

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: Cadre Théorique Méthodologique.....	2
SECTION I : Cadre Théorique.....	3
Paragraphe I: Problématique du Sujet.....	3
Paragraphe II : Hypothèses de recherche.....	5
Paragraphe III: Objectifs de l'Etude.....	6
1- Objectif général.....	6
2- bjectf spécifique.....	6
3- Indicateur de recherche.....	6
SECTION II: Cadre Méthodologique.....	7
Paragraphe I: Techniques et Outils de Collectes des données.....	7
Paragraphe II : Clarification des concepts.....	8
Paragraphe II : Clarification des concepts.....	9
Paragraphe III : Difficultés rencontrées.....	10
CHAPITRE II : Présentation de l'ANACS.....	11
SECTION I : Historique.....	11
SECTION 2 : Activités et Missions.....	12
SECTION 3 : Moyens financiers.....	12
CHAPITRE III : CADRE ANALYTIQUE	
SECTION I : Présentations des résultats.....	13
Paragraphe I : Diagnostique du Secteur.....	14
I – Les Procédures de passations des marchés publics au Sénégal.....	14
II- Le Système National de passation des marchés au Sénégal .....	15
III- Efficacité des procédures de passations des marchés au Sénégal.....	9
IV- Conduite à Tenir pour Assurer la Transparence .....	20
V- La Gestion des Procédures de Passation des Marchés Publics au Sénégal.....	23
VI- Régie.....	25
VII – Offres Variantes.....	26
VIII- Clauses et Conditions des Marchés.....	26

IX- Garantie de bonne Exécution.....	26
X- Pénalités et Primes.....	27
XI- Cas de force Majeure.....	27
XII- Droit Applicable et Règlement des litiges.....	27
Paragraphe II: Procédure de Passation des Marchés à l'ANACS.....	28
I- L'Aspect Budgétaire de l'ANACS.....	28
II- Les Procédures de passation des Marchés dans le Secteur de l'Aviation Civile du Sénégal.....	29
1- Le marché d'Apel d'Offre Ouvert.....	30
2- Le Marché d'Appel d'Offre Restreint.....	30
3- Les Demandes de Renseignement de prix.....	32
A- D'Appel D'offre.....	33
B- Les Modes de Publications.....	33
III- Autres Méthodes de Passation de Marchés de l'ANACS.....	35
Paragrahe III :Analyses des Marchés de l'ANACS Passés en 2010.....	39
SECTIONI: l'Histogramme de la Répartition de Marchés Passés en 2010.....	39
Section II:Etude Graphique de la population des marchés.....;	40
CHAPITRE IV : Critiques et Recommandations.....	41
SECTION I : Critiques.....	41
SECTION II : Recommandations.....	42
CONCLUSION.....	46
.....	46
REFERENCE biographiques.....	47
ORGANIGRAMME.....	48

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>ANACS</b>	<b>Agence Nationale de l'Aviation Civile du Sénégal</b>
<b>ARMP</b>	<b>Agence de Régulation des Marchés Publics</b>
<b>OACI</b>	<b>Organisation Internationale de l'Aviation Civile</b>
<b>OHADA</b>	<b>Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique</b>
<b>OMD</b>	<b>Objectifs du Millénaire pour le Développement</b>
<b>UEMOA</b>	<b>Union Economique et Monétaire Ouest Africaine</b>
<b>DCMP</b>	<b>Direction Centrale de Marchés Publics</b>
<b>CMP</b>	<b>Code des marchés publics</b>
<b>DCM</b>	<b>La Direction de la Coopération Mondiale</b>
<b>COA</b>	<b>Code des Obligations de l'Administration</b>
<b>PPM</b>	<b>Plan de Passation de Marchés</b>
<b>CCTG</b>	<b>Cahier des clauses techniques générales</b>
<b>CCAP</b>	<b>Cahier des clauses administratives particulières</b>
<b>AOR</b>	<b>Appel d'offre restreint</b>
<b>ED</b>	<b>Marché par entente direct</b>
<b>NTIC</b>	<b>Nouvelle technologie de l'information et de la communication</b>
<b>CNCA</b>	<b>Commission Nationale des Contrats de l'Administration</b>
<b>AON</b>	<b>appel d'offre national</b>
<b>CNUDCI</b>	<b>Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial Internationale</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation mondiale du commerce</b>
<b>CRMP</b>	<b>Conseil de régulation de marchés publics</b>
<b>BAD</b>	<b>Banque africaine de développement</b>
<b>AOI</b>	<b>Appel d'offres internationales</b>
<b>CIRDI</b>	<b>Centre internationale de règlement des différends relatifs aux investissements</b>
<b>CPAR1</b>	<b>Country procurement Assessment report (rapport analytique sur la passation de marchés)</b>
<b>PCRBF</b>	<b>Projet de coordination des réformes budgétaires et financières</b>
<b>PRRMP</b>	<b>Programme régionale de réforme des marchés publics</b>
<b>CRD</b>	<b>Comité de règlement des différends</b>

## INTRODUCTION

Depuis des siècles, les marchés se sont multipliés pour répondre aux attentes des peuples en matière de besoins économiques, sociopolitiques et biologiques tels que l'alimentation, l'habillement et les éléments nécessaires au bien-être de l'homme. La notion de « marché public » a été évoquée surtout après le second conflit mondial dans le cadre des Nations Unies à l'époque où l'Europe, détruite par la guerre, a entamé la phase de reconstruction. Tous les Etats n'ont pas adhéré du fait qu'il ne relevait pas de leur souveraineté et d'autre part des réserves ont été émises par certains Etats du fait de la guerre froide. Après maints amendements d'aide de coopération avec les pays en développement les marchés ont pris des tournures surtout avec l'avènement des politiques liées aux restructurations structurelles et aux attentes des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)<sup>1</sup>.

Pour la valorisation des produits dans les lieux d'échanges des marchandises, des biens et services, des idées nouvelles relatives à la procédure de passation des marchés publics ont été émises. La procédure se définit comme un ensemble de processus d'actions et de règles pour le bon fonctionnement d'une entité ou d'un organisme. En passation des marchés, la procédure est conçue comme une politique, une stratégie à renforcer des capacités d'intégration et d'étalonnages suivis d'évaluation, elle nous permet au point des critères de références et de normes claires à mesurer et à comparer les performances d'un système et élaborer les outils nécessaires pour le bon déroulement de cette activité.

En d'autres termes, c'est la préparation d'un dossier et la mise en place de termes de référence qui doivent contenir des informations dans un document et être portées à la connaissance des soumissionnaires. Ledit document varie selon la taille du marché en termes de monnaie, c'est-à-dire en termes de seuil fixé par les textes applicables.

Pour favoriser l'instauration des partenariats mondiaux solides, la direction de la coopération mondiale a mis l'accent sur le respect des règles de procédure. A cet effet, il a été retenu de mettre en œuvre des approches fondées sur l'approbation locale, d'améliorer l'accès aux contrats financés par la banque mondiale des Entreprises des pays en développement. C'est dans ce souci que nous allons étudier le traitement des marchés publics au Sénégal, en particulier au niveau de l'ANACS.

---

<sup>1</sup> Sommet sur les objectifs du Millénaire pour le développement, 20 - 22 septembre 2010. Le **Sommet sur les OMD** s'est terminé avec l'adoption d'un programme d'action pour atteindre les huit objectifs anti-pauvretés d'ici à 2015 et l'annonce de nouveaux engagements pour la santé des femmes et des enfants, ainsi que d'autres initiatives pour lutter contre la pauvreté, la faim et les maladies.

En effet comme toute structure administrative, l'ANACS a mis en place un département appelé Moyens Généraux qui a comme mission de gérer le patrimoine de l'ANACS auquel est rattaché le service achat qui a pour tâche de faciliter l'acquisition des biens et services précisément la nécessité d'une gestion efficace et transparente des flux entrants et sortants en matière de fournitures et de services.

Ces activités font recours aux finances puisées dans le budget de l'ANACS d'une part et d'autre part par le projet financé par la Banque Mondiale.

C'est ce contexte qui a motivé le choix de notre sujet :

**« analyse des procédures de passation de marchés publics au Sénégal : cas de l'ANACS ».**

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une démarche autour de deux (2) parties majeures :

- Cadres théorique et méthodologique
  - ❖ Présentation de la zone d'étude
  - ❖ Présentation de l'ANACS
  - ❖ Organisation de l'ANACS
- Cadre analytique
  - ❖ Un diagnostic de la procédure de passation des marchés au Sénégal et en particulier ceux de notre objet d'étude
  - ❖ Une analyse des dysfonctionnements notés dans l'attribution ou l'évaluation des marchés par notre objet d'étude
  - ❖ Les solutions capables d'améliorer les procédures actuelles de passation des marchés de notre objet d'étude.

---

**CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous nous proposons de ressortir la problématique du sujet faisant l'objet de notre étude à savoir « analyse des procédures de passation de marchés publics au Sénégal : cas de l'ANACS ».

Ceci nous permettra d'abord, de mettre en exergue les hypothèses de travail et les objectifs de recherche, ensuite de procéder à la justification de la pertinence du sujet et enfin nous terminerons par une revue critique de la littérature suivie de l'exposé des difficultés rencontrées.

**SECTION 1 CADRE THEORIQUE**

**PARAGRAPHE 1 : LA PROBLEMATIQUE DU SUJET**

Les marchés publics sont des marchés qui résultent d'un accord de volonté entre deux personnes dotées de la personnalité juridique. Ils doivent répondre aux besoins en matière d'acquisitions, de fournitures, de services et travaux. Ce qui a toujours posé un problème tant sur le niveau national qu'international.

Il arrive quelques fois que les marchés soient élaborés ; en utilisant une combinaison très complexe de différents codes de marchés internationaux et de conventions internationales. Ces cas de figures sont souvent contradictoires dans leurs démarches. Ceux-ci ont incité les nations à se pencher pour faire une étude approfondie et trouver des solutions.

Certains penseurs parlent de modèle de référence, ils assimilent le marché là où la libre concurrence est respectée, où le jeu de l'offre et la demande d'un bien est équilibré. Ce modèle de référence appelé marché de concurrence a été élaboré à la fin du siècle dernier par Léon WALRAS dans son projet d'ingénieries. Pour lui, le marché est assimilable à la science économique, qui est une véritable science fondée sur la mathématique et les démonstrations rigoureuses. On ne peut pas parler de variable sans parler d'offre et de la demande.

Dans la zone Afrique de l'ouest et particulièrement dans les Etats membres de l'UEMOA le terme de référence doit être porté à la connaissance des soumissionnaires. Ce sont des informations contenus dans un document ; ledit document varie selon la taille du marché en termes de monnaie fixé par la loi. Ces règles de conduites ont été établies à dimension communautaire ; La particularité et la complexité que revêtent les marchés nécessitent une bonne préparation pour l'acquisition de biens et services.

Les marchés de gré à gré ont engendré des dysfonctionnements dans le système. Il s'agit de faire appel aux fournisseurs qui négocient directement sur les toutes les clauses.

Ainsi, le journal « le soleil » a indiqué dans un de ses numéros plusieurs structures épinglées par l'ARMP pour le non respect des procédures de passations de marché : c'est le cas de l'APIX.

D'autre part, « le quotidien » dans son journal nous parle de soixante douze (72) entreprises (publiques, privées), et agences présentant d'énormes anomalies dans les demandes de renseignements de prix (DRP).

Ces révélations que la presse a relaté dans « l'AS QUOTIDIEN » et dans la revue « la Gazette » ont fait cas de l'absence de reddition, de la part d'APIX, des comptes et de transparence dans sa gestion en matière de passations des marchés. Ainsi, sur les seize (16) marchés passés en 2009 par APIX pour un coût global de neuf milliards trois cent trente quatre millions (9.334.000.000) sept (7) ont été par avenants soit une somme de huit milliards trois cent deux millions cinq cent trente quatre mille quatre cent vingt cinq (8 302 534 425).

La responsabilité de l'Etat est indexée sur la mutation de l'Agence en société anonyme à participation publique majoritaire. Dans ces journaux, les actes posés par l'Etat comme par exemple les modalités de dérogation au code des marchés publics poussent l'APIX à enfreindre les règles de passations des marchés. Il en est de même du non respect des délais et le coût prohibitif du kilomètre. En termes de dysfonctionnement, les travaux débutés avant même l'obtention des avenants et la signature du contrat confirment ces irrégularités.

En effet, l'ANACS a eu les mêmes problèmes. D'après le cabinet KPMG, au cours de la période 2008 l'ANACS a contracté plusieurs DRP dont le montant est supérieur à 10 000 000 de francs dépassant ainsi le seuil autorisé.

Cependant, cette situation se justifiait par des problèmes d'informations et de formation et que le conseil qui devrait valider le budget est resté deux ans sans se tenir. Pour faire fonctionner l'Agence, l'ANACS était obligée de faire recours aux DRP pour la gestion 2008.

A partir de ce moment des reproches ont été faites à l'ANACS d'avoir passé des marchés sur fonds internes sans publier l'avis général de passation de marché, ainsi l'agence de régulation a notifié que les DRP transmises étaient en réalité des achats directs en raison de l'application du décret précité.

Par ailleurs, l'ARMP a souligné qu'elle avait d'énormes problèmes de compréhension du fait que l'ANACS était sous tutelle du ministre chargé du transport aérien et que le décret 2003-

384 fixant les règles d'organisation lui permet d'avoir une autonomie dans sa gestion des ressources.

Et voici la problématique que je formule, à partir de ces questions :

*Comment l'ANACS devra-t-elle aborder les nouvelles procédures de passation de marchés publics ?*

*Autrement dit, cette procédure garantit-elle, aux yeux des partenaires, l'efficacité, l'efficience, la transparence et l'équité dans l'attribution des marchés.*

## **PARAGRAPHE 2 : HYPOTHESES DE RECHERCHE**

Selon l'ARMP, certains dysfonctionnements sont d'ordre institutionnel d'autres commis de bonne foi ou par ignorance. Ces révélations ont été décriées plus au niveau des ministères. C'est pourquoi les dispositifs mis en place nous permettront de redynamiser les activités des agences en matière de passation des marchés. Les marchés publics au Sénégal ont connu une évolution significative en matière de réglementation. En effet la commande publique a été longtemps régie par la législation française à l'époque coloniale. Cette législation relevant des Etats appartenant des territoires d'outre mer appliquait la réglementation des marchés à travers le décret du 30 octobre 1935 relatif au financement des marchés et des collectivités. Ce décret est par la suite modifié par ceux du 25 août 1937 et 2 mai 1938 applicable dans les territoires d'outre mer.

Mais au lendemain de notre indépendance le législateur sénégalais a élaboré le code des obligations de l'administration et tenté de réglementer le marché public en s'appuyant sur le décret 67 - 697 de juin 1967 qui était très inspiré du droit français, mais c'est à partir de 1982 que les autorités sénégalaises ont jugé utile de rompre avec cette législation archaïque et essayant d'instaurer un nouveau cadre juridique et institutionnel adapté à notre réalité. Ainsi des améliorations ont été faites au niveau de la gestion administrative, ainsi qu'à l'harmonisation du système des marchés.

En outre, il faut signaler également que ce droit des marchés publics n'est pas stable du fait que le Sénégal a contracté divers engagements dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale. Des modifications significatives ont eu lieu durant ces vingt dernières années notamment avec le décret 2002 – 550 du 30 mars 2002 qui a été abrogé et remplacé par le décret



2007 – 745 du 25 avril 2007 portant le nouveau code des marchés publics actuellement en vigueur au Sénégal.

Cette instabilité est le fruit d'une part à notre appartenance à l'UEMOA avec ses indications en termes de contrôle des Finances Publiques et d'autre part par des révélations d'affaires de corruption et de délit de favoritisme, ces pratiques anticoncurrentiels ont amené les acteurs de la commande publique à réfléchir ensemble et à mettre en place une réglementation plus adéquate en vue de son application afin de promouvoir le principe de la bonne gouvernance et la transparence de la politique budgétaire de l'Etat.

### **PARAGRAPHE 3 : OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Pour une meilleure clarté, le but de la recherche sera présenté sous forme d'objectifs :

- a)- Comprendre les enjeux que constitue la procédure en matière de passations des marchés afin d'éviter certaines situations qui sous tendent la corruption.
- b) Attirer l'attention des partenaires sur la réglementation édictée par les autorités étatiques.
- c) Apporter les éléments d'actions et de réflexions en cas de litiges dans les relations de partenariats.

Mettre en exergue les règles applicables à ANACS dans la passation des marchés publics

#### **❖ Indicateurs de recherche**

Dans cette étude nous avons choisi les indicateurs suivants :

- ❖ Types de marchés traités par l'ANACS.
- ❖ Nombre de marchés lancés par l'ANACS annuellement.
- ❖ Nombre de marchés à problèmes détectés par l'ANACS.
- ❖ **Les modes de Publication**
- ❖ **Les types de soumissions**

**SECTION II CADRE METHODOLOGIQUE**

Dans cette partie, nous allons donner les différentes méthodes d'investigation. Nous avons fait recours à la documentation, liée au thème du sujet et à des investigations dans l'internet.

**PARAGRAPHE I : TECHNIQUES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

Dans l'optique d'avoir des informations beaucoup plus précises nous avons utilisé des techniques de collectes d'information choisies de manière différente. Il s'agit de :

- Manuel de procédure du code des marchés publics (v1)
- Audit des marchés publics
- Manuel de procédure de l'ANACS
- Du fichier documentaliste de l'ANACS
- du Webographie (site ANACS) et Banque mondiale
- Visites d'Entreprises, collectes de données adressées à des personnes ciblent.
- Des documents de séminaires et de formation.
- Des revues de presse de la place

---

## PARAGRAPHE II : CLARIFICATION DES CONCEPTS

Définition de la notion Marché :

Le marché se définit comme un endroit où se rencontre une offre et une demande cet endroit peut être un emplacement physique ou un lieu virtuel.

Le terme marché peut être entendu comme étant un accord entre deux ou plusieurs parties. Ici il s'agit d'un accord commercial, de ventes, d'achats et de prestations de services.

« C'est également l'accord signé par l'acheteur et le fournisseur, ainsi que les documents contractuels visés dans ledit formulaire, y compris toutes les pièces jointes, et tous les documents y ont été inclus par voie de référence »

**Documents contractuels** : désigne les documents visés dans l'accord de marché, y compris les avenants éventuels auxdits documents.

**Prix du Marché** : signifie le prix payable au fournisseur, conformément à l'accord de marché signé sous réserve de toute addition et modification ou de toute déduction audit prix, qui pourra être effectuée en vertu du marché.

« Jour » désigne un jour calendrier

« **Achèvement** » la prestation complète des services connexes par le fournisseur conformément aux modalités stipulées dans le marché.

« Fourniture » signifie tous les produits matières premières, machines, et matériels que le fournisseur est tenue de livrer à l'acheteur en exécution du marché.

Service Connexes : désigne les services afférents à la fourniture des biens, telles que l'Assurance la formation et la maintenance initiale.

### **Transparence**

On entend par transparence en matière de marchés publics l'application équitable et rigoureuse de procédures connues et qui constituent exclusivement la base de décision d'attribution des marchés.

**Acheteur** : signifie entité achetant les fournitures et les services connexes tels qu'elle est identifiée dans le cahier des clauses administratives particulières (CCAP.)

Avenants : les avenants et autres modifications au marché ne pourront entrer en vigueur que s'ils sont faits par écrit, datés, et s'ils se réfèrent expressément au marché et sont signés par un représentant dûment autorisé par chacune des deux parties au marché.

**Incoterms :** Sous réserve d'incohérence avec les termes du marché, la signification d'un terme commercial et les droits et obligations correspondants des parties sont ceux prescrits par les termes commerciaux internationaux incoterms.

Les termes EXW,CIP ,FCA ,CFR et autre termes analogues seront régis par les règles prescrites dans la dernière édition d'incoterms spécifiée dans le cahiers des clauses administratives particulières CCAP et publiée par la chambre de commerce internationale à Paris ( France).

**Intégralité des Conventions :** le marché représente la totalité des dispositions contractuelles sur lesquelles se sont accordés l'acheteur et le fournisseur relativement à son objet, et il remplace toutes les communications, négociations et accord (écrits et oraux) conclut entre les parties relativement à son objet avant la date du marché.

**L'élaboration du dossier :** les dispositions du marché sont réparties entre deux documents :

➤ **Documents particuliers :**

**Soumission :** il s'agit du document signé par le candidat au marché, ce sont les éléments de l'offre du candidat et de son adhésion aux dispositions du marché.

Après attribution du marché, approuvé par l'autorité approbatrice compétente, puis notifié à l'attributaire, elle constitue la pièce principale en cas de contradiction entre les différentes.

La date de prise de notification constitue sa date de prise d'effet.

**Cahier des prescriptions spéciales :** Le CPS préparé par l'autorité contractante, constitue le document destiné à compléter les dispositions du cahier des clauses Administratives Générales (CCAG) afin de préciser les obligations contractuelles reflétant les circonstances particulières de l'appel d'offres concerné. Les candidats au marché doivent souscrire à ses dispositions sans le modifier ni le compléter.

et le cahier des clauses technique générales (CCTG) c'est un document applicable à tous les marchés de même nature il est adopté par voie réglementaire son texte est donc intangible en soi les dérogation à ses clauses ne peuvent être apportées que par le biais du cahier des prescriptions spécial (CPS) et doivent être récapitulées à la fin du CPS.

**Autres documents contractuels :** il s'agit des documents et pièces expressément mentionnés comme pièces contractuelles par le CPS.

➤ **Les Documents généraux :**

C'est le cahier des clauses techniques générales (CCTG) : c'est un document applicable à tout marché de même nature

Le cahier des clauses administratif générales (CCAG).

Le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) précise le cahier des clauses administratives générales (CCAG) en cas de contradiction ou de différent entre les pièces constitutives du marché, ces pièces prévalent dans l'ordre dans le CCAG applicable, sauf stipulations différente du CCAP. Les questions relatives aux droits et obligations des parties lors de l'exécution du marché ne sont pas traitées par les documents spécifiques à la période de passation du marché tels que les instructions aux candidats ou les données particulières de l'appel d'offre (DPAO) qui deviennent caduques une fois le marché signé.

Le contenu et l'ordre hiérarchique sont les suivantes :

Le pays de l'acheteur

L'acheteur

L'adresse et référence de l'acheteur

Termes de référence

Le droit applicable

Les règles de procédure

Les clauses types

Les prix et délai d'exécution

Garantie de bonne exécution

### **PARAGRAPHE III. DIFFICULTES RENCONTREES**

La documentation est l'étape la plus importante de notre recherche. Cependant, nous nous sommes confrontés à d'énormes problèmes relatifs à certains dossiers dont l'accès était difficile du fait de leur caractère confidentiel.

En outre, les autres difficultés auxquelles nous avons eu à faire face peuvent être résumées comme suit :

- **Temps énorme consacré au recueil d'informations auprès du personnel.**
- **Difficulté à réconcilier le travail de l'entreprise à la rédaction du mémoire**
- **La réticence de certains employés à fournir des informations liées au thème.**

**CHAPITRE 2 PRESENTATION DE L'ANACS**

*SECTION 1 : HISTORIQUE*

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile du Sénégal a vu le jour le 12 décembre 2002.

Elle est une agence administrative placée sous l'autorité chargée de l'Aviation Civile.

En effet, la réglementation relative à l'aviation est déterminée par la loi N°87.2 DU 21 janvier 1987 portant code de l'aviation Civile. Si ce code comporte des dispositions pertinentes néanmoins il apparaît très restrictif en ce qu'il ne prend pas en compte toutes les préoccupations du secteur de l'Aviation Civile.

Certes le contexte international et sous régional a beaucoup évolué ; et le Sénégal a contracté beaucoup d'engagements dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale qu'il est indispensable d'intégrer dans la législation nationale.

Ainsi :

\*le besoin de sécurité du transport aérien international, dans un contexte assez particulier, s'est accru et a été réaffirmé dans les instances Civiles internationales notamment dans le cadre de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

\*Une nouvelle politique aéronautique africaine a été dégagée à travers la déclaration de 1988 à Yamoussoukro (Cote d'Ivoire) ; Laquelle a été revue et mise en œuvre en 1999.

\*L'Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires(OHADA) en Afrique créée par le traité de port louis le 17 Octobre 1993 a adopté plusieurs actes uniformes.

\*De nouvelles orientations ont été définies dans le cadre de L'Union Economique Ouest Africaine (l'UEMOA).

Cette évolution depuis 1987 exige une refonte du code de l'Aviation Civile en vue de l'adapter aux nouvelles exigences notamment de l'OACI, OHADA et de l'UEMOA.

Tel est le projet de loi N°2002. 31 2002 portants la création de L'Aviation Civile du Sénégal adopté par l'assemblée Nationale du Sénégal en séance du 12 décembre 2002

Cette agence est dotée d'une autonomie de gestion : Le décret N°2003-384 du 2 mai 2003 fixe les règles d'organisation et de fonctionnement.

***SECTION 2 : ACTIVITES ET MISSIONS***

L'Agence Nationale de l'Aviation Civile du Sénégal est chargée des missions suivantes :

Exécution de la politique de l'Etat du Sénégal en matière d'aviation civile;

Promotion de l'aviation civile au Sénégal ;

Négociation des accords internationaux dans le cadre des habilitations et mandats spéciaux conférés par l'Etat ;

Élaboration d'une réglementation technique de l'aviation civile conformément aux normes de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) ;

Élaboration et mise en œuvre de la stratégie en matière d'aviation civile et de transport aérien;

Contrôle de l'application de la réglementation nationale en vigueur et des conventions internationales signées et ratifiées par le Sénégal ;

Supervision de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile ;

Gestion du portefeuille des droits de trafic issus des accords aériens signés par l'Etat du Sénégal ;

La coordination et supervision de l'ensemble des activités aéronautiques et suivi de l'activité des organisations internationales et régionales intervenant dans le domaine de l'aviation civile;

Suivi de la gestion du patrimoine foncier de l'Etat affecté à l'aviation civile ;

Suivi des engagements de l'Etat en matière d'aviation civile.

***SECTION 3 : MOYENS FINANCIERS***

Les ressources de l'Agence proviennent, notamment :

Des redevances perçues pour services rendus par l'ANACS ;

Des produits provenant des redevances aéronautiques et extra-aéronautiques ;

Des produits des activités aéronautiques concédées ;

De toute éventuelle dotation budgétaire de l'Etat ;

Des subventions des partenaires au développement ;

Des dons et legs.

**SECTION 4 : ORGANISATION DE L'ANACS**

L'organisation administrative interne de l'ANACS est fixée par le Directeur Général.

L'ANACS comprend deux organes :

1- Conseil de l'Aviation Civile

a) Il oriente les activités de l'ANACS

b) approuve les documents soumis à son appréciation il s'agit :

\*De l'Organigramme

\*Du budget

\*Du Manuel de procédure

\*Des comptes financiers

Le conseil est composé de douze membres et se réunit en session ordinaire au moins deux (2) fois par an sur convocation de son président ou à la demande du tiers au moins de ses membres.

- la Direction Général

L'ANACS est dirigée par un Directeur Général nommé par décret sur proposition du Ministre chargé de l'Aviation Civile.

Le Directeur Général est investi du pouvoir de décision nécessaire à la bonne marche de l'Agence.

-De représenter l'agence dans tous les actes de la vie civile ;

-De piloter toutes les activités de l'Agence ;

-D'accomplir ou autoriser tout acte et opération relatifs à l'objet de l'Agence dans le respect des décisions du conseil de l'aviation Civile.

L'Administration de L'ANACS est organisée comme suit :

PCAC (Président Conseil de l'Aviation Civile)

Directeur Général

À ce jour :

L'ANACS compte quatre directions

- et des structures rattachées.



- La Direction du Transport Aérien et de l'Exploitation Technique
- La Direction de la Navigation Aérienne et des Aérodomes
- La Direction du Contrôle et de la Sécurité
- La Direction Administrative et Financière

Les exploitants ainsi que les administrations et organismes qui exercent des activités totalement ou partiellement liées à l'aviation civile sont soumis au contrôle technique et/ou administratif de l'ANACS. Ce contrôle s'exerce :

Par la délivrance d'une autorisation pour exercer une activité déterminée (création, d'une compagnie, d'un centre maintenance, d'un centre de formation, ouverture et exploitation d'un aéroport, exploitation d'une ligne aérienne, etc.) et le contrôle de cette activité pour s'assurer qu'elle se fait conformément à la réglementation.

Par l'approbation des procédures des entités chargées de la mise en œuvre d'une activité liée à l'aviation civile (programme de sûreté, procédures des services de navigation aériennes).

---

## CHAPITRE 3 : CADRE ANALYTIQUE

### SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

#### PARAGRAPHE 1 : DIAGNOSTIC DU SECTEUR

##### I - LES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS AU SENEGAL

Face aux exigences de la bonne gouvernance qui s'imposent aux décideurs à tous les niveaux, il est devenu impérieux de bâtir un cadre des finances publiques apte à garantir la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques. Il s'y ajoute que, la mise en place d'un cadre assaini dépend de la crédibilité de l'Etat aux yeux de ses différents partenaires et de ceux des citoyens. De par son caractère transversal dans l'action de l'Etat, le système de passation de marchés publics est un élément central dans le dispositif de gestion de ces ressources. Les marchés publics constituent un baromètre pertinent pour mesurer le degré d'engagement des pouvoirs publics en matière de transparence et d'efficacité.

Dans la quasi-totalité des pays, l'Etat est de loin le plus grand acquéreur de biens et services au point que bon nombre d'entreprises projettent leur chiffre d'affaires en fonction des commandes publiques qu'elles convoitent. Quant au citoyen, il revendique légitimement le droit d'être tenu au courant non seulement de l'utilisation des fonds publics qu'il a contribué à mettre en place notamment par le biais de la fiscalité, mais aussi du résultat de leur affectation. En ce qui concerne les partenaires extérieurs, ils s'accordent désormais à n'apporter leurs concours qu'aux Etats qui ont au préalable élaboré et mis en application des règles transparentes de passation et d'exécution des marchés publics comme l'a fait le Sénégal en adoptant, en 2002, un nouveau code des marchés publics et en créant, en 2003, une Commission nationale de lutte contre la non-transparence, la corruption et la concussion.

C'est en considération de ces importants enjeux qu'il s'est avéré nécessaire d'améliorer davantage l'environnement des marchés publics en élaborant une charte de transparence et d'éthique dont les objectifs sont :

- de garantir la transparence dans l'attribution des marchés publics ;
- de veiller à l'efficacité des procédures avec le recrutement de professionnels formés aux techniques modernes de passation de marchés et imprégnés de la réglementation des marchés publics ;
- d'instituer un contrôle efficient et appliquer des sanctions à l'encontre des agents de l'Administration ou opérateurs économiques, auteurs de fautes dans la passation et l'exécution des marchés.

## **II - LE SYSTEME NATIONAL DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS AU SENEGAL**

Le système de passation des marchés publics de la République du Sénégal est en pleine gestation à la suite de l'exercice d'évaluation CPAR1 réalisé en 2003. Cet exercice avait débouché sur un plan d'action consensuel entre l'Etat et ses partenaires (bailleurs de fonds, secteur privé et société civile) pour rendre le système de passation des marchés publics plus transparent et plus efficace. La mise en œuvre de ce plan d'action a été confiée au ministère chargé des Finances à travers le Projet de Coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF).

Par ailleurs, au niveau sous régional, l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a initié un Programme Régional de Réforme des Marchés Publics de l'UEMOA visant à instaurer dans le domaine spécifique de la passation des marchés publics, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation des Etats membres d'atteindre l'efficacité de la dépense publique. C'est ainsi que des textes communautaires spécifiques au droit des marchés publics ont été pris par les instances de l'UEMOA. Il s'agit de deux directives à savoir :

La Directive 04/2005/CM/UEMOA portant procédure de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public et ;

La Directive 05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA.

Ces directives qui s'inspirent des standards internationaux de la passation des marchés publics notamment, la loi type CNUDCI de passation des marchés, l'Accord sur les Marchés Publics de l'OMC, les directives de la Banque mondiale et de la BAD en matière de passation des marchés publics portent à la fois sur le cadre juridique matériel et institutionnel de la passation des marchés publics.

Prenant à son compte ces nouvelles orientations, le Gouvernement du Sénégal a transposé dans son droit interne ces directives pour bâtir un nouveau système de passation des marchés publics. Ainsi au niveau du cadre juridique matériel, la réforme des marchés publics au Sénégal a pour vecteur deux textes majeurs à savoir, la loi 2006-16 du 30 juin 2006 modifiant la loi 65-51 du 19 juillet 1965 portant Code des Obligations de l'Administration (COA) et le décret 2007-545 du 25 avril 2007 portant Code des Marchés publics (CMP).

Le premier texte amende et complète le Code des Obligations de l'Administration (COA) du point de vue de ses dispositions relatives à la passation des marchés publics et des contrats portant participation du cocontractant d'une personne publique à l'exécution d'un service public dans le but de les mettre en conformité avec les directives communautaires UEMOA de passation des marchés publics.

Le Code des Obligations de l'Administration crée l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) sous la forme d'autorité administrative indépendante, administrée par un Conseil de Régulation composé des membres de l'Administration, du secteur privé et de la société civile. Il consacre une séparation des pouvoirs de régulation et de contrôle des marchés publics en conformité avec les directives UEMOA car précise que l'ARMP doit être distincte de l'autorité administrative chargée du contrôle a priori de la passation des marchés à savoir la Direction Centrale du Contrôle des marchés Publics (DCMP). Le Code des Obligations de l'Administration institue aussi le principe de recours suspensif non juridictionnel devant être introduit éventuellement par les candidats et soumissionnaires s'estimant injustement évincés, avant la fin de la procédure de passation du marché ou de la délégation de service public. Le Code des Obligations de l'Administration confère désormais au Code de Marchés Publics (CMP) le statut de document unique de référence pour l'achat public, ce qui supprime ipso facto tous les régimes dérogatoires antérieurs.

L'article 24 « l'augmentation ou la réduction des fournitures résultant d'un ou plusieurs avenants ne doit en aucun cas dépasser 30% du montant du marché initial après application des éventuelles clauses d'actualisation et de révision. »

Cet article nouveau du Code des Obligations de l'Administration pose des principes fondamentaux applicables aux procédures d'acquisitions publiques en vue d'assurer l'efficacité et la bonne utilisation des deniers publics. Il s'agit des obligations suivantes :

- ❖ la définition préalable de leurs besoins par ces acheteurs publics ;
- ❖ l'existence de crédits suffisants ;
- ❖ le respect des principes de liberté d'accès à la commande publique ;
- ❖ l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Le non respect de ces formalités entraîne la nullité de la procédure de passation ou du contrat passé à la requête de toute personne intéressée au déroulement normal de la procédure. Quant au second texte relatif au Code des Marchés publics (CMP), il s'intègre dans une

logique visant à élargir le champ d'application matériel et organique de la passation de marchés publics.

Ainsi, les obligations de publicité et de mise en concurrence prescrites par le code des marchés publics s'appliquent non seulement aux marchés publics, mais également aux conventions de délégation de service public qu'entendent contracter les autorités déléguées au cours de l'année à savoir les affermages de service public, les concessions de service public et les régies intéressées. Par ailleurs, la passation des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée sont désormais soumises aux obligations de publicité et de mise en concurrence dans des conditions similaires à celles des marchés de prestations intellectuelles. En ce qui concerne le champ d'application organique du code des marchés publics, il est opposable aux personnes publiques suivantes lorsqu'elles effectuent leurs achats :

l'Etat, les collectivités locales, y compris leurs services décentralisés et les organisations ou agences non dotées de la personnalité morale, placées sous leur autorité ;

- les établissements publics ;
- les agences ou organismes, personnes morales de droit public ou privé, autres que les établissements publics, sociétés nationales ou sociétés anonymes à participation publique majoritaire, dont l'activité est financée majoritairement par l'Etat ou une collectivité locale et s'exerce essentiellement dans le cadre d'activités d'intérêt général.
- les sociétés nationales et les sociétés anonymes à participation publique majoritaire;
- les associations formées par les personnes des organisations ou agences non dotées de la personnalité morale.

Il est loisible de constater que le champ d'application organique du nouveau CMP est assez extensif dans la mesure où il recherche à appréhender la plupart des hypothèses possibles. Une telle étendue permettra assurément d'élargir le champ de la concurrence de la commande publique en soumettant aux obligations de publicité et de mise en concurrence prescrites par le code le plus d'entités possibles lorsqu'elles procèdent à leurs acquisitions.

Le nouveau système a procédé à la création de deux organes : l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) et la Direction Centrale des Marchés Publics (DCMP). Les attributions de l'ARMP, autorité administrative indépendante dotée de l'autonomie financière, s'articulent autour du principe visant à séparer les fonctions de contrôle des marchés publics, dévolues à la DCMP, des fonctions de régulation lui permettant d'intervenir dans le domaine des marchés publics, aussi bien par une activité de conseil et d'assistance dans l'élaboration

des politiques ou des textes et documents standards, qu'en matière de formation ou de développement du cadre professionnel, de l'audit et du règlement des conflits. Les instances d'administration de l'ARMP sont organisées autour de trois organes : le Conseil de Régulation, le Comité de Règlement des Différends et la Direction Générale.

- Le Conseil de Régulation est un organe tripartite et paritaire composé de représentants de l'Administration Publique, du Secteur Privé et de la Société Civile à raison de (3) par organisation. Il constitue en quelque sorte le Conseil d'administration de l'ARMP.
- Le Comité de Règlement des Différends a, quant à lui, deux fonctions distinctes à savoir : statuer sur les recours (Comité de règlement des différends), - statuer en formation disciplinaire, être saisie de faits, irrégularités, infractions pouvant entraîner des exclusions de la liste des entreprises admises à concourir et sanctionner ces dernières sous la forme de pénalités pécuniaires (Commission Disciplinaire).
- la Direction générale assure la gestion technique, administrative et financière.
- La Direction centrale des Marchés publics chargée du contrôle à priori des marchés publics a été créée par décret 2007- 547 du 25 avril 2007 au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, en remplacement de la Commission Nationale des Contrats de l'Administration (CNCA). Elle a pour mission principalement d'assurer le contrôle à priori des procédures de passation de marchés publics, d'émettre des avis sur les décisions concernant l'attribution des marchés et d'accorder, à la demande des autorités contractantes, les autorisations et dérogations nécessaires lorsqu'elles sont prévues par les textes en vigueur.

En outre, il a été institué par le nouveau CMP à l'article 35, le principe de la mise en place au niveau de chaque autorité contractante une cellule de passation des marchés chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation de marchés ainsi qu'au bon fonctionnement de la commission des marchés. Par ailleurs, le pays s'est également doté, récemment, d'une Charte de transparence et d'éthique en matière de marchés publics pris par décret 2005-576 du 22 juin 2005.

## II - LES REGLES A PRIORI ET LES REGLES A POSTERIORI

En droit il y a des règles de fond et des règles de forme :

les règles de fond où règle de compétences c'est l'organe administratif Représenter par :

la cellule de passations des marchés qui est chargée de veiller à la qualité des dossiers de passation de marchés ainsi qu'au bon fonctionnement des commissions des marchés des autorités contractantes a ce titre elle est notamment responsable des activités suivantes

L'examen préalable de tout document à soumettre à l'autorité contractante en matière de marchés publics.

L'examen préalable à tout document à transmettre à des tiers en matière de marchés publics.

L'examen préalable de tout document à signer avec des tiers en matière de passations de marchés publics

L'établissement de l'avis général de passation des marchés et sa publication conformément à l'article 6 et 56 du code des marchés

Le classement et l'archivage de tous les documents relatifs aux marchés publics.

L'établissement en début d'année du plan de passations des marchés

La tenue du secrétariat de la commission des marchés.

L'appui aux différents services pour les opérations de passations des marchés

La réalisation et la tenue du tableau de bord

La liaison avec les missions extérieures

L'établissement de rapport d'activité à transmettre à la DCMP et à l'ARPM.

Le nombre et la composition des cellules de passation de marchés est fonction de la spécificité chaque membre avant la prise de service signent une déclaration indiquant avoir pris connaissance des dispositions du décret 2005 – 576 du 22 juin 2005 portant charte de transparence et d'éthique en matière de passation des marchés.

La commission adjudicataire c'est l'organe qui contrôle à posteriori la démarche des activités en passations de marchés elle est composée de quatre membres

- un Président
- un Directeur financier ou son représentant
- un responsable des services techniques ou son représentant

Un responsable chargé d'approvisionnements et marché ou son représentant

Les règles de forme c'est l'organe de contrôle à priori Dans l'article 138 il s'articule autour de trois niveaux

**Niveau 1** : Les marchés fractionnés

Les appels d'offres restreints (AOR) et (entente directe) ED

Les marchés supérieurs aux seuils fixés par arrêté

Les conventions de délégation de service public et les contrats de partenariat

Les avenants

**Niveau 2** : Avis sur le rapport d'analyse comparative des offres ou propositions et sur le

Procès verbal d'attribution provisoire

**Niveau 3** ; Examen juridique sur les projets de contrat

2 – Aménagement de seuils en fonction du type d'AC et du type de marché.

Les délais de contrôle sont répartis à la DCMP par LARMP dans sa décision N°1 CRMP du 06 mars 2008

Examen préalable dix (10) jours.

Rapport d'analyse et proposition d'attribution sept (7) jours

Examen juridique et technique cinq (5) jours

Examen en jours francs et ouvrés c'est là où on demande l'avis de non-objection et fait la description des voies et moyen pour aboutir à une solution. On entend par transparence en matière de marchés publics l'application équitable et rigoureuse de procédures connues et qui constituent exclusivement la base de décision d'attribution des marchés.

L'élaboration du dossier Les dispositions du marché sont réparties entre deux documents :

Documents particuliers : Il s'agit du document signé par le candidat au marché, ce sont les éléments de l'offre du candidat et de son adhésion aux dispositions du marché.

Les documents généraux : C'est le cahier des clauses techniques générales CCTG et le cahier des clauses administratif générales. CCAP.



### III - EFFICACITE DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS

Face au besoin pressant d'accroître le taux d'absorption des ressources et conscientes que la finalité des marchés publics est l'acquisition de biens et services destinés à satisfaire les besoins de service public, les autorités contractantes devront :

Instituer des procédures simples susceptibles d'aboutir dans des délais réduits. A cet effet, les acteurs de l'administration impliqués dans la passation des marchés, doivent respecter les délais d'intervention prescrits par la réglementation. A cet égard, ils s'abstiendront de consommer entièrement lesdits délais quand leur avis peut être obtenu ou leur tâche accomplie avant les dates limites fixées ;

Confier la gestion du système à des agents professionnels possédant une expertise avérée dans le domaine des marchés publics et au besoin engager des consultants extérieurs pour appuyer les autorités contractantes dans le processus contractuel ;

- ❖ concevoir et vulgariser des pièces et dossiers standards de procédure (DAO type, formulaires types, manuels de procédure, etc.) ;
- ❖ veiller au traitement diligent et au prompt règlement des factures et décomptes des titulaires de marchés.
- ❖ Les entrepreneurs, fournisseurs et prestataires de services, qui prennent part aux marchés, devront :
- ❖ respecter scrupuleusement les engagements souscrits en matière de planning et d'organisation, pour assurer l'exécution des prestations dans les délais contractuels ;
- ❖ signaler sans tarder, tout incident ou événement imprévu de nature à provoquer un allongement de délai ;
- ❖ veiller à la qualité des prestations, en assurant notamment leur parfaite conformité avec les prescriptions et spécifications des documents d'appel d'offres.
- ❖ Le contrôle des marchés publics consiste à vérifier la conformité ou la compatibilité des actes ou des opérations effectuées aux normes prévues par la réglementation. Il devra essentiellement être préventif pour protéger efficacement les procédures contre les dérives potentielles des acteurs. Toutefois, le contrôle a posteriori confié à des organismes d'audit devra être encouragé pour accroître la fiabilité des opérations de vérification. A cet effet, les autorités contractantes doivent :

- ❖ veiller au fonctionnement régulier des services de contrôle internes ;
- ❖ prendre toute disposition utile pour provoquer l'intervention, s'il y a lieu, des organes de contrôle externes qu'elle soit sous forme administrative ou juridictionnelle tout en veillant à préserver l'équilibre entre l'exigence de contrôle et celle d'efficacité.

Les sanctions prévues par la réglementation devront être appliquées aux auteurs de fautes dans la passation ou l'exécution des marchés publics. Aussi, les autorités contractantes écarteront, temporairement ou définitivement, du champ des marchés publics, conformément à la réglementation, toute entreprise qui s'est livrée à une ou plusieurs des pratiques, ci-après :

- activités corruptrices à l'égard des agents publics en charge de la passation des marchés ;
- manœuvres frauduleuses en vue de l'obtention d'un marché ;
- ententes illégales ;
- renoncement injustifié à l'exécution d'un marché ;
- défaillance par rapport aux engagements souscrits.

En ce qui concerne les agents publics reconnus coupables d'infraction à la réglementation ou de complicité d'actes de corruption, ils seront exclus des procédures de passation et d'exécution des marchés publics sans préjudice des sanctions disciplinaires et pénales prévues par les lois et règlements en vigueur.

## IV - CONDUITE A TENIR POUR ASSURER LA TRANSPARENCE EN MATIERE DE MARCHES PUBLICS

Définition de la transparence On entend par transparence en matière de marchés publics, l'application équitable et rigoureuse de procédures connues et qui constituent exclusivement la base des décisions d'attribution des marchés. La transparence renforce la crédibilité de l'Administration et contribue à la satisfaction, en qualité et en quantité suffisantes, de la demande des populations en matière notamment d'équipements collectifs et d'infrastructures publiques. La transparence des procédures suppose :

- un système d'information performant permettant la publication régulière et en temps opportun de toute l'information sur les marchés publics ;
- le bannissement de toute entrave à la compétition et l'abandon des pratiques anticoncurrentielles ;
- une culture de l'intégrité ;
- la reconnaissance et l'organisation d'un droit de recours afin de réparer éventuellement les dommages causés aux soumissionnaires et de redresser les décisions inéquitablement notament en matière d'attribution des marchés.

Le système d'information constitue le principal pilier de la transparence. L'information doit être facilement accessible aux entreprises et disponible à date, leur laissant suffisamment de temps pour préparer et présenter des soumissions dans les délais fixés par les dossiers d'appel d'offres. Les dossiers d'appel d'offres doivent contenir des informations complètes concernant notamment les règles du jeu de la compétition, ces dernières devant être objectives, écrites et compréhensibles par tous. Pour satisfaire ces exigences, les autorités contractantes doivent :

- élaborer et mettre à jour périodiquement le plan de passation des marchés de leur service, qui prend en compte, notamment, les ressources disponibles et attendues, le calendrier prévisionnel d'exécution des opérations de passation de marchés, la description complète des besoins et les modes de consultation des entreprises.
- utiliser des supports de publication spécialisés et/ou à fort tirage existant au plan national et s'il y'a lieu à l'échelle internationale pour diffuser l'information concernant les plans de passation des marchés ; les avis d'appels d'offres et d'appels à la concurrence , les résultats des compétitions incluant les noms des entreprises attributaires et les montants des marchés attribués ; les délais contractuels d'exécution des marchés attribués ; les avenants avec

incidence financière signés en cours ou après exécution des marchés ; les résultats des audits concernant les marchés ; la liste des entreprises et fournisseurs exclus du champ des marchés publics pour fautes liées à des pratiques interdites et sanctionnées conformément à la réglementation.

- Recourir prioritairement aux moyens modernes de communication (NTIC) comme supports de diffusion de l'information mais également comme cadre de passation des marchés chaque fois que ce type d'outil sera disponible et offrira des fonctionnalités à cet effet ;
- Préserver la confidentialité des informations fournies par les soumissionnaires à propos de leurs entreprises.

En ce qui concerne les soumissionnaires, ils devront :

- Révéler tous les aspects de leur identité susceptibles de générer des conflits d'intérêts ;
- Fournir toute information utile pour l'analyse de la situation de l'entreprise au plan notamment des capacités techniques et financières ;
- Indiquer de façon exhaustive à l'autorité contractante, de préférence dès la phase de la soumission, les noms des sous -traitants à employer ;
- Préserver la confidentialité des informations fournies par les autorités contractantes au sujet de leurs services.

Le bannissement des entraves à la compétition, les autorités contractantes doivent définir de façon complète et neutre les besoins à satisfaire. Un besoin est entièrement défini quand il est précisément décrit par l'indication, le cas échéant, des options souhaitées et/ou les variantes acceptables, ainsi que la séparation en lots, si cette formule offre des avantages, notamment aux plans de l'efficacité et de l'économie nationale. La définition est neutre lorsqu'elle :

- s'appuie sur les objectifs à atteindre pour faire fonctionner convenablement le service public et non sur les motivations personnelles des utilisateurs finaux des biens ou services à acquérir
- permet d'éviter le recours à des commandes additionnelles, par le biais d'avenants. Pour laisser libre cours à la concurrence, les autorités contractantes s'emploieront à éviter d'octroyer des avantages injustifiés par le biais du favoritisme ou de la prise illégale d'intérêts
- fonder exclusivement la comparaison des offres sur des critères mesurables et connus des soumissionnaires avant le dépôt de leurs offres ;

- affranchir l'application des procédures de passation des marchés de l'interventionnisme des autorités supérieures et de toute autre personne ne figurant pas au nombre des acteurs reconnus par la réglementation ;
- s'abstenir d'influencer les décisions des acteurs en évitant notamment de s'impliquer dans les opérations et réserver leurs actions à l'approbation des actes posés en amont par les subordonnés.

Les soumissionnaires feront montre d'une rigueur sans faille en évitant notamment les délits tels que les faux, les associations « transparentes », les ententes illégales, la concurrence déloyale, le dumping et le renoncement injustifié à l'exécution d'un marché. Les agents relevant de l'administration, des établissements publics et des sociétés publiques n'échangeront jamais leurs services contre des gains en espèces ou en nature. Ils veilleront à entretenir une bonne image de l'administration en observant :

- une intégrité et une moralité irréprochables dans le traitement des dossiers ;
- une utilisation sans gabegie des fonds publics ;
- un traitement équitable de tous les soumissionnaires.

Ils n'engageront aucune négociation n'ayant trait aux aspects financiers des offres autres que celles prévues par la réglementation. Ils seront tenus de signaler toute situation qui les mettrait en position de conflit d'intérêt et de notifier leur désistement de manière formelle. Ils limiteront les marchés de gré à gré et les appels d'offres en procédure d'urgence aux seuls cas prévus par la réglementation. Les soumissionnaires doivent :

- disposer de canaux de recours en cas de non respect des procédures établies afin de réparer éventuellement les dommages qui leur seraient causés ;
- veiller au règlement des conflits à l'amiable et, le cas échéant, faire appel à l'arbitrage;

S'abstenir d'intenter des recours fantaisistes ou de mauvaise foi destinés uniquement à bloquer les procédures

## V - LA GESTION DES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS AU SENEGAL

Les dispositions prises dans le code des marchés permettent de gérer l'évolution des marchés dans un système efficace et efficient répondant au besoin des entreprises. Ainsi face aux exigences de la bonne gouvernance qui s'imposent aux décideurs, il est important de bâtir un cadre apte à garantir la transparence dans la gestion des ressources publiques. Il s'y ajoute que, la mise en place d'un cadre assaini, dépend la crédibilité de l'Etat aux yeux de ses différents partenaires et de ceux des citoyens. D'autre part le caractère transversal dans l'action de l'Etat le système de passation de marchés publics est un élément central dans le dispositif de gestion de ces ressources.

Au Sénégal les marchés publics constituent un baromètre pertinent pour mesure le degré d'engagement des pouvoirs publics en matière de transparence et d'efficacité. Ils conditionnent indirectement le processus de production c'est pourquoi le soumissionnaire revendique légitimement le droit d'être au courant parce qu'il contribue au fonctionnement de l'Etat par le biais des fiscalités.

En ce qui concerne les partenaires extérieurs, ils s'accordent désormais à n'apporter leurs concours qu'aux Etats qui ont préalable élaboré et mis en application des règles transparentes de passations et d'exécution des marchés publics comme notre pays le Sénégal qui a adopté en 2002 un nouveau code des marchés publics et en créant en 2003 une commission nationale de lutte contre la non- transparence, la corruption et la concussion. C'est en considération de ces importants enjeux qu'il est avéré nécessaire d'améliorer davantage l'environnement des marchés publics.

- Asseoir la transparence de la procédure de passation des marchés.
- Veiller à l'efficacité des procédures et imprégner la réglementation dans les entreprises de l'Etat

La transparence renforce la crédibilité de l'administration et contribue à la satisfaction, en qualité et en quantité suffisante, de la demande des populations. La transparence des procédures suppose :

- Un système d'information performant permettant la publication régulière et en temps opportun de toute l'information sur les marchés publics.
- Le bannissement de toute entrave à la compétition et l'abandon des pratiques anticoncurrentielles

- Une culture de l'intégrité
- La reconnaissance et l'organisation d'un droit de recours afin de réparer éventuellement les dommages causés aux soumissionnaires.

L'ARMP : À pour mission d'assurer la réglementation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics. Cette mission de réglementation a pour objet d'émettre des avis, de propositions dans le cadre de la définition des politiques et de l'assistance, de contribuer à l'information et à la formation de l'ensemble des acteurs de la commande public au développement du cadre professionnel et à l'évaluation des performances du système de passation d'exécution et de contrôle des marchés publics et des délégations des services publics.

La DCMP est rattachée au Ministère de l'économie et des Finances. Elle a pour attribution d'assurer le contrôle à priori des procédures de passation de marchés publics. A travers sa position stratégique dans le nouveau dispositif de la réforme du système des marchés publics. La DCMP assure également la validation des plans de passation, la régularité des procédures, des dossiers d'appel d'offres, l'autorisation d'utiliser les règles spécifiques et l'octroi de dérogation. Sa mission de veiller au respect des dispositions de passation des marchés assujettit les agents à une obligation de conduite morale et professionnelle irréprochable.

Lorsque l'autorité contractante engage directement les discussions qui lui paraissent utiles avec les candidats il s'agit d'un marché par entente directe.

Les marchés par entente directe sont attribués au candidat que le client a retenu et ne peut être passé qu'avec des fournisseurs où prestataires de services qui acceptent de se soumettre à un contrôle spécifique des prix de revient durant l'exécution des prestations.

Le marché précise les obligations de transmission d'informations financières et comptables auxquelles le titulaire du marché sera soumis en vue de faciliter le contrôle.

Ainsi les Entente Direct ne peuvent être passés qu'après avis de la DCMP, et sont soumis à un compte rendu détaillé dans le rapport annuel établi par l'organe chargé de la régulation des marchés.

## **VI - REGIE**

La régie, c'est-à-dire l'exécution des travaux à l'aide du personnel et du matériel de l'Emprunteur<sup>2</sup>, peut être la seule méthode possible pour certains types de travaux. La régie peut se justifier dans les cas suivants :

- La quantité des travaux à exécuter ne peut pas être définie à l'avance.
- Les travaux sont peu importants et dispersés ou localisés dans des zones d'accès difficile, de sorte qu'il y a peu de chances que des entreprises qualifiées présentent des offres assorties de prix raisonnables.
- Les travaux doivent être réalisés sans perturber les opérations en cours.
- L'Emprunteur est mieux en mesure que l'entrepreneur de supporter les risques d'une interruption inévitable des travaux.
- Une situation d'urgence exige d'intervenir au plus tôt.

## **VII -OFFRES VARIANTES**

Lorsque les soumissionnaires sont autorisés à présenter des offres variantes, le dossier d'appel d'offres doit clairement indiquer comment ces offres doivent être soumises, comment le prix de ces offres doit être fixé et la base sur laquelle les variantes seront évaluées.

## **VIII – CLAUSES ET CONDITIONS DES MARCHES**

Les documents du marché doivent définir clairement les travaux à réaliser, les biens à fournir, les droits et obligations de l'Emprunteur et du fournisseur ou de l'entrepreneur, ainsi que, le cas échéant, les fonctions et pouvoirs de l'ingénieur-conseil, de l'architecte ou du maître d'ouvrage délégué en ce qui concerne la supervision et le suivi de l'exécution du marché. Les cahiers des clauses administratives générales sont toujours complétés par un cahier des clauses administratives particulières applicables aux fournitures ou travaux faisant l'objet du marché et au lieu d'implantation du projet. Les conditions du marché doivent prévoir une répartition équilibrée des risques et responsabilités.

## **IX - GARANTIE DE BONNE EXECUTION**

Pour les marchés de travaux, le dossier d'appel d'offres doit demander la constitution d'une garantie d'un montant suffisant pour protéger l'Emprunteur au cas où l'entrepreneur manquerait à ses obligations contractuelles. Les modalités et le montant de la garantie

---

<sup>2</sup> Un service public de construction qui ne jouit pas de l'autonomie administrative et financière doit être considéré comme un service d'exécution de travaux en régie.



d'exécution doivent être adéquats, tels que spécifiés par l'Emprunteur dans le dossier d'appel d'offres<sup>3</sup>. Le montant de la garantie peut varier et est déterminé en fonction de la nature de la garantie fournie et de la nature et de l'importance des travaux. Une fraction de cette garantie de bonne exécution (dite garantie de bonne fin) restera valable durant la période de garantie technique ou d'entretien jusqu'à la réception définitive par l'Emprunteur.

À la place de cette garantie de bonne fin, le marché peut prévoir une retenue de garantie, c'est-à-dire une retenue effectuée sur chaque acompte périodique et conservée jusqu'à la réception définitive. Les entrepreneurs peuvent être autorisés à remplacer cette retenue par une garantie bancaire équivalente après la réception provisoire. Pour les marchés de fournitures, l'obligation de constituer une garantie de bonne exécution dépendra des conditions du marché et des usages commerciaux en vigueur pour les fournitures visées. Pour se protéger contre les fournisseurs/fabricants qui manqueraient à leurs obligations contractuelles, l'Emprunteur peut leur demander de constituer une garantie. Cette garantie, dont le montant sera raisonnable, peut également couvrir les obligations de garantie technique. À la place de cette garantie de bonne exécution, le marché peut prévoir la constitution d'une retenue de garantie, c'est-à-dire une retenue effectuée sur les sommes dues au fournisseur, pour couvrir les obligations de garantie technique, ainsi que les obligations à remplir au titre de l'installation ou de la mise en service. Le montant de la garantie bancaire ou de la retenue doit être raisonnable.

## **X - PENALITES ET PRIMES**

Les clauses et conditions du marché doivent prévoir des pénalités ou autres sanctions pécuniaires d'un montant raisonnable pour le cas où un retard dans la livraison des fournitures ou dans l'achèvement des travaux, ou la non-conformité des fournitures ou des travaux avec les spécifications, entraînerait pour l'Emprunteur des dépenses supplémentaires ou la perte de recettes ou autres avantages.

Inversement, elles peuvent prévoir le versement d'une prime aux fournisseurs qui livrent les fournitures ou aux entrepreneurs qui achèvent les travaux avant les délais spécifiés dans le marché, si l'Emprunteur doit en tirer avantage.

## **XI - CAS DE FORCE MAJEURE**

---

<sup>3</sup> Les modalités de la garantie d'exécution doivent être conformes au document type d'appel d'offres et la garantie devra être émise par une banque ou institution financière connue sélectionnée par le soumissionnaire. Si l'institution qui émet la garantie est sise en dehors du pays de l'Emprunteur, elle devra avoir une institution financière correspondante située dans le pays de l'Emprunteur pour garantir qu'elle peut être appelée.

Les clauses et conditions du marché doivent stipuler que l'inexécution par les parties des obligations leur incombant au titre du marché ne sera pas considérée comme une faute lorsqu'elle résulte d'un cas de force majeure selon la définition donnée dans lesdites clauses et conditions.

## **XII - DROIT APPLICABLE ET REGLEMENT DES LITIGES**

Les clauses et conditions du marché doivent indiquer le droit applicable et l'instance compétente pour le règlement des litiges. L'arbitrage commercial international présente certains avantages pratiques par rapport à d'autres modes de règlement des litiges. C'est pourquoi la Banque recommande que les Emprunteurs aient recours à cette forme d'arbitrage pour les marchés de fournitures et de travaux. La Banque ne doit pas être désignée comme arbitre, ni être invitée à en désigner un<sup>4</sup>. Dans le cas de marchés de travaux, de marchés de fourniture et installation et de marchés clés en main, les dispositions concernant le règlement des litiges doivent également prévoir le recours à des mécanismes de conciliation ou de médiation mis en place pour accélérer le règlement des litiges.

---

<sup>4</sup> Il est toutefois entendu que les agents du Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) demeurent libres, en cette qualité, de désigner des arbitres.

---

## PARAGRAPHE 2 PROCEDURE DE PASSATION DES MARCHES A L'ANACS

### I - L'ASPECT BUDGETAIRE DE L'ANACS

Les aspects budgétaires et comptables conditionnent toutes les réalisations de l'entreprise. L'agence doit établir un budget de fonctionnement et d'investissement, celui-ci doit être piloté sur objectif. Pour ce faire, il faut dégager des démarches logiques et organisationnelles c'est-à-dire gérer et contrôler le budget en terme d'objectif, de stratégie et de moyen disponible. Pour ne pas avoir des dépassements budgétaires, il faut nécessairement une capacité à développer des performances dans le secteur :

- Préparation du budget
- La mise en disposition des fonds
- La procédure d'autorisation
- L'engagement des dépenses
- Déploiement des fonds

Dans l'organigramme de l'ANACS nous avons quatre directions et des centres de responsabilités. Chaque centre contribue sur objectifs définis et mesurés en volume et en valeur, par référence à ses missions. Il dispose d'informations regroupées dans des comptes de pilotages en unité d'œuvre (UO) c'est-à-dire les prestations de services et les projets d'investissements :

- Actif de travail (unité d'œuvre en volume)
- Indicateur de résultat (unité d'œuvre en valeur)
- Chaque entité à des modes de préparation et des critères de choix spécifiques.

L'ANACS gère un budget à deux volets. Le premier tourne autour de trois milliards

(3 000 000 000 de F CFA) puisés sur les redevances ; le deuxième volet est financé par la Banque Mondiale qui tourne autour de deux milliards (2 000 000 000 de F CFA). L'ANACS doit faire l'objet d'une répartition pour le fonctionnement de l'année budgétaire. Ainsi les autorités ont tendance à exprimer leurs besoins pour leur permettre de fonctionner dans de bonnes conditions ; c'est une prévision qui est fonction souvent des recettes.

Ici on propose à chaque direction d'exprimer ses besoins de fonctionnements pour toute la période de l'année précédente et l'année en cours et on calcule la moyenne pondérée qui va déterminer le budget de l'année prochaine.

Ces besoins vont être évalués pour déterminer le bien-fondé de la demande au regard du budget et des consommations antérieures du service demandeur. Ces besoins sont également analysés suivant le montant des marchés de fournitures, par catégorie de produits, des marchés de service, par catégorie de service et des marchés de travaux que ce service demandeur envisage de passer au cours de l'année concernée. La Direction Administrative et financière analyse la demande et établit un plan de passation des marchés qu'elle va communiquer à la Direction des Marchés Publics qui en assure la publicité.

## **II - LES PROCEDURES DE PASSATION DE MARCHES PUBLICS DANS LE SECTEUR DE L'AVIATION CIVILE AU SENEGAL**

Conformément à la disposition du décret 2007 – 545 du 25 Avril portant Code des Marchés Publics.

Les marchés passés en application d'accords de financement ou de traités internationaux sont soumis aux dispositions du présent décret, sous réserve de l'application de dispositions contraires au présent décret résultant des procédures prévues par lesdits accords ou traité internationaux.

L'ANACS avant tout appel à la concurrence, consultation ou négociation doit déterminer aussi exactement que possible la nature et l'étendue des besoins à satisfaire. Les fournitures, services ou travaux qui font l'objet des marchés et doivent répondre exclusivement à ces besoins.

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

Conformément à l'article 35 CMP,

La commission des marchés est chargée de l'ouverture des plis, de l'évaluation des offres et de l'attribution provisoire des marchés.

La cellule de passation des marchés est chargée de veiller à la qualité de dossiers de passation de marché ainsi qu'au bon fonctionnement de la commission des marchés. Certains marchés comme celui de mobilier de bureau, celui du lot 4 de matériel de médecine et celui d'équipements de bureaux ont été lancés en 2010 mais leurs contrats sont signés en 2011.

Du fait de leur complexité les marchés revêtent une particularité qui nécessite une bonne préparation chaque étape nécessite un soin particulier. En effet la publication annuelle d'avis généraux de passations de marchés permet d'alerter les candidats potentiels à l'avance sur des opportunités offertes par les commandes publiques.

IL existe trois types de marchés : le marché d'appel d'offre ouvert, le marché d'appel d'offre restreint ; l a demande de renseignement de prix

### **1 - Le marché d'appel d'offre ouvert :**

Tout appel d'offre ouvert est porté à la connaissance du public par la publication d'un avis d'appel à la concurrence dans les conditions prévues à l'article 56 du CMP

C'est un marché que l'on propose à tous les fournisseurs susceptibles de mener à bien les services demandés il est cependant bon de prendre des dispositions pour décourager les candidats fantaisistes.

Dans certains cas il faut exiger une caution. Le principe est de s'assurer que les soumissionnaires ont bonne foi et affiche du sérieux dans leur service.

**Chronologie d'appel d'offre ouvert**

TACHES	TEXTES ET DOCUMENTS	DELAI
Définitions des besoins	Article 5 du CMP	
Vérification des seuils ou des natures	Article 53 du CMP (voir développement au titre III-3.3)	
Préparation du dossier d'appel à la concurrence	DAO types	
Publication de l'avis d'appel public à la concurrence	Article 56 -journal quotidien de grande diffusion -si nécessaire par voie d'affichage ; -si le seuil est dépassé, publication au préalable par l'UEMOA ; éventuellement publication internationale et publication électronique. Model suivant le règlement établi	Jour -j
Soumettre le dossier d'appel à la concurrence à la DCMP	Article 58, 138 et 139 du CMP décision 01/CRMP pour les marchés répondant aux conditions de montant de l'objet de l'article 138 a) du CMP (voir arrêté 011580 du 28 décembre 2007)	Dans les 10 jours ouvrés à compter de la réception du dossier par la DCMP -absence de réponse avis favorable
Eclaircissement de candidat	Article 66	Réception six jours avant la date limite
Dépôt des offres	Article 63 du CMP	Appel d'offre internationaux j-+ 30 jours au moins pour l'UEMOA J+ 45 en cas d'extrême urgence réduction de 10 jours

La chronologie nous montre le cheminement qui va de la vérification des conditions d'appel d'offre à l'ouverture et l'examen des propositions, cette procédure est édictée par les articles précités dans le tableau.

## 2 -Le marché d'appel d'offre restreint

L'appel d'offres est dit restreint lorsque seul peuvent remettre des offres les candidats que la personne responsable a décidé de consulter.

Il résulte des marchés pour lesquels l'urgence impérieuse résultant de circonstances imprévisibles pour l'autorité contractant en incompatibilité avec les délais exigés par les procédures d'appel d'offres et notamment pour faire face à des situations d'urgence et de catastrophe.

L'allégement des procédures et des raisons de délai font que l'appel d'offre restreint est souvent conçu comme un moyen de pouvoir régler rapidement les commandes. On procède à la consultation de fournisseurs en accord avec la DCMP de l'urgence évoquée. Après concertation l'Entreprise choisit en fonction des critères que le demandeur a établi pour exécuter la commande.

**Chronologie de l'appel d'offres restreintes « source CMP »**

<b>TACHES</b>	<b>DOCUMENTS ET TEXES</b>
Vérification des conditions de l'appel d'offre	Article 73 du CMP
Lettre d'invitation à présenter une offre adressée par l'autorité contractante au minimum trois candidats que la PRM a décidé de consulter	Article 74.2 du CMP lettre d'invitation et dossier d'appel à la concurrence Procédure identique à l'appel d'offres ouvert
Remise, ouverture et examen des propositions et choix de l'offre	Article 73.3 CMP Article 67 à 70 du CMP Procédure identique à l'appel d'offres ouvert

Cette formule est souvent critiquée par des fournisseurs non destinés des appels d'offres et l'entache de subjectivité.

Le marché gré à gré c'est un marché par lequel un fournisseur et un client entendent et négocient directement librement sur toutes les clauses ça peut s'expliquer par l'existence d'un fournisseur unique ou bien d'une entreprise d'uniformiser son matériel avec une seule marque donnée.

**3 – La Demande de Renseignements de Prix (DRP)**

L'ANACS procède d'abord à consulter la banque de données des entreprises déjà agréées, ensuite on adresse une correspondance pour exprimer les besoins dans cette correspondance on spécifie également les caractères techniques du produit, les renseignements du prix, le délai et les conditions de paiements.

Ainsi l'acquisition de cinq (5) factures pro forma est obligatoire conformément à la disposition du code des marchés.

Pour l'année 2010 l'ANACS a effectué 210 DRP dont 79 en matériels et fournitures et 131 services courants c'est à dire les prestations de services, pour un montant de ????????????

S'agissant des DRP, elles sont financées d'une part par le budget de l'Anacs et d'autre part le projet de la banque mondiale.

#### **4 – L'appel d'offre (DAO)**

L'appel d'offre est une information publiée à travers la presse à l'intention des éventuels fournisseurs.

L'appel d'offre fournit des indicateurs essentiels pour la réalisation d'un projet de passations de marchés.

Parmi ces indicateurs on peut noter :

\*La nature du projet

\*Le lieu d'exécution

\*La source de financement

Les conditions de retrait du dossier ainsi que la date limite de dépôt des offres.

Les appels d'offre pour les marchés de fournitures, de travaux sont établis à partir de dossier types d'appel à la concurrence ces dossiers comprennent deux parties :

La première partie concerne uniquement la procédure de passation pour l'attribution du marché.

La procédure consiste à identifier les besoins, constituer un fichier de fournisseur qui devra être complété avec un fichier de produit pour préparer un dossier technique et élaborer les termes de référence qui spécifie les conditions, le contexte d'ensemble et même quelques fois les modalités d'exécution tel que le souhaite le client.

Ensuite il y a la rédaction d'un cahier de charge qui est un document d'ensemble qui comprend plusieurs fascicules.

La deuxième partie comprend les documents qui vont constituer les pièces justificatives en cas d'attribution du marché au candidat.

En passation de marché il y'a des instructions que l'on doit respecter. Il s'agit de fournir des informations sur la clause des dossiers, sur les modalités de préparation et remise des offres.



Pour être admis les candidats sont tenus de fournir une garantie de soumission dont le montant est fixé dans le dossier d'appel d'offre qui doit être comprise entre 1% et 3% de la valeur estimé du marché.

L'autorité contractante peut ne pas exiger une garantie de soumission pour les marchés d'un montant inférieur aux seuils fixé par arrêté ministériel. (Ministre chargé des finances)

Les montants fixés par le CMP en matière de fournitures et prestations de services. « source CMP »

Marchés de fournitures	30 000 000F FCA
Marchés de travaux	50 000 000F CFA
Marchés de prestations intellectuels	30 000 000F CFA

### **Les modes de Publication**

Le choix des canaux de lancement doit être obligatoirement fait par écrit à travers des journaux à grande diffusion, spécialisé comme le bulletin de la chambre de commerce, le Financial time Bildt, jeune Afrique économie, le monde, etc.

Pour la banque mondiale l'annonce et la publicité sont les éléments fondamentaux de la transparence.

Dans tout appel à la concurrence, il est essentiel d'annoncer en temps opportun la possibilité de soumissionner. Pour les projets qui font l'objet d'AOI, l'Emprunteur est tenu de préparer et de communiquer à la Banque un projet d'avis général de passation de marchés. La Banque se charge de faire publier cet avis dans *Development Business online (UNDB online)* et dans *Development Gateway Market (dgMarket)*<sup>5</sup>. « source site banque Mondiale »

<sup>5</sup> L'UNDB est une publication des Nations Unies. On trouvera les renseignements relatifs à l'abonnement à l'adresse suivante : Development Business, United Nations, GCPO 5850, New York, NY 10163-5850, Etats-Unis (site web : [www.devbusiness.com](http://www.devbusiness.com); adresse électronique : [dbsubscribe@un.org](mailto:dbsubscribe@un.org)); Development Gateway Market est un portail électronique de la Development Gateway Foundation, 1889 F Street, N.W., Washington, D.C. 20006, Etats-Unis (site web : [www.dgmarket.com](http://www.dgmarket.com)).

Cet avis doit donner des informations sur l'Emprunteur (ou l'Emprunteur éventuel) et indiquer le montant et l'objet du prêt, les prestations devant faire l'objet d'AOI, ainsi que le nom, le numéro de téléphone ou de télécopie et l'adresse de l'organisme de l'Emprunteur qui sera responsable de la passation des marchés, de même que l'adresse du site web où seront affichés les Avis de passation des marchés en question.

L'avis doit aussi mentionner, si elle est connue, la date à laquelle les dossiers de pré-qualification ou d'appel d'offres seront disponibles. Les dossiers de pré-qualification ou d'appel d'offres, selon le cas, ne doivent pas être mis à la disposition du public avant la date de la publication de l'Avis.

Chaque marché doit donner lieu à la publication d'un avis particulier de pré-qualification ou d'appel d'offres, selon le cas, qui sera inséré au moins dans un journal de diffusion nationale du pays de l'Emprunteur (ou dans le Journal officiel ou sur un portail électronique d'accès libre). Ces avis doivent en outre être publiés dans *UNDB online* et dans *dgMarket*. Les avis seront publiés suffisamment en avance pour que les entreprises intéressées aient le temps de se procurer le dossier de pré-qualification ou d'appel d'offres, et de préparer leur demande de pré-qualification ou leur offre<sup>6</sup>.

### **III - AUTRES METHODES DE PASSATION DES MARCHES DE L'ANACS**

Comme toute structure financée par les bailleurs de fonds il convient d'appliquer les directives pour pouvoir s'assurer que les procédures adoptées permettront à l'Emprunteur d'exécuter le projet avec diligence et l'efficacité.

Selon l'ANACS, les méthodes de passation des marchés qui peuvent être utilisées lorsque l'AOI n'est pas la méthode de passation des marchés la plus économique ni la plus efficace, et d'autres procédures peuvent mieux convenir. Les marges de préférence en faveur des fournitures fabriquées localement ou applicables aux travaux ne s'appliquent pas aux méthodes autres que l'AOI.

L'appel d'offres international restreint (AOIR) correspond pour l'essentiel à un AOI, mais les candidats sont directement invités à présenter une offre sans qu'il y ait publication d'avis d'appel d'offres. Cette méthode peut être retenue : s'il n'existe qu'un petit nombre de fournisseurs ; ou si d'autres motifs exceptionnels justifient de ne pas appliquer toutes les procédures de l'appel d'offres ouvert international. Les Emprunteurs doivent alors s'adresser à un nombre de fournisseurs suffisant pour obtenir des prix procédures de l'appel d'offres ouvert international.

Les Emprunteurs doivent alors s'adresser à un nombre de fournisseurs suffisant pour obtenir des prix compétitifs ; tous les fournisseurs doivent être contactés lorsqu'il n'en existe qu'un petit nombre. Dans le cas d'AOIR, il n'est pas accordé de marge de préférence aux entreprises du pays de l'Emprunteur lors de l'évaluation des offres. Sauf en ce qui concerne la publicité et l'application de la préférence nationale, y compris la publication de l'attribution du marché, les procédures à suivre sont identiques à celles qui régissent les appels d'offres ouverts internationaux.

L'appel d'offres national (AON) est la procédure de passation des marchés publics dans le pays de l'Emprunteur et cette méthode peut être le moyen le plus adéquat pour passer des marchés de fournitures ou de travaux qui, en raison de leur nature ou de leur ampleur, ont peu de chances d'intéresser des candidats étrangers. Pour être acceptable dans le cas des marchés financés par la Banque, cette procédure doit être examinée et modifiée dans la mesure nécessaire pour garantir que la passation des marchés se fera dans de bonnes conditions d'économie, d'efficacité et de transparence et généralement en accord avec les dispositions des présentes Directives.

Cette méthode peut être mieux adaptée lorsque la participation de candidats étrangers est peu probable du fait que les montants en jeu sont peu élevés ; les travaux sont dispersés ou étalés dans le temps ; les travaux demandent une main-d'œuvre nombreuse ; ou les biens ou les travaux peuvent être fournis localement à des prix inférieurs à ceux du marché international. Cette méthode peut également être retenue lorsque les avantages d'un AOI seraient manifestement annulés par les charges administratives ou financières qui en résulteraient.

L'annonce des marchés peut être limitée à la presse nationale, au Journal officiel ou à un site web libre d'accès. Le dossier d'appel d'offres peut être rédigé uniquement dans la langue nationale du pays de l'Emprunteur (ou dans la langue utilisée dans le pays de l'Emprunteur commerciales) et la monnaie des offres et du règlement est généralement la monnaie du pays de l'Emprunteur.

En outre, le dossier d'appel d'offres donnera des instructions claires sur la manière dont les offres doivent être soumises, dont les prix doivent être formulés et sur le lieu et l'heure du dépôt des offres. Un délai suffisant doit être prévu pour la préparation et la remise des offres. Les procédures doivent permettre une concurrence suffisante pour que l'Emprunteur puisse obtenir des prix raisonnables, et les méthodes utilisées pour l'évaluation des offres et l'attribution des marchés doivent être objectives et communiquées à tous les candidats dans le dossier d'appel d'offres et ne pas être appliquées de façon arbitraire. Les procédures incluront également l'ouverture publique des plis, la publication des résultats de l'évaluation et de l'attribution du

marché de même que les règles de contestation à l'intention des soumissionnaires. Si des entreprises étrangères souhaitent présenter des offres, elles doivent y être autorisées.

La consultation de fournisseurs consiste à comparer les cotations obtenues de plusieurs fournisseurs (dans le cas de produits) ou de plusieurs entrepreneurs (dans le cas de travaux de génie civil), au nombre de trois ou plus, pour garantir l'obtention de prix compétitifs. Cette méthode convient pour des fournitures généralement disponibles dans le commerce, des produits standards de faible valeur ou des travaux de génie civil simples de faible valeur.

Les demandes de cotations doivent décrire les fournitures recherchées, en indiquant la quantité requise ou les spécifications des travaux ainsi que la date et le lieu de livraison (ou d'achèvement). Les cotations peuvent être envoyées par lettre, télécopie ou moyens électroniques et l'acheteur devra les évaluer conformément aux mêmes principes que ceux de l'appel d'offres ouvert. Les conditions de l'offre retenue sont indiquées dans le bon de commande.

Les marchés passés par entente directe sont passés sans appel à la concurrence (fournisseur ou entrepreneur unique), et cette méthode peut être justifiée dans les cas suivants :

Un marché de fournitures ou de travaux attribués conformément à des procédures jugées acceptables par la Banque peut être reconduit pour l'acquisition de fournitures ou travaux supplémentaires de nature analogue. En pareil cas, il doit être établi à la satisfaction de la Banque qu'un nouvel appel à la concurrence n'apporterait aucun avantage et que les prix obtenus lors de la reconduction du marché sont raisonnables. Si la reconduction est prévisible dès le départ, le marché initial doit contenir des dispositions à cet effet.

Il peut être justifié de s'adresser au fournisseur initial lorsque les achats supplémentaires ont trait à du matériel normalisé ou à des pièces détachées devant être compatibles avec le matériel déjà en service. Pour que cette procédure soit justifiée, il faut que le matériel initial donne satisfaction, que d'une manière générale la quantité des nouvelles fournitures soit inférieure à celle des fournitures déjà achetées, et que le prix offert soit raisonnable ; il faut en outre avoir étudié les avantages que présenterait le choix d'une autre marque ou d'une autre source d'approvisionnement et avoir rejeté cette solution pour des raisons jugées acceptables par la Banque.

Le matériel demandé fait l'objet de droits exclusifs et ne peut être fourni que par un seul fournisseur.

L'entreprise responsable de la conception du procédé exige d'acquérir des composants essentiels provenant d'un fournisseur particulier pour pouvoir garantir le bon fonctionnement de l'installation.

Dans des circonstances exceptionnelles, par exemple, en réponse à des catastrophes naturelles.

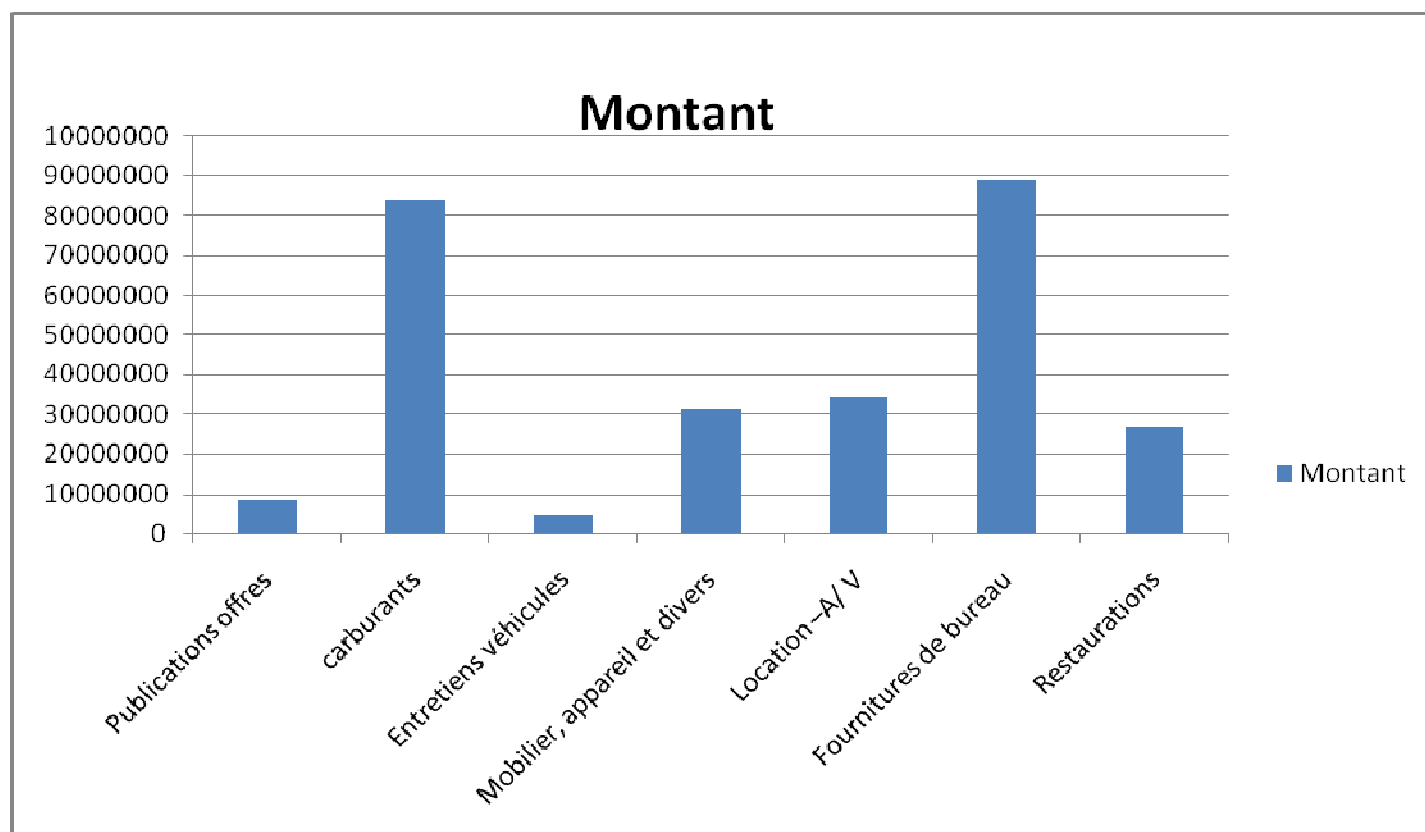
Après la signature du marché, l'Emprunteur publiera dans UNDB online et dans dgMarket le nom de l'entrepreneur, le prix, la durée et la synthèse de l'objet du marché. Cette publication peut être faite tous les trimestres sous forme d'un tableau résumé couvrant la période précédente.

**PARAGRAPHE III: ANALYSE DES MARCHES DE L'ANACS PASSES EN 2010**

Partir d'observation et cueillir des informations à travers les personnes ciblées me permet d'avancer dans l'analyse qui suit :

**Tableau de répartition des dépenses : année 2010**

Désignations	Montant
Publications offres	8337108
carburants	83 858 969
Entretiens véhicules	4580065
Mobilier, appareil et divers	31331090
Location –A/ V	34266875
Fournitures de bureau	89213425
Restaurations	26691600
<b>total</b>	<b>278 279 132</b>

**A - L'histogramme de la répartition des marchés passés en2010**

Nous avons exploité les différentes activités liées aux marchés fournisseurs et clients dans l'ANACS qui est notre cadre d'étude.

L'analyse des données budgétaires nous permettent d'obtenir en premier lieu un aperçu de la population composante des marchés et des demandes de renseignements de prix.

L'histogramme nous montre la prédominance des marchés, de fournitures de bureau qui tourne autour de 83 millions et du carburant 89 millions et plus en 2010.

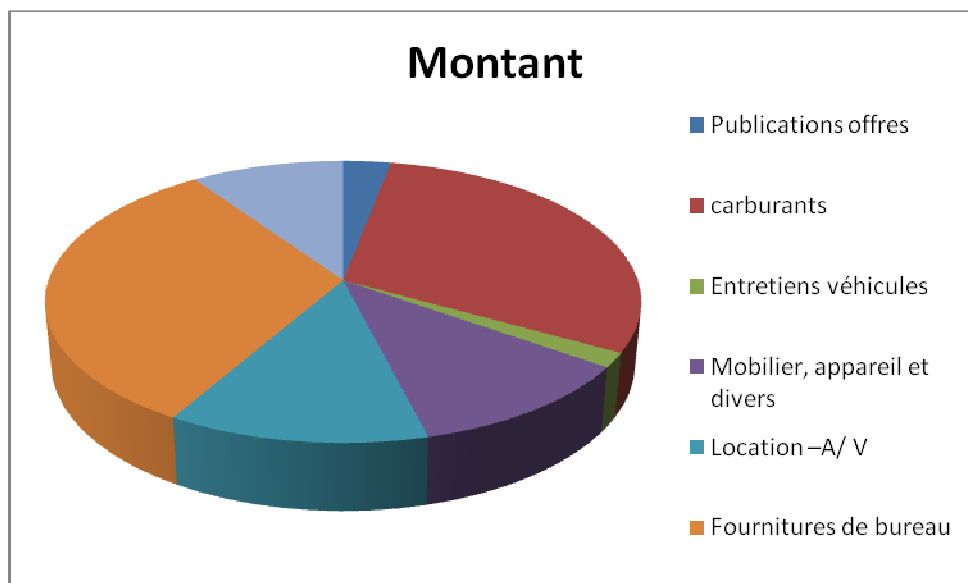
Ces données nous permettent de rationaliser le budget en termes de priorité et d'exigence.

L'expérience nous montre que la plupart des échecs proviennent souvent de l'omission de chose a priori évidente. Avant toute consultation ou négociation ou appel à la concurrence l'autorité contractante est tenue de déterminer aussi exact que possible la nature et l'étendu de ses besoins à satisfaire, en fournitures, en services ou en travaux il s'agit de préparer des documents constitutifs avec des collaborateurs de services techniques pour des produits de marchés par catégories de services ces travaux qu'on envisage de passer au cours de l'année concernée nécessitent l'établissement d'un plan de passations de marchés (PPM) qui sont révisables. Les autorités contractantes doivent les publier au niveau de la DCMP. La description aussi claire que possible doit être l'objet d'une évaluation du montant des besoins est notamment nécessaire pour le calcul des crédits requis et l'existence des conditions de paiements. La spécification des termes de référence pour permettre aux candidats de répondre d'une façon réaliste et compétitive. Les critères pour déterminer les seuils d'application formalisée dans la procédure.

La durée d'un marché est fixé en fonction du délai d'exécution souhaité, elle ne peut en principe être supérieure à un an sauf dans les conditions fixées par l'aliéna de l'article 14 conformément aux dispositions chapitre VI du présent titre. Les marchés afférents à des programmes d'investissement peuvent être contractés pour plusieurs années à la condition que les engagements qui en découlent demeurent respectivement dans les limites des autorisations de programme et des crédits de paiement contenus dans les lois des finances.

S'agissant des marchés et des demandes de renseignements de prix il conviendrait d'examiner le manuel des procédures et tout autres documents traitant ses opérations afin d'apprécier l'efficacité et la régularité de ces procédures.

## B - Graphique circulaire de la population des marchés





## Conclusion

La non transparence dans la gestion des affaires publiques, dans les transactions financières constituent un fléau de grande ampleur au Sénégal.

La mauvaise affectation des ressources conduit à l'aggravation de la pauvreté. Ainsi créant un écart entre le citoyen et l'Etat, mais la création de l'ARMP a apporté plusieurs réformes administratives et à augmenter la pression pour plus de transparences.

L'audit des marchés qui n'épargne aucun secteur public ,para public, agence ou privé a permis d'épingler toutes les entreprises qui n'ont pas respecté la procédure de passation des marchés.

Les dispositions prises dans le code des marchés permettent de gérer l'évolution des besoins des entreprises, exigeant de la volonté du respect des procédures pour la bonne gouvernance. Il est important de mener à bien une bonne gestion des ressources publiques dans un cadre assaini, et défendre sa crédibilité aux yeux de ses différents partenaires et de ceux des citoyens.

En réalité le système de passation de marchés publics est un élément central dans le dispositif de gestion des ressources publiques. Ils conditionnent indirectement le processus de production et renforce la légitimité du soumissionnaire au regard de ses semblables. C'est en considération de ces importants enjeux qu'il est avéré nécessaire d'améliorer davantage l'environnement des marchés publics. Asseoir la transparence de la procédure de passation des marchés. Veiller à l'efficacité des procédures et imprégner la réglementation dans les entreprises de l'Etat. La transparence renforce la crédibilité de l'administration et contribue à la satisfaction, en qualité et en quantité suffisante, de la demande des populations.

L'ARMP qui a pour mission d'assurer la réglementation du système de passation des marchés publics et des conventions de délégation de services publics. C'est un facteur de régulation consubstantielle au développement de l'économie en général et aux services en particulier. A l'instar des politiques, d'assistance, à contribuer à l'information et à la formation de l'ensemble des acteurs de la commande public au développement du cadre professionnel. Et à mener des politiques de longues durées non soumises aux aléas des échéances électorales à la qualité et à l'impartialité. Ainsi qu'à la correction de la défaillance des marchés lesquels sont loin d'être parfaits, et la protection des consommateur et des utilisateurs.

Néanmoins l'ARMP et la DCMP doivent renforcer leur capacité pour promouvoir l'intégrité et l'équité dans les procédures de passations de marchés, réduire le nombre d'intervenant, alléger les procédures dans certains cas afin de réaliser le maximum d'économie et d'efficacité. Faire des réformes au niveau de la conformité et rendre les délais plus réalistes.

L'ANACS a connu une nette progression dans la procédure de passations de marchés en effet pour l'année 2010 \_2011 tous les marchés passés sont étudiés par la commission et les fournisseurs invités lors des dépouillements. Les partis ont travaillé ensemble durant tout le processus jusqu'à l'attribution provisoire du fournisseur qui a rempli les conditions requises.

Pour les autres candidats dont on a rejeté leurs offres ils ont été avisés du motif du rejet en leur adressant une correspondance, Et on publie un avis d'attribution provisoire pour la société retenue.

Cependant il reste à déterminer comment procéder pour les produits hydrocarbures dont le prix est fixé suivant le baril du pétrole déterminé par la bourse sur la base de proposition des multinationaux.

○ **V – Référence Bibliographiques**

- Manuel de procédure du code des marchés publics (v1)
- Audit des marchés publics
- Manuel de procédure de l'ANACS
- Du fichier documentaliste de l'ANACS
- du Webographie (site ANACS) et Banque mondiale
- Visites d'Entreprises, collectes de données adressées à des personnes ciblent.

ASI 24 – (Dakar) Management Systems International, dont le siège social est situé au 600 Water Street, SW Washington DC 20024 aux Etats-Unis, a produit en 2007 un rapport accablant pour le Sénégal à la suite d'une enquête menée à Dakar par des experts, pour évaluer la corruption au Sénégal à la demande de l'USAID Sénégal.

Directives Passation des Marchés Financés par les Prêts de la BIRD et les Crédits de l'AID.

Banque internationale pour la reconstruction et le développement /

BANQUE MONDIALE

1818 H Street, N.W.

Washington, D.C. 20433, U.S.A.

AUDITS DES MARCHES PUBLIQUES « généralité sur l'audit financier, régulation et marchés publics »

La Gazette : Média communication « lundi 06 juin 2011 »

L'as quotidien : « mars 2010 Troisième Partie

ORGANIGRAMME DE L'ANACS EN 2011

