Le principe de sélection de l'offre la plus économiquement avantageuse, sous réserve de sa conformité aux exigences techniques, a été globalement respecté. Cette pratique traduit une rigueur dans l'application des procédures et un engagement manifeste envers les principes de transparence, d'équité dans le traitement des soumissionnaires et d'optimisation des ressources publiques.

Elle assure également un équilibre entre compétitivité financière et adéquation aux besoins exprimés, tout en témoignant d'un effort d'alignement avec les standards de bonne gouvernance. Toutefois, cette approche gagnerait à être systématisée et mieux documentée afin de renforcer la traçabilité et prévenir toute interprétation subjective dans les décisions d'attribution, garantissant ainsi une gestion plus transparente et durable des marchés publics.

3.2.1 Attribution provisoire et définitive

L'équipe d'audit a relevé que, dans la majorité des dossiers examinés, la lettre émanant du COPEO et adressée au Directeur Général pour transmettre les résultats de l'évaluation des offres ne comporte aucune indication de date. Cette omission constitue une entorse aux exigences du manuel de procédures relatif aux demandes de prix pour les fournitures, et empêche toute vérification du respect du délai réglementaire de 24 heures prévu pour la notification des résultats aux soumissionnaires. Ce manquement entrave sérieusement la capacité de l'équipe administrative, et affaiblit les garanties de transparence et d'équité dans la gestion des marchés publics.

3.2.2 Signature des contrats

La Commission Spéciale de Marchés Publics (CSMP) occupe une place centrale dans la régularité des procédures de passation. Elle veille à ce que les marchés publics soient conformes aux règles de la commande publique, garantissant ainsi leur légalité et leur transparence. Son rôle est consacré par les articles 4 à 9 de l'arrêté fixant la CMMP et la CSMP, lesquels définissent les critères de sélection ainsi que les missions spécifiques de leurs membres. L'intervention de la CSMP constitue donc une étape incontournable pour assurer que les marchés respectent les normes établies et se déroulent dans un cadre rigoureux et équitable.

Cependant, il convient de souligner que l'AGD n'a pas fourni la liste officielle des membres de la CSMP, alors même qu'elle dispose en interne d'une équipe chargée d'exécuter les missions attribuées à cette commission. Cette absence de transmission de la liste officielle compromet la traçabilité et la transparence des délibérations, dès lors qu'il est impossible de vérifier si les personnes ayant participé aux travaux de la CSMP étaient dûment habilitées à le faire. Cette carence constitue une irrégularité complémentaire qui fragilise davantage la régularité de la procédure.

Le MEF, en tant qu'autorité de tutelle financière, est responsable de la formalisation des contrats. Cela inclut le visa, le scellement et l'approbation. Le marché AGD00-2425-TF-DEPX-0/18/01 n'a pas été scellé par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Cette omission constitue une irrégularité administrative qui peut affecter la validité formelle du contrat et réduire sa force probante en cas de contrôle ou de contentieux. En l'absence de scellement, le contrat risque d'être contesté sur le plan juridique et de perdre sa valeur en matière de preuve.

L'absence de scellement dans ce cas précis constitue une défaillance administrative qui remet en cause la légalité du processus de contractualisation et fragilise la valeur juridique du marché.

Enfin, le responsable du marché à l'AGD est garant de la bonne exécution et de la conformité administrative du contrat. Il doit s'assurer que toutes les étapes de validation, incluant celles de la CSMP et du MEF, soient respectées avant la signature définitive. Sa vigilance est indispensable pour éviter toute irrégularité susceptible de compromettre la légalité du marché. En l'espèce, il lui incombait également de veiller à ce que la liste officielle de la CSMP soit régulièrement constituée et communiquée, afin de garantir l'authenticité des avis rendus par cette instance.

En somme, cette omission engage la responsabilité du MEF, mais aussi celle du responsable du marché qui aurait dû vérifier la complétude du processus. Elle met en lumière l'importance d'une coordination stricte entre la CSMP, le MEF et l'AGD afin de préserver la légalité et la force probante des contrats publics.

3.2.3 Contrôle a priori de la CSCCA

De manière générale, les **avis émis par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA)** sur les dossiers de demande de prix ont contribué à **rehausser la qualité technique et administrative** des documents soumis à son appréciation préalable. L'équipe d'audit constate que les **procès-verbaux d'ouverture des plis** ainsi que les **rapports d'attribution** ayant fait l'objet d'un examen par la Cour présentent un **taux de conformité estimé à 70% environ**.

Cette évaluation repose sur le fait que **deux dossiers ont été retournés sans avis favorable**, traduisant ainsi des **irrégularités ou insuffisances** ayant empêché leur validation. Ce constat met en évidence le rôle structurant de la CSCCA dans le **renforcement des pratiques de passation des marchés publics**, tout en soulignant la nécessité d'un **suivi rigoureux** pour les cas non conformes.

3.2.4 Délai de passation des marchés

Les auditeurs ont procédé à l'évaluation des délais de traitement des marchés publics dont les montants se situent en dessous des seuils d'intervention de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP). Sur un échantillon de 15 dossiers examinés, il ressort que le délai moyen observé entre la date d'émission de la lettre d'invitation et la réception de l'avis de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA) est de 79 jours. *(Voir annexe 8)*

4. EXÉCUTION ET GESTION DES MARCHÉS

L'analyse des procédures d'exécution et de gestion des marchés révèle des failles préoccupantes dans le respect des engagements contractuels, la rigueur budgétaire et la conformité réglementaire. Plusieurs écarts ont été observés, notamment dans le mode de paiement, le calendrier de règlement,

le calcul des taxes et la séquence des validations administratives. Ces irrégularités traduisent une faiblesse du dispositif de contrôle interne et une insuffisance de coordination entre les acteurs impliqués, exposant l'administration à des risques juridiques, financiers et réputationnels :

4.1 GARANTIES ET RETENUES DE GARANTIES

L'équipe d'audit a relevé de sérieuses insuffisances en matière de gestion des garanties dans les marchés publics passés par l'Administration Générale des Douanes (AGD). Aucun des titulaires de marché n'a fourni de garantie de bonne exécution, en dépit des exigences réglementaires en vigueur. Cette omission constitue une faille majeure dans le dispositif de sécurisation des engagements contractuels. Il a été relevé aussi, lors de la mission d'audit, que les dossiers de marchés élaborés par les responsables de l'AGD ne comportent pas toujours de mention explicite relative au délai de garantie contractuelle.

Par ailleurs, bien que certaines clauses contractuelles fassent explicitement mention de retenues de garantie, leur mise en œuvre n'a pas été assurée par les responsables des marchés. De plus, le taux de retenue de garantie appliqué n'a pas toujours respecté le seuil réglementaire minimum de 3 % ; dans certains cas, un taux de 2 % a été retenu, en contradiction avec les dispositions légales en vigueur. Ces irrégularités constituent une violation manifeste des dispositions prévues aux articles 159 à 166 de la Loi du 10 juin 2009 sur les marchés publics, lesquelles encadrent les modalités de garantie, leur durée, leur forme, ainsi que les conditions de restitution.

4.2 DÉLAI D'EXÉCUTION

Dans le cadre des marchés publics dont les montants sont inférieurs aux seuils d'intervention de la CNMP, les auditeurs de l'UADS ont été confrontés à une difficulté majeure : l'impossibilité de déterminer avec précision le délai moyen d'exécution des prestations. Cette lacune résulte principalement de l'absence de notifications formelles adressées par les responsables des marchés publics de l'AGD aux titulaires concernés, spécifiant la date à partir de laquelle le délai contractuel de livraison devait commencer à courir.

Par ailleurs, les dossiers de marchés examinés ne comportaient pas toujours la date de réception effective des fournitures ou prestations, ce qui compromet sérieusement la traçabilité des opérations et l'évaluation objective du respect des délais contractuels. Cette double carence, absence de notification initiale et documentation lacunaire de la réception, entrave non seulement le contrôle de conformité, mais affaiblit également les capacités de l'AGD à produire des indicateurs fiables de performance et à identifier les éventuels retards ou dysfonctionnements dans l'exécution des marchés.

4.3 RÉCEPTION PROVISOIRE ET DÉFINITIVE²

La réception provisoire des fournitures au sein de l'AGD présente plusieurs irrégularités majeures. L'attestation de réception établie par la Direction des Affaires Administratives et du Budget (DAAB) n'est pas accompagnée de documents techniques justificatifs, ce qui remet en question la fiabilité du contrôle initial et la conformité des livrables. De plus, la fiche de livraison ne précise pas les quantités exactes pour certains produits, rendant impossible toute vérification technique par rapport aux spécifications contractuelles. Le paiement des factures a été effectué avant la livraison effective des fournitures, en violation des principes de régularité budgétaire. Cette situation est aggravée par l'absence de justificatifs de livraison (bons de livraison, attestations signées) avant la liquidation, ainsi que par la transmission de la réquisition de paiement au MEF avant réception de l'avis de la Cour, ce qui constitue une entorse aux séquences réglementaires.

Concernant la réception définitive, le processus souffre d'un manque de formalisation et de traçabilité. La date d'acceptation finale des fournitures n'est pas documentée, bien qu'elle semble coïncider avec la réception provisoire dans certains cas, ce qui nuit à la clôture administrative du marché. Par ailleurs, aucune mention explicite ne confirme la conformité des livrables après vérification finale, laissant planer un doute sur la qualité des prestations reçues. Ces insuffisances traduisent une faiblesse structurelle dans le dispositif de contrôle interne et appellent à un renforcement des procédures de réception, de documentation et de liquidation pour garantir la transparence et la rigueur budgétaire.

4.4 MODALITÉS DE PAIEMENT

Les constats relevés mettent en évidence plusieurs irrégularités dans l'exécution financière du contrat, notamment un calcul erroné de la TCA basé sur le solde net plutôt que sur le montant total, entraînant une majoration indue du paiement et une violation des principes fiscaux ainsi que de l'article 15 du contrat référencé **AGD00-2425-DEPX-F-0/23/01**. Le règlement par chèque au lieu de virement bancaire, en contradiction avec l'article 8-2, constitue une dérogation aux modalités convenues. De plus, le retard de quatre jours dans le paiement par rapport au délai contractuel de sept jours compromet la discipline budgétaire, tandis que la réquisition de paiement avant l'avis de la CSCCA constitue une entorse aux procédures réglementaires. Enfin, le fractionnement du

-
- ² **Réception provisoire** : constatation de la livraison physique des fournitures, avant vérification approfondie de leur conformité.
 - **Réception définitive** : constatation de la conformité finale des fournitures, après la période de garantie contractuelle.
 - **Admission** : acceptation par l'administration de fournitures non conformes au contrat, dûment motivée par l'intérêt général et assortie le cas échéant d'une réfaction de prix.

paiement en deux tranches, au lieu d'un versement unique comme stipulé, accentue les écarts par rapport aux engagements contractuels.

5. ANALYSE DES DÉPENSES

Dans le cadre de la mission d'audit portant sur les trois derniers exercices fiscaux de l'Administration Générale des Douanes (AGD), l'équipe a relevé, comme il a été mentionné à la première partie de ce présent rapport, qu'aucune procédure formelle de passation de marchés publics n'a été mise en œuvre au cours de l'exercice 2021-2022. Cette observation a été confirmée lors de la réunion préparatoire à la mission avec l'Administrateur, Monsieur Jackson Étienne, qui a indiqué que la mise en place des procédures de passation n'a effectivement débuté qu'à partir de l'exercice 2022-2023. Ce constat a donc conduit l'équipe d'audit à procéder à une analyse spéciale sur l'ensemble des dépenses exécutées pour l'exercice 2021-2022, alors que le reste du rapport d'audit porte majoritairement sur les deux autres exercices concernés par la mission.

Malgré l'absence de marchés formellement passés durant la période concernée, l'AGD a transmis l'état des dépenses réalisées pour l'exercice 2021-2022, conformément au périmètre de l'audit. L'analyse de ces données a permis de dégager plusieurs constats significatifs, notamment en matière de conformité, de transparence et de respect des seuils réglementaires.

- **Fragmentation des paiements**

Le découpage des paiements en plusieurs tranches, sans justification opérationnelle ou contractuelle valable, peut être perçu comme une manœuvre visant à contourner les seuils réglementaires établis par la législation en matière de passation des marchés publics. Une telle pratique compromet la transparence budgétaire, fausse la traçabilité des engagements financiers, et ouvre la voie à des risques accrus de gestion non conforme ou de favoritisme.

- **Absence de mise en concurrence**

Le non-recours à un appel à la concurrence constitue une entorse grave aux principes fondamentaux de la commande publique, notamment ceux de transparence, d'égalité de traitement et de libre accès à la commande publique. En l'absence de procédure compétitive, la sélection des prestataires perd en légitimité, et l'administration s'expose à des critiques sur la qualité, le coût et la pertinence des prestations retenues.

L'examen des dépenses liées à la diffusion de spots publicitaires et à la fabrication d'enseignes lumineuses, pour un montant total estimé à 11 325 000 HTG, révèle des éléments caractéristiques d'un marché public de services au sens du décret régissant les marchés publics. En effet, l'objet des prestations (communication audiovisuelle et signalétique), le montant engagé (nettement

supérieur au seuil de passation), la récurrence des paiements sur plusieurs mois, ainsi que la possibilité d'un fournisseur unique, convergent vers une qualification formelle en marché public. Or, aucune procédure de mise en concurrence n'a été documentée, et les paiements ont été effectués de manière fragmentée, sans contrat à tranches ni justification réglementaire. Cette situation suggère un contournement des règles de passation, notamment par fractionnement ou reconduction tacite, ce qui constitue une irrégularité au regard des principes de transparence, d'égalité d'accès et de bonne gouvernance. La procédure PRAL aurait dû être appliquée pour garantir la légalité et la traçabilité de l'opération.

6. CONTRÔLE INTERNE

L'analyse des irrégularités relevées au cours de la mission d'audit met en évidence une défaillance systémique du contrôle interne au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD). Ces dysfonctionnements trouvent principalement leur origine dans l'absence manifeste d'un organe dédié au contrôle et à la vérification des procédures internes, compromettant ainsi la régularité et la transparence des opérations.

En complément de cette lacune structurelle, l'AGD ne dispose actuellement d'aucun manuel de procédures formalisé, ce qui entrave la normalisation et l'harmonisation de la gestion quotidienne, tant au niveau des marchés publics que des opérations courantes. Cette absence de référentiel opérationnel favorise les interprétations subjectives, les pratiques non conformes et les risques de non-respect des normes réglementaires.

Par ailleurs, l'absence d'un organigramme fonctionnel clairement défini empêche une répartition cohérente des responsabilités, limite la traçabilité des actions, et nuit à l'efficacité organisationnelle. Ce vide structurel rend difficile l'identification des rôles, la coordination interservices, ainsi que l'évaluation des performances individuelles et collectives (**Voir l'annexe 2**).

TROISIÈME PARTIE-RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

1. SYNTHÈSE DES CONSTATS ET RISQUES

La mission d'audit de conformité conduite par l'Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques (UADS) de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD) pour les exercices fiscaux 2021 à 2024 a permis de dégager un ensemble de constats significatifs, révélateurs de dysfonctionnements structurels et procéduraux dans la gestion des marchés publics en dessous des seuils d'intervention de la CNMP. Ces constats, regroupés par phase du cycle de vie des marchés, présentent des risques juridiques, financiers, administratifs, opérationnels et institutionnels dont la portée mérite une attention particulière de la part des responsables de l'AGD.

1.1 SUR LA PLANIFICATION DES MARCHÉS

L'analyse des Plans Annuels de Passation des Marchés Publics (PAPMP) disponibles pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024 révèle des incohérences notables entre les marchés planifiés et ceux effectivement réalisés. En particulier, les marchés passés par demande de cotations ont été omis des plans, en violation de l'article 5 de la Loi des Marchés Publics et des articles 5 à 5-2 de l'Arrêté d'Application. Par ailleurs, aucun Plan n'a été élaboré pour l'exercice 2021-2022, et l'Avis Général de Passation des Marchés Publics (AGPMP) n'a fait l'objet d'aucune publication au cours des exercices couverts par la mission, en violation de l'article 66 de la Loi du 10 juin 2009. Ces manquements fragilisent la transparence, limitent l'accès équitable à la commande publique, et exposent les marchés concernés à un risque d'annulation par les organes de contrôle.

1.2 SUR LA PASSATION DES MARCHES

La phase de passation est caractérisée par plusieurs irrégularités procédurales et documentaires. Les offres reçues ne font pas l'objet d'un enregistrement systématique dans un registre horodaté, et aucun récépissé formel n'est délivré aux soumissionnaires, en contradiction avec les prescriptions du manuel de procédures de demande de prix. En outre, les lettres émanant du Comité d'Ouverture des Plis et d'Évaluation des Offres (COPEO) adressées au Directeur Général ne comportent pas toujours de date, ce qui empêche la vérification du respect du délai réglementaire de notification de vingt-quatre (24) heures prévues au point III.8 du manuel. Un contrat a été identifié comme non scellé par le Ministère de l'Économie et des Finances, remettant en cause sa complétude juridique et sa force probante. Ces lacunes compromettent la transparence du processus, affaiblissent la traçabilité documentaire et exposent l'AGD à des risques de contentieux.

1.3 SUR L'EXECUTION ET LA GESTION DES MARCHES

La phase d'exécution présente les irrégularités les plus graves et les plus nombreuses. Aucun titulaire de marché n'a fourni de garantie de bonne exécution, et le taux de retenue de garantie appliqué est inférieur au seuil réglementaire minimum de 3 %, en violation des articles 159 à 166 de la Loi du 10 juin 2009. L'absence de notifications formelles de démarrage des prestations et de documentation sur les dates de réception effective rend impossible toute évaluation objective des

délais contractuels. Les procédures de réception provisoire et définitive souffrent d'un manque de formalisation : des paiements ont été effectués avant la livraison effective et avant réception de l'avis de la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSCCA), en violation des séquences réglementaires de la chaîne de dépense publique. S'agissant des modalités de paiement, des erreurs dans le calcul de la Taxe sur le Chiffre d'Affaires (TCA), des règlements par chèque en lieu et place de virements bancaires, un fractionnement non contractuel du paiement, ainsi qu'un retard de quatre jours sur le délai contractuel de sept jours ont été constatés, constituant autant d'infractions aux dispositions contractuelles et réglementaires.

1.4 SUR LES DEPENSES DE L'EXERCICE 2021-2022

L'analyse des dépenses de l'exercice 2021-2022 met en évidence l'absence totale de procédures formelles de passation de marchés publics. L'examen des paiements relatifs à des prestations de diffusion de spots publicitaires et de fabrication d'enseignes lumineuses, pour un montant total estimé à onze millions trois cent vingt-cinq mille gourdes (11 325 000 HTG), révèle une fragmentation des paiements caractéristique d'un contournement des seuils réglementaires de passation. En l'absence de mise en concurrence et de contrat formalisé, ces opérations constituent une violation grave des principes de transparence, d'égalité d'accès et de bonne gouvernance de la commande publique.

1.5 SUR LE CONTROLE INTERNE

L'ensemble des irrégularités constatées trouve sa source dans une défaillance systémique du dispositif de contrôle interne de l'AGD. L'institution ne dispose ni d'un organe dédié au contrôle interne, ni d'un manuel de procédures formalisé, ni d'un organigramme fonctionnel clairement défini, en méconnaissance des dispositions de l'article 219 de l'Arrêté du 26 octobre 2009 portant modalités d'application de la Loi des Marchés Publics. Ces lacunes structurelles favorisent les interprétations subjectives, les pratiques non conformes et l'absence de traçabilité, compromettant ainsi la gouvernance et la redevabilité institutionnelle de l'AGD.

2. RECOMMANDATIONS

Sur la base des constats dégagés au cours de la mission et des risques identifiés, l'équipe d'audit formule les recommandations opérationnelles suivantes à l'intention des responsables de l'Administration Générale des Douanes, en vue de corriger les insuffisances relevées, de renforcer la conformité des procédures et de promouvoir une culture de transparence et de redevabilité dans la gestion des marchés publics.

2.1 EN MATIÈRE DE PLANIFICATION

Premièrement, exiger que tout marché envisagé, quelle que soit la procédure retenue (demande de prix, demande de cotations, appel d'offres), soit systématiquement inscrit dans le Plan Annuel de Passation des Marchés Publics (PAPMP), conformément aux articles 5 de la Loi des Marchés

Publics et 5-1 de son arrêté d'application.

Deuxièmement, instaurer la publication obligatoire et anticipée de l'Avis Général de Passation des Marchés Publics (AGPMP) dès le lancement de chaque exercice fiscal, en l'inscrivant comme étape obligatoire dans le calendrier budgétaire, avec un échéancier clair et des responsabilités définies, conformément à l'article 66 de la Loi du 10 juin 2009.

Troisièmement, mettre en place un mécanisme de suivi permettant de comparer régulièrement les marchés planifiés et ceux effectivement lancés, et d'archiver les décisions et motifs ayant conduit à l'abandon ou à la non-exécution de certains marchés.

2.2 EN MATIERE DE PASSATION

Premièrement, encadrer rigoureusement la réception des offres par un registre horodaté signé par le déposant et le réceptionnaire, avec apposition de scellés officiels, garantissant ainsi la traçabilité et l'intégrité des plis reçus, conformément au point III.3.3 du manuel de procédures.

Deuxièmement, dater systématiquement toutes les correspondances officielles émanant du COPEO, notamment celles adressées au Directeur Général, et créer un registre interne de transmission consignait chaque envoi avec date, objet, destinataire et signature du responsable.

Troisièmement, intégrer le circuit de scellement par le Ministère de l'Économie et des Finances comme étape obligatoire et vérifiable dans le processus de finalisation de tout contrat, et engager progressivement la digitalisation du processus de réception et d'archivage des plis.

2.3 EN MATIERE D'EXECUTION ET DE GESTION DES MARCHES

Premièrement, exiger systématiquement la fourniture de garanties de bonne exécution pour tout marché public, standardiser les clauses contractuelles relatives aux garanties dans tous les dossiers de marché, et s'assurer du respect du taux minimum légal de 3 % pour les retenues de garantie, conformément aux articles 159 à 166 de la Loi du 10 juin 2009.

Deuxièmement, instituer une lettre officielle de mise en demeure de début d'exécution adressée au titulaire du marché dès la signature du contrat, fixant la date de départ du délai contractuel et rappelant les pénalités applicables, et créer un registre centralisé des délais d'exécution alimenté par les notifications de démarrage et les fiches de réception.

Troisièmement, élaborer un protocole de réception provisoire et définitive avec des fiches normalisées, conditionner tout paiement à la production d'un bon de livraison signé, d'une attestation de réception technique et d'un procès-verbal de conformité, et s'assurer que la réquisition de paiement n'est transmise au Ministère de l'Économie et des Finances qu'après l'avis de la CSCCA et la réception définitive formalisée.

Quatrièmement, mettre en place un protocole de vérification préalable à tout paiement incluant le contrôle du mode de paiement (virement bancaire exclusivement), la validation du calcul de la TCA sur le montant brut, la vérification du respect du délai contractuel, et l'interdiction de tout fractionnement non prévu au contrat.

2.4 EN MATIERE DE DEPENSES ET DE REGULARISATION

Il est recommandé de procéder à une régularisation formelle des prestations identifiées pour l'exercice 2021-2022, en initiant une procédure de passation conforme aux exigences du décret sur les marchés publics, notamment les procédures allégées (PRAL), compte tenu du montant engagé et de la nature des services. Il est par ailleurs impératif de mettre en place des mécanismes de contrôle interne pour prévenir tout fractionnement artificiel ou reconduction tacite de marchés.

2.5 EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE ET DE GOUVERNANCE

Premièrement, créer sans délai un organe de contrôle interne chargé de veiller de manière continue au respect des dispositions légales et réglementaires régissant les marchés publics, conformément à l'article 219 de l'Arrêté du 26 octobre 2009, avec pour missions le contrôle périodique des opérations, la vérification des pièces justificatives, l'identification des risques opérationnels, le suivi des recommandations issues des audits et la formulation de mesures correctives.

Deuxièmement, élaborer et diffuser un manuel de procédures formalisé couvrant l'ensemble du cycle de vie des marchés publics, ainsi qu'un organigramme fonctionnel définissant clairement la répartition des responsabilités, la coordination interservices et les circuits de validation.

Troisièmement, organiser des sessions régulières de renforcement des capacités à l'intention de l'ensemble des agents impliqués dans la chaîne de gestion des marchés publics, en insistant sur les obligations légales, les bonnes pratiques de traçabilité documentaire, et les enjeux de transparence et de redevabilité.

3. CONCLUSION GÉNÉRALE

La mission d'audit de conformité conduite par l'Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques (UADS) de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) au sein de l'Administration Générale des Douanes (AGD) pour les exercices fiscaux 2021 à 2024 a permis de dresser un tableau nuancé de la gestion des marchés publics en dessous des seuils d'intervention réglementaires. Si la mission a relevé des éléments positifs attestant d'une volonté réelle de mise en conformité, notamment l'utilisation systématique du modèle standard de demande de prix élaboré par la CNMP, le respect régulier des délais de soumission, la mise en place de comités d'ouverture des plis pour chaque marché, et l'obtention des avis favorables de la CSCCA pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024, elle a également mis en lumière des insuffisances systémiques qui appellent une réforme urgente et structurée.

Les irrégularités constatées traversent l'ensemble du cycle de vie des marchés. En phase de planification, les incohérences entre les PAPMP et les opérations effectivement réalisées, conjuguées à l'absence de publication de l'AGPMP, traduisent une appropriation insuffisante des obligations réglementaires et nuisent à la prévisibilité et à la transparence de la commande publique. En phase de passation, les lacunes documentaires, absence de registre horodaté, omission de dates sur les correspondances officielles, contrat non scellé, affaiblissent la chaîne de preuve et

exposent l'AGD à des risques de contestation. En phase d'exécution, les manquements les plus graves ont été relevés : absence de garanties de bonne exécution, non-formalisation des réceptions, paiements anticipés, erreurs fiscales et violations des modalités contractuelles. Enfin, l'analyse des dépenses de l'exercice 2021-2022 a mis en évidence un contournement caractérisé des règles de passation par fragmentation des paiements.

Ces dysfonctionnements ont pour dénominateur commun une défaillance structurelle du contrôle interne de l'AGD, manifestée par l'absence d'un organe de contrôle dédié, l'inexistence d'un manuel de procédures formalisé et le manque d'un organigramme fonctionnel clairement défini. Sans ce socle institutionnel, les efforts ponctuels de mise en conformité demeurent fragiles et exposés à des régressions.

L'équipe d'audit souligne que les manquements relevés ne sauraient être imputés exclusivement à une volonté délibérée de contourner les règles, mais reflètent également des lacunes en matière de formation, de cadrage procédural et de supervision institutionnelle. À cet égard, la collaboration proactive des points focaux de l'AGD tout au long de la mission témoigne d'une ouverture au dialogue et d'une disposition à l'amélioration qui constituent un ancrage favorable pour la mise en œuvre des mesures correctives recommandées.

En définitive, la mise en œuvre effective et diligente des recommandations formulées dans le présent rapport constitue une condition sine qua non pour que l'Administration Générale des Douanes consolide ses acquis, corrige ses insuffisances et s'inscrive résolument dans une trajectoire de conformité, de transparence et de bonne gouvernance de la commande publique, conformément aux exigences du cadre juridique national et aux attentes des partenaires techniques et financiers de la République d'Haïti.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableaux des constats par marché

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2425-TF-DEPX-F-0/18/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition et livraison de scellés de sécurité en plastique numérotés pour conteneurs. TITULAIRE DU MARCHÉ : ROSEAU CENTER IMPORT-EXPORT		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	La modification de la codification du marché, bien que formalisée par une note explicative, n'a pas été soumise à l'approbation de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) , en violation des procédures de validation.	Soumettre toute modification de codification à la CNMP pour validation préalable en mettant à jour le plan de passation avec les références exactes pour assurer la traçabilité.
	L'omission du numéro de référence dans le plan de passation crée une discordance entre le plan et le marché , nuisant à la traçabilité et à la cohérence documentaire.	Harmoniser les références entre le plan de passation et les documents contractuels pour assurer la traçabilité.
PASSATION	L'absence de scellé officiel du Ministère de l'Économie et des Finances sur le contrat affaiblit sa valeur juridique et sa sécurisation formelle.	Apposer systématiquement le scellé du ministère de l'économie et des Finances (MEF) sur les contrats.
	L'enregistrement simultané des offres à une heure unique révèle une anomalie dans la réception des soumissions, compromettant la transparence et l'équité du processus.	Mettre en place une fiche de réception horodatée pour chaque soumission.
	Des incohérences identitaires entre les documents administratifs du titulaire du marché soulèvent des doutes sur la véracité des informations et la validité du dossier.	Harmoniser les données d'identification du titulaire dans tous les documents.
	Le délai excessif de plus de neuf mois entre la notification provisoire et la signature du contrat constitue une violation manifeste des délais réglementaires, remettant en cause la légalité de l'acte.	Respecter le délai réglementaire de 3 jours entre notification et signature.
EXÉCUTION	Le calcul erroné de la TCA sur le montant résiduel au lieu du montant total du contrat enfreint les principes fiscaux en vigueur, exposant l'administration à des risques de redressement.	Calculer la TCA sur le montant total du contrat, conformément aux normes fiscales en vigueur.

	L'absence de justificatifs de livraison (bon de livraison, attestation de réception) avant le paiement constitue une grave irrégularité, remettant en cause la conformité de la prestation et la rigueur du processus de liquidation.	Exiger et mettre en place les pièces justificatives de livraison avant tout paiement (bon de livraison, attestation de réception).
--	--	--

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2425-TF-DEPX-F-0/23/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de matériels électroménagers TITULAIRE DU MARCHÉ : Harmonie Import-Export		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	La modification de la codification du marché, bien que formalisée par une note explicative, n'a pas été soumise à l'approbation de la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) , en violation des procédures de validation.	Soumettre systématiquement à la CNMP toute modification de codification ou de planification, accompagnée d'une note explicative formelle.
	L'omission du numéro de référence dans le plan de passation crée une discordance entre le plan et le marché , nuisant à la traçabilité et à la cohérence documentaire.	Harmoniser les références entre le plan de passation et les documents contractuels pour assurer la traçabilité. Renforcer la coordination entre les cellules de planification et de passation pour éviter les ruptures de cohérence documentaire.
PASSATION	L'absence de date sur la correspondance du COPEO compromet la traçabilité chronologique des échanges officiels.	Mettre de la date sur toutes les correspondances officielles du COPEO et des instances de passation.
	Le délai de six jours entre l'évaluation des offres et la notification aux soumissionnaires contrevient à l'exigence réglementaire de notification sous 24 heures.	Respecter les délais réglementaires entre l'évaluation des offres, la notification et la signature du contrat (notification sous 24h, signature sous 3 jours).
	Le décalage de près de neuf mois entre l'analyse des offres et la signature du contrat constitue une violation manifeste des délais réglementaires, remettant en cause la légalité de l'acte.	Intégrer l'avis de mise en livraison comme étape obligatoire dans le circuit de passation, avec modèle standardisé.
	L'absence d'un avis de mise en livraison empêche le déclenchement formel du processus logistique, rendant difficile l'évaluation des délais contractuels.	Mettre en place un calendrier de passation avec alertes internes pour chaque étape

		critique (ouverture des plis, notification, contractualisation).
EXÉCUTION	Le calcul erroné de la TCA sur le solde net au lieu du montant total du contrat entraîne une majoration indue du montant versé au titulaire, en violation de l'article 15 du contrat.	Calculer la TCA sur le montant total du contrat , conformément aux dispositions fiscales et à l'article 15 du contrat.
	La non-application de la retenue de garantie de 3 % prive l'administration de son principal levier de sécurisation post-livraison.	Appliquer systématiquement la retenue de garantie de 3 % sur les certificats de paiement, avec suivi jusqu'à restitution.
	Le paiement effectué par chèque au lieu de virement bancaire, tel que stipulé à l'article 8-2, constitue une dérogation aux modalités contractuelles convenues.	Respecter les délais contractuels de règlement (7 jours après réception de la facture), en instaurant un système d'alerte automatisé.
	Le retard de quatre jours dans le règlement de la facture par rapport au délai contractuel de sept jours compromet la discipline budgétaire et la crédibilité contractuelle.	Respecter les modalités de paiement prévues au contrat , notamment le virement bancaire sur le compte désigné.
Renforcer les contrôles budgétaires et comptables par des vérifications croisées entre les clauses contractuelles et les opérations financières.		

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/09/01		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Bien que la retenue de garantie ait été prévue dans les dispositions réglementaires encadrant les marchés publics, aucun mécanisme opérationnel n'a été mis en place pour en assurer l'application effective.	Intégrer systématiquement la retenue de garantie dans les clauses contractuelles , avec mention explicite du taux, des modalités de prélèvement et du délai de restitution.
PASSATION	L'article 8.2 du contrat stipule un règlement par virement bancaire sur le compte du titulaire à la BNC. Or, le paiement a été effectué par chèque du Trésor Public.	Vérifier la cohérence entre les clauses du contrat et les pratiques administratives , notamment en matière de paiement et de garantie. Soumettre le contrat à une revue juridique interne avant signature , pour valider la conformité aux normes de la commande publique.
EXÉCUTION	La retenue de garantie n'a pas été prélevée sur le montant contractuel, en contradiction	Conditionner tout paiement à la validation du respect des clauses financières contractuelles.

	avec les dispositions réglementaires.	
	Le délai de garantie prévu n'a pas été appliqué, et aucun avis de livraison n'a été formellement adressé au titulaire pour déclencher le délai contractuel de trois jours.	Institutionnaliser l'avis formel de livraison : Émettre systématiquement un avis écrit de livraison à l'attention du titulaire, avec accusé de réception.
Mettre en œuvre une grille de contrôle avant liquidation , incluant : a) Vérification de la retenue de garantie ; b) Conformité du mode de paiement ; c) Transmission de l'avis de livraison ; d) Déclenchement du délai de garantie.		

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD-2223-TF-DEPX-F-0/14/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de Matériels électroménagers TITULAIRE DU MARCHÉ : Harmonie Import-Export		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PASSATION	L'absence de date sur la correspondance officielle du COPEO adressée au Directeur Général de l'AGD, postérieure à l'ouverture des plis, compromet la traçabilité chronologique et soulève des interrogations sur la rigueur procédurale.	Systématiser l'apposition de la date sur toutes les correspondances officielles, notamment celles émanant du COPEO et adressées à l'autorité contractante.
	L'omission de l'avis contractuel précisant le point de départ du délai de livraison a entraîné une notification incomplète au titulaire du marché, en contradiction avec les exigences de clarté et de prévisibilité contractuelle.	Mettre en place un registre de suivi des communications liées aux étapes de passation, avec horodatage et identification des signataires.
EXÉCUTION	Le paiement anticipé des fournitures, intervenu avant leur livraison effective, constitue une entorse aux principes de régularité budgétaire et de contrôle de conformité, sauf stipulation contraire dûment validée.	Émettre systématiquement un avis contractuel clair et daté précisant le point de départ des délais contractuels (livraison, exécution, etc.). Dans ce cas, il faut intégrer un modèle standardisé de notification dans les procédures internes, validé par la Direction Juridique.
	L'absence de documents justificatifs techniques accompagnant l'attestation de	Produire un rapport technique de réception ou un procès-verbal validé

	réception établie par la Direction des Affaires Administratives et du Budget remet en question la fiabilité de la réception et la conformité des fournitures livrées.	par les services techniques compétents avant toute attestation de réception. De plus, il faut créer une checklist de conformité à joindre systématiquement aux dossiers de réception.
Veiller à ce que tout paiement soit conditionné à la réception conforme des fournitures ou prestations, sauf clause dérogatoire expressément validée. Renforcer le rôle du contrôle budgétaire et comptable dans la vérification préalable à tout décaissement. Mettre en œuvre des sessions de formation ciblées sur les procédures de passation et d'exécution des marchés publics pour les agents concernés. Mettre en place un manuel de procédures internes, incluant les responsabilités, les délais, et les documents requis à chaque étape.		

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/07/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de fournitures de produits d'entretien, outils et instruments ménagers et de nettoyage. TITULAIRE DU MARCHÉ : ROSEAU-CENTER IMPORT-EXPORT		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	La lettre d'invitation à soumissionner, bien que datée du 17 mai 2023, ne comporte pas systématiquement la date de réception par les entreprises invitées, ce qui nuit à la transparence du processus.	Apposer la date sur toutes les lettres d'invitation et s'assurer que les entreprises accusent réception avec date visible.
PASSATION	La lettre adressée au Directeur Général pour validation du rapport de procédure ne comporte pas de date, ce qui affecte la traçabilité décisionnelle.	Apposer la date sur toutes les correspondances internes, notamment celles adressées au Directeur Général pour validation.
	L'absence de lettre formelle de notification du démarrage du contrat au titulaire constitue une lacune dans la contractualisation.	Émettre une lettre officielle au titulaire précisant la date de démarrage, signée et datée.
	La période de garantie n'est pas intégrée dans la durée globale du contrat, en contradiction avec les	Inclure explicitement la période de garantie dans la durée globale du

	standards contractuels (durée = exécution + garantie).	contrat, conformément aux normes contractuelles.
	Le délai réglementaire de trois (3) jours calendaires accordé à l'attributaire pour signer le contrat après notification des résultats n'a pas été respecté. En effet, la notification a été effectuée le 10 juillet 2023, tandis que la signature du contrat est intervenue le 14 juillet 2023, soit un dépassement d'un jour sans justification documentée.	Exiger que tout dépassement de délai soit formellement justifié par une note explicative, validée par l'autorité contractante. Intégrer cette justification dans le dossier d'attribution pour assurer la traçabilité.
EXÉCUTION	La réquisition de paiement au MEF a été effectuée avant réception de l'avis de la Cour, en violation des séquences réglementaires.	Ne pas initier la réquisition de paiement avant réception de l'avis de la CSCCA.
	Le paiement des factures est intervenu avant la livraison effective des fournitures, contrevenant aux principes de régularité budgétaire.	S'assurer que les paiements ne soient effectués qu'après réception conforme des fournitures, sauf clause dérogatoire validée.
	Le calcul des paiements présente des incohérences : trois chèques sont mentionnés, mais seuls deux sont retrouvés, sans méthode de calcul clairement identifiable.	Créer un tableau de suivi des paiements par chèque incluant : numéro de chèque, montant, bénéficiaire, date d'émission, date de compensation, objet du paiement. Intégrer ce registre dans le système de contrôle interne.
	L'attestation de réception des fournitures n'est pas accompagnée de documents techniques validant la conformité des livrables.	Intégrer une fiche de contrôle technique à chaque livraison, signée par le responsable technique.
	La date d'acceptation finale des fournitures n'est pas documentée, même si elle coïncide avec la réception, ce qui nuit à la formalisation du processus de clôture.	Mettre en place un formulaire ou procès-verbal d'acceptation finale, signé par les parties prenantes (service technique, bénéficiaire, fournisseur).

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/08/01
OBJET DU MARCHÉ : Acquisition d'insecticides et de désinfectants.
TITULAIRE DU MARCHÉ : CHEAP SOLUTIONS

PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION		
	La date probable de signature du marché (février 2023) précède le lancement officiel (04 mai 2023), ce qui crée une incohérence chronologique.	Harmoniser les dates probables de lancement, de signature et de démarrage du contrat pour éviter les incohérences et faciliter le suivi.
	La période probable de lancement (janvier 2023) ne correspond pas à la date réelle de lancement (04 mai 2023).	Documenter systématiquement tout report ou modification de la date probable de lancement, en précisant les motifs, les validations obtenues et les impacts prévisionnels.
	Absence de clarté sur la date de démarrage du contrat.	Émettre une lettre officielle de notification de démarrage au titulaire du marché, avec accusé de réception.
	La période de garantie n'est pas incluse dans la durée contractuelle, ce qui contrevient aux bonnes pratiques de gestion contractuelle.	Inclure explicitement la période de garantie dans la durée contractuelle, conformément aux standards de gestion des marchés publics.
PASSATION		
	L'offre retenue est anormalement basse par rapport au montant du PAPMP et aux autres offres, ce qui aurait dû déclencher une analyse de prix anormalement bas.	Analyse des offres anormalement basses : Mettre en œuvre une procédure d'analyse de prix anormalement bas lorsque l'offre retenue est significativement inférieure au montant du PAPMP ou aux autres offres. (articles 59, Loi 10 juin 2009 et article 76 AALMP).
	La notification des résultats aux soumissionnaires a été faite tardivement (10 juillet), soit près de deux mois après l'évaluation. Le non-respect du délai réglementaire de 24 heures, tel que stipulé dans le manuel de procédures applicables aux marchés de fournitures.	Afin de garantir le respect des délais réglementaires et de renforcer la crédibilité des procédures de passation de marchés publics, il est recommandé que : L'Autorité Contractante (AC) mette en place un mécanisme interne de suivi des délais post-évaluation, incluant un registre de notification et un système d'alerte automatique, afin d'assurer la transmission des résultats aux soumissionnaires dans un délai maximal de 24 heures, conformément aux

		dispositions du Manuel de procédures des marchés de fournitures.
	Certaines entreprises soumissionnaires n'ont pas indiqué la date de réception de la lettre d'invitation, ce qui nuit à la traçabilité.	Il est recommandé que l'Autorité Contractante (AC) exige systématiquement que chaque soumissionnaire accuse réception de la lettre d'invitation en indiquant clairement la date de réception , soit par signature manuscrite sur un registre dédié, soit par accusé de réception électronique daté.
EXÉCUTION	La réquisition de paiement a été faite avant l'avis de la CSCCA, ce qui constitue une irrégularité procédurale.	Respect des séquences réglementaires : S'assurer que l'avis de la CSCCA est obtenu avant toute réquisition de paiement au MEF.
	La date d'acceptation finale des fournitures n'est pas précisée, bien que la livraison ait eu lieu le 11 octobre.	Acceptation finale formalisée : Documenter la date d'acceptation finale des livrables, même si elle coïncide avec la réception, pour éviter toute ambiguïté.
	Aucune mention explicite sur la conformité des livrables après vérification.	Conformité des livrables : Produire un rapport de conformité des fournitures après vérification, signé par les parties concernées, en plus de la fiche de livraison.
	Le contrat prévoit un paiement unique 7 jours après présentation de facture, mais le paiement réel a été fractionné (60% en avril, 40% en août), ce qui contredit les modalités contractuelles.	il est recommandé que l'Autorité Contractante (AC) veille à l'exécution stricte des modalités de paiement prévues dans les contrats , notamment en assurant que tout paiement soit effectué dans le délai et selon les modalités stipulées (paiement unique dans les 7 jours suivant la présentation de la facture, dans ce cas précis).

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2324-TF-DEPX-F-0/19/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de fournitures et petits matériels sanitaires. TITULAIRE DU MARCHÉ : Roseau Center Import-Export.		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Montant alloué dans le plan (8,9M HTG) largement supérieur au montant du contrat (2,8M HTG), sans justification économique ni technique.	Renforcer l'analyse des besoins : Impliquer les unités techniques pour définir précisément les quantités et spécifications des fournitures.
	Absence de pro-forma ou d'étude de marché préalable pour estimer les besoins réels et les prix unitaires.	Utiliser des pro-forma ou études de marché : Recueillir des devis comparatifs

		auprès de fournisseurs pour calibrer le montant alloué dans le plan.
	Non-respect du seuil de procédure DEPX : le montant du marché est inférieur au seuil requis (3,5M HTG), ce qui aurait dû orienter vers une procédure de consultation de fournisseurs.	Aligner le montant prévu avec les seuils légaux : Vérifier que le montant estimé correspond à la procédure choisie (DEPX, DC, etc.).
	Manque de traçabilité dans la constitution du COPEO : aucune date de création formelle de la commission pour les deuxancements.	Documenter la constitution du COPEO : Rédiger et dater systématiquement la note de création de la commission, avec les noms et fonctions des membres. Prévoir un calendrier de passation : Intégrer les étapes clés (lancement, réception, évaluation, notification, signature) dans un planning validé.
PASSATION	Délai de soumission respecté pour les deuxancements (7 jours calendaires), mais les entreprises ont toutes soumis le jour même de l'ouverture des plis, ce qui peut indiquer un manque de diffusion ou de préparation.	Améliorer la diffusion des avis de marché : Utiliser plusieurs canaux (site web, presse, affichage) pour élargir la concurrence.
	Incohérences dans les offres reçues : absence de traçabilité sur l'origine de certaines offres (Roseau Center et CAF Center lors du 2e lancement).	Tracer les offres reçues : Tenir un registre clair des plis déposés, avec accusé de réception et présence des représentants.
	Lettre de validation du rapport de procédure sans date , ce qui nuit à la transparence et à la chronologie du processus.	Corriger les incohérences de date : Harmoniser les dates dans les lettres, rapports et notifications pour éviter les erreurs de chronologie.
	CIP expiré pour l'attributaire , ce qui constitue une non-conformité administrative majeure.	Vérifier la conformité administrative des soumissionnaires S'assurer que tous les documents (CIP, Patente, Quitus fiscal, etc.) sont valides à la date de soumission.
EXÉCUTION	Absence de signature du contrat , donc le marché n'a pas été juridiquement formalisé.	L'AGD devrait s'abstenir d'initier des procédures de passation de marchés qui ne débouchent pas sur une exécution effective. De telles démarches, lorsqu'elles restent sans suite, engendrent un gaspillage de ressources financières et humaines, compromettant l'efficacité institutionnelle.
	Pas de livraison, ni de paiement, ni d'avis de la CSCCA , ce qui confirme l'inexécution totale du marché.	

	Modalités de paiement prévues (1 seul paiement après facture), mais jamais mises en œuvre.	
--	---	--

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2324-TF-DEPX-F-0/18/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de fournitures de pneus et de batteries. TITULAIRE DU MARCHÉ : Economic Tires S.A.		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Incohérence budgétaire : Le montant alloué dans le plan (8, 000,000 HTG) est largement supérieur au montant contractuel (4 575 760.75 HTG), sans justification apparente. Le marché a été sûrement surévalué.	Alignement budgétaire et justification des écarts : Documenter clairement les écarts entre le montant alloué et le montant contractuel final. Intégrer une note explicative dans le dossier de planification.
	Faible mobilisation des soumissionnaires : Malgré deux invitations (12 entreprises au total), un seul soumissionnaire s'est présenté à chaque fois, ce qui limite la concurrence et soulève des questions sur la stratégie de mobilisation.	Analyse de marché et mobilisation des fournisseurs : Réaliser une étude de marché préalable pour identifier les fournisseurs actifs et leurs capacités. Mettre en place une stratégie de communication ciblée pour améliorer la participation.
	Absence de calendrier prévisionnel clair : Le dossier ne contient pas de planification structurée des étapes clés (invitation, soumission, évaluation, signature, exécution).	Formalisation du calendrier prévisionnel : Élaborer un chronogramme détaillé des étapes (invitation, soumission, évaluation, signature, exécution). Intégrer ce calendrier dans le dossier de planification et le partager avec les parties prenantes.
	Manque de traçabilité dans la constitution du COPEO : La circulaire de formation du COPEO ne comporte pas de date, ce qui compromet la traçabilité et la légitimité des comités.	Renforcement des capacités internes : Organiser des sessions de formation sur les règles de planification et les exigences légales pour les membres du COPEO et les responsables de la chaîne de passation.

PASSATION	La lettre de notification des résultats aux soumissionnaires est absente du dossier, ce qui constitue une violation des règles de transparence.	Notification des résultats : Rédiger et archiver la lettre de notification aux soumissionnaires, même en cas de non-attribution. Il est obligatoire que la PRM envoie les résultats à tous les soumissionnaires.
	Document administratif expiré : Le Certificat d'Identité Professionnelle (CIP) du fournisseur attributaire est expiré, ce qui remet en question la validité de l'attribution.	Vérification administrative complète : que tous les documents administratifs soient valides au moment de l'attribution (CIP, Patente, Quitus fiscal, etc.).
	Délais de soumission respectés mais non documentés : Les délais légaux de soumission (7 jours calendaires) semblent respectés, mais aucune fiche de délai formelle ne le confirme.	Respect des délais légaux : Vérifier et documenter les délais de soumission conformément à la réglementation (7 jours calendaires). Créer une fiche de suivi des délais pour chaque procédure.
	Lettre de transmission du rapport sans date : La lettre adressée au DG pour validation du rapport de procédure n'est pas datée, ce qui nuit à la traçabilité.	
	Participation unique : Un seul soumissionnaire a participé aux deux lancements, ce qui limite la compétitivité et pourrait indiquer un manque d'attractivité ou de clarté dans la lettre d'invitation de demande de prix.	Analyse de la concurrence : Documenter les raisons de la faible participation et envisager des ajustements dans les critères ou la méthode d'invitation.
EXÉCUTION	Contrat non signé : Aucune date de signature du contrat n'est disponible, ce qui signifie que le marché n'est pas juridiquement formalisé.	L'AGD gagnerait à éviter le lancement de procédures de passation de marchés qui n'aboutissent pas à une mise en œuvre concrète. En effet, ces initiatives inachevées mobilisent inutilement des ressources humaines et financières, nuisant à la performance globale et à l'efficacité opérationnelle de l'institution.
	Absence de date de démarrage et de remise des livrables : Le contrat ne comporte ni date de démarrage ni date de livraison effective, ce qui empêche tout suivi de l'exécution. Suivi budgétaire inexistant : Aucune information sur la réquisition de paiement, la réception de la facture ou le paiement n'est disponible.	
	Modalités de paiement non appliquées : Le contrat prévoit un paiement unique 7 jours après présentation de la facture, mais	

	aucune preuve de mise en œuvre n'est fournie.	
	Garantie non encadrée : La période de garantie est mentionnée (6 mois), mais aucun mécanisme de suivi ou de contrôle qualité n'est documenté.	

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/22/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de scellés de sécurité pour conteneurs TITLAIRE DU MARCHÉ : Eclair plus Distribution Import-Export		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Le contrat ne prévoit aucune disposition relative à la retenue de garantie, pourtant essentielle pour sécuriser l'exécution et prévenir les risques de défaillance. Cette omission traduit une faiblesse dans la structuration des engagements financiers.	Il est fortement recommandé d'intégrer, dans tous les contrats à engagement financier significatif, une clause de retenue de garantie valant de 3 à 5 % du montant total du marché , selon la nature et la complexité des prestations. Cette retenue doit être libérée uniquement après constat de la bonne exécution.
PASSATION	Non-respect du délai de signature du contrat : Le contrat a été signé le 14 juillet 2023, soit quatre (4) jours après la notification officielle du 10 juillet, en violation du délai réglementaire de trois (3) jours stipulé au point III9 du manuel de procédures. Cette irrégularité compromet la conformité du processus contractuel.	Il est recommandé de renforcer les mécanismes de suivi et de contrôle des délais de signature contractuelle, en instaurant un système d'alerte interne ou un tableau de bord de contractualisation. Ce dispositif devra permettre : Le monitoring en temps réel des notifications et des échéances réglementaires ; L'alerte automatique des parties prenantes à J+2 pour anticiper tout risque de dépassement ; La formalisation d'un registre des écarts, documentant les cas de non-conformité et les mesures correctives.

	L'absence de date sur la lettre adressée au Directeur Général empêche de vérifier le respect du délai de 24 heures pour la notification des résultats aux soumissionnaires. Ce manquement nuit à la traçabilité et à la transparence de la procédure.	Il est recommandé d'instaurer une obligation stricte de datation pour toute correspondance officielle liée aux procédures de passation de marchés, notamment celles relatives à la notification des résultats. Cette mesure doit être formalisée dans le manuel de procédures et contrôlée systématiquement lors des vérifications internes.
	Absence de notification formelle de démarrage : Aucun document n'atteste que le fournisseur a été informé du début effectif de la phase de livraison. Cette défaillance de communication peut entraîner des retards, des litiges ou une mauvaise coordination logistique.	Il est recommandé d'instituer une procédure obligatoire de notification formelle de démarrage , à transmettre au fournisseur immédiatement après la signature du contrat ou à la date convenue de démarrage. Cette notification doit être datée, signée, et conservée dans le dossier contractuel comme pièce justificative.
EXÉCUTION	Écart de livraison non justifiée : Sur les 80 000 unités prévues, seules 60 000 ont été réceptionnées. Ce déficit de 20 000 unités constitue une entorse aux engagements contractuels, sans qu'aucune mesure compensatoire ou justification n'ait été fournie.	Il est recommandé d'instaurer une procédure stricte de gestion des écarts de livraison , articulée autour des axes suivants : 1. Justification obligatoire et immédiate Exiger du fournisseur une note explicative formelle dans un délai de 48 heures suivant la constatation de l'écart. Intégrer cette exigence dans les clauses contractuelles , avec obligation de réponse écrite. 2. Régularisation contractuelle

		Prévoir un délai de régularisation pour la livraison du solde, accompagné de pénalités financières en cas de non-respect. Documenter toute régularisation par des bons de livraison complémentaires, signés et archivés. 3. Activation des mesures compensatoires En cas d'impossibilité de régularisation, appliquer des mesures compensatoires telles que : Réduction proportionnelle du montant à payer Prolongation de garantie ou de service Fourniture équivalente ou alternative validée par l'administration 4. Renforcement du contrôle contractuel Mettre en place un registre des écarts de livraison, intégré au système de suivi contractuel Réaliser des audits ciblés sur les fournisseurs récurrents en situation de non-conformité.
--	--	--

	Paiement anticipé avant livraison : Le paiement a été effectué le 27 octobre 2023, soit un mois avant la réception effective du 28 novembre 2023. Ce décalage constitue une irrégularité majeure, exposant l'administration à des risques de non-conformité ou de litiges	Il est recommandé d'instaurer un cadre rigoureux de validation des paiements, fondé sur les principes de conformité, de traçabilité et de sécurisation des engagements financiers : 1. Alignement strict entre paiement et livraison Intégrer dans les contrats une clause stipulant que tout paiement est conditionné à la réception effective et conforme des biens ou services. Exiger un bon de livraison signé et un procès-verbal de réception comme pièces justificatives préalables au paiement. 2. Mise en place d'un circuit de validation renforcé Créer un workflow de contrôle interne impliquant les services techniques, financiers et juridiques avant tout décaissement. Documenter chaque étape du processus via un registre de validation des paiements, accessible aux auditeurs. 3. Encadrement des exceptions En cas de nécessité de paiement anticipé (ex. : commande spéciale, marché international), prévoir : Une autorisation formelle du responsable financier
--	---	---

		Une garantie bancaire ou caution couvrant le montant versé. 4. Audit périodique des paiements anticipés Réaliser des revues trimestrielles des paiements effectués avant livraison, avec analyse des risques et recommandations correctives. Intégrer ces revues dans le rapport annuel de contrôle interne.
	Non-respect du délai de livraison : Le fournisseur n'a pas respecté le délai contractuel de trois (3) jours calendaires. La livraison est intervenue plus de quatre mois après la signature du contrat, sans justification documentée ni pénalité apparente. Sans notification officielle précisant la date de démarrage du marché.	Il est recommandé de mettre en œuvre un mécanisme de contrôle renforcé des délais de livraison, assorti de mesures correctives et dissuasives, selon les axes suivants : 1. Encadrement contractuel strict Intégrer dans les contrats une clause de délai impératif, avec mention explicite des conséquences en cas de dépassement (pénalités, résiliation, mise en demeure). Préciser que tout retard doit être justifié par écrit avant échéance, et validé par l'autorité contractante. 1. Application automatique des pénalités Mettre en œuvre un barème de pénalités de retard, calculé par jour de dépassement, conformément aux dispositions du manuel de procédures ou du décret sur les marchés publics.

		Documenter l'application des pénalités dans le dossier d'exécution, avec preuve de notification au fournisseur. 1. Suivi opérationnel des livraisons. Créer un tableau de bord des délais contractuels, mis à jour en temps réel par l'unité de passation ou de contrôle. Déclencher une alerte interne à J+1 du délai contractuel pour anticiper les retards et enclencher les mesures correctives. 1. Audit et responsabilisation Intégrer les retards non justifiés dans les revues périodiques de performance fournisseur. Prévoir des mesures de suspension ou d'exclusion pour les fournisseurs récurrents en situation de non-conformité.
--	--	--

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/06/01 OBJET DU MARCHÉ : Achat de fourniture et petit matériel sanitaire TITULAIRE DU MARCHÉ : Symphonie Office Plus Import-Export		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Le montant initialement planifié (7 900 000 HTG) dépasse largement le montant du contrat signé (5 641 702 HTG), générant un écart de 2 258 298 HTG, soit 28,60%. Cela peut indiquer : Une mauvaise estimation initiale des besoins ou des coûts. Une réduction du périmètre ou des spécifications techniques en cours de procédure.	Au regard de l'écart significatif entre le montant planifié (7 900 000 HTG) et le montant contractuel (5 641 702 HTG), soit une différence de 28,60%, il est recommandé que l'Autorité Contractante (AC) renforce ses mécanismes de planification budgétaire, notamment par : Une meilleure définition des besoins et des spécifications techniques dès la phase de

	Un manque de rigueur dans la planification budgétaire. Conformément aux dispositions de l'article 59 de la Loi de juin 2009 et de l'article 76 de l'AALMP, une offre jugée anormalement basse peut être écartée par l'autorité contractante. Celle-ci dispose du droit de rejeter une proposition dont le montant ne semble pas compatible avec une exécution satisfaisante du marché, après analyse et demande d'explications appropriées.	planification, afin d'éviter les surévaluations ou les ajustements tardifs. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour valider la cohérence entre les estimations budgétaires et les offres reçues. L'application stricte des dispositions légales relatives aux offres anormalement basses, conformément à l'article 59 de la Loi de juin 2009 et à l'article 76 de l'AALMP. → Toute offre dont le montant semble incompatible avec une exécution conforme du marché doit faire l'objet d'une analyse approfondie et, le cas échéant, être rejetée si les explications du soumissionnaire ne sont pas jugées satisfaisantes. En outre, il est conseillé d'archiver systématiquement les justifications de rejet ou d'acceptation des offres atypiques, afin de garantir la traçabilité des décisions et de se prémunir contre tout risque de contentieux ou de suspicion de favoritisme.
	Taux de retenue garantie contractuel inférieur au minimum requis : Le contrat prévoit un taux de retenue de garantie de 2%, alors que le minimum réglementaire est de 3%. Cela constitue une non-conformité réglementaire, pouvant exposer l'AGD à des risques financiers en cas de défaillance du fournisseur. (référence article 165 de l'AALMP).	Le taux de garantie contractuelle fixé à 2% est inférieur au minimum réglementaire de 3%, tel que stipulé à l'article 165 de l'AALMP. Cette non-conformité expose l'AGD à un risque accru en cas de défaillance du fournisseur. Il est donc recommandé : De renforcer les contrôles de conformité juridique lors de la phase de contractualisation, en

		intégrant une grille de vérification systématique des clauses sensibles (garantie, pénalités, délais, etc.). De sensibiliser les équipes de passation et de suivi des marchés aux exigences de l'AALMP, notamment en matière de garanties financières, afin d'éviter toute récurrence. D'archiver les justificatifs de régularisation et de documenter les mesures correctives prises, pour assurer la traçabilité et la transparence du processus.
PASSATION	Lettre du COPEO sans date : L'absence de date sur un document officiel adressé au DG nuit à la traçabilité et à la transparence du processus. Cela peut compromettre la validité administrative de la correspondance.	Lettre du COPEO non datée : L'omission de la date sur une correspondance officielle adressée au Directeur Général compromet la traçabilité documentaire et nuit à la transparence du processus administratif. Cette irrégularité peut également affecter la validité juridique de la lettre, notamment en matière de preuve, de délai ou de responsabilité.
EXÉCUTION	Paiement effectué avant la livraison : Le paiement a été réalisé le 25/10/2023, alors que la fiche de livraison et l'attestation de réception sont datées du 28/10/2023. Cela constitue une violation du principe de service fait, et expose l'AGD à des risques : • De non-livraison; • De livraison non conforme; • De difficulté à exercer un recours en cas de litige.	Pour garantir le respect du principe du service fait et limiter les risques liés aux paiements anticipés, il est recommandé à l'AGD de renforcer ses contrôles internes en exigeant que tout règlement soit précédé d'une constatation formelle du service rendu. Cette vérification doit s'appuyer sur des documents officiels tels que la fiche de livraison signée, l'attestation de réception validée et le visa de conformité. L'intégration de cette exigence dans les procédures opérationnelles, accompagnée de formations ciblées, permettra de sécuriser les opérations financières, d'assurer la

		conformité contractuelle et de préserver les recours en cas de litige.
	Aucune retenue de garantie appliquée : En plus du taux de garantie insuffisant, l'absence de retenue de garantie est une faille dans le dispositif de sécurisation contractuelle. Cela va à l'encontre des bonnes pratiques de gestion des risques.	L'absence de retenue de garantie, combinée à un taux de garantie inférieur au seuil réglementaire, constitue une faiblesse majeure dans le dispositif de sécurisation contractuelle. Cette situation contrevient aux bonnes pratiques de gestion des risques et expose l'AGD à des vulnérabilités en cas de non-respect des obligations contractuelles. Il est donc recommandé : D'exiger l'application immédiate d'une retenue de garantie conforme aux dispositions de l'article 165 de l'AALMP, à hauteur de 3% du montant contractuel, sauf disposition contraire dûment justifiée. De revoir les procédures de contractualisation afin d'intégrer systématiquement les clauses de garantie financière, avec contrôle préalable par les services juridiques et financiers. De formaliser un guide interne de sécurisation contractuelle, incluant les seuils réglementaires, les modalités de retenue, les conditions de restitution, et les cas de dispense. De renforcer la formation des agents impliqués dans la passation et le suivi des marchés, pour assurer une application uniforme des règles de garantie et limiter les risques de non-conformité.

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/09/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition et livraison de provisions alimentaires pour les différentes cafeterias TITULAIRE DU MARCHÉ : Marché Titony S.A.		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Incohérence entre l'objet du contrat et celui de l'avis de la CSCCA ; L'avis de la CSCCA porte sur des fournitures de nettoyage, tandis que le contrat signé concerne des provisions alimentaires. Cela constitue une divergence majeure qui peut affecter la légalité et la traçabilité du processus.	Pour assurer la légalité et la traçabilité du processus de passation, il est recommandé de corriger l'incohérence entre l'objet du contrat signé et celui mentionné dans l'avis de la CSCCA. Cette divergence, portant sur la nature des biens, doit faire l'objet d'une vérification documentaire rigoureuse, suivie d'une rectification formelle auprès des instances concernées. Il convient également de renforcer les contrôles internes pour prévenir de telles erreurs à l'avenir et d'informer les autorités de régulation des mesures correctives envisagées, dans un souci de transparence et de conformité. En cas de récurrence, l'Autorité Contractante devra veiller à une harmonisation entre l'objet réel du marché et l'analyse formulée par la Cour, et solliciter, le cas échéant, un nouvel avis pour clarifier les divergences.
PASSATION	Taux de retenue de garantie fixé à 2% ; Non conforme à l'article 165 de l'AALMP qui impose un minimum de 3%. Cela constitue une irrégularité réglementaire.	Il est recommandé de corriger systématiquement les taux de retenue de garantie dans les contrats afin de respecter le minimum légal de 3 % prévu à l'article 165 de l'AALMP. Cette régularisation doit s'accompagner d'un renforcement des contrôles juridiques et techniques en amont de la signature des marchés, ainsi que d'une mise à jour des modèles contractuels utilisés par les unités de passation, pour garantir la conformité aux exigences

		réglementaires et protéger les intérêts de l'administration.
	Il a été constaté que le soumissionnaire MTT Distribution a reçu la notification de non-retention avec un retard de treize (13) jours par rapport au délai légal prévu. Cette réception tardive constitue une irrégularité procédurale, en contradiction avec les dispositions de la Loi sur les marchés publics qui exigent que tous les soumissionnaires soient informés dans un même délai après la sélection du titulaire provisoire. Pire aucun justificatif n'est fourni pour expliquer le fait. À l'inverse, le soumissionnaire provisoirement retenu a bien reçu sa notification dans les délais requis, conformément aux exigences réglementaires. Cette disparité dans le traitement des soumissionnaires soulève des préoccupations en matière de transparence, d'équité et de traçabilité administrative, et pourrait potentiellement ouvrir la voie à des contestations ou à des recours.	Il est donc recommandé de renforcer les protocoles de notification, d'instaurer un registre horodaté des envois, et de former les agents concernés afin d'assurer une communication uniforme, conforme et juridiquement sécurisée envers tous les soumissionnaires.
	Modalité de paiement prévue, virement bancaire : Le paiement a été effectué par chèque, en contradiction avec les modalités contractuelles. Cela peut affecter la régularité comptable et la traçabilité financière.	« Il est recommandé de respecter strictement les modalités de paiement prévues dans les clauses contractuelles, notamment en privilégiant le virement bancaire lorsque celui-ci est spécifié. Toute dérogation non justifiée, comme le recours au paiement par chèque, doit être proscrite afin de préserver la régularité comptable, la traçabilité financière et la conformité aux engagements contractuels ». Il convient également de sensibiliser les agents comptables et ordonnateurs à l'importance de l'alignement entre les modalités contractuelles et les pratiques de paiement, et d'intégrer un contrôle préalable systématique avant l'exécution des paiements.
EXÉCUTION	Aucune retenue de garantie appliquée ; En plus du taux non conforme, l'absence totale de retenue constitue une violation directe des dispositions contractuelles et réglementaires.	Il est impératif de rétablir l'application systématique de la retenue de garantie conformément aux dispositions contractuelles et à

		l'article 165 de l'AALMP, qui impose un taux allant de 3 % à 5%. L'absence totale de retenue constitue une double irrégularité, à la fois sur le fond (non-respect du taux) et sur la forme (non-application), compromettant la sécurité financière de l'administration en cas de défaillance du titulaire. Il est recommandé de mettre à jour les procédures internes de vérification contractuelle, d'instaurer un contrôle préalable à la liquidation des paiements, et de sensibiliser les acteurs concernés à l'importance de cette clause comme mécanisme de garantie et de conformité réglementaire.
--	--	---

RÉFÉRENCE DU MARCHÉ : AGD00-2223-TF-DC-S-0/11/01 OBJET DU MARCHÉ : Demande de cotation pour la réhabilitation de la cafeteria de la douane de l'aéroport. TITULAIRE DU MARCHÉ : PHENIX CONSTRUCTION		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Non-inscription dans le PAPMP : Le marché n'était pas prévu dans le Plan Annuel de Passation des Marchés Publics (PAPMP) de l'AGD pour l'exercice 2022–2023, ce qui constitue une entorse aux principes de planification stratégique et budgétaire.	Alignement avec le PAPMP : Tout projet de marché doit être inscrit dans le PAPMP avant lancement. Il est recommandé de renforcer la coordination entre les unités techniques, la direction administrative et la cellule de passation pour assurer une planification exhaustive et conforme.
	Inadéquation du type de marché avec la procédure utilisée : Le marché a été classé comme un marché de services , alors qu'il s'agit de travaux pour lesquels s'applique la procédure de demande de cotation aux marchés de fournitures ou de travaux de faible montant , conformément aux seuils et modalités définis par la CNMP.	Il est recommandé de mettre en place un comité de validation des dossiers de passation pour garantir la cohérence entre le type de marché, la procédure choisie et les règles applicables. Il insiste sur l'importance d'une analyse juridique et technique préalable afin de bien classer le marché (fournitures, travaux ou services) et d'adopter la procédure

		adéquate, notamment en cas de travaux de réhabilitation.
PASSATION	La date d'entrée en vigueur du contrat n'est pas formellement prévue dans le projet.	Intégrer systématiquement une clause précisant le moment de l' entrée en vigueur du contrat, en lien avec la notification ou la signature, pour assurer la sécurité juridique et faciliter le suivi d'exécution.
	Le contrat n'exclut pas explicitement la possibilité de sous-traiter l'exécution totale du marché, en contradiction avec l'article 25-1 de la loi.	Veiller à ce que les clauses contractuelles interdisent explicitement la sous-traitance totale , sauf disposition contraire autorisée par la CNMP. Cette exigence protège l'intégrité du processus et garantit que le titulaire assume pleinement ses obligations. Mettre en place une relecture juridique obligatoire des projets de contrat avant transmission à la CSCCA, afin de détecter et de corriger toute non-conformité.
EXÉCUTION	Le marché n'a pas été exécuté en raison de l'avis défavorable de la CSCCA.	Renforcer les mécanismes de validation préalable des documents contractuels avant soumission aux organes de contrôle. Cela inclut : L'utilisation de grilles de conformité fondées sur les exigences de la loi et les observations récurrentes de la CSCCA. La mise en place d'un comité technique de revue contractuelle , incluant les directions juridiques, technique et financière. La documentation systématique des échanges avec la CSCCA pour assurer la traçabilité des ajustements et des décisions.

AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/21/01

OBJET DU MARCHÉ : Acquisition d'un camion au profit de l'AGD

TITULAIRE DU MARCHÉ : AUTOPLAZA SA.

PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Le montant attribué au marché (5 075 000 HTG) représente seulement 53% du montant initialement planifié (9 500 000 HTG), soit un écart significatif de 4 425 000 HTG. Ce niveau de sous-évaluation, équivalant à une réduction de 47%, caractérise une offre anormalement basse au sens des articles 76 de l'AALMP et de 59 la Loi du 10 juin 2009. Une telle disparité soulève des interrogations sur la fiabilité des estimations budgétaires effectuées en amont et pourrait traduire une faiblesse dans la phase de planification du marché.	L'écart de 47% entre le montant planifié et le montant attribué révèle une offre anormalement basse, en violation de l'article 59 de l'AALMP. Ce déséquilibre met en évidence une faiblesse dans l'estimation budgétaire initiale. Il est recommandé de renforcer les méthodes de planification, d'intégrer une analyse de cohérence financière dans l'évaluation des offres, et de documenter toute décision d'attribution atypique pour garantir la transparence et la conformité du processus.
	Non-respect du taux de retenue de garantie : Le taux appliqué est de 2%, alors que l'article 165 de l'AALMP exige un pourcentage de 3 à 5%. Ce non-respect constitue une irrégularité réglementaire dès la phase de planification.	Le taux de retenue de garantie appliqué (2%) est inférieur au seuil réglementaire de 3 à 5% prévu par l'article 165 de l'AALMP, ce qui constitue une irrégularité dès la planification. Il est recommandé de renforcer le contrôle de conformité des clauses financières et de formaliser toute dérogation par une justification validée, afin d'assurer la régularité et la sécurité juridique du contrat.
	Garantie proposée : Le titulaire propose une garantie de 24 mois, supérieure à celle prévue (12 mois). Bien que favorable à l'administration, cette modification aurait dû être formalisée dans les clauses contractuelles.	Le titulaire du marché a proposé une garantie de 24 mois au lieu des 12 mois initialement prévus, ce qui constitue une amélioration favorable pour l'administration. Toutefois, cette bonification aurait dû être formalisée dans les clauses contractuelles afin d'assurer sa validité juridique. Il est recommandé de systématiser la formalisation de toute

		modification avantageuse par voie d'avenant ou clause spécifique, validée et annexée au contrat.
PASSATION	Désignation tardive du COPEO : Le comité n'a pas été désigné au moment de l'émission de la demande de prix, en violation du point II1.7 du manuel de procédures. Il a été formé lors de la 2e invitation (21 septembre 2023), ce qui compromet la régularité du processus.	La désignation du COPEO après l'émission de la demande de prix, en violation du point II1.7 du manuel de procédures de demande de prix, compromet la régularité du processus. Il est recommandé de formaliser cette désignation en amont afin d'assurer la conformité et la traçabilité.
	Participation irrégulière à l'ouverture des plis : Romuald Sibert a signé le procès-verbal d'ouverture du 19 septembre 2023 sans être officiellement désigné par l'autorité contractante comme membre du COPEO. Cela remet en question la validité de l'ouverture des offres.	La participation non officielle de M. Sibert à l'ouverture des plis en tant que membre du COPEO constitue une irrégularité compromettant la validité du procès-verbal. Il est recommandé de vérifier systématiquement la composition du COPEO afin d'assurer la conformité et la transparence du processus.
	Signature anticipée du contrat : Le contrat a été signé le 27 septembre 2023, soit avant la notification officielle au soumissionnaire provisoire (reçue le 16 octobre 2023). Cette précipitation viole les étapes de validation prévues par la réglementation.	La signature anticipée du contrat, intervenue avant la notification officielle à l'attribution, enfreint les étapes réglementaires de validation. Il est recommandé de respecter scrupuleusement l'ordre procédural pour garantir la transparence, la légalité et éviter tout risque de contestation.
EXÉCUTION	Modalité de paiement non respectée : Le contrat prévoit un virement bancaire (article 8-2), mais le paiement a été effectué par chèque. Sans fournir un justificatif pour étayer le fait. Ce non-respect contractuel peut impacter négativement la traçabilité et le contrôle.	Le paiement par chèque, au lieu du virement bancaire prévu à l'article 8-2 du contrat, constitue un non-respect des modalités contractuelles. Cette irrégularité expose l'opération à des risques de traçabilité et de contrôle. Il est recommandé de s'en tenir strictement aux dispositions prévues pour garantir la conformité et la transparence des flux financiers.
	Absence de retenue de garantie : Aucune retenue n'a été prélevée, en contradiction avec les dispositions contractuelles et réglementaires. Cela	L'absence de retenue de garantie, pourtant prévue contractuellement et réglementairement, expose

	expose l'administration à un risque en cas de défaut du fournisseur.	l'administration à un risque en cas de défaillance du fournisseur. Il est recommandé d'appliquer systématiquement cette mesure pour sécuriser l'exécution du contrat et renforcer les mécanismes de contrôle financier.
	Livraison et réception : La fiche de livraison et l'attestation de réception sont toutes deux datées du 19 juin 2024, ce qui semble cohérent.	La concordance des dates entre la fiche de livraison et l'attestation de réception (19 juin 2024) est conforme et témoigne d'une bonne traçabilité. Il est toutefois recommandé de maintenir cette rigueur en vérifiant systématiquement les éléments livrés et en archivant les pièces justificatives pour faciliter les contrôles futurs.

AGD00-2425-TF-DEPX-F-0/20/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de fournitures de produits d'entretien, outils et instruments ménagers et de nettoyage TITULAIRE DU MARCHÉ : ECLAIRE PLUS DISTRIBUTION IMPORT-EXPORT.		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Montant planifié vs montant attribué : Le montant du contrat (6 866 266 HTG) est inférieur de 2 633 734 HTG au montant planifié (9 500 000 HTG), soit une réduction de près de 28%. Cette offre est anormalement basse, elle mérite une analyse pour évaluer la qualité des estimations budgétaires.	L'offre présentée est anormalement basse, présentant un écart de 28 % par rapport au montant estimatif du marché. Cette situation soulève des préoccupations en matière de viabilité et de conformité, conformément aux dispositions de l'article 59 de la Loi du 10 juin 2009 et de l'article 76 de son arrêté d'application relatif aux marchés publics.
	Taux de retenue de garantie : Le taux appliqué est de 3%, conforme à l'article 165 de l'AALMP. Aucun écart réglementaire n'est constaté à ce niveau.	
	Acompte provisionnel : Le taux de 2% est conforme aux pratiques usuelles et ne soulève pas d'irrégularité.	

	Modalité de paiement : Le contrat prévoit un paiement unique par virement bancaire, ce qui est clair et conforme aux exigences de traçabilité.	
	Délai de garantie : Fixé à 6 mois, ce délai est raisonnable pour des fournitures de nettoyage.	
PASSATION	Respect des délais de désignation du COPEO : Le comité a été désigné le même jour que l'invitation (19 juin 2024), ce qui est conforme au point III.7 du manuel de procédures de demande de prix pour les marchés de fournitures. Aucune irrégularité n'est constatée.	
	Chronologie des documents : Le procès-verbal d'ouverture (26 juin 2024) précède logiquement la lettre du COPEO au DG (1er juillet 2024) et la notification au soumissionnaire (2 juillet 2024), respectant ainsi l'ordre réglementaire des étapes.	
	La signature du contrat par les parties prenantes est intervenue le 4 avril 2025, soit après la notification officielle au soumissionnaire. Toutefois, ce délai de dix mois entre la notification et la formalisation du contrat apparaît excessivement long et pourrait compromettre la fluidité et la crédibilité du processus de passation, voire la validité de l'offre.	Le délai de dix mois entre la notification et la signature du contrat est jugé excessif. Il est recommandé de respecter le délai prévu au point III.9 du Manuel de procédures de demande de prix, de mettre en place un dispositif de suivi post-notification, de documenter les retards, de renforcer la coordination entre les parties prenantes, et d'intégrer ces mesures dans les procédures de contrôle interne pour garantir la transparence et l'efficacité du processus de passation.
EXÉCUTION	Non-exécution du marché : Le marché n'a pas été exécuté en raison de l'absence d'avis favorable de la Cour.	Le lancement de procédures de passation non abouties engendre des coûts inutiles pour l'État, tant sur le plan financier que administratif. Il est donc vivement recommandé de s'assurer, en amont, de la faisabilité et de la pertinence de chaque marché avant son initiation, en vérifiant notamment la disponibilité des ressources, la clarté des besoins, et la volonté réelle d'exécution. Cette rigueur préalable permet d'éviter le gaspillage de temps, d'efforts et de fonds publics, tout

		en renforçant la crédibilité et l'efficacité du processus de passation.
	Impact sur les engagements budgétaires : L'absence d'exécution peut entraîner des retards dans la mise en œuvre des activités prévues, une immobilisation des crédits, voire une nécessité de réaffectation budgétaire.	
	Absence de livraison et de réception : Aucun document de livraison ou d'attestation de réception n'est mentionné, ce qui confirme l'inexécution du marché.	

AGD00-2223-TF-DC-S-0/23/01		
OBJET DU MARCHÉ : Construction de bloc dortoir dans les bureaux régionaux et central		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	Le marché n'a pas été inscrit dans le PAPMP publié sur le site de la CNMP. Le type de marché mentionné est incorrect (S au lieu de T). Absence de document attestant la disponibilité du crédit. Aucun système normalisé d'archivage des documents de planification. Non-évaluation du délai entre l'information du DG par le COPEO et la notification aux soumissionnaires.	L'AGD doit renforcer la rigueur de sa planification et de sa passation en assurant l'inscription correcte des marchés dans le PAPMP, la vérification du type de marché, et la disponibilité du crédit avant toute procédure. Il est également essentiel de normaliser l'archivage des documents et de suivre les délais de communication entre les étapes clés pour améliorer la transparence, la conformité et l'efficacité institutionnelle.
	Les bons de commande n'ont pas été signés par l'autorité contractante. Absence de copies des accusés de réception des lettres d'invitation. Certificat de déclaration définitive du propriétaire de la firme gagnante non valide. Les trois derniers états financiers de la firme gagnante ne sont pas annexés.	L'AGD doit renforcer ses procédures de passation en assurant la signature des bons de commande, l'archivage des accusés de réception, et la vérification de la validité des documents administratifs et fiscaux. Il est également essentiel d'exiger les états financiers des firmes soumissionnaires et de corriger les failles du contrôle interne pour garantir la

	Quitus fiscal type C non valide. Faibles dans le contrôle interne tout au long de la procédure.	conformité, la transparence et la fiabilité des marchés publics.
PASSATION	La passation souffre d'un manque de rigueur procédurale, de traçabilité des communications, et de non-conformité documentaire, compromettant la légalité du processus.	Pour remédier aux faibles observées dans la phase de passation, il est recommandé de renforcer les mécanismes de conformité et de traçabilité à travers trois axes prioritaires : d'abord, instaurer un protocole strict de validation des étapes, garantissant que toute communication ou négociation intervienne uniquement après les notifications officielles ; ensuite, systématiser l'archivage des échanges et pièces justificatives (accusés de réception, bons de commandes, états financiers, certificats) dans un registre accessible et sécurisé ; enfin, mettre en place un contrôle interne préalable à la signature du contrat, permettant de vérifier la complétude et la régularité du dossier. Ces mesures visent à sécuriser juridiquement le processus, à renforcer la transparence, et à prévenir les observations défavorables des organes de contrôle.
EXÉCUTION	Le marché n'a pas été exécuté. Aucun mécanisme de suivi ou de justification formelle de la non-exécution.	L'AGD doit instaurer un mécanisme formel pour suivre et justifier les marchés non exécutés. Cela inclurait un registre dédié et des rapports expliquant les raisons de chaque non-exécution (retard, désistement, etc.). Ce dispositif renforcerait la transparence, faciliterait les contrôles, et améliorerait la planification et l'exécution des futurs marchés.

AGD00-2425-TF-DEPX-F-0/22/01 OBJET DU MARCHÉ : Acquisition de provisions alimentaires TITULAIRE DU MARCHÉ : Marché TITONY S.A		
PHASES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
PLANIFICATION	La planification est partiellement conforme. Le besoin est bien défini, les documents sont en règle.	
PASSATION	Plusieurs irrégularités entachent la passation : • Chronologie non respectée (validation et négociation avant notification). • Faible concurrence (un seul soumissionnaire). • Délai de signature du contrat anormalement long. • Avis défavorable de la CSCCA	La participation s'est limitée à un seul soumissionnaire, sans justification, ce qui affaiblit la concurrence. De plus, le contrat a été signé près de dix mois après la notification, sans explication formelle, et la CSCCA a émis un avis défavorable. Il est recommandé de respecter strictement la chronologie légale, de promouvoir une concurrence effective, de justifier tout délai excessif, et de renforcer le contrôle interne avant transmission aux organes de contrôle.
EXÉCUTION	L'exécution souffre d'un manque de traçabilité : • Absence de date de démarrage. • Aucune preuve de livraison ou de réception. • Aucun paiement n'a été réalisé. Donc, le marché n'a pas été exécuté.	Le marché est resté inexécuté suite à l'avis défavorable émis par la Cour, comme en témoigne l'absence de date de démarrage, de livraisons constatées et de paiements effectués. Il est donc préconisé d'instaurer un mécanisme structuré de suivi contractuel afin d'assurer la traçabilité, la transparence et le respect des obligations réglementaires.

Annexe 2 : Grille d'analyse du contrôle interne de l'AGD

Domaine de contrôle	Éléments de performance	Critères d'appréciation	Constats/ résultats	Justificatifs/ références
Gouvernance	Existence de politique interne en matière de marchés publics	Existence, accessibilité et actualisation des manuels, guides ou procédures	L'Administration Générale des Douanes (AGD) ne dispose ni de manuels de procédures ni de	Manuels de procédures, notes de service

			notes de service spécifiques aux marchés publics. Néanmoins, elle se réfère aux textes réglementaires publiés en matière de passation des marchés publics pour encadrer ses pratiques.	
Planification	Mise en place de plans de passation propres à l'AGD	Alignement sur le budget, validation interne,	L'Administration Générale des Douanes (AGD) dispose de ses propres plans de passation de marchés pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024. Toutefois, pour l'exercice 2021-2022, aucun plan formel n'a été rédigé. À la place, elle a transmis une simple liste de dépenses relatives à cet exercice.	PAPMP interne, tableaux budgétaires
Contrôles préalables	Présence de contrôle pré-passation	Vérification interne des spécifications, des budgets et des fournisseurs	L'AGD n'a élaboré ni fiche de vérification ni procès-verbal de réunion relatifs à la phase de pré-passation des marchés.	Fiche de vérification interne, PV de réunion.
Séparation des tâches	Indépendance des fonctions critiques	Absence de conflits d'intérêts, rotation des responsabilités.	L'AGD ne dispose pas d'un organigramme formel précisant de manière claire les attributions et fonctions de ses employés. Dans ce cas, ce manquement	Organigrammes, fiches de poste (Manuel de procédures).

			peut engendrer des conflits d'intérêts.	
Traçabilité et documentation	Conservation et accessibilité des dossiers	Classement systématique, horodatage, registres complets	L'Administration Générale des Douanes (AGD) dispose d'un espace dédié à l'archivage de ses documents. Toutefois, cet espace est actuellement occupé par plus d'une vingtaine d'employés, ce qui constitue un risque majeur en termes de destruction accidentelle ou de divulgation non autorisée des informations sensibles.	Archives physiques/numériques
Surveillance et audit interne	Existence de revues périodiques internes	Fréquence, méthodologie, traitement des recommandations	L'Administration Générale des Douanes (AGD) ne dispose actuellement d'aucune structure formelle de contrôle interne spécifiquement dédiée au suivi systématique des recommandations formulées par les organes de contrôle en matière de passation de marchés publics. Cette absence compromet la traçabilité des actions correctives, limite l'efficacité des mécanismes d'amélioration continue, et expose l'institution à des risques récurrents de	Rapports d'audit interne, PV de comité de suivi

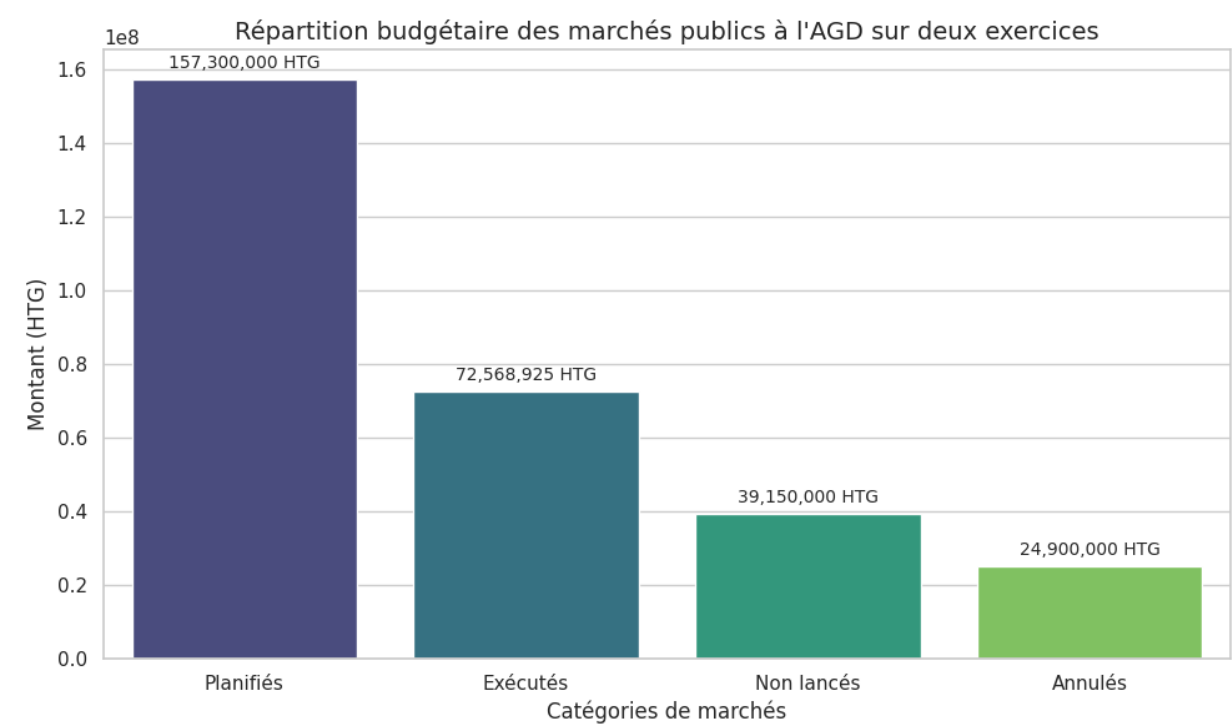
			non-conformité aux exigences réglementaires.	
Traitement des anomalies	Mécanisme de signalement/remédiation	Canaux d'alertes internes, mise en oeuvre des mesures correctrices	À ce jour, aucun mécanisme structuré de documentation des anomalies, tel qu'un registre ou journal de bord dédié, n'a été mis en place au sein de l'AGD. Cette absence limite la traçabilité des irrégularités potentielles et entrave la capacité de l'institution à assurer un suivi rigoureux des écarts par rapport aux procédures établies en matière de passation de marchés.	Registre des irrégularités, sanctions ou mesures prises
Contrôles ex post interne	Revue post exécution des marchés	Analyse des écarts budgétaires, conformité des livraisons, évaluation fournisseur	L'absence de procédures formalisées de contrôle ex post interne au sein de l'AGD constitue une faiblesse dans le dispositif de suivi des marchés publics. En effet, aucune vérification post-livraison n'est systématiquement réalisée pour attester de la conformité des fournitures réceptionnées aux exigences techniques et contractuelles. Cette lacune expose l'AGD à des risques de non-conformité,	Rapport d'exécution, fiches d'évaluation

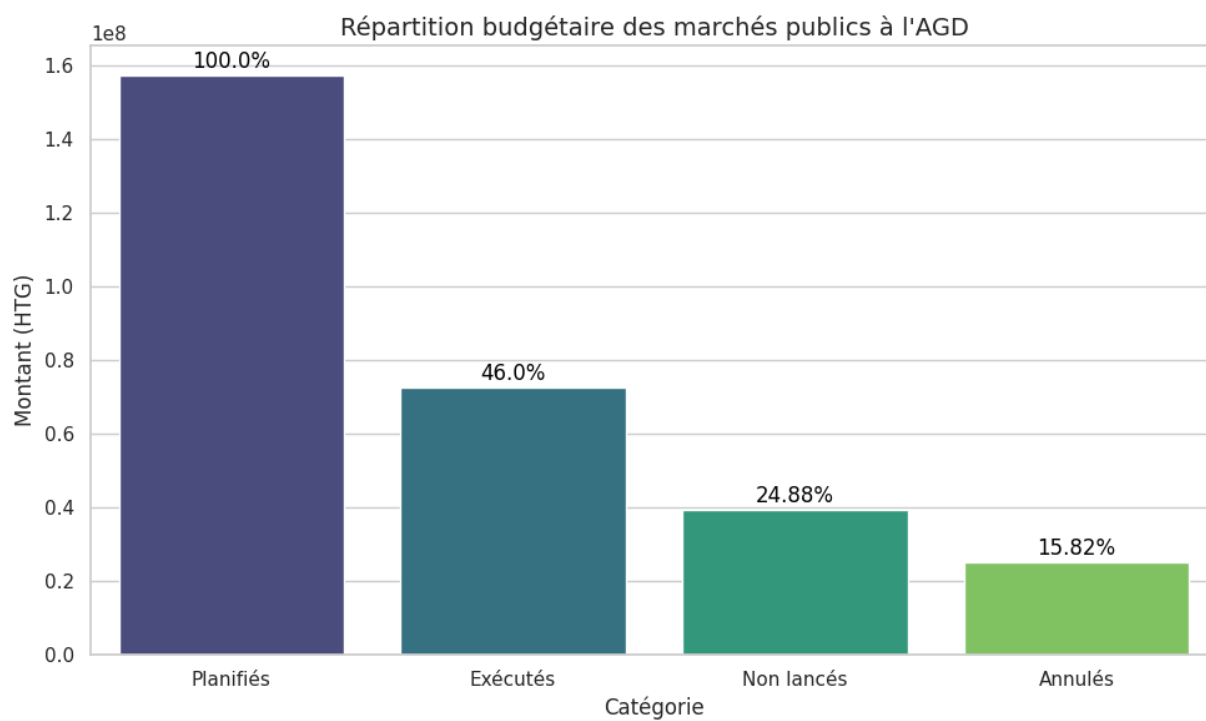
			de gaspillage de ressources et de dysfonctionnements opérationnels.	
--	--	--	---	--

RÉSUMÉ DES CONSTATS/RÉSULTATS

L’analyse des constats révèle une **fragilité structurelle du dispositif de contrôle interne** de l’AGD, particulièrement dans les domaines de la documentation, de la traçabilité, de la séparation des fonctions et du suivi post-exécution. Ces lacunes compromettent la capacité de l’institution à garantir la conformité, à prévenir les irrégularités, et à assurer une gestion efficiente des ressources publiques. Cependant, la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport devrait permettre, à court terme, une amélioration notable de la situation observée.

Annexe 3 : Statistiques et données d’audits





Annexe 4: Lettre de mission



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

Primature / Primali
Commission Nationale des Marchés Publics
(CNMP)

005316

Port-au-Prince, le 30 juin 2025

Ref: CNMP/DC/ss/06-2025/01182

Monsieur Julcène Édouard
Directeur Général
Administration Générale des Douanes (AGD)
En ses bureaux.-

Objet : Notification de mission d'audit de conformité des marchés publics - Exercices administratifs 2021 à 2024.

Monsieur le Directeur Général,

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) vous présente ses compliments et vous informe que, dans l'exercice de sa mission de régulation et de contrôle du système national de passation des marchés publics, à travers son Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques (UADS), elle compte entreprendre une mission d'audit de conformité a posteriori portant sur les marchés publics conclus et exécutés par votre institution au cours des **exercices administratifs 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024.**

Cette mission, conduite conformément aux dispositions de la Loi du 10 juin 2009, aux décrets y afférents et aux normes professionnelles d'audit, visera à évaluer la conformité des procédures de passation, d'attribution et d'exécution des marchés publics réalisés par l'Administration Générale des Douanes (AGD). Elle se tiendra à partir du **lundi 14 juillet 2025**, au sein de vos locaux administratifs.

À cette fin, la CNMP vous saurait gré de bien vouloir mettre à la disposition de l'équipe d'audit tous les documents nécessaires (plans de passation, dossiers d'appel d'offres, contrats, procès-verbaux, rapports d'exécution, etc.) et de favoriser la communication entre l'équipe d'audit et les cadres ainsi que les responsables des structures concernées de votre institution, en vue d'assurer le bon déroulement de la mission dans un esprit de transparence, d'efficacité et de franche collaboration.

Restant à votre disposition pour toute précision ou coordination préalable, la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) profite de l'occasion pour vous renouveler, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de sa haute considération distinguée.



Reçu
U 1 JUL. 7 2025



Dalberg-CLAUDE
Coordonnateur a.i.

Loi du 10 juin 2009, Le Moniteur No 78 du 28 juillet 2009
1, Angle Rue 6 et Avenue Christophe, Port-au-Prince, Haïti • Tél.: (509) 2043-0545
<http://www/cnmp.gouv.ht> • e-mail: info@cnmp.gouv.ht
BOITE POSTALE 15220

Annexe 5 : Lettre de réunion préparatoire à la mission



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

005516

Primaire / Primaire
Commission Nationale des Marchés Publics
(CNMP)

Port-au-Prince, le 7 juillet 2025

Réf : CNMP/DC/SP/7-2025/01221

Monsieur Julien Édouard
Directeur Général
Administration Générale des Douanes (AGD)
En ses bureaux.

Objet : Organisation d'une réunion préparatoire relative à la mission d'audit de conformité – Exercices 2021 à 2024.

Monsieur le Directeur Général,

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) vous présente ses compliments et a l'honneur de vous informer que, dans le cadre des préparatifs relatifs à la mission d'audit de conformité a posteriori portant sur les marchés publics conclus et exécutés par l'Administration Générale des Douanes (AGD) durant les exercices fiscaux 2021 à 2024, dont le démarrage est prévu pour le lundi 14 juillet 2025, elle envisage l'organisation d'une réunion préparatoire. Cette rencontre, présidée par l'Unité d'Analyse, de Documentation et de Statistiques (UADS), vise à garantir une coordination optimale et à établir les conditions de mise en œuvre efficaces de ladite mission.

Cette rencontre, essentielle à la réussite de la mission, permettra d'établir les modalités pratiques de sa réalisation, de clarifier les attentes, de planifier la mobilisation des ressources internes et de fixer les conditions de collaboration entre l'équipe d'audit et les cadres et responsables concernés de votre institution.

À cet égard, la CNMP vous invite à bien vouloir suggérer, dans les meilleurs délais, une date et une heure convenables pour la tenue de ladite réunion dans vos locaux.

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) demeure à votre entière disposition pour toute information ou clarification supplémentaire et vous renouvelle, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de sa considération distinguée.



Loi du 14 juin 2009, Le Moniteur No 78 du 28 juillet 2009
1, Angic Rue 6 et Avenue Christophe, Port-au-Prince, Haïti • Tél.: (509) 2943-0545
<http://www.cnmp.gouv.ht> • E-mail: info@cnmp.gouv.ht
BOITE POSTALE 15220

Annexe 6: Ordre de mission



Présidence / Présidente
Commission Nationale des Marchés Publics
(CNMP)

Ref: CNMP/DC/ss/07-2023/01505

ORDRE DE MISSION

En vertu des dispositions de l'article 10 alinéa 13 de la Loi du 10 juin 2009 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et aux conventions de concession d'ouvrage de service public, la Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) a, entre autres attributions, celle de « mettre en œuvre des procédures d'ajats indépendants des marchés publics ». Ainsi, dans le respect de cette obligation, la CNMP procédera à l'ajats des marchés réalisés par l'Administration Générale des Douanes (AGD) durant les exercices fiscaux 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024 et qui n'ont pas fait l'objet de contrôle a priori de sa part.

Cette mission, qui se déroulera au cours de la période allant du mois de juillet au mois d'août 2025, a pour objectif principal de vérifier la conformité des opérations relatives aux marchés passés et exécutés par l'Administration Générale des Douanes au cours de la période sus-indiquée.

L'équipe en charge de cette mission est constituée de :

Monsieur Frantzely PIERRE, Responsable de mission
Madame Wilhelmine JOSEPH, Responsable d'équipe
Monsieur Ronv DESTINE, membre
Madame Cassandra AGENOR, membre

Port-au-Prince, le 21 juillet 2025



Loi du 10 juin 2009, Le Moniteur No 78 du 28 juillet 2009
1, Angle Rue 9 et Avenue Christophe, Port-au-Prince, Haïti • Tél.: (509) 2843-0545
<http://www.cnmp.gouv.ht> • e-mail: info@cnmp.gouv.ht
BOITE POSTALE 16227

Annexe 7 : Vérification de la mise à disposition des documents relatifs aux marchés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP.

Le 20/07/2023

Liste des documents reçus de l'AGD

- Liste des documents reçus de l'AGD :
 - Budgets CDD 22-23 - 23-24
 - Loi de finances
 - Liste de dépenses 22-23
 - PAPMP AGD

EXERCICE 2022-2023

1. PAPMP
2. DEPX pour l'achat de fournitures et petits matériels sanitaires
3. DEPX pour l'acquisition de fournitures de produits d'entretien, outils et instruments ménagers et de nettoyage.
4. DEPX pour l'acquisition d'insecticides et de désinfectants.
5. DEPX pour l'achat de provisions alimentaires pour les différents catéters.
6. DEPX pour l'achat de pneus et de batteries.
7. DEPX pour l'acquisition de matériels électroménagers.
8. DEPX pour l'acquisition de batteries pour inverters
9. Dossier d'appel d'offres ouvert national pour l'acquisition d'un camion-DEPX.
10. DEPX pour l'acquisition de scellés de sécurité en plastique numérotés pour containers

EXERCICE 2023-2024

- 1) PAPMP
- 2) DEPX pour l'achat de fournitures de produits d'entretien, outils et instruments ménagers et de nettoyage, accompagné de :
Fiche réquisition MFF date 15-04-2023 (2) ; Avis de la CSCCA date 14-04-2023
- 3) DEPX pour l'acquisition de provisions alimentaires, accompagné de :
Avis de la CSCCA en date du 28 mai 2023.
- 4) DEPX pour l'acquisition de matériels électroménagers accompagné de :
Fiche réquisition MFF date 16-05-2023 (2) ; Fiche de la direction générale du fret.
- 5) DEPX pour l'acquisition de scellés de sécurité en plastique numérotés accompagné de :
Fiche DCB
- 6) DEPX pour l'acquisition de fournitures et petits matériels sanitaires
- 7) DEPX pour la construction étage d'un corridor de la douane de l'aéroport international et avis de la CSCCA

- 8) DECO pour la réhabilitation de la cafétéria de la douane de l'aéroport accompagné de
Avis de la CSCCA
- 9) DEPX pour l'acquisition de fournitures de pneus et batteries

Vendredi 25 juillet 2025

Rapport trimestriel des marchés en cours d'exécution (1) pour l'exercices 2022-2023 et (2) pour
l'exercice 2023-2024.

[Signature]
25/07/2025

[Signature]

Annexe 8 : Tableau de délai moyen de passation des marchés

Numéro d'ordre	Référence du marché	Objet du marché	Mode de passation	Montant du marché	Date d'invitation aux soumissionnaires	Date de l'avis de la CSCCA	Délai enregistré
1	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/20/01	Acquisition de batteries pour inverter	DEPX	8 184 000 HTG	16/06/2023	29/09/2023	105 jours
2	AGD00-2425-TF-DEPX-F-0/23/01	Acquisition de matériels électroménagers	DEPX	9 808 287.50 HTG	10/07/2024	29/09/2023	81 jours
3	AGD00-2425-TF-DEPX-0/18/01	Acquisition de scellés en plastique numérotés pour conteneurs	DEPX	9 763 600 HTG	13/06/2024	29/09/2023	108 jours
4	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/14/01	Acquisition de matériels électroménagers	DEPX	7 107 216.60 HTG	30/06/2023	29/09/2023	91 jours
5	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/07/01	Acquisition de fournitures de produits d'entretien outils et instruments ménagers et de nettoyage	DEPX	7 042 622.00 HTG	17 mai 2023	29/09/2023	135 jours
6	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/08/01	Acquisition d'insecticides et de désinfectants	DEPX	3 463 000.00 HTG	04 mai 2023	29/09/2023	148 jours
7	AGD00-2324-TF-DEPX-F-0/19/01	Acquisition de fournitures et petits matériels sanitaires.	DEPX	2 809 125.00 HTG	19/07/2024	03 août 2023 date de notification aux soumissionnaires	15 jours ce marché n'a pas été exécuté
8	AGD00-23-TF-	Acquisition de fournitures de	DEPX	4 575 760.75 HTG	19/07/2024	Pas d'avis	N/A

	DEPX-F-0/18/01	pneus et de batteries.					
9	AGD00-2223-TF-DC-S-0/11/01	Réhabilitation de la cafétéria de la douane de l'aéroport	DC	14 850 074.76 HTG	17/08/2023	06/12/2023 Avis défavorable de la CSCCA	91 ce marché n'a pas été planifié et exécuté
10	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/09/01	Achat de provisions alimentaires pour les différentes cafétérias	DEPX	7 428 297.25 HTG	31/05/2023	29/09/2023	121 jours.
11	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/06/01	Acquisition de fournitures et de petits matériels sanitaires	DEPX	5 641 702.00 HTG	17/05/2023	28/09/2023	134 jours
12	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/18/01	Achat de pneus et de batteries	DEPX	3 686 075.62 HTG	9/05/2023	Pas d'avis	N/A
13	AGD00-2223-TF-DEPX-F-0/22/01	Acquisition de Scellés pour containers	DEPX	9 055 200.00 HTG	17/05/2023	14/07/2023	58 jours
14	AGD00-2223-	Acquisition d'un camion	DEPX	5 075 000.00 HTG	12/09/2023	18/12/2023	97 jours

	TF- DEPX- F- 0/21/0 1						
15	AGD0 0- 2425- TF- DEPX- F- 0/20/0 1	Acquisition de fournitures d'entretien, outils et instruments ménagers et de nettoyage	DEPX	6 866 266.00 HTG	19/06/2024	Pas d'avis	N/A
TOTAL		1,184/15				79 jours	

Annexe 9 : Réunion préparatoire

Cette étape préparatoire constitue un moment charnière pour la réussite de la mission d'audit. Elle permet de jeter les bases solides d'une collaboration efficace entre toutes les parties impliquées. C'est une phase stratégique où la **coordination structurée**, la **transparence dans les échanges** et une **planification rigoureuse** sont essentielles. Elle vise à anticiper les besoins, résoudre les éventuelles contraintes logistiques et garantir que tous les acteurs disposent de l'information nécessaire pour assurer un déroulement fluide, méthodique et conforme aux normes d'audit.

Il est impératif que cette réunion préparatoire se tienne avant le lancement officiel de la mission afin d'assurer une coordination optimale et de garantir les conditions nécessaires à sa mise en œuvre.

OBJECTIFS DE LA RÉUNION:

1. Clarifier le mandat de la mission et son périmètre (marchés concernés, années visées) ;
2. Définir les rôles et responsabilités de chaque acteur (auditeurs, AGD, personnes de liaison (points focaux) ;
3. Présenter les méthodologies d'audit utilisées (échantillonnage, vérification documentaire, entretiens, etc.).

DOCUMENTS REQUIS ET MODALITÉS DE TRANSMISSION :

Les documents attendus pour l'exécution de la mission :

- 1- Contrats signés et PV d'attribution ;

- 2- DAO ;
- 3- Procès-verbaux des réunions de la Commission spécialisée des marchés publics (CSMP) ;
- 4- Registre des marchés publics ;
- 5- Rapports d'exécution des projets ;
- 6- Correspondances internes concernant les marchés publics ;
- 7- Loi du 10 juin 2009 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et aux conventions de concession d'ouvrage de service public (**Auditeurs**) ;
- 8- Guide de planification annuelle de la CNMP (**Auditeurs**) ;
- 9- Budgets des exercices sous étude ;
- 10- Procès-verbaux des réunions de planification des marchés ;
- 11- Loi de finances ou budget voté des exercices concernés ;
- 12- Approbation de dépenses du Ministère de l'économie et des finances ;
- 13- Fiche de vérification interne, PV de réunion (contrôle interne) ;
- 14- Rapports d'audit interne, PV de comité de suivi ;
- 15- Rapport d'exécution, fiches d'évaluation, fiches de validation ;
- 16- Procédures internes de l'AGD en matière de marchés publics ;
- 17- Rapports du contrôle interne et notes de suivi ;
- 18- Manuel de procédures, notes de suivi ;
- 19- Les Plans Annuels de Passation des Marchés publics (PAPMP) ;
- 20- Publication des AAO ;
- 21- Les échanges entre l'AGD et les soumissionnaires ;
- 22- Avis de prolongation de la période (date) de soumission du dépôt des offres ;
- 23- Rapport d'évaluation des offres ;
- 24- Bons de livraison et certificats de réception ;
- 25- Avis de la CSCCA ;
- 26- Avis généraux des exercices sous étude ;
- 27- Notes de cadrage, notes justificatives ;

MODALITÉS DE TRANSMISSION :

Pour garantir l'efficacité, la traçabilité et la sécurité dans le cadre de la mission d'audit, la transmission des documents devra respecter des modalités précises. Cela permettra à l'équipe d'audit d'accéder aux informations dans des délais optimaux et selon des formats standardisés.

FORMATS ACCEPTÉS :

Version physique :

- 1- Copies certifiées conformes aux originaux ;
- 2- **Dossiers classés par exercice administratif (fiscal) et par type de marché ;**
- 3- Disponibles sur demande ou consultables sur place avec assistance documentaire.

Version numérique :

- 1- Fichiers au format PDF, Word ou Excel selon le type de document ;
- 2- Organisation dans des répertoires thématiques ou par année ;
- 3- Organisation claire des fichiers pour faciliter la recherche (ex Contrat_Informatique_2022 pdf).

SUIVI ET TRAÇABILITÉ :

- 1- Tenue d'un **registre de transmission** indiquant la date, le type de document et le responsable de remise ;
- 2- Relances programmées pour les pièces manquantes ou incomplètes.

MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES

Présenter les cadres ou directions impliquées :

La mission d'audit de conformité exige une attention particulière à l'identification et la mobilisation des responsables et entités administratives concernés par la passation, l'exécution et le suivi des marchés publics au sein de l'AGD. Cette mobilisation garantit une meilleure accessibilité aux informations, facilite les échanges techniques et assure une coordination cohérente.

Mettre en place un point focal :

Le point focal constitue le relais opérationnel privilégié entre l'équipe d'audit et l'AGD³. Il aura pour tâches de :

- 1-Centraliser et acheminer les documents requis ;
- 2- Assurer une parfaite communication entre les auditeurs et les différentes directions ;
- 3- Faciliter l'accès à l'information et aux ressources internes ;
- 4- Répondre aux sollicitations en temps utile.

Planifier la disponibilité des responsables pour les entretiens :

Afin d'optimiser le déroulement de la mission d'audit et de garantir la facilité des échanges, il est crucial de planifier en amont la **disponibilité des responsables clés** pour les entretiens. Cette organisation proactive permet non seulement de respecter le calendrier de la mission, mais également d'assurer la qualité et l'exhaustivité des informations collectées.

À cette fin, chaque direction ou unité concernée sera invitée à désigner un interlocuteur disponible et bien informé. Un **calendrier prévisionnel d'entretiens** sera établi en concertation avec les parties prenantes, en tenant compte :

- 1- Des responsabilités spécifiques liées aux marchés audités ;
- 2- De la chronologie des activités à évaluer (planification, attribution, exécution, suivi) ;
- 3- Des contraintes opérationnelles des services.

Une fiche de planification sera transmise pour recueillir les créneaux de disponibilité, permettant ainsi à l'équipe d'audit de structurer ses interventions de manière efficace. Le **point focal** aura un rôle essentiel de coordination dans cette phase : centraliser les disponibilités, alerter en cas de conflit d'agenda, et confirmer les rendez-vous avec les responsables concernés.

ORGANISATION LOGISTIQUE

³ La décision sera prise quant à la désignation du point focal. S'agira-t-il d'une seule personne ou l'AGD choisira-t-elle plusieurs cadres émanant des structures impliquées dans la mission ?

La réussite opérationnelle de la mission d'audit repose également sur une organisation logistique rigoureuse. Celle-ci vise à créer un environnement de travail propice à la concentration, à la confidentialité, et à la disponibilité continue des ressources matérielles et humaines.

Aménagement d'un espace pour les auditeurs :

1- Salle de travail dédiée à l'équipe d'audit : calme, sécurisée, équipée de mobiliers adéquats (tables, chaises, etc).

2- Salle d'entretien confidentielle, distincte de l'espace de travail, pour mener les échanges avec les responsables sans perturbation.

3- Connexion Internet stable et accès restreint si nécessaire pour garantir la confidentialité des données.

Accès à la documentation :

Mise en place d'un espace d'archives temporaire dans les locaux de l'AGD pour le stockage et la consultation des pièces justificatives sollicitées.

Mobilisation du personnel d'appui :

Mise à disposition d'un **assistant** pour aider à la logistique quotidienne (impressions, circulation de documents, gestion de salles).

MODALITÉS DE COMMUNICATION

Pour garantir un accompagnement efficace et une réactivité constante tout au long de la mission d'audit, il est essentiel de désigner une liste de personnes ressources. Ces interlocuteurs clés seront chargés de répondre aux sollicitations, de faciliter l'accès aux documents requis, d'organiser les entretiens et de lever les éventuels obstacles logistiques.

Les communications se feront en priorité par contact direct ou appel téléphonique entre l'équipe d'audit et le supérieur hiérarchique du point focal, afin d'assurer une transmission fluide et continue de l'information.

Annexe 10 : Lettre de transmission du rapport préliminaire à l'AGD



07487

Primature / Primate *Commission Nationale des Marchés Publics* (CNMP)

Port-au-Prince, le 16 septembre 2025

Ref : CNMP/DC/ss/09-2025/01692

Monsieur Julcène EDOUARD
Directeur Général
Administration Générale des Douanes (AGD)
En ses bureaux. –

Objet : Transmission du rapport préliminaire – Prise de connaissance des constats.

Monsieur le Directeur Général,

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) vous présente ses compliments et vous transmet en pièce jointe, le rapport provisoire élaboré par son Unité d'Audit, de Documentation et de Statistiques (UADS), relatif aux marchés en dessous des seuils d'intervention de la CNMP conclu par l'Administration Générale des Douanes (AGD) pour les exercices fiscaux de 2021 à 2024.

Ce rapport expose les principaux constats dégagés de l'analyse des procédures et opérations auditées. Il vous est transmis à titre de consultation préalable, en vue de faciliter la vérification des faits relevés et, le cas échéant, de recueillir vos observations avant la finalisation du rapport définitif.

Votre retour sur les éléments présentés serait grandement apprécié, notamment en ce qui concerne les points nécessitant clarification ou complément d'information.

La CNMP demeure pleinement disponible, par l'entremise de ses auditeurs, pour toute rencontre ou échange susceptible de renforcer ce processus, dans une dynamique de collaboration constructive et de transparence.

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) saisit l'occasion pour vous renouveler, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ses considérations distinguées.



[Signature]
Dalberg CLAUDE
Coordonnateur a.i.

PJ : Le document susmentionné

Loi du 10 juin 2009, Le Moniteur No 78 du 28 juillet 2009
1, Angle Rue 6 et Avenue Christophe, Port-au-Prince, Haïti • Tél.: (509) 2943-0545
<http://www/cnmp.gouv.ht> • e-mail: info@cnmp.gouv.ht
BOITE POSTALE 15220

Annexe 11 : Lettre de suivi du rapport de l'audit transmis à l'AGD



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

002642

Primature / Primate *Commission Nationale des Marchés Publics* **(CNMP)**

Port-au-Prince, le 31 décembre 2025

Ref : CNMP/DC/ss/12-2025/00395

Monsieur Gérald REMPLAIS
Directeur Général
Administration Générale des Douanes (AGD)
En ses bureaux.-

Objet : Suivi du Rapport préliminaire de l'audit de l'AGD par la CNMP, août-septembre 2025.

Monsieur le Directeur Général,

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) vous adresse ses compliments et vous rappelle que le rapport d'audit préliminaire portant sur l'analyse du processus de passation des marchés publics hors de son contrôle a priori pour les exercices fiscaux allant de 2021-2022 à 2023-2024 au sein de l'Administration Générale des Douanes, avait été transmis à votre institution le **16 septembre 2025**.

À ce jour, aucun suivi formel n'a été effectué de la part de l'Administration Générale des Douanes (AGD). Dans un esprit de transparence et de redevabilité, la CNMP sollicite de l'AGD qu'elle lui communique ses observations ou toute information complémentaire qu'elle jugerait pertinente. Cette démarche vise à favoriser un échange constructif et à enrichir le rapport avant sa publication.

La CNMP se tient disponible pour toute clarification ou observation et est disposée à organiser, le cas échéant, une rencontre dédiée à cet effet.

La Commission Nationale des Marchés Publics (CNMP) saisit l'occasion pour vous renouveler, **Monsieur le Directeur Général**, l'assurance de ses considérations distinguées.

